

Ledarskapande Retorik

Dag Hammarskjöld och FN:s övriga generalsekreterare
som scen för karisma, dygder och ledarideal

Lena Lid Andersson



EFI THE ECONOMIC RESEARCH INSTITUTE



Doktorsavhandling för Ekonomie doktorsexamen framlagd
vid Handelshögskolan i Stockholm 2009

© EFI och författaren 2009
ISBN 978-91-7258-802-8

Keywords: leadership
management
organization
charisma
constitutive leadership
symbolic leadership
global leadership
authenticity
visions
rhetoric
virtues
UN
General Secretary
Dag Hammarskjöld

Grafisk form och sättning: Jonas Bok & Bild

Omslagsfoto: Dag Hammarskjöld. Foto: Lennart Nilsson ur boken *Hans livs bilder*. Lennart Nilsson/Bonnierarkivet/Scanpix. Bearbetning av fotot har gjorts med medgivande.

Tryckeri:
Elanders Sverige AB, 2009

Distribuerad av:
EFI, Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm
Box 6501, 113 83 Stockholm
www.hhs.se/efi

Till minne av
Axel och Arvid Hedqvist

FÖRETAL

Föreliggande arbete utgör resultatet av ett forskningsprojekt som bedrivits vid Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.

Som brukligt är vid Ekonomiska forskningsinstitutet har författaren haft full frihet att självständigt utforma projekt- och resultatredovisning.

Institutet är tacksamt för det finansiella stöd som möjliggjort projektets genomförande.

Stockholm

Filip Wijkström
Docent och chef för
Ekonomiska forskningsinstitutet
vid Handelshögskolan i Stockholm

Sven-Erik Sjöstrand
Professor i Företagsekonomi
Chef för A-sektionen vid
Ekonomiska Forskningsinstitutet
vid Handelshögskolan i Stockholm



EFI THE ECONOMIC RESEARCH INSTITUTE

EFIs verksamhetsidé

Institutet är en vetenskaplig institution, vid vilken forskning skall bedrivas oberoende av såväl ekonomiska som politiska intressen. Institutets uppgift är att bedriva teoretisk och empirisk forskning inom samhällsvetenskapernas, särskilt de ekonomiska vetenskapernas, område. I anslutning därtill arbetar institutet med spridning av forskningens resultat. Vägledande för EFI-forskarnas val av projekt är forskningsområdets behov av praktisk eller teoretisk vidareutveckling, projektens metodologiska intresse samt forskarnas eget intresse.

Forskningens organisering

Forskningen vid EFI är organiserad i 20 forskningssektioner.

Ordinarie sektionschefer vid EFI är i regel professorer vid Handelshögskolan i Stockholm.

EFI sektion:

Företagslednings- och Arbetslivsfrågor (A)
Centrum för Entreprenörskap och Affärsskapande (E)
Offentlig Organisation (F)
Information Management (I)
Programmet Människa och Organisation (PMO)
Management av Innovation och Produktion (T)
Media och Ekonomisk Psykologi (P)
Centrum för Konsumentmarknadsföring (CCM)
Centrum för Informations- och Kommunikationsforskning (CIC)
Marknadsföring, Distributionsekonomi och Industriell Dynamik (D)
Centrum för företagsstrategi och konkurrenskraft (CSC)
Redovisning och Finansiering (B)
Centrum för redovisningsbaserad finansiell analys
och kostnadsintäktanalys (BFAC)
Finansiell Ekonomi (FI)
Centrum för Hälsoekonomi (CHE)
Internationell Ekonomi och Geografi (IEG)
Samhällsekonomi (S)
Ekonomisk Statistik (ES)
Rättsvetenskap (RV)
Centrum för skatterätt (SR)

Sektionschef:

Sven-Erik Sjöstrand
Carin Holmquist
Nils Brunsson
Mats Lundeberg
Andreas Werr
Pär Åhlström
Richard Wahlund
Magnus Söderlund
Per Andersson
Björn Axelsson
Örjan Sölvell
Johnny Lind
Kenth Skogsvik

Clas Bergström
Magnus Johannesson
Mats Lundahl
Paul Segerstrom
Anders Westlund
Johnny Herre
Bertil Wiman

Styrelseordförande: Professor Carin Holmquist

Institutets chef: Docent Filip Wijkström

Adress

EFI, Box 6501, SE-113 83 Stockholm, Sverige • Besöksadress: Sveavägen 65, Stockholm
Telefon: +46(0)8-736 90 00 • Fax: +46(0)8-31 62 70 • E-post: efi@hhs.se • Hemsida:
www.hhs.se/efi/

FÖRORD

Jag har bara ett budskap i detta förord. Enligt klassisk, aristotelisk retorik så är ett budskap som en pall med tre ben, funktioner, som bär upp budskapet. Dessa är logos, fakta, ethos, karaktär och pathos, känslor. Mitt budskap har logos, då det rent faktiskt varit många som hjälpt till för att göra denna bok möjlig. Budskapet bärs av ethos i form av ödmjukhet för den generositet och omtänksamhet jag upplevt under resan. Framförallt bygger budskapet på pathos, det är med varma och tacksamma känslor jag skriver detta förord. Budskapet är TACK!

Tack till Wahlgrenska stiftelsen samt Harald och Louise Ekmans Forskningsstiftelse som möjliggjort resor för insamling och bearbetning av material.

Stort tack till er som har hjälpt mig med tillgång och förståelse för FN och Dag Hammarskjöld:

- Carl Bildt, UD, för att du öppnade ett fönster till FN när alla dörrar verkade stängda.
- Carl-Magnus Nesser, UD/FN, hjälp vid installationen.
- Annika Savill, FN, för att du delat med dig av talskrivandets hantverk.
- Lennart Pehrson, DN, för svar på frågor om media och FN.
- Inga-Britt Ahlenius, FN, för inblick i FN:s normer.
- Jan Eliasson, FN, för förståelse för Generalförsamlingen, diplomati och språk
- Rolf Svanström och Anna Tyllström, Svensk-Zambiska föreningen för att ni har delat med er av foton.
- Tecknar-Anders för din illustration.
- Sverker Åström för att du delat med dig av erfarenheter av Hammarskjöld.
- Kaj Falkman för din expertis om Hammarskjöld och för att du tog dig tid att läsa mitt manus och kontrollera så alla uppgifter stämmer.
- Sture Linnér för att du generöst delat med dig av personliga upplevelser av Hammarskjöld.

Stort tack till kollegor och vänner inom akademien:

- Huvudhandledare Sven-Erik Sjöstrand, HHS, för att du med tålmod, tillit och tidsoptimism har trott på mig och min forskning.
- Lars Strannegård, Uppsala, för att du har handlett med öppen dörr, generositet och kritiskt tänkande.
- Jens E Kjeldsen, Bergen, för att din handledning med uppmuntran, retoriskt kunnande och konstruktiva förslag höjt kvalitén på mitt arbete.

- Steven Kelman, Harvard, för att du handlett med goda iakttagelser som skärpt min argumentation.
- Filip Wijkström, Markus Kallifatides och Emma Stenström för att ni genom informellt handledarskap har läst, berömt och stöttat.
- Daniel Ericsson för dina kloka kommentarer på manus. Och förord.
- Ingrid Kollberg för hjälp med såväl små som stora detaljer.
- Tidigare och nuvarande kollegor på A (Center for Management and Organization) vid Handelshögskolan, för era synpunkter och för det vardagliga småpratet i korridoren.
- Kollegor vid Institutionen i retorik vid Örebro Universitet (och Lund) för värdefulla synpunkter vid ett högre seminarium om retorikkapitlet.
- Isabel Runebjörk för tankar om personliga varumärken – och baksidor.
- VD:ar och informationschefer i IFL:s erfarenhetsgrupper för de insikter ni har delat med er om ledarskap i praktiken.
- Studenter och deltagare i mina utbildningar i retorik och ledarskap vid UNIFEM, Uppsala Universitet, Södertörns Högskola, Örebro Universitet, Handelshögskolan i Stockholm, IFL Executive Education och SSE Russia. Arbetet med att lära er har lärt mig mycket om mina ämnen!
- Kurt Johannesson, Uppsala, för att du introducerade mig till retorik.
- Bruce Groenbeck, Iowa, for introducing me to contemporary rhetoric and rhetoric in media.
- Hans Siggaard Jensen, Copenhagen, Eduard Bonet, Barcelona, and Deirdre McCloskey, Chicago (EDAMBA) for showing the possibilities and importance in combining rhetoric and management.
- Also to Deirdre McCloskey for your feedback, appreciation of and encouragement to stick to my personal way of writing in academia.

Stort tack till mina bokstöd:

- Fjärrlåneavdelningen vid Handelshögskolans Bibliotek. Jag vet att jag är (ö)känd hos er, så förutom ett tack också ett förlåt för förseningar.
- Hobbysamlare och antikvariat på antikvariat.net och Bokbörsen som hjälpt mig skapa en snart komplett samling av Hammarskjöld-litteratur.
- Jack Zawistowski, bibliotekarie vid Dag Hammarskjöldsamlingen vid KB.
- Gunnel Thorén, FN-bibliotekarie Dag Hammarskjöldbiblioteket i Uppsala.

Jag vill också rikta några otack. Ett otack till njurstenar och diskbräck som fördröjt arbetet. Ett otack till damen i receptionen vid FN:s arkiv som inte lät mig ta del av videoinspelningarna av generalsekreterarnas installationer. Ett otack också till det word-program som länkade ihop mina dokument och därefter raderade avhandlingen, men jag erkänner att jag kan ha varit inblandad i detta. Tack i alla fall till Emil och Tomas som redde ut det hela.

Stort tack till alla vänner. För er är inte forskning eller Handelshögskolan värt mycket och just det är värt mycket för mig! Tack till:

- "Ölmefleckera"; Ann-Christine, Maria och Katarina med Per och Klas, för att ni alltid finns.
- Sheila and Sid Ward-Garner, Steve and Marjorie Garner, for you are my chosen family – the best kind of friends, right!
- Eva Wärmling, Carina Nordlander, Thomas Laurell och Marie Edvinsson, för att ni håller ut och hänger kvar.
- Helena, Lena, Maria, Märith, Brillan och Lolita som väntar på fest.
- Jonas Anderson som gjort sättning och kreativt omslag. Kristina Rudbjer som korrekturläst. Avhandlingen ser bättre ut tack vare er! Bonddöttrar är bäst.
- En rad andra vänner som har brytt sig om mig och min resa!

För att växa och må bra behövs "både vingar och rötter" (Eliasson). Ni i familjen är mina rötter! Stort tack till:

- Farbror Arne med Johan, Marie och Sarah Andersson. Kanske följer jag rådet och läser in avhandlingen som ljudbok så att den blir tillgänglig även på skogsmaskin!
- Klanen Hedqvist. Gammelfarbror Arvid, du önskade att få leva till min disputation, men jag var inte så snabb. Boken är till dig och morfar ändå!
- Familjen Falkman.
- Mamma Birgitta och pappa Olle, för att ni alltid stöttar de projekt jag ger mig in i med markservice. Jag älskar er!
- Syster Yster Eva och Lars-Erik, för att ni alltid finns där för mig.
- Systerdöttrarna Madelene och Elisabeth, för ni är min glädje! Nu ska moster göra som Bettan befallt och skriva något enklare. Hur var det nu du sa; "du kan väl skriva sånt som en boll, flera bollar, typ".
- Aristoteles (Totte), för att du vid min sida sovit dig igenom skrivandet av avhandlingen och för att du är världens roligaste pausunderhållning.

Till sist och störst. Tack Tomas! Du är mitt skrivstöd, skruvstäd och support. Du har byggt ett kontor åt mig och sköter min dator, men framförallt har du lyssnat, läst och tyckt. Tack för tålamod och outtröttliga samtal. Tack för kärleken och livet vi delar! Tänk att du inte gett upp trots att jag bara haft "två år kvar" i alla år. Nu ska vi resa utan att prata avhandling.

Många nämnda, ändå många kvar. Ni är inte glömda. Tack!

Ölme 2009

Innehåll

1 Ledare – betydelse, ideal och värdebaserad påverkan	19
1.1 Ledarskap som påverkan mellan ledare och ledda	19
1.2 Bakgrund och teoretiska utgångspunkter - ledarskapande och retorik	22
1.2.1 Vad är ledarskap? Vad betyder ledaren?	22
1.2.2 Hur komma åt påverkan?	23
1.2.3 Ledarskapsföreställningars perspektiv och utbredning.....	25
1.3 Syfte och frågeställningar	25
1.4 Val av empiri	26
1.5 Bruksanvisning och upplägg	27
2 Vetenskaplig plattform och metod	30
2.1 Utgångspunkter – kultur, symboler, språk och tillägg från retoriken.....	30
2.1.1 Människan som kulturell varelse.....	30
2.1.2 Språk, narrativ, roller, föreställningar och förväntningar	32
2.1.3 Jaget och ett alternativ	34
2.1.4 Att övertyga är grundläggande i meningskapande och interaktion.....	34
2.2 Kvalitativ metod och hermeneutik – ett tolkande angreppssätt.....	35
2.3 Tolkande ansats – bedömning	38
2.3.1 Att studera techne och skapa doxa med phronesis som avsikt.....	38
2.3.2 Det positivistiska arvet i tolkande forskning.....	41
2.3.3 Begrepp för tolkande forskning – bedömningsgrunder och ideal.....	42
2.3.4 Vetenskap som retorik	43
2.4 Om skrivande – ett subjektivt jag och tillgänglighet	45
2.5 Val och urval av teori	47
2.6 Val och urval av empiri.....	50
2.6.1 Varför FN och installationerna?	50
2.6.2 Varför Dag Hammarskjöld?.....	52
2.6.3 Material i avhandlingen	54
2.7 Tillvägagångssätt	54
2.8 Det skulle blivit en tummetott	56
2.9 Förförståelse	57
3. Ledarskap	60
3.1 Översikt över ledarskapsområdet – vad är ledarskap?.....	60
3.2 Utgångspunkter: ledarskap som påverkan och kommunikation	63
3.3 Ledarskap som ledares person – idéhistorisk pendel och samtida paradox	65
3.4.1 Ledarskap som uppsättning egenskaper.....	68
3.4.2 Ledarskap som karisma och vision	70
3.4.3 Autentiskt ledarskap	78
3.4.4 Ledares personlighet ur ett psykoanalytiskt perspektiv.....	79

3.5 Det femte paradigmet: ledarskap som interaktion och konstruktion	80
3.5.1 En alternativ skola för ledarskap	80
3.5.2 Ledarskap som social konstruktion	81
3.5.3 Ledarskapets romantisering	83
3.5.4 Konstituerande ledarskap	85
3.5.5 Symboliskt ledarskap	86
3.5.6 Kulturell förståelse av ledare - ledarideal enligt GLOBE.....	91
3.6 Ledarskap som retorik och etik	93
3.7 Att ta med	96
4 Retorik	97
4.1 Retorik i teori och praktik	97
4.1.1 Grund- och tvärvetenskapligt ursprung samt tvärvetenskaplig tillämpning....	97
4.1.2 Klassisk och modern retorik	99
4.1.3 Antik men aktuell kunskap.....	101
4.2 Retorik – definition och användning	102
4.2.1 Ordet retorik och konst	102
4.2.2 Tre betydelser av retorik och val av ett.....	103
4.2.3 Definition	103
4.2.4 Retorik som övertygande; sannolikhet och neutralt medel	105
4.3 Kritisk retorikanalys – hermeneutisk metod – ”rhetorica studens”	107
4.4 Neoaristotelisk retorisk analysmodell	109
4.4.1 Kontext och partes.....	109
4.4.2 Den neoaristoteliska trappan - partes.....	109
4.4.3 Att analysera genom att gå nedför den retoriska trappan.....	113
4.5 Ethos – teori och modell	114
4.5.1 Tre dimensioner av ethos – och en fjärde	114
4.5.2 Att undersöka ethos	116
4.5.3 Synsätt på ethos	117
4.6 Actio - status som helhetsgrepp på framträdande.....	120
4.7 Dramatistisk analys.....	121
4.7.1 Modern retorik förstås som språk och symboler i Burkes värld.....	121
4.7.2 Symboler, språk, retorik och identifikation i Burkes värld.....	122
4.7.3 Den dramatistiska pentaden.....	126
4.8 Retorik och ethos i media	128
4.9 Att ta med	129
5 Dygder.....	130
5.1 Dygdeetik – historisk, högaktuell och vardaglig moralfilosofi.....	130
5.1.1 Dygder aktuella i vår vardag	130
5.1.2 Moralfilosofisk teori om människa och samhälle.....	131
5.1.3 Teoretiska, normativa och empiriska dygder	133

5.2 Dygd som karaktärsdrag, känslspröt och utövad praktik	134
5.2.1 Dygder är karaktärsdrag	134
5.2.2 Dygder är etik i praktiken – känslspröt och handlingsnormer	137
5.2.3 Dygder är samtidigt sociala och personliga	139
5.2.4 Dygder är inlärd	139
5.3 Dygder som topik och ideal	142
5.3.1 Dygder som historiskt arv, narrativ och retoriska topiker.....	142
5.3.2 Dygder är ideal och finns i idoler.....	143
5.4 En klassisk dygdekatalog.....	144
5.4.1 Antika och kristna dygder.....	144
5.4.2 Sju generella och universella dygder.....	144
5.4.3 Aktuella i dagens kapitalistiska samhälle.....	146
5.5 Alternativa dygdekataloger	150
5.5.1 Dygder i organisationer och arbetsliv.....	150
5.5.2 Samhällets samtida dygder	152
5.5.3 Ledarskapets dygder	152
5.6 Att ta med	154

6 Normer och dygder – FN och generalsekreterarna..... 169

6.1 FN och dess högste ledare – generalsekreteraren	169
6.1.1 FN – internationell diplomati i värdebaserat världssamfund	169
6.1.2 FN:s högste ledare - generalsekreterare	170
6.1.3 Analys av generalsekreterarnas yttre ethos	176
6.1.4 Super-generalsekreterare inte alltid så super	177
6.1.5 Generalsekreterarnas ledarstilar.....	178
6.1.6 Talskrivande och media - att skriva som (någon) Annan.....	180
6.2. Generalförsamlingens val och installation av generalsekreterare	184
6.2.1 Generalförsamlingens möten och val av generalsekreterare	184
6.2.2 Installation av en ny generalsekreterare.....	187
6.3 Installation av Ban Ki-moon.....	187
6.3.1 Val av Ban Ki-moon – en mediastudie.....	187
6.3.2 Installation av Ban Ki-moon – en etnografisk studie	191
6.4 Neoaristotelisk analys av generalsekreterarnas installationer	203
6.4.1 Skrivet och strikt – actio och memoria	204
6.4.2 Komplex situation - kairos	204
6.4.3 Hög stil och bildrikt språk - elocutio	205
6.4.4 Ritualer och topiker - dispositio och inventio	207
6.4.5 Hyllande tal med världen som publik och ethos som medel - intellectio	212
6.5 Analys av generalsekreterarnas inre ethos och dygder i installationerna	219
6.5.1 Dygder för inre ethos – sett från de leddas perspektiv	219
6.5.2 Dygder för inre ethos – sett från generalsekreterarnas perspektiv	221
6.5.3 Dygder för inre ethos – sett från organisationens perspektiv	222

6.5.4	<i>Analys av dygder – vishet, tro och kärlek</i>	223
6.5.5	<i>Generalsekreterarens dygder sett ur ett idéhistoriskt perspektiv</i>	224
6.6	Dramatistisk analys av installationerna	225
6.6.1	<i>Identifikation och dramatism</i>	225
6.6.2	<i>Scen – en publik arena i diplomatisk kultur</i>	226
6.6.3	<i>Akt och syfte - trandans och synliga gratulationer</i>	227
6.6.4	<i>Agent och redskap – delegater, decorum, språk och generalsekreterarna</i>	228
6.6.5	<i>Drivkraft och synsätt på världen</i>	229
6.7	Reflektioner på analysen av installationerna	231
6.7.1	<i>Ledarskap som påverkan och autenticitet</i>	231
6.7.2	<i>Ledarskapets romantisering och attribution</i>	231
6.7.3	<i>Kultur i organisationer</i>	233
6.7.4	<i>Empirins tolkning av installationerna och min</i>	234
6.8	Trygghet och samhörighet	235
7.	Dygder som drivkraft och föredöme – Dag Hammarskjöld	236
7.1	Dag Hammarskjöld och berättelserna om honom	236
7.1.1	<i>Ledarskap som påverkan – Hammarskjöld per definition en ledare?</i>	236
7.1.2	<i>Dag Hammarskjöld i snabbversion</i>	238
7.1.3	<i>Material om Hammarskjöld – känd eller okänd?</i>	241
7.2	Analys av Hammarskjölds framställda yttre ethos	247
7.2.1	<i>Familj, förfäder, namn och nationalitet – adel, svensk skyddande sköld</i>	247
7.2.2	<i>Utbildning, erfarenhet, bakgrund och yrke – studiebegåvning blir ämbetsman</i>	251
7.2.3	<i>Kön, ålder och utseende - en ung och sval Det</i>	254
7.2.4	<i>Vänskap och kärlek – Ensam? Homosexuell? Asexuell? Celibat?</i>	256
7.2.5	<i>Psyke och framtoning – komplett men komplex</i>	259
7.2.6	<i>Reflektioner kring Hammarskjölds ethos</i>	262
7.3	Analys av Hammarskjölds framställda inre ethos	263
7.3.1	<i>Kompetens-er</i>	263
7.3.2	<i>Dygder</i>	272
7.3.3	<i>Välvilja och autenticitet</i>	278
7.3.4	<i>Även solen har fläckar- Hammarskjölds dåliga sidor</i>	279
7.4	Media som förmedlare av föreställningar om Hammarskjöld	282
7.5	Analys av Hammarskjölds konstituerande ledarskap	287
7.5.1	<i>Hammarskjölds ledarskap</i>	287
7.5.2	<i>Identitet och kultur som ledarskapande</i>	288
7.5.3	<i>Strategisk vision</i>	290
7.5.4	<i>Hammarskjölds taktik för organisationen</i>	293
7.5.5	<i>Persuasiv kommunikation</i>	299
7.6	Hammarskjöld i möte med fler ledarskapsteorier	303
7.6.1	<i>Karismatiskt och psykoanalytiskt ledarskap</i>	303
7.6.2	<i>Ledarskapets romantisering och symboliskt ledarskap</i>	305

7.6.3 Svenska ideal illustreras i svensk idol	307
7.7 Varför ges Hammarskjöld betydelse?	309
7.7.1 Hammarskjöld som fenomen – modern ämbetsmän personifierad	309
7.7.2 Timing och tillfälle.....	311
7.7.3 Distans – utrymme i karaktären för egna föreställningar.....	311
7.7.4 Mystisk och mytisk.....	313
7.7.5 Död – en katastrof och ett upplöst trauma	314
7.7.6 Väcker fantasin – Hammarskjöld lever vidare	318
7.8 Slutet – en fortsättning.....	320

8 Sammanfattning och slutsatser322

8.1 Sammanfattning	322
8.1.1 Syfte och frågeställningar.....	322
8.1.2 Sammanfattning teori: ledarskap, retorik och dygd.....	322
8.1.3 Sammanfattning empiri: FN, generalsekreterarna och Dag Hammarskjöld	323
8.2 Diskussion av avhandlingen	325
8.3 Forskningsfråga 1: Hur och varför ges enskilda ledare betydelse?	326
8.3.1 Symbolisk interaktion och social konstruktion: Ledare finns för att förenkla världen och symbolisera värden.....	326
8.3.2 Klassisk retorik: Se hyllning som ett uttryck för att hålla samman gruppen och uttrycka värderingar. Hyllandet är ett medel snarare än ett mål.	327
8.3.3 Modern retorik: Ledaren är inte en aktör, utan redskap eller scenrekvizita för ett högre enande och som smörjmedel i gruppen.....	328
8.3.4 Distans som förklaring till ledares storhet.....	330
8.3.5 Mystik som förklaring till uppmärksamhet	330
8.3.6 Konsekvens är betydelsefullt för enskilda ledares framgång	331
8.3.7 Att uppfattas som äkta och genuin skapar förtroende	332
8.3.8 Sammanfattning: ledare objektifierar gruppens värden och hopp	333
8.4 Forskningsfråga 2: Vilka ledarskapsideal finns på en internationell arena och hur tar sig dessa ledarskapsideal uttryck kulturellt och individuellt?	334
8.5 Ledarskapande retorik – teoretiska insikter	338
8.6 Vidareutveckling av ledarskapsansatser – teoretiska lärdomar	339
8.6.1 Ledarskap som påverkan och kommunikation	339
8.6.2 Kejsarens nya kläder - tillbaka till ledares karaktär genom karisma	340
8.6.3 Ledarskapets romantisering.....	343
8.6.4 Internationellt ledarskap och GLOBE	344
8.6.5 Autentiskt ledarskap	344
8.6.6 Psykoanalytiskt perspektiv på ledarskap.....	345
8.6.7 Ett femte paradigm.....	346
8.7 Vidareutveckla förståelse för ledarskap - metodologiska lärdomar	348
8.7.1 Komplexa ansatser nödvändiga	348
8.7.2 Nödvändig medvetenhet i modeller av ledarskap	350

8.8 Lärdomar till praktiken	352
8.8.1 Lärdomar till ledarrekytering och ledarträning	352
8.8.2 Lärdomar till FN	354
8.8.3 Phronetisk ledarskapsforskning	355
8.9 Syfte och slutsatser	355
8.10 Fortsatt forskning.....	357
8.10.1 Fortsatt forskning utifrån avhandlingen.....	357
8.10.2 Fortsatt forskning om ledarskap och retorik	357
REFERENSER.....	361
English Summary	389
Bilaga A – Om FN och dess kontext	402
A.1 Värdebaserat världssamfund samt federation och metaorganisation	402
A.1.1 FN är en värdebaserad organisation.	402
A.1.2 FN är en federation och en metaorganisation.....	403
A.1.3 FN som metaorganisation	405
A.1.4 FN är ett världssamfund.....	406
A.2 FN:s kontext och kultur – internationell politik och diplomati.....	407
A.3 FN:s uppbyggnad och funktion.....	411
A.4 FN – ”en ineffektiv, betydelselös diskussionsklubb”? FN på ont och gott.....	415
Bilaga B Tematisk presentation av generalsekreterarnas installationer..	418
B.1 Teman i generalsekreterarnas uttalanden.....	418
B.1.1 Hängiven tjänare.....	418
B.1.2 Generalsekreterarnas presentation av sig själva.....	418
B.1.3 Sammanfattning av generalsekreterarnas uttalanden	419
B.2 Teman i Generalförsamlingens uttalanden	420
B.2.1 Ledamöterna ber om ordet	420
B.2.2 Valet förklaras	420
B.2.3 Erfarenhet – tidigare uppdrag.....	421
B.2.4 Kunskaper:.....	422
B.2.5 Kvalitéer, och karaktärsdrag de fått eller visat i sina tidigare erfarenheter ..	423
B.2.6 Kvalitéer.....	424
B.2.7 Om generalsekreterarens roll.....	427
B.2.8 Betyga sin hängivenhet.....	428
B.2.9 Råd/Förväntningar på hur en generalsekreterare ska vara	429
B.2.10 Tack till avgående	431
B.2.11 Det är viktigt att synas och höras i gratulationerna.	432
B.2.12 Viktig symbol för överenskommelse	433
Bilaga C Dygder.....	435
C.1 De kvalitéer som tillskrivs generalsekreterarna av delegater och presidenter..	435
C.2 Generalsekreterarnas kvalitéer sorterade i inre ethos.....	438
C.3 Generalsekreterarnas kvalitéer sorterade under de klassiska sju dygderna	439

I Ledare – betydelse, ideal och värdebaserad påverkan

I.1 Ledarskap som påverkan mellan ledare och ledda



Nikita Chrusjtjov attackerar Dag Hammarskjöld.
Foto: UPI/Scanpix



Dag Hammarskjöld försvarar sig lugnt men bestämt.
Foto: UPI/Scanpix

”Du har inte ens mod att avgå!”

En verbal skottlossning avlossas i Generalförsamlingens pampiga sal i FN:s högkvarter på Manhattan. Det är den 3 oktober 1960 och Sovjetunionens Nikita Chrusjtjov skjuter skarpt mot generalsekreterare Dag Hammarskjöld. Svartmålningen har pågått sedan sommaren och när nu klimax. Sovjetunionen och Chrusjtjov vill avsätta generalsekreteraren och ersätta positionen med en trojka av länder. De vill alltså byta ut det vanliga systemet med en ensam ledare som företrädare med argumentet att ingen människa kan vara neutral. I bakgrunden ryktas att det egentligen handlar om att Sovjetunionen inte gillar Hammarskjöld. Chrusjtjov är inte någon diplomat med silkeshandskar och skräder inte orden. Han eldar på mot Generalförsamlingen: *”Må de som tror på helgon behålla sin uppfattning, men vi tror inte på såna sagor.”* Med hela sin stormagade pondus, höjda knytnävar, vilda gester och spottande förakt hånar Chrusjtjov Hammarskjöld genom att säga att generalsekreteraren *”inte kan uppbringa tillräckligt mod för att avgå på ett så att säga ridderligt sätt.”*

Hammar skjöld sitter stilla under attacken vid det gröna ordförandebordet i marmor. Hans blonda hår är som alltid kammat bakåt från den höga pannan. Han ser ovanligt ung ut för sin ålder och han är också ung för att sitta på den höga positionen. De iskalla blå ögonen är koncentrerade. Hammar skjöld rör sig inte, men är inte heller avslappnad, snarare spänt stilla. Hans engelska är grammatiskt korrekt, men uttalet bryter på svenska. Han har barytonröst och vid det här tillfället talar han skarpt och med ovanligt eftertryck. Hammar skjöld är annars känd som en återhållsam, kanske till och med torr, talare med ett rikt men tillkrånglat språk. Att han ses som en byråkratisk administratör istället för en nytänkande visionär ska ha varit anledningen till att Hammar skjöld valts till generalsekreterare. Dag Hammar skjöld behåller sitt lugn, men besvarar attacken kraftigt:

”Genom att avgå skulle jag... i nuvarande svåra och farliga läge kasta organisationen för alla vindar. Jag har ingen rätt att göra detta, ty jag har ett ansvar gentemot alla de medlemsstater för vilka organisationen är av avgörande betydelse, ett ansvar som har försteget framför alla andra hänsyn.

Det är inte Sovjetunionen eller för den delen någon av de andra stormakterna som behöver Förenta Nationerna för sitt skydd; det är alla de andra...

I detta sammanhang talade Sovjetunionens representant om mod. Det är mycket lätt att avgå; det är inte så lätt att stanna kvar. Det är mycket lätt att böja sig för en stormakts önskan. Det är en annan sak att göra motstånd. Som alla medlemmar av denna församling vet, har jag gjort detta tidigare vid många tillfällen och i många riktningar.”

Generalförsamlingen applåderar. Först mitt i talet när Hammar skjöld säger att han ska stanna på sin post och sen igen när talet är slut. Nikita Chrusjtjov blir så uppretad över detta tydliga bifall till Hammar skjöld att han tar av sig sin ena sko och dunkar den hårt i bordet. Delegaterna ställer sig upp och klappar i händerna. Kraftigt. Ihärdigt. Länge.

Händelsen får människor runt om i världen att applådera. Fem kartonger med brev skickas till Hammar skjöld under krisen 1960-1961. Brevet kommer från barn, hemmafruar, församlingar, föreningar och företag från Norden, USA, Kanada, Indien och Kina.¹

¹ I Kungliga Bibliotekets handskriftssamling finns åtta kapslar med dessa *Letters of support and admiration*. I den sista kapseln finns också urklipp ur tidningars rapportering om händelsen.

October 16, 1960
New Hampshire

Dear Mr. Hammarskjöld,

I feel I must write and try to express my deep gratitude for your wonderful courage under fire. You could not have known of the many, many anxious hearts awaiting your answer. Your calm decision told the world, that the United Nations had come of age. It had been tested and not found evading

Never again, in my life, I'm sure, will I have the woo of thankfulness swept over me as when we awaited your answer, and you came thru.

*God bless and keeps you,
Mrs. Adelaide Berdeen²*

Episoden med Hammarskjöld i FN:s Generalförsamling och dess efterspel ger exempel på vad den här studien handlar om. Att ledaren kan ses som en symbol som kan förknippas med de föreställningar och ideal som finns om ledarskap och betydelsen av en enskild ledare. Berättelsen innehåller frågan om organisationer måste företrädas av en enskild ledare och vad en enskild ledare egentligen kan leva upp till och stå för. Berättelsen illustrerar också att ledarskap inte är något självklart som en ledare bara kan inta. Ledarskap är något som skapas mellan ledare och ledda. De ledda måste godta ledaren. Interaktionen mellan ledare och ledda sker bland annat genom kommunikation. Denna kommunikation består inte av neutral information, utan innehåller försök till påverkan och övertygande. Det som förhandlas i exemplet är ledarens karaktär och dygder, de kommer också in på arvet till idealet för ledaren, riddare och helgon. Hammarskjölds kamp med Chrusjtjov kom att leda till att Hammarskjöld arbetade fram visioner och värderingar för FN och dess stab, såsom integritet och riktlinjer för den internationellt oberoende tjänstemannen. Berättelsen blir därför också ett exempel på hur en vision skapas och hur ledarskap kan påverka och leda människor.

Berättelsen illustrerar också något i sig. Denna historia har gått till historien just för att den handlar om Dag Hammarskjöld, som ses som FN:s viktigaste förebild enligt exempelvis Kofi Annan. Skapandet av Hammarskjöld som förebild och symbol har skett bland annat genom återberättandet av historier som denna.³

2 Kapsel A och B, L 179:163, *Letters of support and admiration*, Dag Hammarskjöld-samlingen, Handskriftssamlingen, KB.

3 Berättelsen återges i nästan samtliga dokumentärer om Hammarskjöld, såväl skrivna som filmade. En av de mer utförliga beskrivningarna finns i Urquhart 1974. Se Chrusjtjov 2005 för relationen mellan Chrusjtjov och DH.

1.2 Bakgrund och teoretiska utgångspunkter - ledarskapande och retorik

1.2.1 Vad är ledarskap? Vad betyder ledaren?

Forskningen inom ledarskapsområdet är spretig, men en av de saker som forskarna tycks överens om är att ledarskap handlar om påverkan.⁴ Denna påverkan kan vara i form av hård styrning som våld, pengar, straff, förbud och regler. Påverkan kan också vara mjuk, genom värden, relationer, kultur eller visioner.⁵ En ledares påverkan genom sin person förstås ofta ganska snävt, till exempel i begreppet karisma där en enskild ledare genom sin person i en kris kan påverka de ledda. Trots att forskare på området är överens om att ledarskap handlar om påverkan, så saknas fortfarande kunskap och förståelse om hur påverkan sker.⁶

Värdebaserat ledarskap är ett samlingsnamn för forskning som undersöker påverkan genom värden och värderingar.⁷ Som jag ser det finns värdebaserade inslag i vinstdrivande företag, men det värdebaserade är särskilt tydligt i offentlig verksamhet och i ideella organisationer. Inom dessa två områden saknas dessutom kunskap om ledarskap. Steve Kelman uppmanar ledarskapsforskarna att ta sig an även offentlig verksamhet; *Public Management needs help*⁸. Inom ideella organisationer saknas forskning om hur just denna typ av organisationer leds.⁹ Det finns forskare om ideella organisationer som menar att den informella makten är den viktigaste¹⁰ och att det finns ett stort behov av ett tydligt mål för verksamheten.¹¹

Keith Grint menar att om forskningen ska komma vidare så behöver synsättet på ledarskap förändras. Ledarskap som komplex process kan inte fångas som ett vetenskapligt fenomen, utan bör snarare ses som konst.¹² Han menar att forskare

4 Se exempelvis Yukl 2006:3 Northouse 2007:3, Bengtsson, Müllern, Söderholm och Wählin 2007:63 Jönsson & Strannegård 2009:15.

5 Diskuterat av många, till exempel Weber 1947 (karismatisk vs traditionell auktoritetsgrund) eller Perrow 1986 (institution vs byråkratisk organisation) eller Sjöstrand 1985 (kalkylerande, genuin vs idémässig relation) för att nämna ett par. Se diskussion om påverkan och makt i Jönsson & Strannegård 2009:15-17.

6 Bengtsson, Müllern, Söderholm och Wählin 2007:64.

7 Holmberg och Hyllman 2008

8 Kelman 2005

9 Se Jäger, Kreutzer och Beyes 2009 samt Wijkström och af Malmberg 2005.

10 Jäger, Kreutzer Beyes 2009

11 Wijkström och af Malmberg 2005

12 Grint 2000

bör inta en konstituerande ansats och fokusera mer på skapandet i ledarskapet snarare än ledaren. Ledarskap påverkar genom att skapa mening, att definiera inte bara en vision, utan också att definiera situationen och gruppens identitet. Ledarskap handlar alltså inte bara om en enskild ledare, utan om ledarskap, en process med socialt konstruerande.¹³ På svenska ingår det lämpligt nog i begreppet: ledarskap.

Pendeln inom ledarskapsforskningen har slagit åt olika håll vid olika tider vad gäller intresset för ledares personligheter. Efter tonvikten på exempelvis karisma i det fjärde ledarskapsparadigmet argumenterar flera forskare att ledaren fått för stor uppmärksamhet.¹⁴ Till exempel inom inriktningen *ledarskapets romantisering* hävdar forskare att det lagts alltför stor vikt vid enskilda ledare. De menar att för att förstå ledarskap bör fokus flyttas till ledda eller kontext snarare än ledaren.¹⁵ Samtidigt har intresset för ledares personer funnits kvar och snarast ökat i praktiken. I populärvetenskaplig litteratur kan ledare läsa om hur de ska bli effektiva/goda/stödjande/framgångsrika. I media skrivs och visas ledare som får personifiera hela sin organisation. Genom media blir också ledarna närgånget skärskådade och bedömda. Fokus på ledares personer minskar i teorin, samtidigt som det ökar i praktiken. Detta är paradoxalt. Därför är följande frågor värda uppmärksamhet: Betyder ledaren som person något? I så fall vad?

Min utgångspunkt är att ledarskap handlar om påverkan och att en del av denna påverkan är värdebaserad. Den här studien handlar om enskilda ledares påverkan, det vill säga hur en ledare påverkar värdebaserat genom sin person. Jag är intresserad av att undersöka föreställningar om enskilda ledare; varför, hur och vilken betydelse de ges. Då jag har ett interaktionistiskt perspektiv, så ser jag inte ledarskapet som att påverkan sker enbart från ledaren till de ledda. Ledarskap handlar om en skapande process mellan ledare, ledda och en specifik kontext.

1.2.2 Hur komma åt påverkan?

För att utveckla förståelse för enskilda ledares värdebaserade påverkan kommer jag att föra samman ledarskapsteori med dygdeetik samt klassisk och modern retorik.

Om ledarskap är påverkan, borde retoriken, vetenskapen om persuasiv kommunikation, vara användbar. Jag menar att ledarskap och retorik har många lik-

13 Grint 2000

14 Alvesson och Kärreman 2002, Muldoon 2004, Strannegård 2007a:179

15 Meindl med flera 1985, Meindl 1995 samt Bligh & Schyn 2007

heter och beröringspunkter.¹⁶ Ledarskap skapas då ledare och ledda interagerar med varandra.¹⁷ Retorik skapas när talare och publik interagerar med varandra.¹⁸ Utan publik, ingen talare. Utan ledde, ingen ledare. Att såväl retorik som ledarskapsforskning är intresserade av påverkan, gör att det i båda finns ett intresse för frågor kring etik och värden.¹⁹ Vidare finns ett intresse inom båda områdena för ”påverkaren”, alltså talaren respektive ledaren och hans/hennes trovärdighet. En annan koppling är att ledare ägnar sig åt praktisk retorik en stor del av sin tid i såväl tal, samtal och skrift. I den forskning om ledarskap som handlar om ledares praktiska arbete har forskarna identifierat hur mycket tid som ledare ägnar åt kommunikation.²⁰ Ytterligare något som retorik och ledarskap har gemensamt är att de är intresserade av en praktik; hur talare talar respektive hur ledare leder. Att båda ämnena bidrar till en praktik och en önskan om att förbättra praktiken, ger en extra krydda till min forskning. Från organisations och ledarskapsteoretiskt håll har forskare efterlyst mer forskning om retorik.²¹ Från retoriskt håll har det efterlysts mer forskning om organisationer och ledarskap.²²

I retorik finns teorier och modeller om påverkan och övertygande som jag kommer att använda för att vidareutveckla ledarskapsteori. För att diskutera ledares personer kommer jag att använda begreppet *ethos* som står för karaktär. Jämfört med många andra begrepp för en persons karaktär, till exempel personlighet eller identitet, är *ethos* ett uttryck för en skapad konstruktion, den framställda eller uppfattade karaktären. Med begreppet *ethos* tas också hänsyn till såväl inre som yttre attribut och kategoriseringar, vilket saknas i exempelvis ordet personlighet. Därför är *ethos* ett bättre begrepp att använda än till exempel personlighet i denna studie eftersom jag har en interaktionistisk och tolkande ansats. I begreppet *ethos* ingår också anseende, i betydelsen trovärdighet och rykte. Just anseende kan komma att bli ett av det närmsta decenniets stora forskningsområden inom samhällsvetenskap, framkallat i dessa tider av branding, ranking och skandaler.²³

16 Se genomgång i Bonet, Jensen och Sauquet 2003

17 Sjöstrand och Tyrstrup 1999 och Grint 2000

18 Fokus på samspel med publik var inom den klassiska retoriken särskilt stor hos Aristoteles, se Hellspong 2004:84f. Vad gäller den moderna retoriken så har fokus på interaktionen blivit än större, särskilt hos Burke 1951.

19 För ledarskapsteorin se Knights och O’Leary 2006 och för retoriken se Lindhart 1987/2005:7.

20 Carlsson 1951, Mintzberg 1973, Tyrstrup 2002 och Tengblad 2002

21 Holladay och Combs 1993 och 1994, Müllern och Stein 1999, Andersson och Stein 1999, Grint 2000, Berson m fl 2001, Bonet, Jensen och Sauquet 2003

22 Ihlen 2005

23 Strannegård, Lars, 2009: *Anseende den nya hårdvalutan*. SvD, 10 mars 2009

Hur ska en bra ledare/talare vara? Inom både ledarskaps- och retorikforskningen har stor uppmärksamhet ägnats åt att finna ledares respektive talares ideala egenskaper, utan att något enhetligt resultat har kunnat fastställas. Min lösning på detta är att vända mig till dygdeetiken, då den är deskriptiv och normativ. Begreppet dygd står för en ideal egenskap som kan vara såväl kulturell som individuell.²⁴ Dygd är dessutom en vanlig och viktig topik.²⁵

1.2.3 Ledarskapsföreställningars perspektiv och utbredning

Att identifiera ledarskapsideal och också se hur dessa hänger samman med ledarskapspraktik är en viktig uppgift för forskningen.²⁶ Berger och Luckmann²⁷ menar att föreställningar kan förstås bättre och djupare om man förutom att identifiera dem också anlägger ett historiskt perspektiv. Jag vill därför reflektera över föreställningarnas och idealens idéhistoriska perspektiv. Detta kommer jag att göra genom att vända mig till dygdeetikens historiska kartläggningar. Förutom en historisk koppling så har också föreställningar och konstruktioner olika utbredning geografiskt och kulturellt, Berger och Luckmann²⁸ skiljer på lokala och globala konstruktioner. I kulturforskning menar man att det finns gemensamma, globala, kulturella föreställningar.²⁹ I den världsomfattande GLOBE-studien undersöks och jämförs föreställningar om ledarskap. Forskningen bekräftar att det finns internationellt gemensamma föreställningar om vad som är eftersträvansvärt och idealt ledarskap.³⁰ GLOBE-studien är främst utförd med kvantitativ metod, men har börjat följas upp med kvalitativa studier.³¹ Med denna studie hoppas jag kunna bidra med föreställningar om ledarskap, deras internationella samstämmighet och kulturella tolkning. Kunskaperna från min studie kan komplettera de kvantitativa studierna i GLOBE och därmed bidra till en större kunskapsbas.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med avhandlingen är att undersöka ledarskap som värdebaserad påverkan

24 Aronsson, m fl 2000:22

25 Hellspong 2004:95. Topik är den plats som information eller argumentation kommer från, en "mental utsiktsplats".

26 Holmberg 2005, Strannegård 2007a

27 Berger och Luckmann 1966/2003:71

28 Berger och Luckmann 1966/2003, se också Sjöstrand och Tyrstrup 1999

29 Hofstede 2001

30 House et al 2004

31 Chhokar, Brodbeck och House 2007

och då särskilt betydelsen av enskilda ledare och de ledarskapsideal som omger dem.

Mer specifikt sökes svar på forskningsfrågorna:

- Hur och varför ges enskilda ledare betydelse?
- Vilka ledarskapsideal finns på en internationell arena och hur tar sig dessa ledarskapsideal uttryck kulturellt och individuellt?

1.4 Val av empiri

“All the power that a General Secretary has, is the power of reason and persuasion.”
– Kofi Annan i TV-programmet *Först och Sist* april 2007

FN och generalsekreterarna har i princip ingen reell, tvingande makt; FN är därmed till sin form en värdebaserad organisation.³² För att medlemmarna, nationalstaterna, ska samarbeta innebär det att övertyga och samla dem. Detta gör FN till ett lämpligt val av empiri för att studera värdeburen påverkan. Samspelet mellan ledare och ledda är dessutom särskilt intressant i FN eftersom organisationen är uppbyggd som en federation.³³ De ledda är samtidigt ledarens ledare. Därför är det i FN:s fall särskilt tydligt att ledarskap är en relation och en process. De ledda är inte individer utan nationer, vilket gör att FN är en metaorganisation.³⁴ Detta påverkar hur FN kan påverka och arbeta. Dessutom är FN ett världssamfund, FN måste passa över hela världen, de dygder och värden som är viktiga i FN säger alltså något som är av intresse för många.

Jag har valt att fokusera på den tydligaste ledaren i FN; generalsekreteraren. Denne ska vara en förebild och en symbol för organisationen, men också för världen. Därför är generalsekreteraren intressant att studera med tanke på föreställningar och ideal. I den första delstudien tittar jag på FN:s samtliga generalsekreterare. Jag har kartlagt och analyserat deras *ethos* som studerat installationerna av de åtta generalsekreterarna eftersom det är då som ledare och ledda träffas och inför öppen ridå uttrycker sina föreställningar och förväntningar på varandra. I den andra delstudien har jag tittat på en generalsekreterare och har valt Dag Hammarskjöld då han kan sägas vara den ”meste” generalsekreteraren och den som fortfarande tycks fungera såväl som mall som föredöme för andra generalsekreterare. Hammarskjölds bibliografi är längre än de andra generalsekreterarnas och sentenser som *“Leave it to Dag?”* och *“What would Dag do?”* har

32 Se Holmberg och Hyllman 2008

33 Se Swarz 1994

34 Se Ahrne och Brunsson 2008

spridits i organisationen (se vidare i kapitel 7). Idag sägs det vara Hammarskjöld som skapade det moraliska ledarskapet som tanke i FN och rollen som internationell tjänsteman. Det lär vara därför många i FN:s stab har honom som förebild och hyllar honom med foton eller annat i sina arbetsrum. Hammarskjöld har också fått uppmärksamhet utanför organisationen, inte minst på 2000-talet då han ”återuppstått” och blivit föremål för drama, musik och skönlitteratur. Jag har därför valt att göra en närstudie av Hammarskjöld och det som skrivits om honom; vad har gjort honom till en känd ledare och symbol?

Det mesta som finns skrivet om ideal och dygder, upplever jag, är abstrakt och normativt; hur människan ”bör” leva. Genom att studera FN och Hammarskjöld kan jag titta på hur föreställningar och ideal levs, hur de tar sig uttryck kulturellt och individuellt.

1.5 Bruksanvisning och upplägg

Avhandlingen är inom ämnet samhällsvetenskap, närmare bestämt företagsekonomi, än närmare bestämt organisation och ledarskap. Avhandlingen är dock tvärvetenskaplig och står på tre teoretiska ben; ledarskap, retorik och dygd.

Jag samtalar främst med dem inom ledarskapsteorin som har ett tolkande och interaktionistiskt synsätt. Min förhoppning är att avhandlingen kan bidra till kunskap om retorik och bli läst även av retoriker. Jag hoppas också att avhandlingen i förlängningen kan bidra till praktiken; internationell ledning och organisering. Dessutom när jag en förhoppning om att min forskning kan bidra till att synliggöra människors föreställningar om ledarskap och ledare och genom det bidra till att förändra hur vi i samhället ser på ledarskap och makt (en del av den *phronetiska* organisationsforskningens mål och *movere* inom retoriken. Jag vill korsbefrukta tre vetenskapliga områden i den här avhandlingen. Jag vill alltså samtala med ledarskapsforskare, men jag vill också att avhandlingen ska vara tillgänglig för såväl retoriker, etiker som praktiker. Jag utgår därför från att läsarna inte är insatt inom forskning inom vare sig ledarskaps-, dygde- eller retorikområdet, men att de kan vara det. Därför finns översikter och grunder presenterat för varje område. Dessutom finns likheter och beröringspunkter mellan de tre områdena, vilka är intressanta med tanke på det som är i fokus; ledarskap som värdebaserad påverkan, då särskilt genom ledares personer. Då jag kommer att integrera två teorier i ledarskapsteorierna är teoridelen lång och uppdelad i tre kapitel.

Det här är i korta drag upplägg och innehåll:

Kapitel 2 Vetenskaplig plattform och metod

Avhandlingen vilar på en kulturell, symbolisk och interaktionistisk vetenskapsyn grund. I kapitlet klargör jag min vetenskapliga hållning och introducerar begrepp. Därefter går jag in på metodfrågor och börjar i det abstrakta för att gå vidare till det konkreta. Jag diskuterar först hermeneutik, kvalitativ metod och tolkning för att sedan gå in specifikt på denna studie; hur jag gått tillväga, hur studien tagit form och min förståelse i ämnet.

Därefter kommer tre teoretiska kapitel:

Kapitel 3 Ledarskap

I detta kapitel går jag igenom olika sätt att se på ledarskap för att visa på olika synsätt på den enskilda ledaren. Därefter koncentrerar jag mig på den ledarskapsforskning som ägnat sig åt ledaren som karaktär och symbol, såsom symboliskt ledarskap, karisma, ledarskapets romantisering och konstituerande ledarskap. Jag kommer att använda dessa teorier för att diskutera studiens syfte; enskilda ledares betydelse och föreställningar om och ideal för ledare.

Kapitel 4 Retorik

Det andra teoriområdet är retorik. Jag ser inte min tilltänkta publik som retoriker, därför kommer jag att presentera vad retorik är. Viktigast i kapitlet är de retoriska antaganden, modeller och begrepp som kommer att användas som analys i avhandlingen.

Kapitel 5 Dygder

Dygder kan förstås som ideala karaktärsdrag. De sägs finnas i människor, mellan människor och i kontexten. Därför kan dygder säga något om vad som räknas som viktigt i en kultur. I den här studien används dygder för att identifiera ideal. Förutom att klargöra vad dygder är kommer jag i kapitlet att redogöra för flera dygdekataloger, det vill säga dygder som är viktiga i olika sammanhang eller med olika synsätt. Dessa dygdekataloger kommer jag att använda som jämförelse med de dygder som finns i empirin.

I kapitel 6 och 7 kommer så empirin; FN, generalsekreterarna och Dag Hammarskjöld.

Kapitel 6 Normer och dygder - FN och generalsekreterarna

FN presenteras och med organisationen också dess generalsekreterare. Här studerar jag normer och riktlinjer för generalsekreterarna genom att analyseras deras yttre och inre *ethos*. Efter detta kommer jag att visa hur det gått till när FN:s

åtta generalsekreterare installerats. En av dessa installationer har jag studerat etnografiskt och den redovisas i form av en etnografisk betraktelse. De sju andra installationerna analyseras tematiskt och retoriskt. Till sist diskuterar jag de dygder som framstår som ideala för en generalsekreterare. Kapitlet består både av presentation och av analys.

Kapitel 7 Dygder som drivkraft och föredöme - Dag Hammarskjöld

Hammarskjölds vision och karaktär är fortfarande riktvärden för många människor, vilket jag kommer att visa i kapitlet. Med hjälp av biografier, skönlitteratur, medierapportering samt Hammarskjölds egna texter undersöker jag hur ideal och dygder om ledarskap kan ta sig uttryck kulturellt och individuellt. Dessutom undersöker jag hur värdebaserad påverkan kan ske och en ledare bli symbol och ges betydelse. Kapitlet består både av presentation och av analys.

Kapitel 8 Sammanfattning och slutsatser

I sista kapitlet kommer en sammanfattning samt en diskussion av syfte, forskningsfrågor och bidrag. Till sist en diskussion om fortsatt forskning.

Bilagorna hör till kapitel 6, det kapitel som handlar om FN och generalsekreterarna och installationerna av dessa.

Bilaga A – Presentation av FN. Detta är en presentation av FN och dess kontext. Här går jag igenom vad det innebär att FN är ett värdebaserat världssamfund som till sin form är en federation och en metaorganisation. Vidare finns här information om FN:s uppbyggnad som en bakgrund till generalsekreterarna och generalförsamlingen. Dessutom diskuterar jag ont och gott med FN, samt FN:s kontext, den internationella diplomatin.

Bilaga B – Tematisk presentation av installationerna. Här finns en sammanfattning av de teman som finns i de åtta installationerna.

Bilaga C – Diskussion om ethos och dygder. Här finns de karaktärsdrag som beskrivs och tillskrivs de åtta generalsekreterarna i installationerna. Jag radar upp karaktärsdragen i bilagan och provar att kategorisera dem på olika sätt.

2 Vetenskaplig plattform och metod

Detta kapitel syftar till att diskutera Hur. Hur min förhållning till kunskap och vetenskap ser ut och hur detta tagit sig uttryck i studien. Jag kommer att diskutera detta hur i form av grundläggande utgångspunkter, val av metod och synsätt, samt val av teori och empiri. Vidare kommer jag att redogöra för hur jag gått tillväga och hur min förståelse ser ut.

2.1 Utgångspunkter – kultur, symboler, språk och tillägg från retoriken

2.1.1 Människan som kulturell varelse

Aristoteles definierade människan som ”*zoon politikon*”; djuret som lever i en statsstat (samhälle). Att definiera människan som en social, kulturell varelse återfinns idag inom flera vetenskapssyner, filosofier och ansatser. De områden jag anammat tankar från är kulturforskning, social konstruktionism, fenomenologi och symbolisk interaktionism, men jag tänker inte närmare gå igenom förhållandet mellan eller inom dessa områden.³⁵ Jag tänker istället ägna detta avsnitt åt att redogöra för min vetenskapsteoretiska plattform genom att utgå från en rad ståndpunkter.

Den första ståndpunkten gäller människans sociala och kulturell sida. En människa blir en människa ihop med andra människor. I tanken på människan som det sociala djuret finns tanken om kultur, symboler, föreställningar, normer, interaktion och övertygande. Kultur står för den kollektiva upplevda värld som håller samman, men också skiljer grupper åt.³⁶ En kultur, förenklat uttryckt, manifesteras på olika nivåer av symboler, språk (metaforer, jargong, gester, signaler), narrativ (historier, legender, sagor, myter) och praktiker (ritualer, tabun, riter, ceremonier).³⁷ För att människor i en kultur ska hantera sig själva, sina handlingar, andras handlingar och sitt samspel med andra, skapar de normativa förenklingar. Då människor rationaliserar sitt handlande och förutsäger andras, generaliserar de ting eller handlingar. På det sätt får dessa ting eller handlingar namn och innebörd. Alla dessa regler, riktlinjer, rutiner, ritualer och roller bildar samhället och kulturen. Samtidigt skapar kulturen och samhället människan.

35 Kort kan jag säga att kultur, även om begreppet inte så ofta används inom dessa andra områden, är vad dessa områden ägnar sig åt att förklara. Symbolisk interaktionism är en föregångare och något av en förutsättning för social konstruktionism. Fenomenologi ser jag som en inriktning av socialkonstruktionismen.

36 Hofstede 2001:9

37 Se modell i Trice och Beyer 1993:78

Det samtidiga skapandet av kultur, samhälle och människor sker genom socialisering, identitetsskapande, övertygande och symbolskapande. En symbol innehåller mening och är något människan lär sig genom interaktion.³⁸ Symbolisk interaktion innebär att människan interagerar med hjälp av symboler som människorna tolkar. Symbolisk kommunikation är en social process.³⁹ Med ”mening” menas den betydelse som en symbol ges, det sätt på vilket den används. Med ”värde” menas den inlärd attityd människan har gentemot denna mening av en symbol. En symbol har alltså både en mening och ett värde.⁴⁰ En norm är riktlinje som är tämligen oreflekterad. Vad gäller värderingar kommer jag att vända mig specifikt till dygdeetik.

Människor har bestämt att för att vi smidigt ska kunna mötas i en korsning, ska de som har rött ljus stanna, medan de som har grönt kan åka. Röd och grön gubbe har sen objektifierats till en regel som de flesta av oss följer. Att stanna för röd men gå för grön gubbe, är inget människan är född med att veta. Röd och grön gubbe är något människan lär sig i socialiseringen, en process genom vilken individen lär sig omgivningens regler och förhållningsätt och det subjektiva och det objektiva möts. Socialiseringen kan i sin tur delas upp i primär och sekundär socialisering. Det är genom den första och den viktigaste, den primära, som individen (barnet) blir medlem i samhället. Livet i ”primärgruppen” är viktig för att skapa och föra vidare allmänmänskliga ideal och värden såsom kärlek och rättvisa.⁴¹ Till en början lär sig barnet särskilda normer från särskilda personer, därefter mer generaliserat. De signifikanta andra är de första och viktigaste förebilderna medan de generaliserade andre står för vad ”man” tycker, en sorts ideal samhällsmedlem.⁴² I den andra, sekundära socialiseringen tränas en redan socialiserad person in i en särskild del av världen, såsom in i en särskild kultur eller roll.⁴³

Vissa konstruktioner och kulturella föreställningar finns på ett lokalt plan, andra på ett mer globalt plan. Dessa kan samspela med, eller existera bredvid, varandra.⁴⁴ Jag är intresserad av att studera detta mera, finns det föreställningar och förståelse om ledarskap på ett globalt plan? För att förstå föreställningar behöver man förstå dess historik.⁴⁵ Många konstruktioner återskapas i historien,

38 Rose 1962:5

39 Rose 1962:8 och Blumer 1962:180

40 Rose 1962:5

41 Cooley 1902/1981, vad gäller ideal, se särskilt förord av Nilsson 1981.

42 Mead 1934/1976:120

43 Berger och Luckmann 1966/2003:154 –156, 162

44 Hofstede 2001 och Sjöstrand och Tyrstrup 1999:23

45 Berger och Luckmann 1966/2003:71

men de kan nyskapas och förändras, jag menar att människan inte är dömd till att bara återskapa. Det är först när normer och föreställningar görs tydliga som medvetenhet blir möjlig, och det är genom medvetenhet en föreställning kan förändras. Det jag ämnar göra i den här avhandlingen är att synliggöra ideal och föreställningar.

Det en människa erfar och uppfattar är format av tolkning och subjektivitet. Detta är något som alla forskare måste ha i åtanke, och jag tänker därför redogöra för min förförståelse senare i metodkapitlet.

I den här studien kommer jag att studera människors interaktion för att identifiera föreställningar om ledarskap i en kultur. Jag kommer att studera ideal, förebilder och ritualer i FN:s installationer i sökandet efter föreställningar och värderingar. Jag kommer att studera socialisering i fallstudien av Dag Hammarskjöld, den andra delen av empirin.

I det sociala spelet där kultur skapas genom socialisering, spelar språket en avgörande roll, därför kort något om språkets funktion.

2.1.2 Språk, narrativ, roller, föreställningar och förväntningar

Språk är vokala tecken, symboler, som utgör det viktigaste symbolsystemet för människan. Språket formas och får betydelse genom att människan använder det i olika sammanhang. Språket, inklusive kroppsspråket, ger tillgång till vardagens verklighet eller verkligheter.⁴⁶ Språket är det viktigaste verktyget för en människa att tolka sin verklighet. Språket objektifierar erfarenheter, fungerar som tolkningsscheman och är det medium genom vilka erfarenheter överförs mellan subjektiv och objektiv verklighet.⁴⁷ Genom språket kan människans kulturella värld förstås. Inom ansatsen ”lingvistisk relativitet” menar antropologer och lingvister att människans språk skapas i samklang med människans omgivning och kultur. Det klassiska exemplet på det är eskimåernas många ord för snö, då ett fenomenets betydelse speglas i språket.⁴⁸ Språket blir en ”förvaringsplats” för erfarenheter och betydelser av saker som genom språket kan överföras till andra. Det är genom språket och mötet som andra blir verkliga för oss. Människorna pratar i mötet med andra igenom erfarenheter, regler, upplevelser och gör det

46 Berger och Luckman 1966/2003:51-51

47 Sandberg 1999:53

48 Just exemplet visade sig vara något av en myt, men det narrativa exemplet har spridit sig över världen, se Nunberg 1996. För lingvistisk relativitet respektive determinism, se Allwood 1983

verkliga verkligt.⁴⁹

Detta är en tanke som utvecklats inom teorier om narrativ. Att tala, samtala, att sätta ord på och att berätta är en grundläggande form av det sociala livet. Det är i och genom narrativ människan skapar och förmedlar till exempel värderingar.⁵⁰ Narrativ är en del av kulturen som innehåller såväl symboler som språk och narrativ består av historier, legender, sagor och myter.⁵¹ Nära historier och dramer finns fenomenet roller. För att individer ska kunna delta i världen är roller viktiga. Roller fungerar som förmedlare av kunskap och normer, men också känslor. Rollerna representerar dessutom ordningen, både i sig själva och symboliskt.⁵² Närliggande till roll finns begreppen föreställning och förväntning.⁵³ Dessa två begrepp är användbara för att förstå det subjektiva och det objektiva. En individ uppfattar och förstår till exempel begreppet ledare på ett sätt, individen har vissa "föreställningar" om vad en ledare är för något. När en individ träffar en ledare, har individen med grund i sina föreställningar en rad "förväntningar" på hur denna ledare ska vara. Föreställningarna och förväntningarna om till exempel fenomenet ledare behöver inte alls vara samma föreställningar och förväntningar som omgivningen har, eller som ledaren själv har. Förväntningar har prediktiva och normativa inslag.⁵⁴ Det innebär att förväntningar innehåller uppfattningar om hur fenomenet kommer att vara och borde vara. Nära besläktat till förväntningar och föreställningar finns fördomar. Begreppet uppfattas oftast negativt, men fördomar och ryktesspridning kan säga något om föreställningar och förväntningar samt värderingar av dessa.

I den här studien är jag särskilt intresserad av det språk som människor använder för att prata om ledarskap och ledare, särskilt då det som sägs om ledares personer.⁵⁵ Jag är intresserad av de epitet som används för att beskriva generalsekreterarna. Jag är intresserad av de berättelser som skapats om Dag Hammarskjöld. Hur beskrivs han, vad är det som lyfts fram om honom och vad är det som inte lyfts fram? Vilka föreställningar och förväntningar har människan på den roll som generalsekreteraren är?

49 Berger och Luckmann 1966/2003:41

50 MacIntyre 1984: 216 samt Czarniawska 2004:3. Se också betydelsen av småprat i Ekman 1999.

51 Trice & Beyer 1993:79

52 Berger & Luckmann 1966/2003:91

53 Sjöstrand 1973:115

54 Sjöstrand 1973:83

55 Czarniawska 1998 för just narrativ ansats till organisationsfrågor

2.1.3 Jaget och ett alternativ

För Aristoteles är det människans sociala och kulturella sida som utmärker henne. En person kan, som Vivien Burr uttrycker det, ses som en social aktör som är "... *struggling to represent herself as or himself as an acceptable way with respect to their culture's local moral rules.*"⁵⁶ Det är här det narrativa kommer in. Människan upptäcker sig själv och tolkar sig själv genom att berätta om sig, eller som Calvin O Schrag beskriver det: "*Speaking is a creative act, at once a discovery of self and a self-constitution...*"⁵⁷ Dessa berättelser om människan skapas i en kontext och i interaktion med andra människor och versionerna måste passa in med andras, då människor lever tillsammans i kulturer med särskilda regler och rutiner.⁵⁸ GH Mead såg jaget och medvetandet som sociala produkter, och hans "I" och "me" utgjorde tillsammans en människas personlighet, såsom den "framträder i människans erfarenhet". För honom var jaget därför också påverkat av omgivningen såsom nationalitet, geografi, familj och politik.⁵⁹

Självvet, jaget, personlighet och identitet. Det finns många begrepp för att prata om människan. Ändå kommer jag att introducera ytterligare ett. Det kommer att vidareutvecklas i kapitlet om retorik. Kort kan jag säga att begreppet *ethos* står för karaktär. Det är besläktat med narrativ jag-identitet⁶⁰ men det är användbart då det, som jag uppfattar det, inkluderar såväl objektifiering och internalisering mer än andra begrepp. Begreppet *ethos* tycks mer än andra begrepp för jaget vara besläktat med kultur och samhälle.⁶¹ *Ethos* kan beskriva en persons såväl yttre som inre attribut. Genom att använda begreppet *ethos* kan jag diskutera hur en människas person framställs av sändaren och uppfattas av mottagaren i ett kommunikativt och dramaturgiskt perspektiv. *Ethos* fångar tidsaspekten på en karaktär med hur den ändras över tid. Därför är *ethos* ett bra komplement och ett bättre alternativ till andra begrepp som representerar en människas person. *Ethos* har också med övertygande att göra.

2.1.4 Att övertyga är grundläggande i meningsskapande och interaktion

Ingen av de processer jag skrivit om här, interaktion, språk, roller och symboler är neutrala.

56 Burr 1995:128

57 Schrag 1997:16

58 Burr 1995:136 ff

59 Mead 1934/1976:138

60 Schrag 1997:38

61 Schrag 1997:101, där han utgår från *ethos*, narrativ, polis och identitet.

“And wherever there is ‘meaning’, there is ‘persuasion’.”
Kenneth Burke 1969a:172

Burke, själv symbolisk interaktionist, ville tillföra övertygandets aspekt till interaktionen: att det alltid pågår övertygande. Det här är något centralt i min studie. Att människan som social och kulturell också inkluderar att hon är en persuasiv varelse. Det finns i retoriken insikter som jag menar är ett viktigt bidrag till samhällsvetenskapen, dessa är främst är Kenneth Burkes tankar om övertygande.

“Burke’s importance for the sociologist is especially important in his conception of human action as rhetorical. The importation of rhetorical analysis into social research is enormously productive. Both the human action that the sociologist studies and the texts in which sociological analyses are reported are perceivable as interactive pursuits. We cannot avoid rhetoric. When we speak, act, dress, eat, and generally conduct our lives we communicate and, in doing so, persuade others, including ourselves.”
Joseph Gusfield 1989:17

Den här avhandlingen handlar om symbolen ledarskap och varför och hur den tolkas som viktigt av oss människor. Den handlar om narrativa ideal och normer om ledare, vilka dessa ideal är, vilka föreställningar de idéhistoriskt kan vara reproducerade från, deras globala spridning och hur de tar sig uttryck kulturellt och individuellt. Föreställningar och ideal är svåra att mäta, väga och räkna. För att komma åt kulturella fenomen krävs andra metoder, och jag kommer att utföra denna studie med ett tolkande angreppssätt och kvalitativ metod

2.2 Kvalitativ metod och hermeneutik – ett tolkande angreppssätt

Inom ledarskapsforskningen dominerar kvantitativ metod över kvalitativ metod och det kvantitativa är främst representerat i anglosaxisk forskning.⁶² I till exempel *the Leadership Quarterly* är nära tre fjärdedelar av studierna gjorda med kvantitativ ansats.⁶³ Den enskilt vanligaste metoden är enkäten.⁶⁴ De flesta ledarskapsstudier reproducerar specifika uppfattningar om ledaren, kontexten, processen och de ledda.⁶⁵ Den kvantitativa forskningen ger konkreta resultat,

62 Yukl 2006:452 och Conger 1998:107

63 Innehållsanalys av *Leadership Quarterly* under tio år, Lowe och Gardner 2000:483, tabell 6

64 Bryman 2004:731 samt Hunter, Bedell-Avers och Mumford, 2007:435. Se också diskussion i Alvesson, 1996:460.

65 Se Hunter m fl 2007 som undersöker ”den typiska ledarskapsstudien”.

som dessutom är lätta att bygga ihop med tidigare forskning. Det är kvantitativ forskning som belönas i akademien, till exempel genom att artiklar premieras högre än böcker och deltagande i antologier.⁶⁶ Kvalitativ metod är mer tidskrävande och komplex än den kvantitativa.⁶⁷ Den kvantitativa forskningen har främst utförts av nordamerikaner, medan det är forskare i andra länder som utfört kvalitativ forskning.⁶⁸ Ledarskapsteorin tycks ha varit långsammare än andra områden att ta till sig kvalitativ metod.⁶⁹ Andelen kvalitativ forskning har dock ökat på ledarskapsområdet, särskilt under 2000-talet.⁷⁰

Problemet med kvantitativ forskning är att det är svårt att behandla ledarskap som en komplex, dynamisk, social process över tid och därigenom att undersöka ledarskap som exempelvis interaktion och symbolik.⁷¹ Självklart har kvalitativ forskning sina nackdelar, särskilt om den används som en andra klassens kvantitativ forskning.⁷² Fördelen är att det är lättare att se ledarskap som ett komplext socialt fenomen med en kvalitativ metod än med kvantitativ. Alan Bryman har undersökt ledarskapsstudier utförda med kvalitativ metod. Han menar att kvalitativa studier bidragit till att se betydelsen av ledare som skapare av mening samt att se betydelsen av kontext och interaktion i ledarskap.⁷³ Ytterligare en fördel med kvalitativ forskning är att den kan ha poängrikedom. Den kan gå utöver vad empirin säger, alltså möjliggöra tolkning. Empiri kan vara argument snarare än bevis, då kvalitativ forskning inte är ute efter att bevisa eller testa hypoteser på samma sätt som kvantitativ.⁷⁴

”Kvalitet handlar om karaktären eller egenskaperna hos någonting... Den kvalitativa forskningen söker alltså primärt efter fenomenets innebörd eller mening.”
Karin Widerberg 2002: 15

Ledarskapets symbolik och interaktion som jag tittar på i den här studien, vore svårare att studera med en kvantitativ ansats.⁷⁵ Många forskare efterlyser nu fler kvalitativa ansatser på ledarskap: Morgan och Smirchich (1980), Alvesson (1996), Bryman m fl (1996), Conger (1998) och Bryman (2004) är bara några som skrivit upprop.

66 Se diskussioner i Conger 1998 och Bryman 2004.

67 Conger 1998:107

68 Bryman 2004:749, avsnitt 3.2 National context

69 Till exempel sociologi och etnografi., se Bryman 2004:748.

70 Hunter m fl 2007:435

71 Yukl 2006:452 och Conger 1998:111.

72 Conger 1998:115-116

73 Bryman, meningsskapande 2004:762 och karisma 2004:764.

74 Alvesson och Sköldberg 1994:357-358

75 Conger 1998:109

Jag har använt teori och empiri i växelbruk, det vill säga ett abduktivt tillvägagångssätt. Att växla mellan perspektiv ingår dessutom i hermeneutiken, den kvalitativa metodinriktning jag använt mig av.

Hermeneutiken är ”tolkandets konst och vetenskap” och den handlar om att tolka och förstå.⁷⁶ Hermes var den grekiska gud som var budbärare mellan gudar och människor och hermeneutiken är en av de teorier som kom till under antiken i Grekland.⁷⁷ Metoden har därefter utvecklats och utvecklas ännu med till exempel Martin Heidegger och Hans Georg Gadamer som förespråkare. De står för den inriktning av hermeneutiken som närmar sig existentiell filosofi. Inom den ses människans verklighet som en språklig verklighet och förståelsen av denna är också den språklig.⁷⁸ Gadamer menar att eftersom det inte går att skapa kunskap om människans värld på samma sätt som om naturen, är konsten närmare till hands än vetenskapen som grund för att förstå människan. Hermeneutikens vetenskap, eller konst, är ”principiellt odogmatisk”⁷⁹ och erkänner flera sätt att förstå världen. Enligt hermeneutiken innefattar förståelse både att begripa och att förstå. Begripa står för det kognitiva, motoriska i kunskap, medan förståelse även tar in skapande och kännande. Begripandet är underordnat förståelsen, den är ett redskap. För att förstå måste människan tas in som en kännande, empatisk och etisk varelse.⁸⁰

Genom hermeneutik söker forskaren efter möjliga innebörder och det är tolkningen som är den främsta kunskapsformen.⁸¹ I tolkningen växlar forskare mellan historia/ nutid, yttre/inre och mellan olika analysnivåer och abstraktioner.⁸² Martin Heidegger förklarar förståelsens tillvägagångssätt så här. Människor har en horisont som utgörs av det mänskligheten hittills förstått. När en läsare möter en text, möter hon textens horisont. Hans Georg Gadamer kallar detta för förförståelse eller förförståelsehorisont.⁸³ Förförståelse innebär att läsaren redan tycker sig kunna något om fenomenet och därför redan kategoriserat det. Att arbeta hermeneutiskt innebär att arbeta med förförståelse och ny förståelse. En text har en förståelse, läsaren en annan och när dessa möts kan horisontsam-

76 Se till exempel Ödman 2007:13.

77 Smith 2004:1

78 ”Det Vara, som kan förstås, är språk.” av Gadamer 1960/1997:195 . Se också Ödman 2007:42.

79 Ödman 2007:14

80 Ödman 2007:24

81 Ödman 2007:48

82 Ödman 2007:72-73

83 Gadamer 1960/1997, se också Kjeldsen 2008:319-320.

mansmältning ske och ny förståelse skapas.⁸⁴ Att arbeta hermeneutiskt innebär en ständig kontextualisering och dekontextualisering genom att pendla från del till helhet och tillbaka till delar så att tolkningen rör sig framåt i den så kallade hermeneutiska cirkeln eller spiralen.⁸⁵ En sorts förförståelse är det historiska arvet.⁸⁶ För god hermeneutisk forskning kräver av forskaren att denne ska redogöra för sin förförståelse och för tydlighet i uttryckssättet.⁸⁷ Detta kommer jag att göra senare i kapitlet.

Jag vill också säga något om förhållandet mellan hermeneutik och retorik. Retorikanalys kategoriseras ofta som en form av hermeneutik.⁸⁸ Retorik är mer sammankopplad med hermeneutik än så. Gadamer menar att hermeneutiken bygger på retoriken, att det hermeneutiska tänkandet kommer från den klassiska retoriken.⁸⁹ Retoriken handlar om hur människor uttrycker sig, medan hermeneutiken handlar om hur människan förstår det som uttrycks. Gadamer menar att retorik och hermeneutik är siamesiska tvillingar eftersom människan för att förstå också måste uttrycka sig, och för att uttrycka sig måste människan förstå. Talandet och skrivandet inom retoriken motsvaras av hermeneutikens lyssnande och läsande.⁹⁰

2.3 Tolkande ansats – bedömning

2.3.1 Att studera *techne* och skapa *doxa* med *phronesis* som avsikt

Episteme, *doxa*, *techne*, och *phronesis* är grekiska ord för kunskap med arv i antiken. *Episteme* står för sann kunskap som naturvetenskaplig vetenskap, medan *doxa* står för tolkningar och uppfattningar, vad som hålls för sant. *Techne* står för konst, hantverk och teknik medan *phronesis* står för värdering och bedömning.⁹¹

Av dessa fyra är det främst det första begreppet, *episteme*, som fått genomslag i

84 Ödman 2007:124 och Gadamer, 1960/1997:154

85 Ödman 2007:98 ff och Gadamer 1960/1997:137

86 Gadamer 1960/1997:154

87 Ödman 2007:128

88 Weiner 2006:111

89 Gadamer 1960/1997:137. Se också genomgång av retorik och hermeneutik i Kjeldsen 2008:320-321.

90 Fafner 1988:19-20

91 Se Aristoteles 1967/1993, MacIntyre 1984, Flyvbjerg 2003 samt Rosengren 2002 och 2006.

vetenskapen. Ett tecken på detta är begreppet epistemologi, kunskapslära, som används inom de flesta vetenskaper. Epistemologi passar att använda vid en positivistisk syn på vetenskap, då det finns objektiva sanningar och fakta att söka. Det tolkande vetenskapliga området har haft problem med att komma ur positivismens tro på vetenskap.⁹² *Doxa*, *techne* och *phronesis* är också kunskap, men genom att använda begrepp som epistemologi är det ändå den objektiva kunskapen, *episteme*, som är utgångspunkt. Jag menar att det inte finns sann kunskap, *episteme*, när det gäller saker som har med kultur och föreställningar att göra. Den kunskap som är möjlig är *doxa*, det människan tror sig veta, det som verkar sannolikt och rimligt. När kunskap ses som något mänskligt, subjektivt och tolkat är doxologi ett bättre begrepp än epistemologi. Doxologi är en kunskapsfilosofi. Begreppet har använts och används olika i olika vetenskaper, jag använder mig här av Mats Rosengrens texter.⁹³

... vi måste genomföra en kunskapsteoretisk vändning bort från den föregivna epistemiska säkerheten, acceptera att vi inte kan dra en klar och skarp gräns mellan sant vetande och rena trosföreställningar och därigenom också överge epistemologin till förmån för en lära om den mänskliga, förutsatta, antagna och fördomsfyllda kunskapen: doxologin."

Mats Rosengren 2002:8

Hur hänger doxologi ihop med teorier om kultur och symbolisk interaktionism?⁹⁴ Det jag kommit fram till är att de är som äpplen och päron. De är olika, för de kommer från olika träd, olika traditioner (sociologi respektive filosofi). Samtidigt är de i grunden lika, de framhåller tolkande konstruktioner som kunskap (de är båda stenfrukter med kärnor). Doxologi är en kunskapsfilosofi som ger uttryck för betydelsen av den subjektiva, mänskliga och tolkade kunskapen. Därmed kan begreppet doxologi vara en tillgång för samhällsvetenskapliga teorier. Vetenskap med kunskapsfilosofi som är deskriptiv; att beskriva den kunskap som studeras och skapas. Som ett doxologiskt analysverktyg lyfter Rosengren upp retoriken.⁹⁵ För i retoriken finns: "... försök att genom begrepp som *doxa* och *endoxa* benämna och få grepp om vad vi människor håller för sant tror på och agerar

92 Se till exempel diskussion i Widerberg 2002.

93 Jag kommer här främst att utgå från Rosengrens tankar om doxologi som han presenterat främst i: *Doxologi – en essä om kunskap* (2002) och *För en dödlig som ni vet är största faran – Doxologiska essäer* (2006). Rosengren bygger sina tankar på Bourdieu, Derrida, Platon, Perelman, Aristoteles och Protagoras och en rad andra antika såväl som samtida filosofer och retoriker

94 Rosengren forskar för närvarande på sambandet mellan social konstruktionism och doxologi.

95 Rosengren 2002:11

utifrån – kort sagt vad som inom den grupp man vänder sig till räknas som kunskap.”
Mats Rosengren 2002:63

Doxa är alltså den kunskap som är möjlig att få i tolkande forskning, snarare än *episteme*. *Doxa* är tolkningar och de kan kompletteras med bedömningar, *phronesis*.

Bent Flyvbjerg⁹⁶ menar att vi organisationsforskare borde ägna oss åt just *phronesis*, värderande och bedömande kunskap. Han menar att organisationsforskning inte ska vara naturvetenskapligt prediktiv utan ska delta och spela roll i praktiken. Det ska forskningen göra genom att fokusera på specifika värden och intressen i kontext av maktrelationer, enligt arvet från sådana som Aristoteles, Weber och Bourdieu. Det Flyvbjerg argumenterar för är ”phronetisk organisationsforskning”. Han hävdar att detta är görligt genom att fokusera på värden och makt. I *phronetisk* organisationsforskning är det viktigt att komma praktiken nära och studera specifika, små saker i fallstudier med kontexten som en viktig variabel. Det är också viktigt att studera såväl som att skapa narrativ och etnografiska beskrivningar.⁹⁷ Frågor som organisationsforskare ska ställa sig i studierna är följande värdeladdade frågor;

- Var är vi på väg?
- Är denna utveckling önskvärd?
- Ska vi göra något åt detta, i så fall vad?
- Vem vinner och vem förlorar i empirin, och genom vilka maktmekanismer?

Jag vill också lyfta fram det fjärde kunskapsbegreppet *techne*. För det är *techne* som jag studerar, då organisering och ledning är utövande av *techne*, hantverk. Jag kommer att utveckla dessa tankar i ledarskapskapitlet, men kort vill jag säga att ledarskap handlar om hantverk; ledarskapskapande.⁹⁸

Det vanligaste begreppet inom vetenskapen är *episteme*. Jag menar att det i den här avhandlingen snarare är tre andra kunskapsbegrepp som är relevanta. Det är ledarskapets hantverk, *techne*, jag studerar. Den kunskap som är möjlig att få om den mänskliga verksamhet som organiserande och ledning utgör, är *doxa*, tolkningar och värderingar av det jag ser, *phronesis*. Alltså; jag studerar *techne* och skapar *doxa* och *phronesis*.

96 Flyvbjerg 2003

97 Flyvbjerg 2003

98 Grint 2000

2.3.2 Det positivistiska arvet i tolkande forskning

Att ha en tolkande ansats medför konsekvenser. *Doxa* är förslag, det finns andra möjliga presentationer av empirin. Detsamma gäller de slutsatser som dras. Om en annan person eller forskningsgrupp utför samma empiri kan det bli andra slutsatser. *Doxa* har per definition ett subjektivt inslag, då den är skapad, uppfattad och upplevd. *Doxa* går att bedöma och värdera, men också det är subjektivt.⁹⁹ Den tolkande ansatsen bär på ett vetenskapsmetodologiskt arv bestående av positivistiska traditioner.¹⁰⁰ De traditioner som behöver brytas är metoder för att genomföra tolkande forskning och begrepp som används för att värdera den. Så länge tolkande/kvalitativ metod fortsätter att hålla sig till positivistiska och kvantitativa normer för att genomföra och bedöma forskningen kommer den att vara en sämre sorts vetenskap.

Lee Le Roux¹⁰¹ menar att kvalitativ forskning i sig vänder sig från forskningsmetoder och dataanalyser som är rationella, generaliserbara och ger objektiva kunskaper. Istället erbjuder kvalitativ forskning andra kunskaper och insikter, men den kvalitativa forskningen håller inte alltid vad den lovar. Helt enkelt för att den fortfarande är påverkad av positivismen, samtidigt som man bortser från positivismens regler och rationalitet. Om kvalitativ, tolkande forskning ska kunna leverera, måste dess förutsättningar tas på allvar. Att behandla kvalitativ empiri på ett kvantitativt sätt, alltså att väga och koda noggrant kallar Alan Bryman¹⁰² för kvalitativ forskning som ”kvantitativ fast utan siffror”. Att kvantifiera är inte ett sätt att göra kvalitativ metod bättre. Två av de vanligaste begreppen för att bedöma forskning är reliabilitet och validitet. Reliabilitet handlar om att visa att metoderna är reproducerbara och konsistenta. Validitet handlar om förhållandet mellan empiri och tolkning, som att flera forskare skulle dra samma slutsatser av samma empiri. Validitet och reliabilitet kommer båda från positivistisk forskning, även om försök gjorts för att översätta dem till ett kvalitativt, tolkande synsätt. Vad gäller reliabilitet, att visa att metoderna är pålitliga, används ibland triangulering för att med olika metoder få samma slutsats. Även triangulering säger implicit att resultat är generaliserbara, vilket inte stämmer överens med förutsättningarna för kvalitativ forskning. Validitet, att slutsatserna är pålitliga, att de stämmer överens med empirin och att samma slutsatser skulle dras av olika forskare, är ännu mer inkompatibel med en tolkande ansats.¹⁰³

99 Se Czarniawskas 2003:42-43 uppmaning att synliggöra och våga diskutera det faktum att uppfattningar vid utvärderingar, sakkunniga utlåtanden, oppositioner och recensioner skiljer sig åt.

100 Se Rosengrens båda böcker och Widerberg 2002: kapitel 1.

101 Le Roux 2006, se också Widerberg 2002:18.

102 Bryman 2004:758

103 Se denna diskussion i Widerberg 2002:18-19.

”The very idea of validity is inconsistent with the uniqueness of individual perceptions and experiences as described in the interpretivist ontology and epistemology. In fact, both validity and reliability are based on positivist assumptions about truth and knowledge which value ideas and beliefs that have consistency and persistence over time. This is incompatible with the uniqueness of human experience as qualitative research aims to capture and describe.”

Lee Le Roux 2006:3.2

Att använda koncept som är skapade för att bedöma *episteme*, såsom validitet och reliabilitet, gör inte rättvisa åt *doxa*. Så, varken validitet eller reliabilitet är lämplig för att bedöma tolkande forskning.

2.3.3 Begrepp för tolkande forskning – bedömningsgrunder och ideal

Kan *doxa* granskas och ifrågasättas? Självklart, annars vore det inte forskning. Det kräver dock lämpliga sätt.¹⁰⁴ Karin Widerberg skriver om behovet av reflektion och tillförlitlighet för att forskningen ska kunna bedömas.¹⁰⁵ Det ska framgå hur forskningen utförts samt hur forskaren kommit fram till de slutsatser han/hon gjort, vilka val han/hon gjort och också vad som valts bort. Lee Le Roux¹⁰⁶ föreslår flera lämpliga åtgärder i strävandet efter en bättre kvalitativ forskning. En öppen attityd, med mindre intresse för metodologi och perfekta redogörelser, istället mer intresse och detaljerat fångande av empirin som forskaren studerar. Eftersträva innovativ och kreativ rapportering, även om det bryter mot normer bekväma att följa. Le Roux punkter kan sammanfattas i begreppen öppenhet, självkritik samt empirisk tolkning. Till Widerbergs och Le Roux förslag skulle jag vilja lägga till begreppet resonemang. Det finns ingen sanning att presentera i tolkande forskning, men det går att resonera kring antaganden man gör, de teorier som väljs, hur empirin studeras, och vilka slutsatser som dras kring dessa.

Med utgångspunkt i egna reflektioner samt Karin Widerbergs och Lee Le Roux förslag, kommer här förslag på bedömande begrepp. Dessa kan ses som granskande verktyg, men också som ledstjärnor i tolkande forskning. Jag kallar dessa ideal för det i sammanhanget lämpliga begreppet dygder. Jag kommer att diskutera dygderna i förhållande till den här avhandlingen i det sista kapitlet.

104 Se Widerberg 2002:18

105 Widerberg, 2002:19

106 Le Roux 2006

Sju dygder för tolkande forskning – inspirerade av Widerberg och Le Roux¹⁰⁷

1. **Öppenhet** – i val av metod, analys och rapportering. Forskningen ska anpassas efter det som studeras.
2. **Intresse för empirins tolkning** – till exempel ska de olikheter som återfinns i empirin redovisas.
3. **Självkritik** – till att metod och rapportering sker i enlighet med vad som passar forskningsprojektet snarare än forskningsarenans normer.
4. **Synlig subjektivitet** – subjektiviteten är ett ofrånkomligt inslag i tolkande forskning. Därför ska det framgå vilken erfarenhet, koppling och förståelse forskaren själv har av frågan han/hon studerat.
5. **Transparens** – i hur forskningen har utförts, till exempel hur forskningsprocessen gått till.
6. **Tydlighet** – precision i hur slutsatser dragits och vilket bidrag man anser sig gjort.
7. **Resonemang** – kring forskningsfråga, val av metod, dataanalys och rapporteringsform. Istället för att presentera en rätt slutsats, eller metoden som det enda rätta, låta läsarna få ta del av till exempel varför forskningsfrågan uppstod.

2.3.4 Vetenskap som retorik

Vetenskap är retoriska budskap.¹⁰⁸ Det finns inte några bedömningsgrunder som är utan preferenser, normer eller *decorum*. Retorik kan därför vara till hjälp för att granska vetenskapen. För vad händer om man ser på samhällsvetenskap som ett språk?

“Rhetorical concepts are also a way of describing and discussing the languages of social science, of finding rhetoric where it was previously unrecognized. In recent years, a number of social scientists have drawn heavily from Burke’s conception of language to examine social science as a genre of writing. The language of social science is usually presented as if it had no literary or rhetorical functions. Social scientists have generally treated their language as scientific and not involving the arts of persuasion. Such perspectives ignore the ways in which scientific reporting of research is itself a style with persuasional qualities.”

Joseph Gusfield 1989:21

107 Dessa är alltså en vidareutveckling av resonemang i Widerberg 2002 och Le Roux 2006 samt egna tankar.

108 Se hela den forskning som McCloskey och Burke står för. Se också diskussion i Alvesson 1996:468.

Inom klassisk retorik sägs det, som jag skrev i förordet, ett budskap som buret av tre medel. Dessa tre medel syftar till tre olika mål:

Medel

Ethos, karaktär

Pathos, känslor

Logos, fakta

Mål

delectare, trovärdighet

movere, röra till handling

docere, informera

Hur försöker forskare övertyga varandra och andra läsare om den forskning de gjort? *Logos* är betydelsefullt, att visa på fakta och logik, men vist finns också känslomässiga argument i forskning. Forskning kan ha som mål att förändra empirin; att röra till handling. Aristoteles och retoriker efter honom menar att *ethos* är det viktigaste av de tre medlen och trovärdighet det mest betydelsefulla målet. Utan förtroende tar lyssnare eller läsare inte in vare sig fakta eller känslomässiga argument. Ett starkt budskap, ur en retorisk synvinkel, använder sig av samtliga tre medel. Framförallt är trovärdigheten och det förtroendeskapande viktigt, eftersom mottagaren utan dem inte litar på övriga delar av budskapet. Dessa sex grundläggande begrepp kan därför vara användbara verktyg för att diskutera vetenskapliga texter. Är texten trovärdig? Blir jag informerad? Vad vill författaren att läsarna ska ändra uppfattning om? Jag kan se att jag syftar till samtliga tre mål. Självklart vill jag att skapa trovärdighet, för att de områden jag studerar har relevans, inte minst tillsammans. Jag vill informera om dessa områden och om dem empiri jag studerar. Till sist vill jag möjliggöra handling, genom att visa vilka ideal, föreställningar och förväntningar vi har på ledare i samhället. *Movere* hänger, som jag ser det, samman med *phronetisk* forskningansats.

Det finns fler retoriska begrepp som kan vara användbara i diskussion av vetenskapliga texter, till exempel *decorum* och *evidentia*. *Decorum* står för det passande. På den akademiska arenans, precis som på alla andra arenor, finns formella och informella regler som gäller *decorum*, inte minst för hur något presenteras. *Decorum* kan även stå för något allvarligare; vad som ses som ”passande” vetenskap. För begreppet *decorum* gäller inte bara form utan också innehåll: alltså vad som studeras och hur det utförs. Här lider, som jag konstaterat, den tolkande vetenskapen av ett positivistiskt arv. Samma begrepp fortsätter att användas för värdering och sätt att presentera forskningen som är passande och lämpligt enligt norm. För tolkande forskning och kvalitativ metod behövs en egen uppsättning av *decorum*. Det är först då som forskning kan bedömas efter lämpliga kriterier och det är först då den kan komma till sin rätt, istället för att framstå som en andra klassens (natur)vetenskap. Ett annat begrepp i retorik är *evidentia*, att göra något verkligt. Också detta begrepp är användbart i diskussion av vetenskapliga texter. Att göra verkligt, trovärdigt och sannolikt är en viktig del av att skapa ett övertygande budskap. Detta kan forskaren göra genom att visa på kopplingen

till verkligheten, att forskaren ”varit där”, läst det som är aktuellt, tagit hänsyn till det som viktigt på området. Någon från empirin ska kunna känna igen sig, men också de som inte är från empirin ska få en känsla av att de lär känna den empiri som presenteras.

Vad som är *decorum* beror på kontext och kultur. Normer styr över vad som är bra forskning och bra skrivande. Inom en kultur finns också smak som påverkar. Smak som gäller såväl innehåll som form. Vad gäller kulturella regler och smak menar jag att det är viktigt att skapa medvetenhet om att dessa finns och påverkar hur en text blir läst och bedömd. Och hur den blir skriven.

2.4 Om skrivande – ett subjektivt jag och tillgänglighet

Skrivandet är en viktig del av forskandets hantverk, skrivandet är forskningens *techné*. Därför vill jag reflektera över några aspekter av skrivande; det subjektiva jaget, användandet av språkliga figurer, tillgänglighet samt till sist något om formalia.

Journalisten Åsne Seierstad har skrivit den uppmärksammade *Bokhandlaren i Kabul*. I den får läsarna följa bokhandlaren och hans familjs liv och öde. Seierstad själv finns ingenstans i boken, förutom i förordet. Bokhandlaren och andra karaktärer är beskrivna på ett objektivt sätt med en osynlig, allvetande berättarröst. Seierstad berättar i en tv-intervju att hennes redaktör rått henne till att helt ta bort sig själv, för att ”jag” är det starkaste ord som finns, och då skuggar det de andra orden. Jaget är borttaget och kvar återstår berättelsen, framställd som en objektiv sanning. Denna objektivitet är bedräglig. För bokhandlarens liv är sett och tolkat genom, samt beskrivet av, en vit, västerländsk kvinna. Det gör detta till en helt annan berättelse än den som bokhandlaren upplever. Hade det varit en påhittad familj hade det varit en helt annan sak, men bokhandlaren, hans fruar och barn, finns alla på riktigt i Kabul och är med rätta arga. Hade Åsne Seierstad istället valt att lägga med sitt jag och skriva berättelsen etnografiskt och därmed klargjort att hon översätter en kultur till en annan, hade boken varit mycket mer intressant. Vad hände när hennes kulturföreställningar krockade med bokhandlarens?

“... *person and world are internally related through the persons lived experience of the world.*”

Jörgen Sandberg 1999:37

En av de större skillnaderna mellan *episteme* och *doxa* är synen på det objektiva och det subjektiva. *Episteme* säger hur saker och ting är, objektiv kunskap. *Doxa* däremot är hur människan tror att det är. Föreställningar innehåller alltid en

subjektiv tolkning, det är någon eller någras föreställningar. Det är genom föreställningar som världen och människan möts. Det finns ständigt ett närvarande, ofrånkomligt, subjektivt och tolkande inslag i kunskap. Att klargöra det, acceptera det och låta det få nödvändiga konsekvenser, menar jag är en oerhört viktig utveckling som måste göras inom samhällsvetenskapen idag. Även med en tolkande ansats presenteras alltför ofta resultaten i passiv form och skrivningar om tolkningar och beslut beskrivs i tredje person. Läsaren får heller inte veta något om forskarens egna föreställningar. Det egna subjektet är borta. Jag menar att vi forskare inte kan titta på empirin som att det bara är människorna där som har föreställningar och gör tolkningar, det perspektivet måste också anläggas på oss själva, som forskare. Forskarna tolkar i sin tur den teori och den empiri de studerar. Då spelar forskarnas bakgrund och deras förförståelse in, precis som det gör i empirin. Men måste verkligen ”jag” som ord in i texten? Läsaren vet väl att text inte kommer till av sig själv, att det finns en författare som skrivit den? Visst, men det finns något bedrägligt med att sätta forskaren som passiv eller i tredje person. Att ta in detta vetenskapliga ”jag” i rampljuset hävdar jag är nödvändigt, för det är ett subjekt, ett jag, som suttit vid tangentbordet. Det är lätt och bekvämt att lämna ”jaget” ute, av olika skäl. För forskare tror jag att ett av skälen är att ”jag” inte känns vetenskapligt och ”ordet” jag är ett mycket starkt ord. Ett vetenskapligt ”jag” måste däremot inte vara huvudfokus i tolkande forskning, det är inte självbiografi som är genren. Däremot bör ”jaget” finnas med. Det är först då, när forskarens egna föreställningar görs synliga, som dygder som transparens och tydlighet kan nås.

Något annat som kan gömmas eller synliggöras är byggställningarna. Renberg¹⁰⁹ kallar det för att skilja tanketext från presentationstext. Detta har betydelse för hur jag framställt empirikapitlen. Min uppfattning är att den färdiga produkten, texten, inte behöver innehålla alla steg jag analyserat i den retoriska trappan, *partes*, utan de som är nödvändiga för att ge läsaren en uppfattning om huvudpoängerna. För att uppnå transparens är det däremot viktigt att redogöra för byggställningarna genom att berätta hur studien gått tillväga. För att göra vetenskaplig text tillgänglig och möjlig att förstå, finns det mycket i retoriken om formen som kan hjälpa till. I hermeneutiken innebär förståelse något mer än det mekaniska begripandet. Att förstå handlar om att ta till sig. Språkliga figurer som interregatio, metaforer och upprepningar hjälper tillgängligheten. När det händer saker i formen blir läsaren mer uppmärksam. Genom att teorierna får hjälp med illustrationer och exempel från empirin skapas förståelse. I klassisk retorik är *evidentia* centralt som grepp för övertygelse. Det har jag tagit fasta på när det gäller empirin. Genom att ha en detaljrikedom om generalsekreterarna, installationerna och Hammarskjöld vill jag skapa *evidentia* och därmed förståelse.

109 Renberg 2007:44

Det finns ett strikt *decorum* för skrivandet av en vetenskaplig avhandling, men det finns inte skrivkurser på forskarutbildningar. För att öva på mitt skrivande vände jag mig till Skrivarakademin där jag fick öva tempus, kronologi och trovärdighet, men framförallt väcktes där lusten att skriva. Min andra inspiration kommer från antropologi och etnografi, det vetenskapliga område som tycks ha ägnat mest uppmärksamhet åt skrivandet. Jag ville få installationen att framstå som levande. Därför valde jag att skriva Ban Ki-moons installation i etnografisk skrivstil, närmare bestämt det van Maanen kallar för en etnografiskt bekännande stil. Denna innebär att författaren gör sig synlig. Detta ”jag” berättar hur han/hon upplever kulturen, och är tydlig med sina reflektioner och reaktioner på det som händer. Det handlar alltså särskilt om att få fram känslan av *evidentia* för läsaren. Hur ska då en bra etnografi vara? Jo, det ska finnas utrymme för olika tolkningsmöjligheter och den ska vara tillräckligt empirisk för att bli trovärd, men samtidigt analytisk så att den också blir intressant.¹¹⁰

Slutligen ett ord om formalia i skrivandet. Jag använder Oxfordsystemet¹¹¹ för att ange referenser, då jag upplever att det ger mer flyt i texten än Harvardsystemet. Istället för att ange alla bibliografiska uppgifter i fotnot första gången en källa anges, vilket är det vanligaste i Oxfordsystemet, ger jag i enlighet med *Writing Research Papers – A Complete Guide* av Lester och Lester¹¹² bara hänvisningar i fotnoten och istället en komplett källförteckning i slutet.¹¹³

2.5 Val och urval av teori

Ledarskapsteori hör till samhällsvetenskapen. En del ledarskapsteorier, till exempel de flesta inom karisma, försöker att särskilja ledarskapet i så små delar som möjligt. Jag har valt att gå en annan väg. Istället för att ägna mig åt en teori eller modell och plocka isär denna, vill jag försöka korsbefrukta förståelsen för ledarskap med två andra vetenskapliga områden, retorik och dygdeetik. Wayne Booth har sagt att några forskare är ”lumpers” medan andra är ”splitters”. De som är ”samlare” letar likheter, medan ”delarna” letar skillnader.¹¹⁴ Jag ser mig själv som en ”samlare”, en eklektiker som gärna hittar likheter mellan olika områden och ser tvärvetenskaplig hållning som något mer berikande än begränsande. Jag förespråkar hellre ”både och” istället för ”antingen eller”, och ser mig både som samhällsvetare och humanist.

110 van Maanen 1988:27

111 Ibland kallat fotnotssystemet eller Chicago Manual Style.

112 Lester & Lester, 2009:339

113 Källförteckning och referenser är skrivna enligt *Svenska Skrivregler* och Strömquist 1994.

114 Gusfield 1989:24

Inom ledarskapsteorin inleder jag med en idéhistorisk översikt över forskningens utveckling. Det gör jag för att jag vill visa hur ledarens person behandlats under områdets utveckling. Jag har alltså valt teorier utifrån ett empiriskt fenomen, snarare än teoretiskt intresse. De ledarskapsteorier jag väljer att presentera närmare, har alla med ledarens person att göra. Dessa teorier har olika utgångspunkter och olika synsätt, såväl essentialistiska som icke-essentialistiska. Jag närmar mig samtliga teorier med ett tolkande synsätt. Det är min övertygelse att det finns lärdomar inom områden, även då jag inte delar alla grundläggande antaganden inom dem. Att våga kombinera forskningsansatser med olika perspektiv, menar jag är en väg framåt för forskningen att utvecklas.¹¹⁵

Att retorik och ledarskap hör ihop, torde inte vara kontroversiellt. Jag hävdar snarare att det är märkligt att det inte gjorts mer av denna kombination tidigare. Retorik hör hemma i filosofin snarare än i samhällsvetenskapen. Historiskt har inte filosofi och samhällsvetenskap alltid varit skiljda åt. De teorier jag hänvisar till är sammanlänkade. Lindhart menar till exempel att fenomenologin kommer från retoriken. Sociologen Goffman, använd av ekonomer och andra samhällsvetare, läste retorikern Kenneth Burke på sin grundutbildning och är märkbart inspirerad av honom i sina dramaturgiska tankar.¹¹⁶

Klassisk retorik är en blandning av normativitet och kreativitet. Rhetorn, tälaren, får vara kreativ, men ska hålla sig inom klassiska genrer, ha ett lämpligt språk, passande disposition med mera. Det här har jag slagits med, både som forskare och lärare. Det normativa är praktiskt som verktyg, tacksamt att lära ut. Det är klart att retorik blir beskyllt för att vara manipulativt, det kan ju vara det! Då menar jag inte bara att en rhetor försöker manipulera, utan att läraren också manipulerar retorikens studenter. Det är inte konstigt att studenterna uppfattar retoriken som "quick-fix". Det finns säljare av retoriken som verktyg som presenterar det så. Samtidigt ser jag att retoriken har en rad fantastiska verktyg. Genom retorikens glasögon framstår saker i ett annorlunda ljus. Då menar jag främst Aristoteles och de efterföljande grekernas retorik. Däremot ser jag det romerska synsättet, som benar upp retoriken på ett naturvetenskapligt sätt, som mer problematiskt. Då känner jag snarare mer sympati för Platons skepticism mot retoriken. Sen ser jag inte retorikens normer som predestinerande tvång. De är inte naturligt skapade, de är sociala normer, skapade av människan. Inte heller finner jag modern retorik oproblematiserad att använda i forskning eller att undervisa i, för vad är retoriken i det hela? Det är därför Kenneth Burke känns bekväm. Han är retoriken trogen, men som han säger själv vill han berika den med de nya tankar som framkommit i vetenskapen sedan Aristoteles. Gång på

115 Se Kezar 2004

116 Gusfield 1989:6

gång återkommer han ändå till retorikens grunder (det persuasiva) och Aristoteles. Trots att Aristoteles och Burke är olika (Aristoteles var en ”splitter” och Burke en ”delare”) kompletterar deras teorier varandra.

För en retoriker, åtminstone inte en amerikansk, behöver jag knappast argumentera för mitt val av Kenneth Burke. Nu är den här boken en samhällsvetenskaplig avhandling och därför tar jag hjälp av Joseph Gusfield. Han skriver att sociologer och samhällsvetare som läst lite Burke har lockats men avskräckts. De lockas av hans originella idéer och brist på respekt för akademiska gränser. Samtidigt avskräcks de av bristen på klarhet i hans texter.¹¹⁷ Det är tre saker som bidragit till att jag valt att använda Kenneth Burkes tankar i den här avhandlingen. För det första är han en föregångare till många andra teoretiker som haft stort inflytande inom det organisations- och ledarskapsteoretiska området. Kenneth Burkes dramatism inspirerade till exempel Alfred Schutz typifieringar, vilken i sin tur la grunden till Berger och Luckmanns konstruktionistiska synsätt på verkligheten. Burkes dramatism la också grunden till Erving Goffmans dramaturgi, då Goffman läste och diskuterade Burke i sin utbildning. För det andra skapar Burke inom det mycket filosofiska området social-symbolisk konstruktion en konkret modell. Samtidigt är det just detta som är förvirrande. Han har ett unikt helhetsgrepp och en höjd, samtidigt som hans tankar är praktiska. Burkeologin, då särskilt den dramatistiska modellen, är på samma gång abstrakt och konkret. Det tredje som är tilltalande i Burkes tankar, är att Burke på ett unikt sätt återvänder tillbaka till Aristoteles hantering av retoriken; samtidigt abstrakt och konkret. Hos Burke finns dessutom min personliga övertygelse om världen som konstruerad i termer av ”både och” istället för ”antingen eller”. I Burkes arbete möts retorik, kultur och språkets betydelse.

Det stod klart redan innan jag började doktorera att avhandlingen skulle handla om retorik och ledarskap. Ganska snart stod det klart att en av de mest intressanta gemensamma nämnarna för dessa två är *ethos*, karaktär. Att jag vände mig till dygdeteorin kom sig av det som hänt både inom ledarskapsteori och inom retorikforskning. Det har gjorts mängder med undersökningar om vad som utmärker den goda ledaren respektive goda talaren. Resultaten är splittrade, då det verkar finnas ett oändligt antal karaktärsdrag. Därför har dygdeetik blivit lösningen, för dygder är normativa och ideala. En viktig poäng i den här avhandlingen med detta normativa inslag, är inte att skapa normer utan att beskriva normer.

Jag närmar mig normativa begrepp och modeller inom samtliga tre teoretiska områden med ett tolkande synsätt.

117 Gusfield 1989

Jag studerar ledarskap som värdebaserad påverkan utifrån teorier med olika ursprung och överbryggar därmed vetenskapsfält. Jag vill att studien ska vara tillgänglig för forskare från olika områden och också praktiker. Det finns dessutom beröringspunkter mellan dessa områden samt likheter mellan forskningens utveckling. Därför kommer jag att presentera översikter och grunder inom vardera teoretiskt fält.

2.6 Val och urval av empiri

2.6.1 Varför FN och installationerna?

FN är ett världssamfund. Det FN gör och kommunicerar har påverkats av många och vad FN gör och kommunicerar påverkar än fler. Berger och Luckman skriver om ”symboliska universum” som den sfär i vilken de som deltar har samma förståelse för och samma föreställningar om en viss sak. Vad gäller ledarskapet i FN så angår det hela världen, även om föreställningarna om och förväntningarna på FN varierar. Det som ledare inom FN gör och uttrycker sprids över hela världen, och på det sättet blir det symboliska universumet vidsträckt. FN:s kultur är förvisso en kultur i en specifik organisation, men denna kulturs uttryck syns och hörs över hela världen. Dess konstruktioner och föreställningar angår och samspelar med alla andra kulturer i världen. Därför är FN bra som fallstudie om värderingar. Inom FN har jag fokuserat främst på generalsekreteraren. Det står i stadgar och information om FN att generalsekreteraren ska vara ett ideal och företräda standard. Generalsekreteraren har, då FN är en federation, ingen formellt tvingande makt, utan makten måste skapas genom förtroende och samarbete. Generalsekreteraren måste övertyga sina ledda. Dessutom är de ledda också ledarens ledda, eftersom de ledda är federationens ägare. Därför är FN:s generalsekretare en bra fallstudie för att studera retorik och ideal.

“The election of a Secretary-General has always been an event of extraordinary importance not only for the Organization itself. The post is a particularly important and responsible one because it is global in nature. The Charter of the United Nations invests the Secretary-General with powers enabling him to play a historic part in the maintenance of international peace and security... His successes will be the successes of the Organization, and therefore, the successes of all.”

Mr Bervakin, Vitryssland vid Boutros Boutros Ghalis installation

Det finns en rad material jag kunnat välja för att studera generalsekreterarna. Att analysera hyllningar är ett sätt att komma åt värden och ideal, därför valde jag detta som empiri. Jag valde installationer istället för avtackningar därför att de blivande generalsekreterarna är mer okända. När FN:s medlemmar gratulerar

dem finns det större utrymme, och större vits med, att uttrycka vad de önskar att en generalsekreterare ska vara. Jag argumenterade länge med personalen vid Dag Hammarskjöld biblioteket för att få tillgång till de filminspelningar som finns från installationerna. Det fick jag inte, materialet lämnas inte ut till forskare, bara till media (vilket är intressant i sig). Dessutom kunde den ansvariga inte förstå vad jag skulle ha installationerna till, då de ju är ”bara gratulationer”. I min intervju med Jan Eliasson berättade jag om mitt forskningsprojekt. Han tyckte då att jag skulle utöka materialet. Han menade att det inte händer något på dessa installationer. De är ju ”bara” symboliska, koreograferade i förväg och fulla med onödiga artigheter. Jag tittade på andra många andra protokoll från möten inom Generalförsamlingen och inom Säkerhetsrådet. Överallt förekommer dessa artigheter, avtackningar, välkomnanden, intyganden till ledare, må det vara ordförande i Generalförsamlingen, generalsekreteraren eller ordförande i Säkerhetsrådet. Överallt skapas och reproduceras ideal av ledarskap. Det jag studerar är ett fenomen och detta fenomen är som tydligast i just installationerna, då FN har strålkastarna på sig mer än vanligt. Det som inom organisationen av Eliasson och biblioteksansvarige ses och tolkas som koreograferade artigheter, är tvärtom intressant för mig. För min studie är det faktum att installationerna är planerade gratulationer något som gör dem värdefulla. I installationerna får jag en chans att studera den bild ledare och ledda vill framställa av ledaren och jag får en chans att komma åt önskvärda ideal.

”Syftet (med epideiktisk retorik) är att förstärka gemenskapen kring vissa värden som man försöker göra gällande och som borde styra framtida handlingar.”

Chaim Perelman 1977/2004:47

Förutom installationer, material om FN och om generalsekreterarna, har jag genomfört intervjuer. Dessa intervjuer har jag gjort för att få förklaringar och inblick i FN, generalsekreterarna och Dag Hammarskjöld, intervjupersonerna har fått vara mina ”informanter” för att använda ett antropologiskt uttryck. Jan Eliasson som varit ordförande för Generalförsamlingen har hjälpt mig förstå vad som är *decorum* och inte i Generalförsamlingens möten och vad som gör Dag Hammarskjöld till en förebild inom FN. Inga-Britt Ahlenius, chef för internrevisionen för FN har hjälpt mig att förstå vilken betydelse och vilken uppgift generalsekreteraren har och Dag Hammarskjölds roll för FN:s kultur. Annika Savill, talskrivare åt Kofi Annan har gett mig en inblick i generalsekreterarnas kommunikationsarbete och medias betydelse. Då hon var den som skrev Ban Ki-moons installationstal har jag också fått ytterligare ett perspektiv på den installation jag deltagit vid. Lennart Pehrson, utrikeskorrespondent för DN som bevakar FN, har besvarat mina frågor om medias bevakning av FN, det interna småpratet om valet av Ban Ki-moon och om firandet av Dag Hammarskjöld i FN. Kaj Falkman är tidigare diplomat och Hammarskjöld-kännare som skrivit flera biogra-

fier om Hammarskjöld och också publicerat Hammarskjölds tal. Falkman har läst manus och sett till så att jag inte missat viktigt information eller misstolkat något. Sverker Åström är diplomat som dessutom arbetat med Hammarskjöld. I intervjun med honom provade jag mina analyser av Hammarskjöld och fick chansen att fråga om synen på Hammarskjöld i FN. Sture Linnér är professor och tidigare diplomat som också han arbetat med Hammarskjöld och som var hans vän. I intervjun med honom frågade jag om de motsatta bilder som finns om Hammarskjöld och fick också personliga anekdoter om Hammarskjöld.

De intervjuade är samtliga svenskar och det är inte bara en slump, det är helt enkelt de som svarat och svarat ja på mina förfrågningar. Jag har gjort förfrågningar om fler intervjuer i FN, men fått nekande svar. Jag hade alltså kunnat gå vidare med studien med analyser av fler protokoll från Generalförsamlingen, eller av andra studier inom FN, men det såg ut att bli mer av samma. Istället valde jag att göra en studie till i form av en närstudie av en av de åtta generalsekreterarna.

2.6.2 Varför Dag Hammarskjöld?

”Hammarskjölds liv och död, hans ord och handlingar, har mer än någon annan mans eller kvinnas i historien format allmänhetens förväntningar på generalsekretärarämbetet i FN...

Hans vishet, anspråkslöshet, och odelade plikt känsla har blivit normgivande för alla tjänstemän på internationell nivå – särskilt, naturligtvis, för hans efterträdare – och är helt enkelt omöjliga att leva upp till...

Det finns ingen bättre tumregel för en generalsekreterare i mötet med nya utmaningar och kriser än att fråga sig ’Hur skulle Hammarskjöld ha hanterat detta?’.”
Kofi Annan 2005:21-22

I tidningar världen över blev DH omskriven som Herr FN.¹¹⁸ Av alla generalsekreterarna kan Dag Hammarskjöld sägas vara ”den mesta” generalsekreteraren. På FN:s hemsida presenteras alla generalsekreterare, av dessa åtta biografier är Hammarskjölds den längsta.¹¹⁹ I en bibliografi som ger en översikt av det som publicerats om generalsekreterarna står Hammarskjöld för den längsta publi-

118 Gayshon 1962:191

119 Hammarskjölds biografi är 1186 ord, följd i längdordning av Boutros Ghali, Waldheim, Thant, de Cuellar, Annan och Ki-moon. Kortaste biografien är Trygve Lies med 482 ord.

kationslistan med 22 sidor att jämföra till exempel med U Thants 4 sidor.¹²⁰ Hammarskjöld återkommer ständigt i FN-sammanhang. När Ban Ki-moon valdes till generalsekreterare läste han upp ett brev som han som barn var med och skrev från sin skola till dåvarande generalsekreterare Dag Hammarskjöld.¹²¹ Hammarskjöld är också den generalsekreterare som märks mest i högkvarteret. Ingen annan generalsekreterare har en byggnad i högkvarteret uppkallad efter sig (Dag Hammarskjöld biblioteket) och i huvudingången hänger ständigt en blomkrans för att hedra hans minne. Utrikeskorrespondent Lennart Pehrson¹²² kallar Dag Hammarskjöld för "FN-högkvarterets hjälte".

När jag intervjuade Kofi Annans talskrivare fanns foton och böcker av Dag Hammarskjöld i hennes arbetsrum och Annika Savill refererade till honom under intervjun utan att jag frågat om honom. Jag trodde först att det berodde på att Annika Savill är just svenska. Det är faktiskt så att många tjänstemän har foton av just Hammarskjöld i sina arbetsrum, och att Hammarskjöld är en ikon för många av även de yngre människor som söker sig till FN.¹²³ En FN-medarbetare säger i en intervju att hon inte ens levde när Hammarskjöld var verksam i FN, men att hon är stolt över honom och att hon vill fortsätta i hans fotspår.¹²⁴ Dag Hammarskjöld är alltså en viktig förebild i organisationen. Detta är skäl nog att studera honom i den här avhandlingen. Men det har visat sig finnas fler anledningar. Dag Hammarskjöld hyllas också utanför FN och han tycks ha vuxit som förebild på senare tid. År 2005 då Hammarskjöld skulle ha fyllt 100 år, hyllades han som "*en av vår tids största ledarpersonligheter*"¹²⁵ även utanför FN. Han verkar också väcka människors fantasi, då han blivit föremål för skönlitterära, musikaliska och dramatiska verk.

Att studera Hammarskjöld som fallstudie var inte planerat från början, det var något som växte fram under arbetet med installationerna, då Hammarskjöld visade sig vara betydelsefull som förebild. En förebild; någon att se upp till, någon att efterlikna, någon att beundra. I studiet av en kultur kan de som är förebilder säga något om kulturen. Här ska jag använda mig av Hammarskjöld som före-

120 Peter J Kelly *United Nations Secretaries General: A Bibliography with Indexes*. Hammarskjöld och Waldheim har vardera 22 sidor, men Hammarskjölds sista sida är helt full. Ghalis lista är 18 sidor, Annans är 8 sidor, Guellar och Lies vardera 6 sidor och U Thant 4 sidor. Boken är publicerad 1999, innan Ki-moons tid.

121 Sammanträde i Generalförsamlingen den 13 oktober 2006. Finns att se via UN webcast: <http://www.un.org/webcast/2006.html>

122 Intervju den 8 augusti 2007 med Lennart Pehrson

123 Falkman 2005c:50

124 Mögle-Stadel 2002:51-52

125 Sture Linnér, *Sommar i PI*, 2007

bild för att identifiera ideal. Jag ska också ställa frågan varför just Hammarskjöld blivit en förebild. I kapitlet ska jag titta närmare på vem Dag Hammarskjöld var och vad han gjorde. Att välja en person som fallstudie var också ett sätt att levandegöra idealen och föreställningarna, att ge dem kött och blod.

2.6.3 Material i avhandlingen

FN:

- Officiell information på webb och i publikationer om organisationen, generalsekreteraren och sekretariatet.
- Organisations- och ledarskapslitteratur om FN, såsom ledarskapsstudier av generalsekreterarna och kritiska översikter av FN.
- Litteratur om diplomati och internationell politik.
- TV-sändningar från Generalförsamlingen via UN webcast.
- Protokoll från Generalförsamlingen och Säkerhetsrådet.
- Deltagande observation från sammanträde i Generalförsamlingen.
- Intervjuer med nyckelpersoner: FN-korrespondent, före detta president i Generalförsamlingen, Generalförsamlingens och Generalsekreterarens revisor, samt Generalsekreterares talskrivare.

Dag Hammarskjöld:

- Ett 20-tal biografier och analyser av Hammarskjöld (alla tillgängliga publikationer på språk jag kan läsa).
- Vetenskapliga avhandlingar om Hammarskjöld.
- TV-dokumentärer, radiodokumentärer och journalfilmer.
- Skönlitteratur, deckare, meditationer, radioteatrar, drama, musikstycken med mera.
- Brev till Hammarskjöld.
- Hammarskjölds egna texter och tal.
- Medias rapportering om Hammarskjöld från 1947 till publicering av avhandlingen.
- Intervju med Hammarskjöld-expert och Hammarskjölds medarbetare.

2.7 Tillvägagångssätt

Den första delen är en studie av installationerna av generalsekreterarna. Det är i installationerna som generalsekreteraren och medlemsstaterna kalibrerar sitt förhållande till varandra. Vilka är deras förväntningar på varandra? Farhågor? Förhoppningar? FN:s ledare ska passa alla och överallt och det gäller särskilt i installationstalet som riktar sig till hela världen. Här tar alltså en global kon-

struktion form. Här har jag gjort en etnografisk studie av en av installationerna samt tematisk och retorisk analys av de sju andra. Jag studerar processen mellan ledare och ledda samt vilka föreställningar om ledarskap som produceras och reproduceras vid dessa tillfällen och vilken betydelse ledarens person spelar. För att förstå mitt material mer har jag intervjuat nyckelpersoner. Jag lyfter in talskri- varen och media, eftersom de skapar ett slags filter genom vilket ledarskapet silas. Media är dessutom intressant ur ett retoriskt perspektiv, eftersom journalisterna sägs vara samtidens talare, *rhetorer* och TV, tidningar och andra mediekanaler är tidens ”talarstolar”.¹²⁶

Materialet i installationerna sorterade jag tematiskt. Tema är ursprungligen en musikalisk fackterm som betecknar ett återkommande inslag. Ett tema är det som gör att en melodi kan identifieras. Använd dramaturgiskt får ett musikaliskt tema identifiera en karaktär eller en händelse.¹²⁷ Tematisk analys är en herme- neutisk metod där forskaren samlar återkommande fenomen i empirin.¹²⁸ Tema är ursprungligen en

”The interrelated elements in a text contain themes that lend themselves to systema- tization. Thematic interpretation constructs significance from the intertwined cogni- tive and affektive units which make up a text.”
Zalesnick & Kets de Vries 1984¹²⁹

Jag läste igenom samtliga protokoll och skrev under tiden ned förslag på teman. Därefter gick jag genom protokollen i kronologisk ordning och skrev av det som var intressant under de teman jag hade skapat. De teman jag letade efter var både empirinära och teorinära, alltså jag skapade teman både utifrån tankar kring le- darens person som jag var ute efter att studera teoretiskt, men jag skapade också teman som jag fann empiriskt, utan att jag var intresserad av dem ur ett teore- tiskt perspektiv.¹³⁰ Den ursprungliga listan på teman justerades efter hand. Till slut hade jag en 80 sidor lång sammanfattning med sida upp och sida ned med citat samlade under dessa teman. Denna sammanfattning har jag koncentrerat ned till en presentation av innehållet i installationerna. Den tematiska analysen gjorde jag kvalitativt. Jag har inte räknat förekomst av ord eller teman, utan varit mer intresserad av vad som sägs och hur detta uttryckts. I den tematiska delen presenteras alltså innehållet. Det är ingen neutral presentation då även en sam- manställning av ett innehåll till ett antal teman också det är ett sorts analyseran-

126 Johannesson 2006:212 och Kjeldsen 2008.

127 Björkegren 1986: 22-23

128 Widerberg 2002: 142ff

129 Citerad i Björkegren 1986:23

130 Se diskussion Widerberg 2002:144-145

de av texten. Denna tematiska presentation finns som bilaga B. Innehållet i de olika installationerna påminner mycket om varandra, och jag berättar i löpande text istället ingående om en av installationerna, den jag studerade etnografiskt. Den tematiska presentationen har sedan legat till grund för den retoriska och topiska analysen. Där går jag djupare in på innehållet. I den retoriska analysen har jag tittat på dramatismen i installationerna, i språket som används och upplägget av installationerna. Här har jag även funderat på innehållets *topiker*, alltså från vilka platser materialet kommer. Här presenterar jag inte alla delar av analysen, utan har baserat urvalet på det som är intressant (se avsnitt om skrivande).

Den andra delen av studien är en studie av Dag Hammarskjöld. Att fokusera på honom var något jag kom att välja under arbetet med avhandlingen. Här har jag tittat på allt material som varit möjligt att komma över om Hammarskjöld, för jag har varit mer intresserad av hur han presenteras än själva informationen om honom. Det finns inte många fakta om Hammarskjöld som jag inte träffat på. Jag har "scrollat" igenom samtliga över 900 träffar på Retrievers medicarkiv och ett par tusen av goggles hänvisade sidor. Jag har nyst i dammet över tidningsklippen i Sigtunas arkiv och andaktsfullt hållit i Hammarskjölds babykläder, hårlockar, plånbok och handskrivna manus i handskriftsavdelningen på Kungliga Biblioteket. Jag har tittat på foton i bildarkiv, sett journalfilmer, dokumentärer och TV-program. Jag har lyssnat på musik, radioteatrar och radioinslag. Och så har jag läst all den litteratur, såväl biografisk, fackmässig som skönlitterär, som varit möjlig att få tag på skrivna i de språk jag kan.

För att strukturera och analysera materialet om Hammarskjöld har jag använt två modeller: det retoriska *ethos* och det konstituerande ledarskapet. Dygder blir ett viktigt inslag som utgångspunkt för resonemang för föreställningar och ideal om ledare, även när det gäller Hammarskjöld.

2.8 Det skulle blivit en tummetott

Nu låter detta planenligt och välordnat. Så har det inte varit. De flesta metodböcker jag stött på under min forskarutbildning faller under någon av följande två kategorier: Obegripligt Opraktiska eller Praktiskt Perfekta Pekpinnar. Böckerna i den första kategorin utgår från abstrakta svåra begrepp och har inte mycket med praktisk forskning att göra. Böckerna i den andra kategorin innehåller listor på hur forsknings ska göras och framförallt inte göras, vilket ger mer dåligt samvete än handledning. Det finns undantag. Det är Karin Widerbergs *Kvalitativ forskning i praktiken* som visar hur ofullkomlig, men görlig, empiriinsamling är. Jag vill också lyfta fram boken *Avhandlingen* (red Lars Strannegård) som består av flera forskares historier. Trots att forskningsprocessen sällan går precis som

planerat är de flesta forskningsrapporter snyggt tillrättalagda, kanske med något missförstånd som anekdot. Kvalitativ forskning är inte fullkomlig. Jag menar att vi forskare ska acceptera det genom att visa de val som gjorts och det material som inte passar in perfekt. Dessutom ska forskaren vara synlig. Då skapas en bättre tillförlitlighet och trovärdighet än om en bild visas upp av en perfekt forskning som ändå aldrig fanns. Därför finns detta här avsnittet.

Jag sitter i mitt rum på Handels. Att vara doktorand är fattigt men roligt. Jag får gräva ned mig i det som intresserar mig och akademien är en oas där saker får tänkas färdigt. En dag har jag dåligt samvete, borde göra något som har betydelse. På FN borde man jobba, där kan man göra något, kanske talskrivare. Läser FN:s webb, klickar in på generalsekreterarnas stab och hamnar på Dag Hammarskjöld. Just Hammarskjöld har jag ett gott öga till sen jag höll en informerande presentation om honom när jag läste retorik i USA. Jag går in och tittar på protokollet från Hammarskjölds installation. Han får vara lejonvärd, profet och bergsklätrare. Jag fascineras av retoriken och bilden av ledarskapet. Jag hade inte sett *ethos* och ledarideal så tydligt på något annat ställe förut. Det var så den här avhandlingen började. Jag var då halvvägs igenom ett annat avhandlingsprojekt, om studentnationerna i Uppsala, men Hammarskjölds installation lockade så mycket att jag började titta på alla generalsekreterares installationer. Det var först meningen att installationerna skulle bli en förstudie med vars hjälp jag kunde styra upp ledarideal och dygder inför projektet med studentnationerna. FN-projektet skulle "bara bli en tummetott". I en saga får en skräddare i uppdrag att sy något stort. Varje gång som beställaren kommer på provning har klädesplagget krympt och till slut blir det en tummetott. I mitt fall skulle FN-projektet bli en tummetott. Varje gång jag träffade handledarna hade tummetotten vuxit och till slut hade tummetotten vuxit till en avhandling. Att göra ett projekt halvfärdigt och sen börja på ett till, och till slut sitta med två avhandlingar är inget jag kan rekommendera. Att byta empiri, och för all del också teori, är inte heller något som tas upp i metodböcker. Hade jag gjort något annorlunda om jag fått göra om den här studien? Svaret på den frågan är helt enkelt att jag gjorde saker annorlunda innan det blev den här studien. Jag har haft annan teori och annan empiri innan jag tyckte att pusslet passade. Jag hade blivit klar tidigare om jag hade nöjt mig med pusselbitar som passade sämre ihop än vad dessa delar av teori och empiri gör.

2.9 Förförståelse

Jag har tidigare varit inne på hur hermeneutiken betonar förförståelsens betydelse och hur viktigt ett tydligt jag och avsändarens *ethos* spelar roll för hur budskapet mottas. Därför finns detta avsnitt, avsett att tydliggöra min förförståelse för forskningsämnet och inställning till empirin.

Jag växte upp i värmländska Ölme, präglad av civilsamhället. Missionskyrkan, scout, Österviks kapellförening, Trefors kvarn, LRF och Farmartjänst. Familjens kök var, och är, en sambandscentral där protokoll undertecknas och medarbetare/vänner träffas, finrummet är sammanträdesrum och mitt gamla rum är kopieringsrum. När jag sen läste organisation och ledarskap saknades ett perspektiv; det engagerade och värdebaserade. Studierna i Uppsala innebar arbete i studentnationerna. Förtroendeuppdraget som ordförande för Värmlands nation handlade om att leda fem heltidsanställda, hundra frivilliga ämbetsmän och 2 500 medlemmar. Arbetet som Curator Curatorum innebar att leda universitetets 13 studentnationer och att vara talesperson för de 32 000 studenterna. Här såg jag om och om igen hur viktig Människan var, det var hur någon "var" som avgjorde om de blev valda till ett ämbete och om de bedömdes göra ett bra arbete. Att leda handlade om administration och beslut, men än mer om känslor. Att själv sitta i en ledande position gjorde att jag också fick möta mina egna och andras föreställningar om ledarskap.

De ämnen jag läste i Uppsala förutom ekonomi; idéhistoria, socialpsykologi, pedagogik och retorik, har alla satt spår i den här avhandlingen, särskilt retoriken. Mitt kunnande i retorik har också utvecklats inte bara med akademiska studier, jag har också haft god hjälp av sången i nationskören och La Cappella och av improvisationsteatern vid Teatertaket. Det var i USA jag först läste retorik och där var jag samtidigt stödlärare i en tredje klass. Varje dag gick en 10-åring fram och talade. Skillnaden mot min egen skolgång var uppenbar och det blev tydligt varför amerikaner är bättre än svenskar på att prata inför andra; vi har inte fått öva. Studierna i amerikansk *public speaking* gjorde att jag förstod innebörden av uttryckskultur. Italiensk-amerikanske Mr Marinaro pratade i utropstecken och jag i parentes. Funderingarna kring uttryckskultur och nationella normer har utvecklats då jag undervisat ryska chefer vid SSE Russia och kenyanska kvinnorrättsledare vid UNIFEM. Att undervisa internationellt har också gett mig perspektiv på empirin i avhandlingen. För att ha neutrala fallstudier har jag använt FN i undervisningen. Det visade sig inte alls vara neutralt; ryssarna såg FN som amerikanskt, kenyanerna som vägen framåt.

Kulturella krokar fascinerar mig, kanske för att jag lever i dem med USA vs Sverige och Stockholm vs Ölme. Jag ser överlag positivt på FN, även om korruption och tandlöshet bekymrar, ser jag ingen annan väg att lösa globala problem. På studierna i *public speaking* i USA skulle jag hålla ett informerande tal. Mätt på amerikansk storhet ville jag imponera med någonting svenskt och presenterade Dag Hammarskjöld. Femton år efter detta hittade jag alltså Hammarskjöld igen den där dagen på Handels. Efter intensivt arbete med Hammarskjöld beundrar jag honom intellektuellt och han rör mig känslomässigt. Kanske för att jag känner samhörighet med honom; hans vilja att både filosofera och agera, hans vilja

att tro men samtidigt skepsis mot samfund. Jag har på köpet blivit något av en bibliofil och i min bokhylla trängs nu 54 böcker av och om Hammarskjöld och samlingen är så gott som komplett.¹³¹ Hammarskjöld berör mig. Ett ledarskapets romantik.

131 Efterlysning! Jag saknar Jordan (red) *Hammarskjöld revisited*. Stoltast i samlingen är jag över originalutgåvan av *Vägmärken* från 1963.

3. Ledarskap

Först en idéhistorisk översikt av ledarskapsområdets utveckling som mynnar ut i min syn på ledarskap och utgångspunkterna för denna avhandling. Jag kommer att reflektera över ledarens betydelse i ledarskapet genom att titta på detta idéhistoriskt och hur det ser ut nu i teori respektive praktik. Jag skriver också om de teorier som ägnat fokus åt ledarens person såsom egenskapsforskning och karisma. Därefter presenterar jag det som kan komma att bli det femte paradigmet i ledarskapsforskningen; teorier med symbolisk interaktionistisk grund. Avsikten med kapitlet är att presentera området för att sedan kunna diskutera hur ledarskapsforskningen ska kunna komma vidare, men först och främst är syftet att redogöra för mina utgångspunkter och presentera teorier och modeller som jag kommer att använda för att analysera empirin och som jag med mina resultat vill utveckla.

3.1 Översikt över ledarskapsområdet – vad är ledarskap?

Tidiga texter handlar ofta om ledarskap, såsom de isländska sagorna och Homeros *Iliaden* och *Odysseen*. Ledare, ofta i form av onda skurkar eller goda hjältar, har upptagit och upptar fortfarande, en stor del av människans narrativa historia och kultur. Bra och dåliga ledare har fått skapa och skapar avskräckande exempel och ideala förebilder. De första studierna om ledarskap kan hänföras tillbaka till Aristoteles.¹³² Ordet ledare kommer från gammeltyskans *Leader*, guide, den som visar vägen, medan management kommer av det latinska begreppet *manus*, vilket betyder den hand som kontrollerar.¹³³ Jag kommer genomgående att använda begreppet ledare och ledarskap, även om jag också använder mig av studier av management. Jag väljer begreppet ledarskap då jag är intresserad av just ledning, att visa vägen, snarare än administration, planering och kontroll.¹³⁴ Det kan ligga en hel del i uttrycket ”*the World is Over-Managed, but Under-Lead*”.

Under tidigt 1900-tal blev ledare och ledarskap (ofta under benämningen management) föremål för vetenskaplig forskning. Det ökade intresset för och behovet av studier om ledarskap uppstod i och med industrialiseringen.¹³⁵ Intresset för

132 Enligt Northouse 2007: 9

133 Grint 2005:105

134 För skillnader mellan ledare och managers, se till exempel Zaleznik 1977/1990, Northouse 2007:9-11 eller Western 2008: 35-40. Till viss del sammanfaller management och ledarskap, men de skiljer sig också åt. Till exempel redovisar Western 2008 utvecklingen inom management, och den sammanfaller inte helt med ledarskapets historik.

135 Northouse 2007:9 och Grint 2005:1

ledarskap inom forskningen fortsätter och det verkar till och med som om ledarskapsforskningen ökar exponentiellt. Sökning av begreppet ledarskap på google.com ger ungefär två och en halv miljon träffar. År 2003 fanns nära 15 000 böcker om ledarskap på amazon.com och om utvecklingen fortsätter i samma fart kommer det att finnas 100 000 ledarskapsböcker 2015. Att ”bara” läsa de 15 000 böckerna som publicerats fram till 2003 skulle ta 39 år.¹³⁶ Litteraturen spretar, kanske för att forskare tagit olika utgångspunkter. Ledarens person, ledarskap som process, eller ledarens beteende.¹³⁷ Andra forskare har tittat på ledarens arbete i praktiken. Ytterligare områden som studerats är strategi, effektivitet, företagskulturens betydelse och situationens påverkan. Ledarskapsforskningen har på det sättet utvecklats.¹³⁸

1. *egenskaper* (”trait approach”) höll i från 1920-talet fram till slutet av 1940-talet. Här ses ledarskap som något medfött och forskarna ledade efter ledarskap i form av fysiska drag, förmågor och personliga egenskaper.
2. *stil* (”style approach”) från 1940-talet till slutet av 1960-talet. När forskarna inte kunde finna att personliga attribut var viktiga, övergick de till att undersöka ledarens stil, uppträdande och agerande.
3. *situation* (”contingency” approach) fram till tidigt 1980-tal. Forskningen om ledarskap som stil och beteende, fick kritik för att den inte tog hänsyn till situationen. Därför kom pendeln att slå över till situationssynsättet inom ledarskapsforskningen; olika typer av organisationer och situationer krävde olika ledare.
4. *karisma/transformation*, från 1980-talet och framåt. Här ingår många alternativa angreppssätt. En gemensam poäng på området är att visioner är viktiga för ledare och att ledare inte kan styra med pengar utan med motivation och inspiration. Karismatiskt och transformerande ledarskap är de två vanligaste och tydligaste begreppen. Reaktionen mot denna inriktning är att forskningen återigen är tillbaka i egenskaper och att området inte är så nytt som förespråkarna hävdar.
5. *interaktionistisk och konstruktionistiskt ledarskap*. Ett alternativ till de fyra ovanstående angreppssätten. Det som är gemensamt är att forskarna här ser ledarskap som skapande av mening och att området har symbolisk interaktionism som grund. Några av dessa teorier

136 Grint 2005:15

137 Grint 2005:1-19

138 Översikter finns på flera ställen; Muldoon 2004, Western 2008 och Jönsson & Strannegård 2009 till exempel. Muldoon är det som främst lyfter fram interaktionismen som det femte paradigmet.

är attribution till ledare, ledare som symboler, ledarskap som social konstruktion, social identitetsteori om ledarskap, ledarskapets romantik, konstituerande ledarskap och ”management of meaning” En av dessa teorier, som dessutom innefattar flera av ovanstående synsätt, är begreppet konstituerande ledarskap.¹³⁹

Fram till 1980-talet fanns tre tydliga trender i ledarskapsforskningen. Ledarskap sett som beroende av karaktär, stil eller situation. Då mycket av forskningen som utförts verkade ha problem med metod eller brist på bevis, växte en ganska mörk syn fram på ledarskapsforskningen. Detta resulterade i att forskarna använde en rad alternativa angreppssätt. En gemensam poäng i denna ”*new leadership approach*” (även om många menar att området inte är nytt) är att ledare behöver visioner. En av forskningsinriktningarna inom detta angreppssätt är att se ledarskap som transformerande och/eller karismatiskt.¹⁴⁰ Inriktningen med karisma har, som jag ser det, fått störst genomslag i nordamerikansk forskning och bara till viss del i Europa, där forskarna snarare har vänt sig till konstruktionism och interaktionism.¹⁴¹ Detta är ett alternativ som kan komma att bli det femte paradigmet, det är åtminstone min och mångas förhoppning. Det som är gemensamt för dessa teorier är en grundsyn av symbolisk interaktionism och användning av tolkande och hermeneutik som metod.¹⁴² De olika ansatserna handlar alltså inte bara om mode eller utveckling inom forskningen, utan snarare om grundantaganden.¹⁴³

Den mesta forskningen kring ledarskap är positivistisk, essentialistisk, kvantitativ och amerikansk. På den ledande tidningen *the Leadership Quarterly* märks det tydligt. År 2005 kom en ny aktör, tidningen *Leadership*, som säger sig vara mer öppen.¹⁴⁴ Dikotomin mellan det essentialistiska och det konstruktionistiska synsättet på ledarskap har ställt till problem, menar Adriana Kezar. Hon hävdar att medan essentialistiska/positivistiska studier gärna ser och gör generaliseringar, håller de sällan för empiriska studier och ansatsen har begränsat synen på ledarskap. Å andra sidan har anti-essentialistiska och konstruktionistiska studier inte vågat eller velat betona regelbundenheter i sin forskning.¹⁴⁵ Kezar

139 Muldoon 2004:9-11

140 Bryman 1992:1-21

141 I jämförelse mellan de två ledande tidskrifterna inom ledarskap – europeiska *Leadership* och amerikanska *Leadership Quarterly* syns skillnaden tydligt.

142 Shane Muldoo 2004

143 Modell Grint 2000:2

144 Se till exempel Jackson 2005:1312 och förstås redaktörerna Collinson och Grint 2005 i första utgåvan.

145 Kezar 2004:121

menar att forskningen för att komma längre inom ledarskapsforskningen ska våga kombinera essentialistiska kunskaper med konstruktivistiska. Jag kommer att kombinera både teorier med essentialistiskt synsätt, såsom autentiskt och psykoanalytiskt ledarskap med icke-essentialistiska teorier såsom konstituerande och symboliskt ledarskap.

Det finns mycket bra (och dåligt) skrivet om vad ledarskap är. För att hantera det som skrivits om ledarskap, finns sammanfattningar och analyser av tidigare forskning om ledarskap. Det finns till och med forskare som specialiserat sig på att hålla sig a jour med vad som händer inom området. Två av dessa böcker som kommer ut i olika upplagor är Peter Northouses *Leadership in theory and practice* och Gary Yukls böcker *Leadership*. Jag rekommenderar också Keith Grint¹⁴⁶ och Simon Western.¹⁴⁷ De sammanfattar inte bara utan kommer också med kritik och reflektion kring forskningen.¹⁴⁸

Jag har gjort denna korta idéhistoriska genomgång av flera skäl. För det första för att jag har ett idéhistoriskt intresse och idéhistorisk ansats i avhandlingen, för det andra för att lägga grunden till en diskussion om ledarens betydelse i ledarskapet och för det tredje för att förklara mina utgångspunkter.

3.2 Utgångspunkter: ledarskap som påverkan och kommunikation

Under snart ett sekel har det alltså skrivits mängder med vetenskapliga texter om ledarskap. Med alla dessa försök att förklara och förstå, borde det inte vara möjligt att komma fram till ett svar på frågan vad ledarskap är? Det är inte lätt att definiera ledarskap, kanske för att ordet tagits från allmänt språkbruk in i ett vetenskapligt område, utan att någon definition lyckats bli allmänt vedertagen.¹⁴⁹

Forskaren Peter G Northouse menar att trots vidden och bredden i forskningen, finns det gemensamma komponenter i de flesta teorier om ledarskap; det är en process, uppstår i grupp, siktar mot ett mål och involverar påverkan.¹⁵⁰

“Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal.”

Peter G Northouse 2007:3

146 Grint 1997

147 Western 2008

148 Vad gäller den forskning som gjorts i min närhet, och därför påverkat den här avhandlingen, så finns det översikter i Sjöstrand & Tyrstrup 1999, Holmberg 2005 och Sjöstrand 2009

149 Yukl 2006:2

150 Northouse 2007:3

Både de centrala komponenterna och definitionen bekräftas av andra försök att sammanfatta forskningen.¹⁵¹ Huvudpoängen i ledarskap är ett det handlar om just påverkan¹⁵².

“Influence is the sine qua non of leadership. Without influence, leadership does not exist.”

Peter G Northouse 2007:3

Trots att det är vanligt att definiera ledarskap som påverkan, finns det lite forskning om hur denna påverkan går till.¹⁵³ Det finns också forskare som ifrågasatt vilken betydelse ledarskap har och om en ledare kan påverka en organisation rent faktiskt. Varken ledare påverkar eller inte, så kan ledare sägas ha betydelse, just därför att ledarskap tillskrivs det.¹⁵⁴ Påverkan kan också ses som en viktig komponent för att organisering ska kunna ske.¹⁵⁵

I den här studien är jag främst intresserad av icke-tvingande och symbolisk påverkan. Det vill säga den makt en ledare kan ha i form av skapande av mening och värderingar. Jag kommer att titta närmare på flera teoriområden som handlar om detta; karismatiskt och visionärt ledarskap, etik och ledarskap, konstituerande ledarskap med flera.¹⁵⁶

Det ena som ledarskapsforskare tycks någorlunda överens om är alltså att ledarskap har med påverkan att göra. Det andra forskarna tycks överens om, är vad ledare faktiskt gör. Den första stora studien av ledares arbete gjordes 1951 av Sune Carlsson; *Executive Behavior*. Carlsson kom bland annat fram till att ledares arbete är fragmenterat och att ledares tid främst upptas av kommunikation. Carlssons studie har gjorts om igen i modern tid av Stefan Tengblad och studien visar att ledares arbete har ändrat sig en del på 50 år. Den största skillnaden är att ledare reser mera, deras arbete är fragmenterat inte bara sett till tid utan

151 Till exempel Yukl 2006. På sidan 3 har han samlat 50 års försök att definiera ledarskap i en tabell. Påverkan och en ojämlik relation är det som är gemensamt i försöken.

152 Begreppet inflytande vore också tänkbart, men jag har valt att genomgående använda påverkan.

153 Bengtsson, Müllern, Söderholm och Wåhlin 2007:64. De gör dock en översikt på sid 66 av olika dimensioner i social påverkan.

154 Pfeffer 1977

155 Bengtsson, Müllern, Söderholm och Wåhlin 2007:7

156 Se Holmberg och Hyllman 2008 för diskussion kring förhållandet mellan exempelvis värdebaserat ledarskap, karismatiskt och visionärt ledarskap och civilsamhällets idéburna ledarskapet.

också till plats. En sak tycks stabilt över tid; ledares arbete handlar fortfarande om att kommunicera. Hälften av arbetstiden för en ledare går ut på att hantera information. En stor del av informationen och kommunikationen sker i personliga möten.¹⁵⁷ Tengblad menar att de flesta av dessa möten handlar om att skapa mening.¹⁵⁸ En annan intressant studie om ledares arbete är Henry Mintzbergs *the Nature of Managerial Work*. För att förklara ledares arbete delade Mintzberg upp en ledares arbete i tio olika roller, varav tre; talesman, galjonsfigur och ledare uteslutande handlar om kommunikation.¹⁵⁹ Vad ledare gör är framförallt att kommunicera, hävdar Mintzberg, som menar att ledares kommunikation främst sker verbalt och undersökningen visar att interaktion ansikte mot ansikte upptar mellan 57 och 89 % av ledarnas tid.¹⁶⁰ Henry Mintzbergs slutsats är, precis som Carlssons och Tengblads, att en ledares arbete är att kommunicera.¹⁶¹

Sammanfattningsvis har forskningen på området ”*nature of managerial work*” visat att ledares arbete är hektiskt, varierat, fragmenterat, reaktivt och styrs av tillfälligheter snarare än planering.¹⁶² Forskningen har också visat att det som ledare gör i stor utsträckning är att interagera, att samverka med andra. Ledarna interagerar med medarbetare, sina ledda, men också med den externa omgivningen. Denna interaktion involverar ofta verbal kommunikation, till exempel genom telefon eller informella möten. Det som sker i denna kommunikation är dels utbyte av information, dels försök till påverkan.¹⁶³

Det finns alltså två saker som ledarskapsforskare tycks överens om. Det är att ledarskap handlar om att påverka och att ledares arbete innebär att kommunicera.

3.3 Ledarskap som ledares person – idéhistorisk pendel och samtida paradox

Idéhistoriskt har ledarskapsforskningens pendel svängt vad gäller intresset för ledarens person. I den första fasen låg fokus på ledarens person genom att titta på egenskaper. Därefter slog pendeln åt andra håll såsom situation och stil. Så

157 Tengblad 2002:550-556

158 “sense-making” i Tengblad 2002:560

159 Mintzberg 1973 genomgång sidan 92-93

160 Mintzberg 1973:38

161 Mintzberg 1973:44

162 Carlson 1951, Mintzberg 1973, Tengblad 2002 och Tyrstrup 2002. Se också översikt av forskningsområdet i Yukl 2006:22-24.

163 Yukl 2006:24-26

har pendeln återigen slagit tillbaka med nygammalt fokus på ledares personer i och med karisma. Nu vill många svänga iväg pendeln bort från ledaren igen. Att det fokuseras för mycket på ledaren som person och ledarens person är en alltmer återkommande kritik av forskning om ledarskap. Forskningen borde försöka förstå ledarskapet, inte ledarna.¹⁶⁴ Inom det konstruktionistiska synsättet finns synpunkten att betydelsen av ledare måste dämpas. Det är till och med en del av agendan.¹⁶⁵

En del av det som forskningen vänt sig mot är upphöjandet av ledarna, att de sätts på piedestal och att ledarskap och organisering görs för enkelt genom att ledare beskrivs som hjältar. Detta heroiska synsätt är en snedföreställning när ledarskap ska förstås och conceptualiseras.¹⁶⁶ I skapandet, reproduktionen och förmedlandet av dessa heroiska konstruktioner av ledarskap, är massmedia en viktig aktör.¹⁶⁷ Föreställningen om ledare som hjältar rättfärdigar högre löner för ledare, men skapar samtidigt orealistiska förväntningar på människor som är i positionen som ledare.¹⁶⁸ Varför envisas människor med att se ledare som hjältar?

"Leaders are pictured as heroic figures who are capable of determining the fate of their organizations. The mystical, romantic quality associated with leadership is similar to the common stereotype for other heroes in our culture."

Gary Yukl 2006:449

Intresset för ledares person, inte minst i rollen hjältar, ökar i praktiken samtidigt som det paradoxalt nog minskar i teorin. I teorin framhävs hur ledarnas personer fått alltför mycket uppmärksamhet. "Verkligheten" och praktiken säger något helt annat. Ledarskap handlar om människor. Hur personer "är". Ledares personer och personligheter är hett stoff. För i praktiken verkar föreställningen om att ledarskap handlar om ledarens egen karaktär vara en accepterad och självklar förklaring. Låt mig ge ett par exempel. Branschorganisationen *Ledarna* säger att "*Ledare blir du genom ditt sätt att vara och hur du påverkar andra.*".¹⁶⁹ Tidningen *Chef* delar ut pris till "Årets chef" för att lyfta fram goda exempel. Hotellägaren Per Lydmar fick priset med motiveringen: "*Mod och magkänsla får Per Lydmar att*

164 Se exempelvis Sjöstrand och Tyrstrup 1999 samt Alvesson & Kärreman 2002

165 Sjöstrand och Tyrstrup 1999:9

166 Yukl 2006:448

167 Chen och Meindl 1991

168 Yukl 2006:449

169 <http://www.ledarna.se/portal/guide.nsf/0/>

9419017E201558E7C1256EAC003DBC8A?OpenDocument

*gå sina egna vägar i en annars konservativ bransch.*¹⁷⁰ Så enligt *Chef* är det karaktärsdrag, dygder, som till exempel egensinne och mod som premieras. Många fler exempel finns i utbildningar för ledare, till exempel företaget med det talande namnet ”*Tuff Ledarskapsträning*”.¹⁷¹

I forskning om hur ledare rekryteras och tränas, framgår i hur betydelsefulla ledares karaktärer är. Följande två exempel på forskning har gjorts av kollegor till mig. Ledares karaktärer har inte varit huvudsakligt fokus, men studierna är ändå exempel på betydelsen av dygder och ideal. Vem som är ”rätt” person för att bli VD märks tydligt i Charlotte Holgerssons¹⁷² forskning om VD-rekrytering. Genom att intervjua styrelseordföranden undersöker hon vilka som får bli VD. Den bild som framkommer i studien är en homogen ideal bild av hur en ledare ska vara, såväl i ålder, bakgrund, civil ställning, personlighet och utseende. Man ska vara man, medelålders, kortklippt, från rätt universitet med fungerande fru och familj. Hårpiska göre sig icke besvär. De som är ”rätt” är de som liknar dem som rekryteras, detta kallas inom feministisk teori för homosocialitet. Markus Kallifatides¹⁷³ visar i sin studie av ett management-traineeprogram att tränas till ledare handlar om att bevisa att man är av det ”rätta virket”. Det ”rätta virket” består av dygder som tuffhet och detta tränas och belönas.

Varför sätts då fokus hellre på en enskild ledare istället för den organisation han/hon ska företräda? Varför förklaras så mycket av det som händer en organisation med ledarens karaktär eller agerande? Gary Yukl menar att det går att förklara med hur mänsklig kognition fungerar:

”Organizations are complex social systems of patterned interactions among people. In their effort to understand the causes, dynamics and outcomes of organizational processes, people interpret events in simple, human terms. Stereotypes, implicit theories, and simplified assumptions about causality help people to make sense out of events that would otherwise be incomprehensible.”

Gary Yukl 2006:448

Fokus på ledaren som person har ökat under senare år på grund av intimisering och individualisering. Dramaturgin i media gör att organisation, person och position blir ett.¹⁷⁴ Ingalill Holmberg menar att även om man inom forskningen insett att ledarna får för stor uppmärksamhet, går det ändå inte att bortse från att

170 Årets Chef 2006; http://www.chef.se/dynamisk/index.php/chef/evenemang/arets_chef

171 <http://www.tuff.ledarskapstraning.se>

172 Holgersson 2003

173 Kallifatides 2002

174 Holmberg 2005:42

ledarskap som karaktär är en viktig och inflytelserik uppfattning. Det påverkar hur ledare rekryteras och hur de tränas.¹⁷⁵ Att kartlägga de modetrender och normer som styr idealen för ledare är därför en viktig forskningsuppgift.¹⁷⁶ Det är också viktigt och intressant att se hur normerna och idealen förhåller sig till praktiken.¹⁷⁷ Jag har resonerat kring hur teorin vill att fokuseringen på enskilda ledare och deras person och personligheter ska minska, medan praktiken istället har ökat fokus på enskilda ledare. Just därför är detta en fråga i min avhandling. Vad är det som framhålls som viktigt i ledares personer och varför får ledares personer stor betydelse? De två grenar inom ledarskapsforskningen som ägnat mest uppmärksamhet åt ledares personer och personligheter är de som studerat egenskaper (det första paradigmet inom ledarskapsforskning) och de som studerar karisma (det nu rådande paradigmet inom ledarskap).

3.4 Ledarens person – egenskaper, karisma och andra aspekter

3.4.1 Ledarskap som uppsättning egenskaper

Den första vetenskapliga forskningen om ledarskap i början av 1900-talet handlade om att forskarna försökte förklara ledarskapet utifrån ledarnas personligheter. Forskarna utgick från att människor var födda med vissa karaktärsdrag och är ägnades åt att undersöka vilka drag det var som särskiljde ledare från ”vanliga”. Området brukar kallas ”great man” teorin. I mitten av århundradet började generaliteteten i värdet av studierna att ifrågasättas. RM Stogdill gjorde till exempel 1948 en stor sammanfattning av karaktärsforskningen och menade då att det inte fanns någon uppsättning egenskaper som urskiljde ledare från dem som inte var ledare. En person som uppfattades som ledare i en situation, var det inte i en annan. Stogdill ansåg att forskarna istället borde titta på situation, vilket också kom att bli nästa stora gren inom ledarskapsforskningen.¹⁷⁸ En inflytelserik forskare på egenskapsområdet har varit R D Mann. I slutet av 1950-talet gjorde Mann en kartläggning av de runt 1 400 studier som gjorts om individers personlighet och deras status i en grupp. Slutsats blev att det går att styrka relationen mellan en individs personlighet och dennes status i gruppen. I studierna hittades runt 500 olika mått på vad personlighet är för något.¹⁷⁹ Intelligens var en av de mest vanligt återkommande, 69 av de 500 måtten på personlighet beskrev olika varianter av intelligens. De egenskaper som var högt signifikanta gentemot ledarskap var intelligens, flexibilitet och extroversion. Vi-

175 Holmberg 2005:51

176 Strannegård 2007a:182

177 Strannegård 2007a:185

178 Northouse 2007:15

179 Mann 1959:154

dare var dominans, maskulinitet och empati positivt relaterade till ledarskap.¹⁸⁰ RD Mann tyckte sig visa att relationen mellan karaktär och ledarskap stämde, men han var ändå kritisk.

Omfattande forskning gjordes under ett halvt sekel ändå framkom inga särskilt klara resultat. Trots dessa motgångar har forskningen om ledarskap som karaktärdrag pågått under i stort sett hela 1900-talet. Intresset har till och med ökat de senaste åren, inte minst tack vare den karismatiska inriktningen på ledarskap.¹⁸¹ Peter G Northouse har försökt sammanfatta vilka egenskaper som varit vanligast i resultaten av den myckna forskningen. Han menar att de fem mest dominerande är; intelligens (vilket sedan 1990-talet också innebär emotionell intelligens), självförtroende, beslutsamhet, integritet och sociabilitet.¹⁸²

Karaktärsforskningen har flera fördelar. Den är inriktad på enskilda personer, vilket gör den ”enklare” än många andra forskningsinriktningar. Ingen annan forskningsgren inom ledarskapsområdet har lika lång bakgrund och en sådan mängd av studier att luta sig mot. En annan fördel är att den verkar vara tilltalande. Människor verkar tycka om att läsa om människor med speciella personligheter i media och i organisationer verkar man tilltalas av att veta att det är något särskilt med den som leder verksamheten. Den kritik som riktats mot karaktärsforskningen är ensidigheten, att den bara fokuserar på ledaren och att den inte tar hänsyn till situation. Den starkaste kritiken mot inriktningen är att forskningen, trots både volym och bredd av studier, inte lyckats komma överens om vilka egenskaper som verkligen är de viktigaste och vad dessa innebär.¹⁸³ Ledarskapsforskning om egenskaper förekommer, såvitt jag vet, inte på svenska högskolor eller universitet. Internationellt har det sett, och ser fortfarande, anorlunda ut:

”In short, the trait approach is alive and well. It began with an emphasis on identifying the qualities of great persons; next, it shifted to include the impact of situations on leadership; and most currently, it has shifted back to reemphasize the critical role of traits on effective leadership.”

Peter G Northouse 2007:16

Trots att forskningen om karaktär och ledarskap inte varit stor i Sverige, så har karaktärsforskningen ändå fått stort genomslag i praktiken även här. Den ligger bakom många av de personlighetstest som människor får genomgå när de söker arbete eller går kurser. Forskningen har alltså fått stort genomslag i rekrytering

180 Mann 1959:170

181 Northouse 2007:16

182 Northouse 2007:19

183 Se diskussion om fördelar och nackdelar i Northouse 2007:24-25.

och även i utbildning. Jag menar att det mest spännande med karaktärsforskningen är misslyckandet och det faktum att den trots detta tycks tilltala människor i hög utsträckning. Listas som Northouse skapat som en sammanfattning av karaktärsforskningen ser helt annorlunda ut än den lista som Yukl gjort. När jag försökt läsa studier utförda om karaktärsforskningen ser jag dessutom att de är ganska tveksamma metodmässigt. Efter hundra år av forskning kan inte jag se ett säkerställt resultat. Ändå ligger denna forskning till bas för hur företag och organisationer utbildar ledare och rekryterar ledare.

Vad är problemet? Varför är det svårt att säga vilka karaktärsdrag som utmärker ledare? Claes Gustafsson har gjort en mindre studie om ledares karaktärer. Den visade att ju fler personer som tillfrågades, desto längre blev listan med egenskaper. Alltså, mängden karaktärsdrag ökar med antalet människor. Gustafsson menar att misslyckandet i forskning kan bero på språkliga missförstånd, människan blandar ihop orden med det som orden ska representera. En gammal undersökning visar att det på engelska finns 13 000 ord för olika egenskaper.¹⁸⁴ Fenomenet står för något viktigt. Människan har uppenbarligen behov av att skapa många ord för personers karaktärer. Trots att forskningen misslyckats med att slå fast några specifika karaktärsdrag och definiera dem (eller rättare sagt, det finns hundratals eller tusentals fastslagna listor och definitioner), så är det här något mycket fascinerande. Människan vill höra om ledare som speciella människor. Det finns en parallell till karaktärsforskningen inom ledarskapsområdet och det är inom retorikforskningen. Under många år försökte retoriker hitta de perfekta egenskaper som utmärker en god talare. Resultat blev oändliga listor av karaktärsdrag och en tydlig lista på egenskaper uteblev, precis som inom ledarskapsforskningen. Även i FN-empirin kommer jag att visa vilken variation av goda karaktärsdrag som används om generalsekreterarna.

3.4.2 Ledarskap som karisma och vision

Ett ofta återkommande karaktärsdrag i nutida forskning är karisma.¹⁸⁵ Ordet karisma kommer från grekiskan och betyder gudomlig gåva. Max Weber plockade upp begreppet för att beskriva påverkan som inte bygger på tradition eller formalitet. Karismatisk auktoritet är en idealtypisk påverkansform som handlar om att de ledda uppfattar ledaren som exceptionell och detta uppstår främst vid krissituationer. På 1980-talet blev ledarskapsforskare alltmer intresserade av de känslomässiga och symboliska aspekterna av ledarskap. Vissa forskare har studerat ledarna, deras motiv och beteenden, medan andra har ägnat sig åt hur

184 Gustafsson 1992:33

185 GLOBE-studien, se House et al 2004

karismatiska ledare påverkat ledda.¹⁸⁶ Området har kommit att kallas transformerande, karismatiskt och/eller visionärt ledarskap. Ibland jämställs karismatiskt och transformerande ledarskap, ibland ses de som besläktade. Jag kommer här att fokusera främst på den karismatiska teorin.

Det som utmärker karisma är skapandet och förmedlandet av vision och ibland kallas området för visionärt ledarskap. Inriktningen mot karismatiskt ledarskap har bara funnits i periferin i såväl min grundutbildning såväl som doktorandutbildning. I europeiska/skandinaviska tidskrifter¹⁸⁷ finns bara fragment av diskussionen kring karisma. Därför måste jag erkänna min förvåning över hur aktuellt och dominant perspektivet varit i delar av ledarskapsforskningen, främst i internationella ledarskapstidskrifter. Dessa tidskrifter är amerikanskt baserade, även om många av artiklarna kommer från europeiska forskare. Det neokarismatiska perspektivet har stort utrymme i tidskrifter som *Leadership* och *the Leadership Quarterly*, däremot finns det bara spår av det i tidskrifter som *Scandinavian Journal of Management* och *European Journal of Management*. Tidskriften *the Leadership Quarterly* är såvitt jag kan förstå en av de viktigare internationella tidskrifterna på området, om inte den allra viktigaste.¹⁸⁸ En innehållsanalys av tio år av visar att det karismatiska ledarskapet har dominerat innehållet.¹⁸⁹ Det finns alltså mycket lite från svenskar om karisma, förutom *Den Karismatiska Chefen* av Thomas Müllern och Annelie Elofsson utkommen 2006.

Karisma som uppfattad dygd i specifika situationer - Weber

Max Weber plockade in begreppet karisma i ledarskapsstudier då han skrev om karismatisk auktoritet. Weber skrev inte om karisma som ett enskilt begrepp utan som en del i en modell över olika typer av makt, eller legitimitet. Weber

186 Yukl 2006:248-249

187 Jag har tittat på *Scandinavian Journal of Management* och *European Journal of Management*.

188 Müllern och Elofsson 2006:94. *Leadership Quarterly* ges ut av Elsevier i samarbete med *International Leadership Association*. LQ är högt rankat i både amerikanska och europeiska rankningar, se genomgång av finska Hankens rapport över rankningar och LQs placering som högsta kategorins tidskrift i http://www.hanken.fi/public/media/244/poangsattning_rapport_med_bilagor.pdf. LQ har en hög "impact factor" i till exempel "Journal Citation Report" utgiven av Thomson Scientist. För genomgång av LQ:s storlek och framgång, se Lowe och Gardner, 2000, där tidskriften också jämförs med andra tidskrifter såsom *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review* med flera.

189 Lowe och Gardner 2000. En tredjedel av innehållet hade ägnats åt karisma, resten av utrymmet hade delats mellan sju olika forskningsområden.

skiljde på tre idealtyper av legitimitet; traditionell, rationell och karismatisk. Idealtyperna motsvaras av organiseringsformer. Traditionell auktoritet uppstår på grunder av traditioner och seder i grupper/klaner och tillskrivs patriarker och äldste. Legal-rationell auktoritet tilldelas organiseringar uppbyggda på lagar och regler och finns i till exempel byråkratier. Karismatisk auktoritet tillskrivs eller finns hos en person. Karisma skiljer sig genom detta från de andra idealtyperna. De två andra kan lita till en form av organisering, medan karisma står för sig självt. På det sättet kan karisma ses som den enda idealtypiska grunden för legitimitet.¹⁹⁰ Weber behandlar företrädesvis karisma som något positivt, en dygd. Weber menar att karisma är något en person har som särskiljer denna från vanliga människor.¹⁹¹ På grund av dessa "gudomliga" drag kommer individen att behandlas som en ledare och då kommer karisman fram. **Karisma ligger latent** hos de som har det och "...charisma can only be 'awakened' and 'tested'; it cannot be 'learned' or 'taught'".¹⁹²

Karismatiska kvalitéter ses ofta som magiska.¹⁹³

"The term charisma will be applied to a certain quality of an individual personality by virtue of which he is set apart from ordinary men and treated as endowed with supernatural, superhuman, or at least specifically exceptional powers or qualities. These are such as are not accessible to the ordinary person, but are regarded as of divine origin or as exemplary, and on the basis of them the individual concerned is treated as a leader. ... What is alone important is how the individual is actually regarded by those subject to charismatic authority, by his 'followers' or 'disciples'".

Max Weber 1947:358-359

Weber har bland annat blivit anklagad för att inte ta hänsyn till situation eller kontext, men i originaltexterna betonar Weber betydelsen av att de ledda identifierar ledaren som innehavare av karismatisk auktoritet och att det uppstår i krisartade situationer.¹⁹⁴ Weber skriver också om olika typer av organisering. Han skriver till exempel om anti-auktoritära grupper av myndigheter (som FN) där ledaren måste följa medlemmarnas vilja.¹⁹⁵ De neokarismatiska forskarna menar att de vidareutvecklat karisma efter Weber genom att titta mer på relationer och interaktion snarare än individer. Detta menar jag talar emot sig själv. Weber talar tydligt om de leddas betydelse och att ledaren måste identifieras

190 Se diskussion i Parkin 2002:84-85

191 Weber 1947:358

192 Weber 1947:367

193 Weber 1947:359

194 Se Weber 1947:359

195 Weber 1947:412. Han har också spännande tankar kring representation som kan appliceras på styrningen av FN, se Weber 1947:417.

som karismatisk; Webers begrepp var karismatisk auktoritet, alltså karisma som grund för makt eller påverkan. Trice och Beyer har tolkat Webers teori så att karisma består av fem element: en extraordinärt begåvad person, en kris eller desperat situation, en uppsättning idéer som erbjuder en lösning på krisen, en rad följare som attraheras av personen och dennes idéer och till sist en bekräftelse på personens begåvning genom upprepade succéer.¹⁹⁶

Neokarisma som mätbart beteende - det fjärde ledarskapsparadigmet

Det som skiljer detta fjärde paradigmet från de tidigare om ledarskap är betoningen av känslor och värden.¹⁹⁷ Simon Western¹⁹⁸ hävdar att det neokarismatiska området handlar om ”återkomsten av Messias” i synsättet på ledaren. Western¹⁹⁹ menar att behovet av starka ledare behövs då världen är osäker och runt millenniet fanns det behovet, därav neokarismatiskt ledarskap. Forskningen om karisma tog visserligen sin utgångspunkt i Webers tänkande, men längs vägen har karisma förstått på flera andra sätt. Det finns tre huvudgrupper inom forskningen på området. Först det transformerande ledarskapet där förespråkarna försökt finna specifika egenskaper som utmärker ledare och mäta dessa i MLQ-skalan. Här är förespråkarna Bass och Avolio ett par av de största förespråkarna. Den andra inriktningen är karisma som attribution. Viktiga forskare har varit Conger och Kanungo, som också de utvecklat mätmetoder, den så kallade C-K-skalan. Den tredje inriktningen handlar om hur karismatiska ledare motiverar och influerar de ledda och ändrar deras självuppfattning. Förespråkare har varit House och Shamir, som sen också ägnat sig åt nationell kultur och karisma.²⁰⁰ Det mest utmärkande för karismatiskt ledarskap verkar vara att ledare måste ha en vision.²⁰¹ Något annat som varit utmärkande för forskningen är att man i hög grad ägnat sig åt att titta på exceptionella ledare:

”The concepts of charismatic and transformational leadership represent an attempt, a truly successful attempt, to identify the characteristics of outstanding leadership.”

Michael Mumford & Jill Strange 2002:111

Något annat jag funnit utmärker området är metoderna. Karisma som forskningsområde domineras av psykometri och skalor som mäter olika karismatiska

196 Trice och Beyer 1986:118-119 återgiven i Beyer 1999:313-314

197 Yukl 1999:285

198 Western 2008:105

199 Western 2008:126

200 Conger 1999 samt Müllern & Elofsson 2006:90.

201 *Leaders need a vision* som tema för forskningsområdet enligt Bryman 1992:1. Se också Müllern och Elofsson 2006:95-96.

beteenden och egenskaper. Genom att till exempel visa videoinspelningar av ”ledare” som läser upp visioner på olika sätt får människor bedöma hur karismatiska dessa ledare är.²⁰² I många av studierna efterlyses i den avslutande diskussionen specificeringar av studierna, alltså att variablerna bör renodlas för att skapa mer förståelse av till exempel hur visioner fungerar.

I korthet handlar karisma om hur en person genom sig själv som verktyg påverkar andra. Många karismatiska ledare har definierats som goda talare²⁰³ och retorik omnämns och används inom den neokarismatiska forskningen som ett verktyg för karisma.²⁰⁴ Det finns studier som säger sig visa att det är viktigare med bra framförande än med ett innehåll och att framförandet avgör om och hur mycket ledaren uppfattas som karismatisk.²⁰⁵ Den retorik som används av karismatiska ledare handlar främst om känslor snarare än information eller relationer.²⁰⁶ Viktigast av allt är att förmedla sin vision. Visionen kan ses som en källa för karisma.²⁰⁷

Visionärt och karismatiskt ledarskap

En karismatisk ledare förväntas vara en duktig talare och flera forskare betonar betydelsen av retorik.²⁰⁸ Det finns en del forskning om visioner och visionärt ledarskap, men det är ett av de områden som forskarna på området efterlyser mer forskning om.²⁰⁹ Jay Conger²¹⁰ menar att många ledare har flera typiska karaktärsdrag; såsom djup erfarenhet av sin organisation, stort kontaktnät och förmåga att organisera både människor och resurser. Få har de riktigt ”viktiga” dragen, såsom strategisk vision och förmågan att övertyga, att få folk med sig i visionen. Conger använder just ”persuasion” som uttryck. Vad har forskningen då kommit fram till om visionära ledare och om visioner?

202 Holladay och Combs 1993 se också Holladay och Combs 1994

203 Willner 1984:151

204 Bligh, Kohles och Meindl 2004

205 Exempelvis Awamleh och Gardner 1999 som visar förhållande mellan innehåll och framförande och Berson, Shamir, Avolio och Popper 2001 som visar hur nivån av entusiasm påverkar hur en vision uppfattas.

206 Willner 1984:152

207 Awamleh och Gardner 1999: 346

208 Holladay och Coombs 1993, 1994 och Shamir, Arthus och House, 1994. I Den Hartog och Verburg 1997 finns en genomgång för hur karisma och retorik hänger ihop.

209 Conger 1999:160

210 Conger 1989:14

Visionen kan ses som en idealiserad, mental modell.²¹¹ En vision påverkas av ledarens individuella historia, hans/hennes värderingar. Visionen kommer sen till i en process av experimenterande, feedback, erfarenheter från organisationen och reflektion.²¹² Flera forskare tror att visionerna kommer från ett trauma eller erfarenheter i barndomen.²¹³ Till exempel Conger²¹⁴ skriver att han i de biografier han studerat kan se att det finns något sorts mönster över hur visionen framkommit. Det börjar med någon särskild erfarenhet i barndomen, som sedan kommer till uttryck i en möjlighet i karriären. Westley och Mintzberg argumenterar för att studier av strategiska visioner är viktigt för att förstå ledarskap, och de menar att man bör göra det genom att se på visioner som dramas.²¹⁵ Det är inte bara innehållet som spelar roll för visioner utan framförallt framförandet. Studier visar att framförandet spelar högre roll än innehållet i visionen för om en person uppfattas som karismatisk eller inte.²¹⁶ Andra undersökningar visar att nivån av optimism och entusiasm påverkar styrkan i visionen.²¹⁷ Burt Nanus har identifierat vad framgångsrika visioner innehåller. Han menar att de ska handla om framtiden, de ska reflektera höga ideal och excellens, de ska klargöra syfte och riktning. De är ambitiösa och inspirerar och motiverar medarbetare.²¹⁸ Nanus framhåller också hur viktigt det är att ledaren kommunicerar visionen och personifierar den.²¹⁹ Visionen fungerar framförallt känslomässigt.

“In many ways, this (visioning) is the most important of all the skills. The other skills are simply means to convey and achieve the vision. Vision, then, is the cornerstone of charismatic leadership.”

Jay Conger 1989:36

Karisma i svenskifierad, demokratiserad, feel-good version

Hur internationellt eller nationellt är karisma?²²⁰ Det tycks inte finnas någon

211 Mumford & Strange 2002:113. Se också Conger 1999.

212 Mumford & Strange 2002:115

213 Se Westley & Mintzberg 1989:22

214 Conger 1989:50

215 Westley & Mintzberg 1989:31

216 Holladay & Coombs 1994. Det finns flera undersökningar som styrker detta, till exempel Awamleh och Gardner 1999.

217 Berson, Shamir, Avolio och Popper 2001

218 Nanus 1992:28-32

219 Nanus 1992:138-39

220 Se Den Hartog, House m fl 1999

svensk forskning om karisma.²²¹ Undantaget är Thomas Müllern och Annelie Elofsson som i *Den Karismatiska Chefen* grundligt studerat det karismatiska paradigmet som de menar kommit med ett nytt sätt att se på ledarskap. De har gjort en omfattande och systematisk genomgång av tjugo års studier om karismatiskt ledarskap. Det Müllern och Elofsson kommer fram till är ett slags ledarideal och författarna formulerar sex påståenden som de menar beskriver denna moderna syn på ledarskapet:

1. *”Ledarskapet har utvecklats från en auktoritär till en mer demokratisk relation mellan chef och medarbetare.*
2. *Ledarskap handlar snarare om att motivera genom att ge människor möjlighet till självförverkligande än genom att tillfredsställa materiella behov.*
3. *Ledarskap bygger främst på att chefen är synlig och involverad snarare än distanserad från medarbetarna.*
4. *Ledarskap utgör i större utsträckning en fokusering på visioner och förändringsfrågor än endast det operativa arbetet.*
5. *Ledarskap bygger snarare på värderingar och identitet än på kalkyler och excelblad.*
6. *Ledarskap formas mer av chefens förmåga att kommunicera och övertyga än den makt som ges av den formella positionen.”*

Thomas Müllern & Annelie Elofsson 2006:13

Enligt Müllern och Elofsson är karismatiska relationer *”... präglade av ömsesidig respekt och en strävan efter att lyfta relationen.”* Detta är inte något förbehållet VD eller koncernordförande, *”... utan kan och bör skapas på alla nivåer i organisationen”*.²²²

Kritik av karisma och fortsatt forskning

Karismatisk forskning har kritiserats. Forskningen sägs ha missat att ta in kulturell kontext, vilket är graverande då karismatiskt ledarskap handlar just om att skapa kultur.²²³ Janice Beyer menar att hon inte kan se att detta nya paradigm är varken nytt eller revolutionerande, då forskningen fortfarande är upptagen av att identifiera de perfekta ledaregenskaperna. Den forskning som växt fram är mer upptagen av att arbeta fram modeller och testa hypoteser för dessa modeller, snarare än ämnet i sig. Hon menar att forskningen inte i tillräckligt hög grad brytt sig om visionernas innehåll, kontexten, situationen eller karismas negativa

221 Mats Alvesson har skrivit lite om karisma, men det har främst varit för att kritisera området, till exempel i Alvesson 1996 i LQ.

222 Müllern & Elofsson 2006:14

223 Western 2008:113

konsekvenser. Resultatet har blivit en urvattnad version av karisma där inte tillräcklig hänsyn tas till situation eller kontext. Fokus har riktats mot psykologiska förklaringar av personer, istället för att studera karisma som interaktionell och situationell.²²⁴ Kritik har också framförts mot att de teoretiska begreppen är för svaga. Fortfarande finns ingen gemensam definition för vad karisma är och hur det ska bedömas. Vidare att de listor av egenskaper och beteenden som finns för karismatiska ledare skiljer sig så mycket åt, likaså skalorna som används för att mäta dessa.²²⁵ Jag har synpunkter på det som finns om karisma på svenska; *Den karismatiska chefen* från 2006. Det är en imponerande sammanfattning forskningen om karisma och kopplingen till retorik är intressant. Men författarna har en okritisk hållning till materialet. Jag kan inte se hur forskningen om karisma blir till det moderna ledarskapsidealet. Hur kan karismatiskt ledarskap vara demokratiskt? Jag har också svårt att se varför karisma, som uttalat ägnat sig åt exceptionella personer och exceptionella situationer, bli något som "alla" kan skapa i sina relationer. Är det förresten eftersträvansvärt att alla ska/bör bli karismatiska? Eller att alla ska/bör bli ledare? Det framstår som en svenskifierad tolkning av karisma med det som visats vara typiskt svenska ideal exempelvis låg maktavstånd och att inte någon för ta för stort utrymme.²²⁶

Vilken forskning är det som behövs på området? I innehållsanalysen av ledarskapsforskning i LQ efterlyses ledarskap såsom interaktion, internationellt ledarskap och könsaspekten på ledarskap. Vad gäller den dominerande inriktningen karismatiskt ledarskap efterlyser Gardner och Lowe forskning om symboliska ramar och meningsskapande och de tar upp analys av tal som exempel.²²⁷ Yukl hävdar också att det krävs mer forskning om visioner och om påverkande i allmänhet.²²⁸ Jag bedömer att mycket av forskningen verkar fokusera antingen på ledaren eller på de ledda, även om de flesta forskare säger att karismatiskt ledarskap är en relation. Vad händer i utrymmet; i samspelet ledare-ledda? Hur spelar kontexten in? Karisma är mest undersökt med enkäter, vilket är svårt om nu karisma ska ses som ett relationellt och komplext begrepp.²²⁹ Det är här det blir problem med forskningen om globalt ledarskap såsom den utförts hittills i GLOBE-studien (se mer i ansats 5.7). Där visar det sig att det är samma ideal som råder i de 62 länder som deltar i undersökningen; alla vill ha karismatiska ledare. Men vad innebär karisma? Hur tar det sig uttryck? Även om forskningen om karisma får mycket kritik, så verkar den tilltala många. Jag spår att på grund

224 Beyer 1999

225 Yukl 1999:294-295

226 Se GLOBE-studien, särskilt Holmberg och Åkerblom 2007

227 Lowe & Gardner 2000:503, se också Yukl 1999:294

228 Yukl 1999:294-295

229 Se diskussion i Alvesson 1996:462 och 1996:474.

av (tack vare?) Barack Obamas normbrytande *ethos*, uppfattade karisma och nuvarande finanskris kan teorier om karisma få ännu ett uppsving.²³⁰

Förutom egenskapsteorier och karisma finns fler forskningsperspektiv som handlar om ledares karaktär. Jag tänker kort ta upp autentiskt ledarskap och psykoanalytiskt perspektiv. De är besläktade med karismatisk teori och berör sådant som finns i empirin.

3.4.3 Autentiskt ledarskap

Autentiskt ledarskap handlar om att ledaren ska motivera och skapa visioner utifrån egna värderingar.²³¹ En autentisk ledare agerar utifrån sig själv snarare än utifrån andras förväntningar och föreställningar. En autentisk ledare motiveras av personliga övertygelser snarare än av status, heder eller prestige. En autentisk ledare har sin ledarroll som en viktig komponent i sin självbild. En autentisk ledare är ”original istället för en kopia”, han/hon leder på sitt personliga sätt. En autentisk ledares agerande bygger på personliga värderingar och övertygelser och han/hon vet vilka värderingar han/hon har.²³² Därför är självkänedom och självmedvetenhet en viktig del i autentiskt ledarskap.²³³ Att utvecklas till en autentisk ledare handlar om att skapa mening genom narrativ och skapandet av den egna livshistorian.²³⁴ Ledarskapsutbildning med ett autentiskt perspektiv handlar om att genom exempelvis biografiskt berättande lära känna sig själv och sina värderingar.²³⁵ Den här träningen måste vara individuell, eftersom standardiserad beteendeträning är motsatt tanken till det autentiska.²³⁶ Det finns skala, ALQ, där personer kan testa i vilken utsträckning de är autentiska.²³⁷ En autentisk ledare kan sen forma autentiska ledda.²³⁸

Området autentiskt ledarskap sägs ha uppkommit för att hantera turbulenta tider och som en reaktion på etiska skandaler och den forskning som gjorts har

230 Se analysen av hur Obama vann valet tack vare sin karisma av Bligh och Kohles 2009.

231 Michie och Gootie 2005

232 Shamir och Eilam 2005

233 Se Avolio och Gardner 2005:324 samt 334 och Shamir och Eilam 2005:399.

234 Se Shamir och Eilam 2005 för livshistoria och Sparrowe 2005 för ett narrativt perspektiv.

235 Sparrowe 2005:436-437

236 Endrissat, Müller och Kaudela-Baum, 2007:218

237 Utarbetad av Avolio, Gardner och Walumwa, se: <http://www.mindgarden.com/products/alq.htm>

238 Gardner m fl 2005

främst varit normativ och teoretisk, snarare än empirisk.²³⁹ Autentiskt ledarskap bygger på humanistisk psykologi och filosofi. Av vissa forskare ses det som en rotkonstruktion för områdena i det fjärde paradigmet.²⁴⁰ Samtidigt skiljer sig autentiskt ledarskap från karismatiskt ledarskap. Inom karismatiskt ledarskap betonas betydelsen av att mobilisera medarbetarna, medan forskarna inom autentiskt ledarskap betonar betydelsen av att skapa mening och positiv betydelse för sig själva och sina medarbetare.²⁴¹ För en utökad beskrivning av områdets bakgrund och genomgång av aktuell forskning, se temautgåvan om *Leadership Quarterly* 2005(16).²⁴²

Isabel Runebjörk har skrivit om personligt varumärke och kommunikativt ledarskap. Hon menar att man utifrån retoriska begrepp kan komma fram till egna värderingar och därefter skapa egna narrativ, livshistoria och varumärke, för att på så sätt få trovärdighet.²⁴³ Jag ser hennes tankar som en variant av det autentiska ledarskapet.

3.4.4 Ledares personlighet ur ett psykoanalytiskt perspektiv

Besläktat med egenskapsteorin och karisma, finns det psykoanalytiska/kliniska/psykodynamiska perspektivet på ledarskap.²⁴⁴ Genom att lägga ledare och företag "på soffan" vill förespråkarna skapa en djupare förståelse för hur ledarskap och organisationer fungerar. Forskarna gör detta utifrån psykologiska teorier om människors personligheter och de tar bland annat upp arketyper, komplex, narcissism, karaktärsklassificeringar, emotioner, barndomens påverkan och omedvetna drivkrafter. På forskningsområdet finns flera tillvägagångssätt, såsom att analysera enskilda ledare, intervjua ledare och ledda i en bransch/organisation, eller att använda psykometriska enkäter. Det är också vanligt att utgå från analytisk teori och låta empirin vara illustrationer. Låt mig ge ett par exempel på forskning på området. Manfred Kets de Vries har genom att analysera Alexander den Store kommit fram till en rad strategier som kan vara en tillgång till ledare också idag som att skapa identifikation i en grupp.²⁴⁵ Kets de Vries utgår i en annan studie från specifika mänskliga komplex, inspirerade av såväl Sisyfos som Faust

239 Endrissat, Müller och Kaudela-Baum 2007:207

240 Avolio och Gardner 2005:328, May m fl 2003:248

241 Avolio och Gardner 2005:330

242 Särskilt i den inledande artikeln av Avolio m fl 2005 finns historik och genomgång av fältet. Här finns på sid 323 en översikt av skillnader och likheter mellan begrepp som autentiskt ledarskap och karismatiskt ledarskap.

243 Runebjörk 2004

244 För karisma och psykoanalys, se exempelvis Bryman 1992:37-38.

245 Kets De Vries 2003:373

och diskuterar dessa med illustrationer från ledare i empiri.²⁴⁶ Michael Maccoby har skrivit flera böcker om ledares personligheter och han menar att det finns grundläggande personlighetsdrag hos ledare, drag som åtminstone delvis är medfödda; som intelligens, vilja, ambition och optimism.²⁴⁷ Ett ofta återkommande tema inom ledarskapsforskning med psykoanalytisk ansats är fenomen som psykopatiska drag till exempel narcissim. Narcissiskt ledarskap uppstår då ledarens agerande främst beror av ledarens egna behov snarare än organisationens och de leddas.²⁴⁸

Vid INSEAD i Frankrike har Kets De Vries och hans medarbetare²⁴⁹ ägnat sig särskilt åt globalt ledarskap med ett analytiskt perspektiv. De menar att framgångsrika globala ledare är bra på att skapa mening för de ledda och en känsla av sammanhang. Att utvecklas till en framgångsrik global ledare handlar om att få erfarenhet av multikulturellt arbete, att kommunicera bra bland annat genom att kunna många språk, att vara intresserad av olika kulturer och att vara flyttbar, samt att ha en flyttbar familj. Utifrån resultaten har forskarna utarbetat ett träningsprogram för globalt ledarskap som fokuserar på tolv kompetenser såsom känslomässig intelligens, globalt ”mindset”, balans i livet, tåla stress, ha förmåga att designa organisationer, samt att skapa team och visioner.²⁵⁰

3.5 Det femte paradigmet: ledarskap som interaktion och konstruktion

3.5.1 En alternativ skola för ledarskap

Det finns en rad alternativa teorier och angreppssätt som inte passar in i något av de fyra paradigmerna och förhållningssätten till ledarskap: egenskaper, stil, situation eller karisma. Dessa angreppssätt är till exempel ledarskap som social konstruktion, ledarskap som attribution, ledaren som symbol och ledarskapets romantisering. Douglas Shane Muldoon²⁵¹ menar att det gemensamma för dessa angreppssätt är att de vilar på en, mer eller mindre uttalad, grund av symbolisk interaktionism. Muldoon hoppas att denna inriktning kommer att bli det femte paradigmet inom ledarskapsforskningen. Det gemensamma i denna paradigmet

246 Kets De Vries 2007

247 Maccoby 1981:193

248 Se Rosenthal och Pittinsky 2006 för litteraturgenomgång och därefter definition.

249 Kets de Vries och Florent-Treacy 2002, se särskilt modell sid 307.

250 <http://ketsdevries.com/instruments/geli/geli.html>

251 Muldoon 2004

är ” ... *the uniquely human character of leadership*”²⁵². De olika angreppssätten är främst tolkande och hermeneutiska i sitt angreppssätt, även om det finns de som är positivistiska.²⁵³ Den centrala tanken är interaktion samt skapandet och tolkandet av mening:

”This is seen in the emphasis on leadership images and leaders as symbols. It involves a dramaturgical view of the social world, wherein leaders and followers are Shakespearian actors on the stage of life, capable of concertedly re-constructing the roles, scenes, and plot of the leadership play. Meaning is seen in the emphasis upon interpretation of both subordinate behavior and leader behavior. Upon this fulcrum of interpreted behavior it is possible to determine value, to exchange idiosyncrasy credits, to attribute cause, to decide the focus of remedial activities, and/or to provide symbolic heroes or sacrificial lambs, among other things.”

Shane Douglas Muldoon²⁵⁴

Interaktionister menar att mänskligt beteende är psykosocialt, narrativt, mer eller mindre medvetet och ibland rationellt ibland inte, snarare än att beteendet beror på en fast personlighet eller externa stimuli. Inom symbolisk interaktionism, till skillnad från de flesta andra perspektiv som är ligger till grund för ledarskapsteorier, finns inga ”grand meanings”. Meningsskapande går inte till så att någon har en mening som måste överföras till en annan. Snarare måste ledare försöka övertyga de andra om sina tolkningar.²⁵⁵ Det här var grundtanken inom det som är på väg att utvecklas till nästa ledarskapsparadigm. Jag ska nu gå igenom några av de olika angreppssätt som kan sägas ingå i detta paradigm, då jag kommer att använda dessa på olika sätt i empiri och i slutsatser.

3.5.2 Ledarskap som social konstruktion

I början av användandet av social konstruktionism på ledarskap tänkte sig forskarna att den konstruktionistiska processen i samband med ledarskap går till så att ledare påverkar de processer där föreställningar och förväntningar skapas. Så småningom började forskarna inse att det inte bara var ledarna som deltog i konstruktionen. Ledarskapet var ingen ensidig konstruktion, utan något som involverade flera aktörer, ett samspel och en relation.²⁵⁶ Forskare som tror på ledarskap som socialt konstruerad och reproducerad menar att det är en inriktning som är lovande för att utveckla kunskap om ledarskap och ledning. Förklaringar

252 Muldoon 2004:25-26

253 Muldoon 2004:9

254 Muldoon 2004:21

255 Muldoon, 2004:22

256 Se till exempel Sjöstrand & Tyrstrup 1999:13

kan sökas till ledarskapskonstruktioner i både institutionella förhållanden men också i tillfällen då enskilda aktörer agerat.²⁵⁷ Socialkonstruktionism är därför mer flexibelt:

”Teorier baserade på ett socialkonstruktionistiskt synsätt tillhandahåller referensramar som är mindre rigida när det gäller att beakta influenser mellan händelser, förväntningar och föreställningar i tid och rum.”

Sven-Erik Sjöstrand och Mats Tyrstrup 1999:15

Vissa föreställningar är vitt spridda medan andra är mer begränsade; globala respektive lokala konstruktioner. Det finns olika teorier om hur konstruktioner samspelar. En teori är att föreställningars samspel beror på vilken institutionell status dessa föreställningar har. Interaktiv institutionalism innebär att individer och institutioner tillsammans konstruerar och reproducerar ledning och ledarskap.²⁵⁸ Historien är av stor betydelse för hur konstruktionerna tar sig form. De aktuella omständigheterna och siktet mot framtiden, måste kompletteras med en blick bakåt. Ett av resultaten i antologin *Osynlig Företagsledning* där socialkonstruktionistisk teori provas i en rad olika studier, är att tre tidigare mindre uppmärksammade aspekter på ledarskap framkommer. För det första att platsbundna (lokala) och mer utbredda (globala) ledarskapskonstruktioner påverkar varandra. För det andra att ledarskap konstrueras och utövas inte bara där organisationen verkar, utan också på andra arenor. För det tredje att ledarskap både formas och utövas i och genom småprat mellan människor.²⁵⁹

Samhället och organisationer består av ungefär lika delar män som kvinnor. Ändå är andelen män och kvinnor i ledande positioner ojämlig, såväl i företag som i organisationer. Med ledarskap som social konstruktion har det blivit tydligt att ledarskap som könsbestämt. Könsforskningen inom organisationer och ledarskapar visar att ledarskap är könsbestämt; att ledarskap är en konstruktion av manlighet.²⁶⁰ Ledarskapsideal är samtidigt mansideal.²⁶¹ Inte bara ledare är manliga, också studierna av dem är det. Ledarskapsteori är könsmärkt.²⁶² En av anledningarna till att ledarskap blivit och fortsätter att vara könsmärkt är att

257 Sjöstrand och Tyrstrup 1999:13-14

258 Sjöstrand 1997

259 Sjöstrand & Tyrstrup 1999:9

260 Kanter 1977, Wahl 1992a, Wahl 1992b, Wahl m fl 2001, Höök 2001 och Holgersson 2003. Se översikt av könsforskningen inom ledarskap och organisation i Wahl m fl 2001:53-58

261 Kallifatides 2002

262 Calas och Smirchich 1991

den bygger på homosocialitet.²⁶³ Homosocialitet bygger på maktstrukturer och är ett normsystem som bidrar till att över- och underordning upprätthålls.²⁶⁴ Män väljer män. I rekryteringsarbete av ledare uppstår homosocial kooptation där urvalet ser att bygga på meriter, men urvalet baseras egentligen på informella krav och själva urvalet sker också informellt.²⁶⁵

Andelen kvinnor i den högsta politiskt ledande positionen i sitt land var mindre än 0,005 % år 1987 och 5 % år 1996.²⁶⁶ I artikeln *Global Woman Political Leaders – An Invisible History, An Increasingly Important Future* har Nancy Adler studerat kvinnliga politiska ledare som företrätt sina länder.²⁶⁷ Samhällen som Sverige, som sägs erbjuda kvinnor relativt positiva möjligheter professionellt och privata verkar, kanske förvånande, inte stå för en högre andel kvinnor i den högsta politiska situationen. I boken *Politiskt Ledarskap* konstateras att normen för politiska ledare är manlig. I Sverige har kvinnliga politiska ledare blivit presenterade på ett mer personligt sätt och genom det också blivit hårdare granskade och uthängda i media.²⁶⁸

Att tillämpa socialkonstruktionistisk teori innebär att se ledarskap som resultatet av ett kollektivt meningsskapande²⁶⁹ och att vad ledarskap är och görs bestäms av sociala konstruktioner.²⁷⁰ Att dekonstruera ledarskap och se det som en interaktion och konstruktion mellan ledare och ledda innebär inte att man bortser från ledarskap som påverkan och att ledare kan ha makt. Att titta på ledarskap konstruktionistiskt och kritiskt innebär också att se på makt och påverkan.²⁷¹

Jag kommer i denna studie att titta både institutionellt och på enskilda ledare. Jag kommer också att resonera kring både lokala och globala konstruktioner.

3.5.3 Ledarskapets romantisering

Denna forskningsinriktning startade när James Meindl tillsammans med några kollegor 1985 kom ut med den numer klassiska artikeln *The Romance of Leadership*. Nu har området funnits i drygt tjugo år och i artikeln *The Romance Lives*

263 Calas och Smirchich 1991 och Holgersson 2003

264 Holgersson 2003

265 Holgersson 2003:218-219

266 Se Adler 1006:135

267 Adler 1996

268 Möller 2009:kap 10

269 Smirchich och Morgan 1982 och Holmberg 2005:47.

270 Sjöstrand & Tyrstrup 1999:9

271 Western 2008:55

Om sammanfattas den forskning som gjorts. I inriktningen ledarskapets romantisering ses ledarskap som en social konstruktion. Istället för att fokusera på den enskilda ledarens karaktär, stil eller beteende, intresserar sig området här för den image som ledda skapar av ledaren.²⁷² Huvudpoängen inom ledarskapets romantisering är att ledarskap tillskrivs alltför stor betydelse och att ledare glorifieras. Detta förklaras med människans psykologiska behov av att se mening i komplexa organisationer och situationer.²⁷³ De studier som gjorts på temat har visat att tendensen att romantisera ledarskap blir högre i extrema och kritiska situationer.²⁷⁴ Det har också visat sig att tendensen att romantisera ledarskap är högre i vissa miljöer och kontexter.²⁷⁵ Forskningsinriktningen kategoriseras ibland som en del av den karismatiska ledarskapsforskningen, då den mätts i skalor, RLS, tillsammans med värderingar av karisma.²⁷⁶ Ibland har området setts som en kritik av karisma, då forskningen om karisma är en "hyperromantisering" av ledare.²⁷⁷

Inriktningen har bidragit med en skepsis mot ledarskapets betydelse och forskningen har också lyft betydelsen av att studera rollen som media skapar.²⁷⁸ Ledarskapets romantisering är ingen "anti-ledarskaps" teori, vilken den ibland uppfattats som. Teorin handlar om att betona de leddas föreställningars betydelse för ledarskapet mer än den enskilda ledarens ageranden.²⁷⁹ Mer forskning har efterlysts om förståelse för den situationella och kontextuella betydelsen för romantisering såsom område, social distans och situation, samt hur de ledda identifierar sig med ledaren.²⁸⁰

Jag menar att behållningen med detta teoriområde är själva romantiseringen av ledare. Det jag anser behöver förklaras bättre är varför ledare romantiseras, mer än att det är en förenkling av en komplex värld. Jag tycker också att det saknas klargöranden om vad i ledare det är som glorifieras, vilka värden eller vad om ledaren är det som hyllas? Här hoppas jag kunna bidra med kunskap.

272 Meindl 1995:330

273 Bligh och Schyn 2005:343-344

274 Bligh och Schyn 2005:343

275 Bligh och Schyn 2005:347

276 Bligh och Schyn 2005:348

277 Bligh och Schyn 2005:350

278 Chen och Meindl 1991

279 Meindl 1995:330

280 Bligh och Schyn 2005:356

3.5.4 Konstituerande ledarskap

En av de teorier som tillämpar konstruktion, påverkan och meningsskapande är det konstituerande ledarskapet skapat av Keith Grint. Han menar att samtliga delar involverade i ledarskap är öppna för tolkning eller skapande, därför är ledarskap snarare en konst än en vetenskap. Om ledarskap vore en vetenskap, skulle det kunna reduceras till regler och hypoteser som kan prövas, men det har inte fungerat historiskt.²⁸¹

"... the more 'scientific' our methods of analysis become, the less likely we are to understand leadership because it is not accessible to scientific approaches."

Keith Grint 2005:4

Ledarskap handlar snarare om skapande och konst än vetenskap.²⁸² Det finns fler som skrivit om tankar kring ledarskap, konst, kreativitet och skapande, som Daniel Ericsson, Emma Stenström och Laurent Lapierre.²⁸³ Grint ser det så att ledarskap handlar om ledarskapande och att det innehåller flera olika konster. Grint menar att det finns fyra huvudsakliga frågor att besvara, och därmed konster att skapa, inspirerade av olika områden och ansatser. Inom var och en av dessa fyra konster kan man ha hjälp av vetenskapen, men i grunden handlar alla fyra om skapande. Ett konstruktionistiskt förhållningssätt till teorins samtliga delar.

Det konstituerande ledarskapet:

<i>Fråga</i>	<i>Att skapa</i>	<i>Konst</i>
Vilka är vi?	identitet och kultur	filosofisk
Vad ska vi göra?	strategisk vision	sköna konsterna ²⁸⁴
Hur ska vi göra det?	organisationens taktik	krigskonst
Varför ska vi göra detta?	persuasiv kommunikation	uppträdande, retorik ²⁸⁵

281 Grint 2005:417

282 I retorikkapitlet kommer jag att återkomma till begreppet konst, och hur det kan ses som ett begrepp som innefattar också praktiska kunskaper. Grint problematiserar tyvärr inte ordet konst, eller vad han menar med det, men då han ansluter till Aristoteles, så kan jag komma att ha användning av tankesättet kring konst i retorik och etik.

283 Ericsson 1999, Stenström 2000, Lapierre 2005

284 "fine arts", det vill säga estetiska och visuella konster såsom musik, skulptur, foto, målning med mera.

285 Grint bygger sin teori om retorik i huvudsak på Aristoteles, och avsnittet om retorik finns i Grint 2000:365-379.

I ledarskap måste ledaren övertyga de ledda om de tre övre delarna, alltså att motivera dem till att ”köpa” synen på sig själv och andra, samt organisationens vision och taktik. Dessa konster för framträdande (”performing arts”) handlar om retorik, teater och förhandlande. Detta handlar mer om känslor än vetenskap och det menar Grint är en av ledarskapets ironier. Grint använder själv sitt begrepp till att analysera historiska händelser, såväl misslyckanden som framgångar.²⁸⁶ Dessa studier visar att de visioner som blivit framgångsrika är de som varit realistiska, konkreta och möjliga. Likaså har de ledare som lyckats (vilket innefattar såväl Hitler som dr King) haft sina sociala visioner innefattade i sina personliga visioner och mål.

Teorin om konstituerande ledarskap bedöms som lovande för att utveckla forskningen framöver.²⁸⁷ Anledningen till att jag väljer Grints modell är att den stämmer överens med mina grundantaganden; att ledarskap är interaktionistiskt och persuasivt. Det konstituerande ledarskapet innehåller flera angreppssätt och tar ett helhetsgrepp istället för att försöka särskilja variabler. Jag tycker mig se, till exempel inom karismatisk forskning, att många av försöken att studera ledarskap positivistiskt i laboratorium inte fördjupar förståelsen av ledarskap. Vidare är begreppet konstituerande spännande, det vill säga att tänka på ledarskap som konst snarare än vetenskap. Dessutom är konstituerande ledarskap en modell som fungerar för att analysera enskilda historiska händelser av ledarskap, vilket passar bra in i denna avhandling. Jag kommer att använda konstituerande ledarskap för att analysera Dag Hammarskjölds ledarskap. Jag ska komplettera med ytterligare några ledarskapsteorier, som alla på något sätt kan säga något om det konstituerande ledarskapet eller om empirin i avhandlingen.

3.5.5 Symboliskt ledarskap

Orrin Klapp, forskare inom symbolisk interaktionism, gick varje dag fram och tillbaka till sitt arbete vid universitetet i en bilburen amerikansk stad. En dag hörde han hur barnen i närheten kallade honom för ”Den Vandrande Mannen”. Klapp bestämde sig för att genomföra ett experiment. Han skaffade en vandringshatt och bad en god vän som var krönikör att skriva om Den Vandrande Mannen. Detta blev början på en trend. Den Vandrande Mannen blev uppmärksammad i media och fotografier på honom gåendes i sin hatt publicerades i stora delar av USA. Den Vandrande Mannen fick uttala sig om hälsa och vardagsmotion och användes som illustration i debatter. Klapp fick i år efteråt beundrabrev där han fick höra vilken viktig inspiration han varit och hur han

286 Hela stycket bygger på Grint 2000 introduktionskapitlet, där han bygger upp modellen som han sedan använder.

287 Se exempelvis Jackson 2005:1312 och Muldoon 2004.

fått andra att vandra som en väg till ett bättre liv. Orrin Klapp hade blivit en symbol och en ledare.

*“Certain persons have enormous effect, not because of achievement or vocation but because they stand for certain things; they play dramatic roles highly satisfying to their audiences; they are **used** psychologically and stir up followings. Let us call them ‘symbolic leaders’.”*

Orrin Klapp 1964:32

Klapp menar att forskare inte kunnat säga varför vissa personer blir symboler, även om många olika förslag har givits, såsom vissa personlighetsegenskaper eller karisma.²⁸⁸ I boken *Symbolic Leaders – Public Dramas and Public Men* (1964) använder Klapp symbolisk interaktionism och dramaturgi för att förklara vad som kan ligga till grund för att vissa personer blir symboliska ledare och hur de kan utöva påverkan. Han hävdar att mycket av det Weber kallade karisma egentligen är drama.²⁸⁹ Klapp skiljer på en symbolisk ledare och en ledare för en organisation. En ledare för en organisation verkar inom en struktur i en organiserad grupp, men positionen behöver inte innebära att han/hon betyder något för någon. En symbolisk ledare däremot påverkar enbart genom det han/hon betyder.²⁹⁰ En symbolisk ledare kan också vara ledare för en organisation, men måste inte vara det. Ledare kan ha en symbolisk funktion och en officiell roll samtidigt (såsom JF Kennedy) och ledare kan också ha symbolisk funktion även som död (återigen som Kennedy).²⁹¹ Ledarskapet består i att de symboliska figurerna initierar känslor, riktar attityder och används så att de ledda kan identifiera sig och agera utifrån detta. En symbolisk ledare påverkar genom mening.²⁹²

“Symbolic leadership works on masses and audiences prior to, without, and in spite of organization. The ‘leader’ may merely be one to whom people respond emotionally by identifying with or hating him (the scapegoat, too, is a kind of leader) or a prestigious social type that people imitate. A symbolic leader moves people through his image, the kind of man he seems to be, the style of life or attitude he symbolizes. People respond to him in the mass and in the audiences, so he does not need bureaucratic or other status to be effective.”

Orrin Klapp 1964:22-23

288 Klapp 1964:31

289 Klapp 1964:254

290 Klapp 1964:7

291 Klapp 1964:23

292 Klapp 1964:51

Symboliskt ledarskap tar in både person, situation och interaktion för att förklara symboliskt ledarskap. Det är det samspelet, det dialektiska och interaktionistiska, som gör typifiering och symbolisering, det vill säga skapandet av ledarskap, omöjligt att förutsäga.²⁹³ En celebritet har en roll att spela, precis som en person som ska agera enligt en profession. Celebriteten är en symbol för människor han/hon inte känner och det går inte att göra en klar dragning för var gränsen går för det publika och det privata i celebritetens liv. Celebritetkulten är en modern institution, kulten har accelererat i och med Hollywood och är amerikanskt inspirerad, även om den finns i andra kulturer också, se bara på Bollywood.²⁹⁴ En person blir publik egendom i och med att personens image institutionaliserats av publiken. De förväntar sig att personen nu ska agera i enlighet med den föreställning de har av honom/henne.²⁹⁵ Detta handlar inte om typer av personligheter, utan om sociala typer, det vill säga en person, roll eller karaktär som finns i särskilda miljöer.²⁹⁶ Istället för begreppet personlighet används inom teorin istället ”talang för självdramatisering”.²⁹⁷ Två problem kan uppstå mellan en person och dennes image. Det ena är när imagen är bättre än personen själv upplever eller känner. Detta brukar kallas ”hjältens neuros”. Det andra är den motsatta situationen. En person har en sämre image än vad personen själv upplever och vet inte vad eller hur han ska göra något åt den.²⁹⁸ Det är inte lätt att regissera en image, eftersom skapandet av den inte ligger hos personen själv, utan snarare hos de ledda och i situationen.²⁹⁹ När Klapp blev ”Den Vandrande Mannen” skapade han inte sig själv som symbol. Det han gjorde var att besvara det som omgivningen reagerat på.

Symbolisk makt i form av en social typifikation uppstår interaktionistiskt, som i ett spel. En person servar. Kanske passar omgivningen tillbaka och gör de det slår de i en viss riktning. Personen kan då välja att passa tillbaka i denna riktning. Det handlar alltså om att ta tillfället i akt då en situation uppstår. Vissa personer servar ständigt, men är ändå inte i rätt i situation så att spel och drama uppstår. Ett publikt drama är en kris, oväntad händelse eller händelse med oväntat slut, som utspelas i media.³⁰⁰ En enskild händelse kan vara mer avgörande än en hel

293 Klapp 1964:33-35

294 Klapp 1964:12-13. Se också jämförelse mellan svensk och amerikansk kändiskultur i Gillberg 2007.

295 Klapp 1964: 18

296 Klapp 1964:21

297 Klapp 1964:56

298 Klapp 1964:18 och 101

299 Klapp 1964:118

300 Klapp 1964:25

karriär.³⁰¹ Om en symbol ska bli hållbar krävs sannolikt flera drama.³⁰² En idealtypisk dramatisk händelse är det ceremoniella mötet. Här sker allt artigt och förutsägbart. Spänningen ligger snarare i om något inte följer normen. Klapp tar Chrusjtjovs reaktion under attacken mot Hammarskjöld som illustration.³⁰³ I och med denna händelse förvandlades mötet, vilken jag beskrev i inledningen, till en annan typ av dramatisk händelse. Det blev en konfrontation mellan hjältar. Det viktiga i en sådan dramatisk händelse är *ratios*, hur de olika aktörerna värderas i förhållande till varandra. Vem blir hjälte och vem blir skurk?³⁰⁴

Det är svårt att säga vem som kan komma att bli symbol eller inte då det är en interaktionistisk, dialektisk process. Flera parter är inblandade och då är det svårt att bedöma utgången.³⁰⁵ För någon som vill bli symbolisk ledare menar Klapp att det kan handla om att försöka förstå vad publiken vill ha, vad som passar i situationen, och sen ”serva iväg” något som passar och hoppas på retur. Ett slags situationens sinness tillstånd.³⁰⁶ En av de saker som kan spela roll för en symbolisk ledare är hans eller hennes ”färg”. Med det menar Klapp något som fångar uppmärksamhet, något som lockar till spekulation, skvaller och myter. Färg handlar inte att om bete sig mystiskt eller intressant, utan att ha något som skapar mystik.³⁰⁷

Skapandet av en symbolisk ledare kan gå till så här:

- 1) En personlig dramatisk ”hit” som tilltalar en trend eller situation, så att gruppen reagerar på personen och besvarar händelsen.
- 2) Skapandet av en hållbar symbol genom;
 - Att inrätta en egen nisch.
 - Att översätta personens roll eller image till en symbol i berättelser och drama.
 - Att symbolen får ett eget liv.
 - Att institutionalisera dramat (såsom att ”göra” en Hammarskjöld) eller skapandet av en typ till marknaden (att ”bli” en Hammarskjöld).³⁰⁸

Så blir alltså en symbolisk ledare till, han/hon skapas. En symbolisk ledare leder inte, en symbolisk ledare används. Han eller hon gör inte saker för gruppen,

301 Klapp 1964:55

302 Klapp 1964:57

303 Klapp 1964:77

304 Klapp 1964:79 och 97

305 Klapp 1964:32

306 Klapp 1964:38-40

307 Klapp 1964:38-42

308 Klapp 1964:64

till skillnad från en praktisk ledare. Den symboliske ledaren är ett verktyg som kollektiv idé för de som tillskriver honom/henne makt. Den symboliske ledaren kan agera, men kan också vara passiv eller till och med död. Det är gruppen som följer och tillskriver som agerar.³⁰⁹ En symbolisk ledares image lever sitt egna liv. Därför behöver det inte vara en katastrof om ledaren själv dör. Tvärtom kan det bli så att när han/hon inte finns och gör eller säger saker som motsäger hans/hennes image, kan symbolen laddas med de värden som de ledda, eller de som skriver symbolens biografier, vill.³¹⁰ Personen blir avbildad, står för en story som kan bli berättad och återberättad samt har en huvudroll i en akt som kan dramatiseras. Med dramaturgins regler blir vissa delar fokuserade och förstörade, de som skriver biografier plockar ut godbitar som gör att de kan berätta sin historia. Så kan ett personligt drama omvandlas till en symbol, till exempel Robin Hood.³¹¹ Förutom dramat finns marknader för typer eller personligheter, symboler som kan övertas eller efterliknas, exempelvis tomte eller clown. Med det kan en symbol också bli en ekonomisk produkt.³¹²

En symbolisk ledare kan visserligen påverka en social struktur, men utövar framförallt inflytande genom att ligga till grund för identifikation och identitet. Klapp menar att ökningen av symboliska ledare, hjältar, skurkar och idoler, är ett tecken på att det förekommer ett sökande efter identiteter.³¹³ Klapp identifierar olika typer av figurer som används i olika funktioner av den symboliska ledaren. Den symboliske ledaren kan vara av typer som hjälte, offer, skurk eller clown. En hjälte kan i sin tur vara av olika deltyper; vinnare, försvarare, martyr, moralisk ledare med flera. Relationen mellan en hjälte och följare menar Klapp är modell för imitation men framförallt identifikation. När ledda identifierar med en hjälte kan de känna sig upplyfta och framgångsrika. Om hjälten bär de leddas värde eller värderingar, känner gruppen dessutom en känsla av säkerhet och välmående. När en hjälte används psykologiskt, menar Klapp att meningen med hjälten och hjältekulten översätts till att höja moralen, institutionalisera förebilder, erbjuda självbild och dramatisera händelser.³¹⁴

Jag menar att Klapps symboliska ledarskap är en användbar teori för värdebaserad påverkan. Istället för att fokusera på en enskild person och försök att förklara denna persons påverkan med egenskaper eller karisma, erbjuder teorin förklaringar som tar sitt ursprung i såväl person, efterföljare, situation och interaktion.

309 Klapp 1964:42-43

310 Klapp 1964:59

311 Klapp 1964:60

312 Klapp 1964:61-62

313 Klapp 1964:260-261

314 Klapp 1964:42-44

3.5.6 Kulturell förståelse av ledare - ledarideal enligt GLOBE

Enligt Douglas Shane Muldoon³¹⁵ är en av grundbultarna i det femte paradigmet att kultur är en viktig utgångspunkt och med det också en nationell och internationell medvetenhet. GLOBE-studien är en stor tvärkulturell studie om ledarskap och organisation och Sverige är ett av de 62 deltagande länderna. Forskare från varje land har medverkat och i den största studien medverkar 17 000 ledare från 951 organisationer. Med utgångspunkt i kulturteorier samt neokarismatisk forskning har gruppen tagit fram sex beteenden i ledarskap och nio kulturella attribut. Därefter har forskargruppen tagit fram en enkät som använts i var och en av de 62 länderna. Den svenska delen av studien har utförts under ledning av Ingalill Holmberg vid CASL/Handelshögskolan i Stockholm³¹⁶ och en, av många kommande, rapporteringar från studien är *Culture, Leadership and Organizations – The GLOBE Study of 62 Societies* (2004) och *Culture and Leadership Across the World - The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*. (2007). I studien har gruppen utgått från följande definitioner av ledarskap respektive kultur:

“A leadership is the ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness and success of the organizations of which they are members.”

Robert House m fl 2004:15

“Culture is defined as shared motives, values, beliefs, identities, and interpretations or meanings of significant events that result from common experiences of members of collectives that are transmitted across generations.”

Robert House m fl 2004:15

Sex huvudsyften har legat till grund för studien. Av intresse för denna studie är det första syftet: *“Are there leader behaviors, attributes, and organizational practices that are universally accepted and effective cross cultures?”*³¹⁷ Kategorierna som använts för att särskilja ledarskapsbeteenden och attribut är:

1. *karismatiskt/värdebaserat ledarskap* uppdelat i visionärt, inspirerande, självupppoffrande, integritet, bestämdhet och prestationsinriktat.
2. *team-orienterat ledarskap* uppdelat i samarbetsorienterat, teamintegrerare, diplomatisk, illvillig och administrativt kompetent.
3. *deltagande ledarskap*.
4. *människoorienterat ledarskap*; ödmjukhet och människoorientering.
5. *självständigt ledarskap*.

315 Muldoon 2004:9

316 Center for Advanced Studies in Leadership vid HHS.

317 House m fl 2004:10

6. *skyddande ledarskap* uppdelat i självcentrering, statusmedvetenhet, konfliktskapare, ansiktsräddare och procedurskapande.³¹⁸

Attributen som använt för att särskilja nationella kulturer är:

1. framtidsorientering
2. jämställdhet med hänsyn till kön
3. bestämdhet
4. mänsklig orientering
5. kollektivism i grupp
6. kollektivism i institutioner
7. orientering mot prestation
8. maktkoncentration vs decentralisation
9. undvikande av osäkerhet³¹⁹

Vad blev då resultatet?³²⁰ Det visade sig att de 17 000 ledarna i de 62 olika länderna var överens om att det karismatisk/värdebaserade beteendet/attributen är det viktigaste för ett effektivt, excellent ledarskap. I denna kategori var det integritet och de karismatisk/visionära och karismatiskt/inspirerande attributen som var viktigast. Nära besläktat med karismatisk/värdeburet ledarskap var också teamorienterat ledarskap. Människoorienterat och deltagande ledarskap var generellt sett som positivt, men dessa kategorier värderades olika i olika kulturer. Självständigt och skyddande ledarskap var däremot neutralt eller negativt, men varierade i olika kulturer. Det var en rad faktorer som gav högst värde, den kategori de tillhör står inom parentes. Kort sagt är världen överens om att en bra ledare ska:

- vara trovärdig, rättvis och ärlig (integritet)
- vara förutseende och planera i förväg (karismatisk/visionär)
- vara positiv, dynamisk, uppmuntrande, motiverande och bygga förtroende (karismatiskt/inspirerande)
- vara kommunikativ, informerade, koordinatör och teamintegrerare (team-byggare).³²¹

318 Min översättning av charismatic/value based, team-orienterare, participative, humane-oriented, autonomous, self-protective. För ursprung och definitioner House m fl 2004:14ff.

319 Min översättning av: future orientation, gender egalitarianism, assertiveness, humane orientation, in-group collectivism – institutional collectivism, performance orientation, power concentration vs decentralisation, uncertainty avoidance. De redovisas och definieras i House m fl 2004:11ff.

320 Syfte 1 diskuteras besvaras och diskuteras i House 2004 kapitel 21: *Leadership and cultural variation: the identification of culturally endorsed leadership profiles*.

321 Hela listan finns i House m fl 2004:677, tabell 21.1.

Högst rankad av alla attribut var integriteten. Integriteten är vad som värderas högst av allt, universellt sett. I en kvalitativ uppföljning med intervjuer av GLOBE-studien visar forskarna att även om karisma är ett ideal, så är förhållandet till begreppet ambivalent i flera kulturer och vad som fungerar i kommunikation av visioner kan också skilja sig åt.³²² Uppföljningen bekräftade att vissa karismatiska egenskaper är universellt gångbara såsom att vara motiverande, uppmuntrande och kommunikativ.³²³

3.6 Ledarskap som retorik och etik

”Ledarskap handlar om förmågan att kommunicera. I USA är ”speech” en naturlig del i studenternas utbildning. Vi svenskar fostras inte i att tala och framföra. Ska Sverige klara sig i konkurrensen behöver vi bli bättre på retorik.”

Christian W Jansson, VD och koncernchef, Kappahl³²⁴

En av retorikens senaste stora framgång i Sverige är den donation som getts till Lunds Universitet från Kappahls VD/koncernchef Christian W Jansson. Han har skänkt pengar till en professur i retorik, för Jansson har upptäckt hur viktig kunskaperna är för utbildningen och hur långt efter vi är i Sverige. Örebro Universitet startade 2008 kandidatprogrammet *Kommunikativt ledarskap i en internationell värld*. I maj 2006 arrangerades konferensen *The First Conference on Rhetoric and Narratives in Management* i Barcelona av Eudokma-Edamba.³²⁵ På konferensen fastslog vi deltagare att området är fruktbart och angeläget och därför arrangeras nu konferensen återkommande. Det jag vill säga med dessa exempel är att kombinationen av ämnena retorik och ledarskap är aktuell.

I skriften *Rhetoric, Science and Management Research*³²⁶ menar författarna retorik och vetenskap på ledarskapsområdet kan kombineras på flera sätt. För det första är retorik en humanistisk ansats till vetenskap som överkommer delningen mellan vetenskap och konst, rationalitet och känsla, forskning och litteratur. För det andra kan retorik vara en områdesspecifik kunskap om vad som räknas som kunskap inom ledarskap och management. Till denna diskussion skulle jag vilja lägga till att ledarskap och retorik hör ihop därför att de har flera likheter och

322 Den Hartog & House m fl 1999:242-244

323 Den Hartog & House m fl 1999: 250-251

324 <http://www.sol.lu.se/nyheter/2006/retorikprofessur.html>

325 Eudokma – The European Doctoral School on Knowledge and Management.

Edamba – The European Doctoral Programmes Association in Management and Business.

326 Bonet, Jensen och Sauquet 2003

beröringspunkter, något jag berörde även i inledningen. Ledarskap uppstår då ledare och ledda samspelar med varandra. Om retorik definieras som konsten att övertyga och jag just konstaterade att ledarskap innehåller påverkan och att ledare dessutom ägnar sig åt att kommunicera, blir det tydligt att retorik och ledarskap hör ihop. Vidare finns ett intresse för ”påverkaren”, alltså talaren respektive ledaren. Ledare ägnar sig dessutom åt praktisk kommunikation en stor del av sin tid i såväl tal, samtal och skrift. Retorik och ledarskap har gemensamt att de är intresserade av en praktik; hur talare talar respektive hur ledare leder. Både retorik och ledarskap ägnar sig åt både vetenskap och hantverk. Kanske är det därför båda ämnena har haft sina svårigheter att platsa på den akademiska arenan? Att båda ämnena bidrar till en praktik och en önskan om att förbättra praktiken, ger en extra krydda till min forskning.

Alltså. Ledarskap handlar om att utöva retorik; såväl i dess förståelsemässiga betydelse, att söka efter övertygande och påverkan, som i dess hantverksmässiga betydelse, att kommunicera skriftligt och muntligt. Med tanke på detta är det förvånande att det inte finns fler undersökningar av ledarskap med hjälp av just konsten att övertyga; retorik³²⁷ Att retorik har betydelse för ledarskap, kan vara en av orsakerna till att retorik som område fått ett uppsving.³²⁸

Att retorik som ledarskapsforskning är intresserade av påverkan, gör att det inom båda finns ett intresse för frågor kring moral och etik.³²⁹ Det finns ett växande intresse kring frågor om etiskt ledarskap men det råder delade meningar om vad ett etiskt ledarskap är för något.³³⁰ Empiriska studier av etik och ledarskap är något relativt nytt. Det som behövs är forskning som stöder både teorin och praktiken.³³¹ Den vanligast förekommande ansatsen kring etiskt ledarskap är med dygdeetik á la Aristoteles, vilket beror på att ledarskap traditionellt definierats i termer av enskilda ledare. Kritiken som området får är det essentialistiska draget. Knights och O’Leary menar att det finns stor potential i ledarskap och dygder med en mer tolkande ansats, såsom dygder tolkas av MacIntyre (vilket jag återkommer till i kapitlet om dygder).³³² För en ledare enligt Aristoteles/MacIntyre är en person som tar etiskt ansvar, en person som inte ser till sig själv, utan som

327 Enligt både såväl retoriker som ledarskapsforskare. För retoriker, se exempelvis Ihlen 2005:35 och för ledarskapsforskare se Holladay och Combs: 1993, 1994, Shamir, Arthus och House 1994 samt Grint 2000.

328 Bengtsson, Müllern, Söderholm och Wåhlin 2007: 70

329 Se för ledarskapsforskningen Knights och O’Leary 2006 och för retoriken Lindhart 1987/2005:7 och Kjeldsen 2008:19ff

330 Yukl 2006:418

331 Yukl 2006:426

332 Knights och O’Leary 2006:9-10

gör något för den andre.³³³ Den viktigaste dygden av alla enligt Aristoteles var rättrådigheten. I *Den Nikomachtiska Etiken* hänvisar han till ett ordspråk som säger: ”i rättrådigheten innefattas all dygd”. Storheten i rättrådigheten kommer sig av att just rättrådighet är något en person gör för andra, inte bara för sig själv. Detta bygger Aristoteles vidare med tankar om ledarskap. Aristoteles menar att ledarskapet visar människan. För en ledare är alltid en del av ett kollektiv i relation med andra och genom att vara i en ledarroll visas karaktären, det vill säga *ethos*.³³⁴ För Aristoteles var ledarskap ett samspel mellan ledare och ledda och i detta samspel var dygder en del.

Nyaristotelikern Martha Nussbaum har skrivit om dygdeetik och beslutsfattare. Hon menar att de aristoteliska normerna är en del av den politiska och rättsliga tradition som råder. Hon menar att samhället idag fortsatt har mycket att lära av aristotelismen.³³⁵ En aristotelisk ledare är någon som har tillgång till känsla och fantasi, inte bara rationalitet.³³⁶ En människa kan tränas i att bli ledare genom att uppmärksamma livets mångfald, att utveckla känsla för livet, att läsa berikande litterära verk och att träna sig i att se alternativa etiska val.³³⁷ En ledare enligt aristotelismen, ska vara rättrådig och vis i praktiken.³³⁸ En av de dygder som fått stor uppmärksamhet i etiskt ledarskap är den personliga integriteten. Just integritet har också visat sig vara en av de egenskaper som visat sig hänga samman med effektivitet.³³⁹ Det är intressant att integritet är ständigt återkommande i forskning om ledarskap. Integritet är ett av de resultat som den tidiga egenskapsforskningen faktiskt kunnat visa på. Integritet är högst rankat som ideal även internationellt enligt GLOBE studien. Integritet lyfts även upp som en viktig aspekt av ledarskap som etik. Michael Palanski och Francis Yammarino konstaterar i en artikel att just integritet är ett av de begrepp som ofta anges som ett ledarskapsideal, men att det trots detta finns mycket lite forskning om integritet. De har gjort en översikt av hur integritet används i ledarskapssammanhang och kommer efter detta fram till en definition av integritet som ”*consistency of an acting entity’s words and actions*.”³⁴⁰ Enkelt uttryckt är integritet att en persons värderingar och beteende stämmer överens och denna dygd framhålls som en av de viktigaste för ledare, trots detta saknas forskning om integritet.

333 Knights och O’Leary 2006:13

334 Aristoteles, NE, 5-e boken, del 11, s 127 i Ringboms översättning.

335 Nussbaum 2000:48

336 Nussbaum 2000:120

337 Nussbaum 2000:124

338 Nussbaum 2000:121

339 Yukl 2006:420-421

340 Palanski och Yammarino 2007:17 citerat i Palanski och Yammarino 2009:2, där de också redogör för andra sätt att definiera och se på integritet.

3.7 Att ta med

Det ledare gör är att kommunicera och ledarskap handlar om att påverka. Påverkan kan ske på flera olika sätt som med våld och pengar. I den här studien ligger fokus på det värdebaserade ledarskapet och på ledaren som symbol. Jag har gått igenom det första paradigmen inom ledarskapsstudierna som handlade om att hitta specifika ledarskapsegenskaper och den perfekte ledaren. I det fjärde paradigmet, det neokarismatiska, är fokus återigen på ledares personer och ett idealt sätt att vara ledare. Intresset för ledarens person har däremot alltid varit högt inom praktiken och ökar dessutom i och med informationsflödet och mediedramaturgins personifiering.

Många forskare förespråkar nu ett femte paradigm för att förstå ledarskap. Detta paradigm bygger på symbolisk interaktion och där ses ledarskap som interaktion och man är lika intresserad av de ledda som av ledarna. En av teorierna inom detta paradigm är Keith Grints konstituerande ledarskap. Grint menar att ledarskap handlar om tolkning och skapande, alltså konst, snarare än en vetenskap. Detta får konsekvenser för hur ledarskap studeras. Han menar att forskningen istället för att försöka särskilja variabler snarare bör göra fallstudier och studera hur ledare och ledda gjort och gör.

Ett par andra forskningsinriktningar av intresse för den här studien är symboliskt ledarskap, ledarskapets romantisering, ledarskap i en global värld samt ledarskap och etik. Det symboliska ledarskapet handlar om hur dramaturgi och betydelsen av symboler skapar ledarskap i formen av meningsskapande. Inom ledarskapets romantisering menar förespråkarna att ledare tillskrivs alltför stor betydelse och de intresserar sig för den konstruktion och image som ledda skapar av ledarna, till exempel inom media. I den stora GLOBE-studien menar forskargruppen sig se att det finns gemensamma uppfattningar om vad som är bra ledarskap, dessa är till exempel karismatiska, visionära och inspirerande beteenden. Högst av allt räknas integriteten. Ett växande intresse inom ledarskapsområdet handlar om etiska frågor. De flesta studierna har varit undersökningar om ledarskap med. Dessa studier visar att det är integriteten som är viktig.

Min utgångspunkt är att ledarskap handlar om påverkan och kommunikation. Jag är främst intresserad av värdebaserad påverkan, särskilt den som uppstår genom ledarens egna personer. I detta kapitel har jag därför gått igenom en rad olika teorier som förhåller sig till värdebaserad påverkan och ledarens person. Några av de återkommande begrepp som finns i snart alla dessa teorier är begrepp som karisma, identifikation, vision, ideal och integritet. Det är begrepp som jag kommer att återkomma till och jag kommer att ta hjälp från två andra vetenskapliga områden: retorik och dygdeetik.

4 Retorik

Ledarskap kan sägas handla om påverkan. Det finns modeller och antaganden som kan hjälpa till att förstå just påverkan i retorik; konsten att övertyga. Avsikten med kapitlet är att introducera retorik, främst då begrepp och modeller som jag kommer att använda till analys längre fram, såsom neoaristotelisk retorikkritik och dramatismen.

4.1 Retorik i teori och praktik

4.1.1 Grund- och tvärvetenskapligt ursprung samt tvärvetenskaplig tillämpning

Precis som med ledarskap, är retorik i sin praktiska form lika gammal som människans historia. Om ledarskap däremot är ungt som akademiskt ämne, är retoriken desto äldre. Retorik som teori uppstod under 4-500 f Kr i Grekland. Medborgarna ägnade sig åt att arbeta fram hur deras samhälle skulle fungera, de funderade på djupare saker och de roade sig. På torgen diskuterade och röstade de med krukskärvor mellan olika förslag och välja personer till ämbeten. Medborgarna satte upp regler som alla i staten skulle följa. Bröt någon mot dessa, blev det rättegång. Corax och Tisias var två ovanligt skickliga atenare vid just rättegångar. De lär ha varit de första som sammanställde regler för och undervisade i konsten att tala. Retorik som ämne har inte uppfunnits, snarare upptäckts och det som verkar fungera har skrivits ned och lärts ut. Den som först började skriva ned retorikens grundtankar och systematisera dessa var Aristoteles. Denna mångsysslare kom att bli systembyggare i många vetenskaper, så också i retorik, inte minst med sin klassiker *Retorik*.³⁴¹ Samtidigt och tillsammans med retoriken formades juridiken, demokratin, dramat och poesin. Det finns inslag av dessa andra vetenskaper i retoriken; juridikens tänkande för och emot ”*pro et contra*”, dramats framträdande och poesins konstnärliga uttrycksfullhet. Retoriken är alltså tvärvetenskaplig i sitt ursprung. Den moderna retorikern Chaim Perelman hävdar att filosofi är en form av retorik; ett system av argument för att finna det allmängiltiga och sannolika.³⁴² Retoriken kallas ibland för psykologins moder, troligen beroende på att Aristoteles la stor vikt vid människors känslor i retoriken.³⁴³ I *The Cambridge Companion to Aristoteles* skriver Schrag att etik- och moralteori är avknoppningar från retorikens begrepp för mänsklig karaktär *ethos*:

341 Publiceras för första gången på svenska ungefär samtidigt som denna avhandling går i tryck.

342 Weiner 2006:48

343 Andersen 2000:26

"It (ethos) is older than ethical imperatives and tables of virtue defining moral character."

Calvin Schrag 2004:vii

Istället för att skriva om tvärvetenskap kunde jag alltså ha använt ordet grundvetenskap, i retorik finns i juridik, psykologi, etik med mera. Aristoteles menade att det fanns ett system av vetenskaper som var nödvändiga för människan, Cicero byggde på tanken med sina "fria konster" som syftade till att fostra den dygdiga människan. Vid medeltidens universitet hade dessa fria konster definierats och sorterats. Denna uppdelning låg till grund för fakulteterna och märks ännu vid universiteten. De sju fria konsterna delades upp i de grundläggande *trivium*: grammatik, retorik och logik samt *quadrivium*: geometri, aritmetik, musik och astronomi.³⁴⁴ Under lång tid ingick retorik som en naturlig del i all högre bildning. Från antikens greker, framåt via romarna, vidare med medeltidens kyrkofäder och till de första universiteten. På 1700-talet inträffade "retorikens död" (som vetenskapligt ämne). Några skyller döden på romantiken, andra på vetenskapen.³⁴⁵ Klart är i alla fall att retorik togs bort från europeisk bildning, då sådant som hade med känslor att göra och inte kunde mätas eller räknas inte skulle ses som kunskap eller vetenskap. På 1900-talet vaknade intresset igen. Samhället skapade intresset genom empirin som uppstod i propaganda och ökande information och den högre bildningen började acceptera vidare former av vetenskap. Uppgörelser med positivism och rationalism gjorde att retoriken återigen var möjlig att nämna vid namn.³⁴⁶ Retorik har alltså ett grund- och tvärvetenskapligt ursprung, men ämnet har också en tvärvetenskaplig tillämpning. Retorik är användbart i olika situationer och för att analysera olika typer av budskap.

Retorik som vetenskapligt ämne hade alltså levt på sparlåga sen 1700-talet när det i början och mitten av 1900-talet blev intressant igen. I Sverige var det Kurt Johannesson som kom att arbeta för att återinföra ämnet. I arbetet med sin doktorsavhandling i litteratur upptäckte Johannesson den kraft som fanns i retoriken. Han kom att ägna sig åt ämnet och blev på 1980-talet den första professorn

344 Mikael Hörqvist: *Humanismen – ett utbildningsprogram*. Uppsala universitet, Institutionen för idéhistoria. <http://www.idehist.uu.se/distans/ilmh/Ren/hum02.htm>

345 I till exempel Hellspång 2004 32-33 tas både vetenskap och konstsynen upp. Det finns för närvarande ett forskningsprojekt vid avdelningen för retorik vid Uppsala Universitet av Otto Fischer och Ann Öhrberg om romantikens inflytande på "retorikens död" <http://www.littvet.uu.se/retorikforskning.htm>. Se också Fafner 1988:7 och diskussion i Fafner 1977.

346 Se Lindhart 2005 och Fafner 1977 *Retorik som universitetsfag för retorikens upp och nedgångar genom historien*. Denna skrivning gäller för Europa. I USA har retorik fortsatt att vara ett akademiskt ämne.

i retorik i landet på över ett decennium. Vid Södertörns högskola finns ett kandidatprogram i retorik³⁴⁷ och i Örebro startade 2008 kandidatprogrammet *Kommunikativt ledarskap i en global värld*. Nu finns också forskarutbildning i retorik i Örebro respektive Uppsala. När Johannesson återupptog retoriken som ämne var det vid litteraturvetenskapliga institutionen. I Örebro ingick retorik först under media och kommunikationsvetenskap. I Södertörn hör ämnet ihop med svenska och journalistik, och vid Stockholms universitet ingår det i nordiska språk.³⁴⁸ Först ut i Sverige med en egen institution i retorik är Örebro. Nu finns det kurser i retorik vid många svenska lärosäten och ämnet har också gjort sitt inträde även på grundskolor och gymnasier. *Retorikförlaget* med bokutgivning och tidskrifter som *Rhetorica Scandinavica* och *RetorikMagasinet* har varit viktiga för retorikens utveckling. I serien *BeGreppbart* om viktiga samhällsvetenskapliga begrepp utgiven av ekonomer, har retorik fått en egen bok.³⁴⁹ Min poäng är att retorik som vetenskapligt ämne återigen accepterats och dessutom vuxit. Det placeras fortfarande i olika kategorier, men börjar så smått att stå på egna ben också i Sverige. Det finns en hel del skrivet om kopplingen till och skillnaden mellan retorik och andra ämnen. Den moderna retoriken tycks annars inte längre särskilt intresserad av gränsdragningar mot andra vetenskaper såsom dialektik och filosofi. Moderna retoriker är snarare ute efter att finna likheter som leder någonstans. Fruktbara kopplingar är just vad jag kommer att leta efter i retorik-, dygd- och ledarskapsområdet.

4.1.2 Klassisk och modern retorik

Retorik som ämne har utvecklats och man kan säga att det har blivit två olika inriktningar inom retoriken. Dessa två riktningar inom retorik kallas omväx-

347 www.retorikkonsulterna.se

348 Ämnet retorik växte i Uppsala fram vid Litteraturvetenskapliga institutionen, och har där fått bli "avdelningen för retorik vid litteraturvetenskapliga institutionen" (<http://www.littvet.uu.se/retorik.html>) Vid Göteborgs Universitet finns retorikkurserna vid institutionen för svenska språket <http://kursportal.student.gu.se> Vid Södertörn är retorik organiserat som ett eget ämne vid institutionen "svenska, retorik och journalistik". Vid Stockholms universitet finns retorik i "Svenska och nordiska språk" och vid ämnet latin vid "Institutionen för klassiska språk". I Umeå är retoriken vid Institutionen för litteraturvetenskap och nordiska språk. I Lund samarbetar litteraturvetarna med nordiska språk, idé och lärdomshistoria och avdelningen för semiotik i retorikutbildningen.

349 Holmgren Caicedo 2009

lande för klassisk-gammal-antik³⁵⁰ och modern-ny-samtida³⁵¹ retorik. Även om de har namn som för tanken till tid, är det inte riktigt så enkelt att retoriker förr ägnade sig åt klassisk-gammal-antik och nu ägnar sig åt modern-ny-samtida. Det lockade mig först att använda begreppsparat gammal-ny precis som Kenneth Burke, men begreppet gammal-ny är inte helt lyckat. För det första uppfattar jag att gammal retorik låter som något förlegat och antik retorik låter dammig. Aristoteles retorik är högaktuell och varken dammig eller förlegad. För det andra är inte I A Richards, Chaim Perelmans eller Kenneth Burkes texter helt nya eller snart ens samtida, då de skrevs i mitten på 1900-talet. Jag kommer i fortsättningen att använda mig av begreppen klassisk och modern retorik. Med den klassiska retoriken menar jag *rhetorica docens*, retorikens grundtankar, som kommer från det antika Hellas, även om jag använder texter skrivna också idag. Låt mig uttrycka det så här; antik retorik är inte detsamma som klassisk retorik, men klassisk retorik innehåller antik retorik. Med modern retorik menar jag tankar och texter med en annan inriktning. Klassisk och modern har alltså inte enbart en tidsaspekt, utan också en inriktning.

Den klassiska inriktningen är delvis mer praktiskt inriktad. Den började med Aristoteles, men kom senare att utvecklas av romarna. I Sverige och Norden är det fortfarande främst denna teoribildning som tycks dominera, även när det är samtida kommunikation som analyseras. Den moderna retoriken uppstod under mitten 1900-tal och brukar kallas för "the rhetorical/linguistic turn", den språkliga vändningen. Foucault, Wittgenstein, Heidegger, Gadamer och Habermas gjorde att språket fick förnyad uppmärksamhet inom filosofi och vetenskapsteori. Det som är mindre känt, åtminstone i Sverige, var att också retoriken var med i denna nyfödelse.³⁵² Många av den nya retorikens förespråkare såsom Chaim Perelman, Kenneth Burke och Stephen Toulmin gick då delvis tillbaka till den klassiska retorikens tidiga rötter, främst Aristoteles, men de utvecklade framförallt det retoriska tänkandet med hjälp av modernare teori inom psykologi, filosofi, sociologi, argumentation, litteratur och vetenskapsteori. Mycket av denna moderna retoriska teori är mer ägnad åt retoriken som teori och analys än som hantverk.

Jag kommer att använda mig av tankar både från den klassiska och den moderna retoriken i form den neo-aristoteliska analysen och den dramatistiska pentaden.

350 "classic" enligt George Kennedy 1980 och "old" enligt Burke 1951.

351 "contemporary" enligt exempelvis Foss, Foss och Trapp 2002, "new" enligt Burke 1951.

352 Förord av översättare Rosengren till Perelman 1977/2004:7

4.1.3 Antik men aktuell kunskap

I dag överöses människor med budskap och vi sägs leva i ett informationssamhälle. Just därför är det oerhört viktigt att det finns ett språk som ger möjlighet att selektera, kritisera och analysera. Att informationsflödet ökat kan vara en av anledningarna till att intresset för retorik återuppstått under 1900-talet.³⁵³ Varför utgår retoriker fortfarande från antiken? Jag bedömer att det finns flera anledningar. Retorik bygger på muntligt tal och samtal och människans mellanmänskliga kommunikation har inte ändrats så mycket sen antiken. Visst finns det andra medier att kommunicera genom, men det är språk och människor det handlar om. Retorikens begrepp och modeller fungerar fortfarande. Aristoteles misstog sig i sin forskning om biologi och fysik, till exempel på hur flugor fortplantar sig.³⁵⁴ Men Aristoteles teorier om övertygande fungerar.

Samhället har utvecklats sen antiken, och det finns flera saker som inte går att plocka rakt in i dagens värld. Å andra sidan finns det forskare som hävdar att man inte ska läsa Aristoteles texter som ett arv eller som en historik, utan som texter utgivna av en samtida kollega, eftersom hans tankar fortfarande är moderna.³⁵⁵ Aristoteles och hans samtid hade ett, ur vår tids perspektiv, ett förskräckligt förhållningssätt och synsätt på kvinnor och slavar. Medborgare för dem var bara män födda i Grekland. Det här är förstått ett stort problem, men det finns ändå mycket gott i teorierna. Aristoteles är filosofisk och reflekterande och hans teorier är så pass abstrakta att de går att tillämpa på många typer av budskap. Då har jag mer problem med den romerska, normativa retoriska teori som kom efter grekerna, det som kallas figurretoriken och som blivit retorikens elaka påhäng.³⁵⁶ När jag använder klassisk retorik i det här kapitlet, menar jag alltså retorik som bygger på antiken, men det är inte antik retorik jag ägnar mig åt. Klassisk retorik uppdateras ständigt och skrivs om för att översättas och passa till samtiden.³⁵⁷ Grunden kommer från grekerna, äras den som äras bör.

353 Se Johannesson 2006 förord och Hellspong 2004 kap 1 *Ur retorikens historia*.

354 Linnér:2005:195

355 Barnes 1995:xvi

356 Se förordet till Perelman 1977/2004:31 av Rosengren

357 Till exempel hans begrepp *ethos* genom att göra hermeneutisk analys av begreppet och ta hänsyn till tid och kontext då Aristoteles skrev, och på det sättet "översätta" Aristoteles till idag

4.2 Retorik – definition och användning

4.2.1 Ordet retorik och konst

Retorik kommer av det grekiska begreppet *rhetorike tekhne*. Rhetorer var från början problemställarna vid grekernas antika samlingar. Ordet stod alltså för något som kan liknas vid ”politiker”, men uttrycket kom att betyda talare. Så följde retorikerna som ägnade sig åt att lära ut retorik. *Tekhne* (*ars* på latin) står för konst, konstlära eller produktiv kunskap. *Tekhne* går ut på att iaktta, att efterlikna naturen och att skapa något mer än naturen i sig självt. Med *tekhne* gör man något metodiskt och förnuftsbaserat men med mål att göra något gott för människan. *Technelars* som slarvigt brukar översättas med konst, handlar alltså om såväl teori som praktik.³⁵⁸

Den ursprungliga definitionen, och den vanligaste även idag, är retorik som ”konsten att finna det som övertygar”, eller förenklat ”konsten att övertyga”. I de flesta retorikböcker inleds diskussionen om retorik med att författarna talar om att retorik inte betyder struntprat, eller tomma löften, såsom det ofta används i media. Exempel är alltså om man säger efter ett tal att ”det är bara retorik” i betydelsen, det är bara utanpåverk, innehåll saknades eller var betydelselöst. Ett flertal föreläsningar har jag börjat med att den vanliga uppfattningen om retorik är att det är just tomt snack. Vid ett par tillfällen på sistone har några studenter protesterat, det är inte så de uppfattat retorik för då hade de aldrig sökt kursen. Jag menar att jag och andra inom ämnet, måste börja ändra på denna reflex, att vi tror, att alla andra utom vi tror, att retorik är det samma som prat och tomma löften. Därför får jag, trots ovanstående predikan, återigen slå fast att retorik inte betyder snygga formuleringar som skyller tomma löften. Låt mig ge ett exempel. I Santérus förlags reklam för Ludvigs Beckman *Grundbok i idéanalys – Det kritiska studiet av politiska texter och idéer* står det så här: ”Det är angeläget att analysera och kritiskt granska politiska budskap. Men för att inte hemfalla till retorik eller ogrundat tyckande krävs en metod.”³⁵⁹ Att det är fel i kvällstidningsjournalistik är en sak, men det här exemplet är särskilt tråkigt, då det är taget från en bok om kritiskt tänkande. För retorik syftar till att skapa kritiskt tänkande.

“So far as it is concerned with the management of discourse in specific situations for practical purposes, it is an instrumental discipline. It is a literary study, involving

358 Det omnämns första gången i Platons dialog *Gorgias*, se Andersen 2000:11. Se också Johannesson 1998:278 och diskussion om teknologi i Andersen 2000:kapitel 8.8. Andersen menar att teknologin idag har samma ställning i samhället som *tekhne* och retorik hade på antiken.

359 I tidskriften *Universitetslärares* 2005:22, nr 15

linguistics, critical theory, and semantics as it touches the art of informing ideas, and the functioning of language. It is a philosophical study so far as it is concerned with a method of investigation or inquiry. And finally, as it is akin to politics, drawing upon psychology and sociology, rhetoric is a social study, the study of a major force in the behavior of men in society.”

Donald Bryant 1953:424

4.2.2 Tre betydelser av retorik och val av ett

Romarna skiljde på två förståelser av begreppet retorik: *rhetorica docens* och *rhetorica utens*, där det första står för teori och det andra för praktik. Retorik är alltså både teori och hantverk (precis som företagsekonomi eller litteratur). I retorik har detta gjorts tydligt genom att ge olika benämningar till dem som ägnar sig åt retorik: en talare kallas rhetor, medan en retorisk kritiker kallas retoriker.

Oivind Andersen³⁶⁰ menar att till de två betydelserna av retorik också bör läggas *rhetorica studens* i betydelsen analys. Alltså, ordet retorik används i följande betydelser:

- *Rhetorica docens*, retorisk teori enligt vilken rhetorn kan söka lära sig sätt att övertyga, alltså talekonst.
- *Rhetorica utens*, praktisk retorik, det som rhetorn säger i talarstolar och TV-program, alltså värtalighet.
- *Rhetorica studens*, retorisk analys där retorikern söker förklara det som händer i övertygande.

Jag har visserligen mina funderingar på om inte *rhetorica studens* egentligen skulle/borde räknas in under *rhetorica docens*, då *docens* går från tanke till handling, medan *studens* analyserar handling till tanke. Uppdelningen gör ändå området och ordet retorik tydligare. Jag ägnar mig åt *rhetorica studens*, retorisk analys. Ordet retorik bör och ska användas när det kan översättas med just retorikens definition: konsten att finna det som övertygar. Detta kan innebära teori, praktik eller analys.

4.2.3 Definition

I den här avhandlingen kommer retorik att betyda *konsten att söka det som övertygar*.

”Let rhetoric be <defined as> an ability, in each <particular> case, to see the available means of persuasion. This is the function of no other art; for each of the others is

360 Andersen 2000 se också Kjeldsen 2008:13-14.

instructive and persuasive about its own subject...

Aristoteles 1991: 37; bok 1, kap 2:1

En av de viktigaste poängerna i definitionen är att Aristoteles menar att retorikern ska hitta det som är möjligt att övertyga med, inte att han/hon nödvändigt ska övertyga. På det sätt kan retorik också ses som en metod för att hämta in kunskap. Jens E Kjeldsen³⁶¹ tar upp flera synsätt och definitioner av retorik, jag ska här bara nämna ett par aspekter. Retorik är en form av vetenskap som poängterar sannolikhet istället för sanning och har doxologi som kunskapsmål. Maria Wolrath-Söderberg menar att retorik istället för att översättas som konsten att övertyga, borde definieras som konsten att överväga.³⁶² Då blir det också tydligare att retorik kan användas för att komma fram till vad retorikern tycker. Tesen om retorik som övervägande, stämmer med retorikens ursprung; då retorik uppstod samtidigt som politik, juridik och demokrati. Det har gått mer än 2 500 år sedan retoriken uppstod som ämne, och Aristoteles myntade definitionen. Visst har retorik utvecklats åt olika håll, men de moderna retorikerna, ägnar sig fortfarande åt det persuasiva. Vid den första svenska ämneskonferensen i retorik som hölls i Uppsala 1997³⁶³ utarbetades följande definition av retorik:

”Retoriken är det allmänna studiet av mänsklig kommunikation som målinriktad och situationsanpassad handling. Därmed rör den frågor som angår även andra vetenskaper. Men det retoriska perspektivet har ämnesspecifika drag som utvecklats under en lång historisk tradition.”

Svensk ämneskonferens i retorik, uttalande 30/11 1997

Dessa ämnesspecifika drag är att retorik utgår från det talade språket som ursprunglig form för mänsklig kommunikation. Utifrån detta försöker retorikern förstå andra former av kommunikation som text, bild, musik, ritualer och andra meningsbärande handlingar. I retorik finns en helhetssyn på kommunikation. *”Det innebär att retoriken intresserar sig för alla moment i den kommunikativa handlingen, t ex hela förloppet från talarens intentioner över hans argumentation och kroppsspråk till åhörarnas reaktioner.”* Vidare tar retoriken hänsyn till känsla och vilja, kombinerat med, och i samspel med förnuft. På samma sätt är också form och innehåll *“... oupplösligt förenade med varandra i all kommunikation”*. Det innebär att människans åsikter och kunskap styrs av det språk hon har

361 Kjeldsen 2008:15ff

362 Wolrath-Söderberg 2003 med titeln *Finns det genvägar till klokhet? Retorik som konsten att överväga.*

363 Vid konferensen tillsattes en arbetsgrupp som arbetade fram denna definition. I denna grupp hade jag själv förmånen att ingå, tillsammans med ett par av de mest namnkunniga på området, såsom Kurt Johannesson och Lennart Hellspång.

att använda. Detta språk präglas av tid och kultur. Retoriken betonar det övertygande elementet, den persuasiva sidan i kommunikationen. Här är retoriken intresserad av argumentationen, men också av samspelet mellan det rationella och det irrationella. Här finns dessutom intresset för människans ansvar för sitt språk. *”Däri ligger förutsättningen för att utveckla ett etiskt förhållande till kommunikationen och en kritisk granskning av det offentliga meningsutbyttets former och innehåll.”*³⁶⁴

4.2.4 Retorik som övertygande; sannolikhet och neutralt medel

Det finns en rad aspekter i retoriken jag vill göra tydliga. Det är genom symboler och genom språket som människan upplever och skapar världen och det är retorikens antropologiska sida.³⁶⁵ Retoriken är därmed en del av människans existens, den uppkommer i människans förhållande andra människor och till världen.³⁶⁶

Sannheten om verden er ikke noe objektivt gitt. Verden er gitt gjennom mennesket. Det betyr at de er språklig formidlet. Og siden språket ikke er noe et menneske har for seg selv, kan vi også si at verden – så langt vi kan erkjenne den – er gitt i språket, som noe intersubjektivt og mellommenneskelig. Retorikken er vårt beste hjelpemiddel til å oppnå og utbre den samforståelsen som konstituerer vår verden.

Oivind Andersen 2000:165

Retorik beskylls ofta för att komma med osanning. Det är inte sant. Retorik i sig söker inte sanning, till skillnad från dialektik eller logik. Retorik söker sannolikhet, *eikos* (grek).³⁶⁷ Sannolikheten är både retorikens förutsättningar och metod. Det är detta, att retorik ”handlar om åsikter”, som gör att retorik varit smutskastat, från Platon och framåt.³⁶⁸ Retorik är inte någon uppfunnen vetenskap, den är snarare erfaren kunskap, *heuretheisa* (grek) som bygger på pedagogisk praxis.³⁶⁹ Retorik handlar om det som verkar fungera, det som är sannolikt.

Kort och gott brukar man säga att retorik är konsten att övertyga, men inte att övertala. Om övertalning är en knuten hand, är retoriken den öppna. Övertal-

364 Ämneskonferensuttalande 30/11 1997

365 Företträd av Vico på 1700-talet, och också omskriven på senare tid, se Andersen 2000:184. Vad gäller människans skapande av symboler, och retorik som symboliskt skapande, se Foss, Foss och Trapp 2002:kapitel 1.

366 Se Andersens välformulerande tankar på 2000:318-319.

367 Se till exempel Johannesson 1990:16 och Andersen 2000:138.

368 Se Bryant, 1953:406

369 Se till exempel Andersen 2000:kapitel 8

ning innebär ett tvång, medan övertygelse är en process som sker mellan talare och lyssnare, samt i lyssnaren. Kjeldsen uttrycker det så här: talarens makt är stor, men mottagarens makt ännu större.³⁷⁰ Retorik är ingen kanyl genom vilken ett budskap kan skjutas in i mottagaren. Retorik kan vara ett medel att uppnå etik, att lära sig att se igenom ytan och välja om man vill bli övertygad eller inte, att verkligen tycka det man tycker och vilja det man vill.³⁷¹ Aristoteles var den första att hävda att retorik är neutralt. Han försvarade retoriken genom att säga att dess funktion "... is not to persuade, but to see the available means of persuasion."³⁷² Retoriken uppstod samtidigt och i samklang med politik och demokrati. Retoriken är en resurs för demokratin och i Aten byggde ordet *isonomia* "lika andel i staten", på ordet "*isegoria*" som står för lika rätt att tala.³⁷³ Retorik är ett neutralt medel.³⁷⁴ Talarens mål kan vara ont eller gott. Retoriken kan ge ett språk för att sätta ord på sådant man bara annars har en känsla av och för att kunna ifrågasätta och kritisera.³⁷⁵ I retoriken ingår också det som är underförstått eller implicit.³⁷⁶ "Det har regnat ute!" Detta är ett påstående som vetenskaper som biologi, kemi eller fysik undersöker bäst – genom att mäta luftfuktighet eller vattenmängd i jorden. Ett påstående av sorten "han älskar dig!" undersöks bättre av retorik, såsom med rationella argument (han står ut med din smuts), känslomässiga argument (han blir ledsen när du går) och trovärdighetsargument (ni har varit tillsammans i flera år). Retorik ägnar sig sådant som människan inte vet säkert.³⁷⁷ Retoriken tar känslorna på allvar och menar att de bidrar till förståelse. Det är nödvändigt att ta till känslorna för att uppnå förståelse.³⁷⁸ Det är känslorna som gör oss till hela människor, som gör oss mänskliga. Känslorna leder till engagemang och handling. Grekerna och romarna skiljde mellan det kontemplativa livet, *vita contemplativa*, och det handlande, *vita activa*, och dessa båda ansatser brukar illustreras av filosofin respektive retoriken.³⁷⁹

Under lång tid var retoriken könsblind. Teorier och böcker innehöll teorier om talare och lyssnare som neutrala begrepp, men i praktiken handlade det inte om människor utan uteslutande om män. Retoriken har uteslutit kvinnor. Det finns

370 Kjeldsen 2008:356

371 Se resonemang i Wolrath-Söderbergs 2003:69ff och Johannesson 2006, förord samt kapitlet *Att tala väl och lyssna kritiskt*.

372 Aristoteles 1991:35

373 Se Andersen 2000:279 och 283.

374 Se diskussion i Andersen 2000:199ff

375 Johannesson 2006:8 och 309

376 Sigrell 2001

377 Se Bryant 1953:406

378 Kjeldsen 2008:12-13

379 Se Andersen 2000:184

kvinnor som pratat även historiskt, men de har då tvingats ta till särskilda strategier, som att ikläda sig särskilda masker eller valt specifika genrer.³⁸⁰

Retorik är den vetenskap och kunskap som handlar om det som är sannolikt, sådant som inte kan bevisas med andra vetenskaper, men som är mänskligt och mellanmänniskt.

4.3 Kritisk retorikanalys – hermeneutisk metod – ”rhetorica studens”

Att använda retorik som analysverktyg särskiljs från retorisk teori och retorisk praktik, såsom *rhetorica studens*. Det kallas inom dagens forskning för *rhetorical criticism* – kritisk retorikanalys.³⁸¹ Retorikanalys innehåller empirisk, deskriptiv samt tolkande och värderande analys.³⁸² I en retorisk analys studeras, beskrivs, tolkas och värderas empirin. Ett par av de viktigaste ingredienserna är situation och kontext, med andra ord förförståelse. En annan viktig del i retorikanalys är att gå från helhet till delar och sen tillbaka till helheten igen. I inledningen av avhandlingen fanns ordbytet mellan Hammarskjöld och Chrusjtjov. Det kan ses som ett rent meningsutbyte – ”du är feg och borde avgå” besvaras med ”jag vill ställa upp för de mindre nationerna för det skulle vara ännu fegare att avgå”. Med en enkel analys med den retoriska triaden *ethos* – *pathos* – *logos* blir det tydligt att argumentationen handlar om *ethos*; Chrusjtjov försöker sänka Hammarskjölds trovärdighet och Hammarskjöld försvarar sig. Ordbytet förstås mer om jag lägger till förförståelse i form av situation och kontext. Vid tiden hade Sovjetunionen lämnat in en motion om att avsätta generalsekreterarposten och ersätta den enskilda ledarposten med en trojka av länder. Dessutom var det så att den förste generalsekreteraren Trygve Lie fick avgå, eller snarare avsattes, därför att Sovjetunionen vägrade att samarbeta med honom. Argumentation handlar inte bara om en enskild ledares trovärdighet, det handlar om hela organisationens samarbete – hur skall FN ledas – och syftet med organisationen – att försvara de svagare nationerna. Meningsutbytet är en pusselbit som i sig är intressant, skodunkandet och uppträdet är ovanligt och uppseendeväckande, men det är sammansatt som helhet som det blir riktigt intressant.

“Rhetorical analysis has rich usage beyond the micro-level of interactions. It is also a way of seeing how public acts and artefacts serve to persuade audiences that legal, political, and social institutions have a particular character.”

Joseph Gusfield 1989:19-20

380 Se Kjeldsen 2008:340-34, Mral 1999 och Lunsford 1995.

381 Översättning enligt Karlberg och Mral 1998.

382 Karlberg och Mral 1998, samt Weiner 2006:54.

Retorikens begrepp använda som analys är en form av hermeneutisk tolkning; från helheten till delarna och tillbaka till helheten. Retorik och hermeneutik är tvillingar. Hermeneutikens lyssna och läsa, motsvaras av retorikens tala och skriva.³⁸³ Retorik som analys är deskriptiv och tolkande; det här är vad som kommuniceras, vad är avsikten och vad blir effekten? Till detta läggs också ofta ett värderande; fungerar kommunikationen eller inte och i så fall hur och varför?³⁸⁴ För mig är retorik något av en trojansk häst. Den bjuds in i tron att den är presentationsteknik eller värtalighet. Och ut kommer kritiskt tänkande.

Retoriken formades när den västerländska civilisationen uppstod. Mycket av retorikens normer är så inkorporerat i vårt västerländska tänkande idag (eller tvärtom) att mycket av sådant som retoriken säger upplevs som självklart.³⁸⁵ Det är klart budskap inleds med en inledning! Retoriken kommer från praktiken, den sätter ord på sådant som människor gör. Därför kan retoriken ibland framstå som banal.³⁸⁶ Ingen av de två retoriker som används mest i den här avhandlingen, Aristoteles och Kenneth Burke, använder begreppet kultur, men kultur är en viktig del av bådas förståelse av retorik. Aristoteles utgår i allt sitt tänkande från kontexten i en ”polis” statsstat, i vilket han tänker sig att allt äger rum. För Kenneth Burke studeras ett samhälle bäst genom dess kulturs symboliska innehåll.³⁸⁷ Kultur och *ethos* är också nära besläktat, genom *ethos* blir kulturen synlig.³⁸⁸ Retorik som praktik och analys är kulturberoende. Det finns olika normer för hur något får presenteras och vilka *topiker* som bör hänvisas. Johansen³⁸⁹ kallar detta för vår ”uttryckskultur”. Pia Moberg har forskat om japansk retorik och gick då bland annat en kurs i praktisk retorik i Japan. När hon kom till det seminarium där hon skulle hålla sitt första framträdande blev hon väldigt förvånad. Studenterna satt runt ett bord och läste upp sina tal från manus in på en kassettspelare. Därefter kom läraren och hämtade bandet, för att sen analysera det på lärarrummet. Här spelade alltså *actio*, framträdandet, inte någon roll. Uttryckskulturen skiljer sig åt inte bara vad gäller nationella kulturer utan också professioner och andra grupperingar, något jag kommer att återkomma till när jag skriver om diplomati.

383 Fafner 1988:19-20

384 Karlberg & Mral 1998:13

385 Andersen 2000:kapitel 8

386 Andersen 2000:5

387 Gusfield 1989:29

388 Alcorn 1994:22

389 Johansen 2003:209

4.4 Neoaristotelisk retorisk analysmodell

4.4.1 Kontext och partes³⁹⁰

Den första, och fortfarande vanligaste, modellen för retorisk analys är den neoaristoteliska (även kallad den traditionella eller neoklassiska) modellen. Den innefattar att:

1. Undersöka kontexten i vilken den retoriska handlingen sker.
2. Applicera de olika *partes*-delarna på handlingen.
3. Reflektera över den retoriska handlingens effekt och betydelse.

Karlberg och Mral³⁹¹ menar att en retorisk analys är såväl empirisk som deskriptiv, tolkande och värderande. Samtliga dessa inslag bör vara med i en komplett analys. Bo Renberg³⁹² menar att forskaren kan skilja på om en retorikanalys ska vara sändar-, ämnes- eller mottagarorienterad. En sändarorienterad analys är fokuserad på talarens/författarens avsikt. En ämnesorienterad analys är istället fokuserad på innehållet, ”vad säger de här orden”. Till sist, en mottagarorienterad analys är fokuserad på effekten, på läsarna och lyssnarna. En retorisk analys innehåller samtliga aspekter: sändarens, ämnets och mottagarens perspektiv, men det går också välja att fokusera mer på någon eller ett par av dessa. I analysen som jag ska göra i den här avhandlingen av FN:s installationer av nya ledare, är jag främst intresserad av innehållet.

4.4.2 Den neoaristoteliska trappan - partes³⁹³

Många av retorikens begrepp har dubbla funktioner, både för att skapa kommunikation och för att bryta ned och analysera den. ”Partes” eller den neoaristoteliska trappan är ett tydligt exempel på den. Den beskriver dels den process rhetorn kan gå tillväga för att bygga upp ett tal, dels den process retorikern kan gå tillväga för att bryta isär ett tal. Delarna i *partes* är på latin, helt enkelt för att det var romarna som främst ägnade sig åt finfördelningen av talekonsten. Jag kommer här att använda mig av uttrycket ”tal”, men vill påminna om att begreppen kan användas på ett musikstycke, en film eller en bild. Jag vill också påminna om att trappan inte är något påhittad, uppfunnen kunskap, snarare nedskrivna

390 Se kapitel 3 *Neo-Aristotelian Criticism i Rhetorical Criticism – Explorations and Practice* av Foss 2004. Jag använder mig också av Karlberg och Mral 1998 samt Renberg 2007.

391 Karlberg & Mral 1998

392 Renberg 2007:15-16

393 Partes eller trappan är en del av retorikens allmängods. Jag skulle kunna ge rader av referenser här, men en av de mer utförliga redogörelserna finns i Kennedy 1980 och 1994, Rydstedt 1993 och Hellspong 2004.

erfarenheter. Tillvägagångssättet är i enkla drag följande:³⁹⁴

Intellectio: Vad är syftet med talet? Vilka är publiken? Vad är det för typ av budskap? Vem är talaren för publiken? Vad är situationen? Sådana är frågorna som hör till den första fasen i vilken retorikern intellektualiserar och problematiserar budskapet och kontexten. Aristoteles menade att det fanns tre medel, ”*pistis*”, som övertygar. Dessa tre är *logos*, *ethos* och *pathos* (grek). Aristoteles tre medel utvecklade sedan Cicero genom att säga att de tre motsvarades av tre mål: *docere*, *movere* och *delectare* (lat).

- **logos:** logiska bevis. Att använda siffror, logiska bevis för att övertyga någon om något. *Logos* syftar till **docere**, att undervisa, att informera (till exempel kommer ordet docent av härifrån).
- **pathos:** känslor, starka känslor som väcks hos mottagaren, då han/hon kan identifiera sig, känna empati, eller avsky och upprörda känslor. Syftet med *pathos* är **movere**, att röra till handling. Genom att uppröra med *pathos*-argument ska den som blir övertygad handla.
- **ethos:** talarens karaktär. Vem är det som talar? Litar jag på honom/henne? *Ethos* handlar framförallt om trovärdighet. *Ethos* är det viktigaste medlet för att övertyga. Utan förtroende för personen, tar lyssnaren till sig varken förnufts- eller känslargument (*logos* respektive *pathos*). Medlet *ethos* syftar till målet **delectare**, vilket betyder behaga. Den som sänder budskapet ska behaga, inge förtroende och trovärdighet, så att publiken är mottaglig för de andra argumenten.

I första steget i trappan funderar rhetorn också ut vilket syfte han/hon har med talet: *docere*, att undervisa, *delectare*, att behaga, eller *movere*, att röra. Syftet får betydelse för i vilken kombination rhetorn vill använda *ethos*, *logos* och *pathos* i sin argumentation. Både *ethos* och *pathos* handlar om känslor. Under antiken var inte det känslomässiga eller rationella så långt ifrån varandra. Känslor var, vid sidan av logik, ett sätt att orientera sig och känslor var ett sätt till förståelse. De var inte bara subjektiva upplevelser utan stod också för något objektivt och gemensamt.³⁹⁵ Jag kommer att återkomma till *ethos*. Sammanfattningsvis kan sägas att övertygande handlar om att kombinera *logos*, *pathos* och *ethos*. De tre medlen brukar ibland jämföras med en pall med tre ben. Tas ett av de tre benen bort, då faller hela budskapet. I första steget kan rhetorn också överväga vilken typ av tal som är lämpligt. De här genrerna har blivit mellanmänniska handlingar, och

394 Hör till retorikens allmängods. Se till exempel Vossius 1652/1990:19-36, Johansson 1990:117-160 eller Kennedy 1963:10-12

395 Andersen 2000:41-42

kan därför ses som typifierade social handlingar.³⁹⁶ Dessa tre är:

- rådstalet, det politiska talet, *genus deliberativum*
- juridiska talet, som argumenterar för och emot, *genus giudiciale*
- hyllningstalet, *epideiktisk* retorik som i minnestal eller festtal, *genus demonstrativum*.

Jag vill säga något särskilt om demonstrativa tal, den epideiktiska retoriken. När Aristoteles skrev om denna genre hade han de olympiska spelens taltävlingar som förebild (för rådstalet hade han politiska samlingar och för det juridiska talet rättegångar). I de olympiska spelen gick talen ut på att framhäva deltagarna.³⁹⁷ Den epideiktiska retoriken används ofta för att ge exempel och förmedla ideal. Den är nära diktkonsten men var i det klassiska Athen viktig både för politik och för ideologi. Att lovprisa någon var dessutom en vanlig talövning under antiken.³⁹⁸ I epideiktisk retorik är en av de vanligaste topikerna etik och dygder.³⁹⁹

”Syftet (med epideiktisk retorik) är att förstärka gemenskapen kring vissa värden som man försöker göra gällande och som borde styra framtida handlingar.”

Chaim Perelman 1977/2004:46

Den retoriska situationen, *kairos* (grek) är viktig. Retorik är situationell: retorisk aktivitet uppkommer på grund av en situation, och en situation som uppkommer måste hanteras med retorik. En retorisk situation består av en uppsättning delar såsom människor, händelser, attityder och relationer.⁴⁰⁰ Situationen kan vara en resurs i kommunikationen, men den är alltid ett faktum. Retorisk kommunikation äger rum i en konkret situation.⁴⁰¹ Redan Isokrates hävdade att det är svårt att finna regler för retorik som alltid fungerar, då retoriken alltid påverkas av situationen, vilket brukar kallas för osäkerhetsprincipen.⁴⁰²

Inventio: den fas då rhetorn ”inventerar” vilket material som finns i ämnet. Till hjälp finns *topiker*. Det grekiska ordet *topoi* betyder källa och en *topik* är en mental plats från vilket rhetorn hämtar material. Från början var det en sorts minneslistor, men det utvecklades via Aristoteles till metoder i logik och argumen-

396 Kjeldsen 2008:107

397 Perelman 1977/2004:46

398 Andersen 2000:32, Andersen 2000:245 och Andersen 2000:285f.

399 Aristoteles 1991, bok 1, kapitel 9 om epideiktisk retorik.

400 Bitzers klassiska artikel *The Rhetorical Situation* är en utmärkt redogörelse för ämnet.

401 Se till exempel Andersen 2000:22-23

402 Kjeldsen 2008:156-157

tation.⁴⁰³ Topikläran är en systematisk metod för att problematisera ett ämne. Genom att identifiera en rad källor, eller platser, kan rhetorn söka information. Två vanliga topiker är dygder och synder, vilket jag återkommer till.

Dispositio⁴⁰⁴ handlar om hur rhetorn disponerar och bygger upp ett budskap, vad han/hon väljer att ta med och i vilken ordning. Till dispositionen hör dels olika delar och vad som ska ingå i dessa (inledning, avslutning med mera), dels den process som budskapet består av, vilken utveckling som sker. Till exempel kan en retor börja med ordet jag som subjekt för att sedan övergå till vi och därefter låta detta vi inkludera allt fler.

Elocutio⁴⁰⁵ står för språkbruk, vilken nivå talaren/skribenten lägger språket på och de troper och figurer som används för att bygga språket. Klassiskt finns tre olika språkstilar: hög, mellan och låg. Den höga stilen är formell, högtravande och kännetecknas av många ornament, utsmyckningar, medan en låg stil i motsats kännetecknas av ett enkelt språkbruk. Ornamenten består av troper och figurer, alltså att använda ord eller leka med figurer, för att skapa ett för situationen lämpligt och övertygande språk, *decorum*. Jag ska bara ge några exempel. *Exemplum* är en händelse eller person som gör talarens abstrakta tes till något konkret. En *similitudo* är en liknelse, något är *som* något annat. En underförstådd liknelse är en *metafor*. I en *synekdoke* får en del representera en helhet. Det går också att göra språket mer bildmässigt genom att byta ut uttryck, till exempel med en underdrift, en *litotes*, eller en överdrift, en *hyperbole*. *Interrogatio*, är en retorisk fråga som talaren ställer och därefter besvarar själv. Alla dessa troper och figurer har som uppgift att skapa *varietas*, omväxling i språket för att behålla mottagarnas uppmärksamhet. I anslutning till *elocutio*, och det senare *actio*, finns också begreppet *persona*. Ordet kommer från grekiska för "mask" och det illustrerar den roll rhetorn väljer att inta i en viss situation.

Memoria: handlar om hur rhetorn improviserar, memorerar eller använder manus. Under antiken levde grekerna i ett verbalt samhälle och grekerna hade utarbetat särskilda minnestekniker för att minnas. Det skrivna för dem uppkom egentligen endast som stöd för minnet. I gammalgrekiska finns till exempel ingen interpunktion. Det var talarna som i sina minnesanteckningar satte ut

403 Smith 1995:61

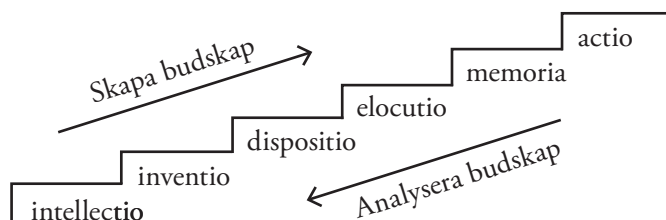
404 Lennart Hellspongs *Konsten att Tala – Handbok i praktisk retorik*, är tydlig och noggrann när det gäller olika typer av disposition. Hela kapitel 7 handlar om olika dispositionsprinciper, och en stor del av den tillhörande övningsboken ägnas åt dispositionens hantverk.

405 För språklig utsmyckning rekommenderar jag Kurt Johannesson 1998/2006, särskilt uppslagsdelen.

små tecken för var de skulle andas och ha pauser i sina tal, som så småningom förvandlades till kolon, komma och punkter. Memoria finns i en glidande skala från *ex tempore*, där rhetorn improviserar helt, ända upp till att läsa ett manus (antingen från ett papper eller från minnet). Om ett tal är förberett eller memorerat kan ha inverkan på hur det tas emot, bland annat kan det påverka hur autentisk talaren framstår.⁴⁰⁶

Actio: agerandet av budskapet. Kroppsspråk, gester, röstbruk och uttryck. Klassiskt delas *actio* i *kinesics* kroppsspråk och användning av utrymme, samt *vocalics* röstbruk, såsom volym, frasering, pausering, tonhöjd med mera. I alla tider har retoriker betonat hur betydelsefull *actio* är för att övertyga. Efter att ha slagit fast detta lämnar de sedan ämnet. Området växer, det finns en tidskrift i ”non-verbal communication” och ämnet har börjat att teoretiseras och systematiseras.⁴⁰⁷ Jag kommer att återkomma till *actio*, då jag vill utveckla det med begreppet status.

4.4.3 Att analysera genom att gå nedför den retoriska trappan



I de flesta presentationer av *partes* som analysmodell går författarna igenom de sex delarna från *intellectio* till *actio*, eller så väljs ett par av delarna. Till skillnad från andra presentationer av denna modell⁴⁰⁸ har jag skapat ett eget sätt. Jag vänder trappan när den ska användas för analys. Alltså: när *partes* används för att skapa ett budskap, då går rhetorn nedifrån uppåt; börjar med *intellectio* och slutar med *actio*. När retoriken använder trappan för att analysera då går han/hon uppifrån nedåt, börjar med *actio* och landar på *intellectio*. Denna vändning av trappan gör jag för att det känns mer praktiskt och logiskt. Enklare uttryckt: när rhetorn talar går han/hon från tanke till handling, när retorikern analyserar

406 Jag tänker till exempel på diskussionen om Mona Sahlins uttalanden i ”toberonepresskonferensen”. Media diskuterade efteråt hur förberett det var och Sahlin har själv publicerat sina lappar med stödord för att visa att det mesta var ”*ex tempore*”. Hon publicerade dem förresten i en bok om retorik; Josefsson och Sahlin 1999.

407 Gelang 2008

408 Till exempel i Foss 2004, Karlberg och Mral 1998 och Renberg 2007.

börjar han/hon med att titta på handlingen för att därefter komma till tanken.

Den neoklassiska modellen är stolpig, men praktisk. Jag har gått igenom alla stegen i min analys i empirin, men jag kommer inte att redogöra för stegen i exakt denna ordning i analysen.

Två av begreppen i den neoaristoteliska analysmodellen tänker jag fördjupa något: *ethos* och *actio*.

4.5 Ethos – teori och modell

4.5.1 Tre dimensioner av ethos – och en fjärde

“...*ethos* is not something **behind** the force of an argument; character, in many instances, **is** the force of an argument.”

Marshall W Alcorn Jr 1994:3

Begreppet *ethos* är gammalt, troligen från början av det västerländska tänkandet, kanske äldre, och forskarna tror att moral och etik uppstod i samband med tankarna kring *ethos*.⁴⁰⁹ *Ethos* på grekiska står för vana, bruk eller skick. Hur människor gör saker är alltså ett tecken på hur någon är, en människa är det hon gör, tänkte grekerna.⁴¹⁰ Det gör att kopplingen är nära mellan *ethos* och etik⁴¹¹ och det svenska ordet etik har sitt ursprung i just *ethos*. Enklast översätts *ethos* med karaktär. *Ethos* skulle också kunna likställas med karisma i webersk betydelse: “... *the power of charisma is precisely the power of ethos. In both charisma and ethical argument, power stems directly from the personality of the speaker.*”

Marshall W Alcorn Jr 1994:23

Den vanligaste modellen av *ethos* är Aristoteles. För honom betydde *ethos* närmast ”moralisk karaktär” och den reflekterades i hur personen valde att handla och den utvecklades till vanor och sinnets inställning.⁴¹² Enligt Aristoteles var *ethos* det mest övertygande medlet och anledningen till det är det moraliska beviset.⁴¹³ För Aristoteles hade såväl talaren som publiken *ethos*.⁴¹⁴ Idag förstås

409 Schrag 2004:vii

410 Kjeldsen 2008:123-129

411 Se diskussion om ethos och etik i Kinneavy och Warshauer, 1994:182 f.

412 Aristoteles är inte konsekvent. Ibland använder han begreppet i betydelsen kvalitét, och ibland såsom den trovärdighet i form av karaktär som man skapar i ett tal Kennedy, kommentar till översättning av Aristoteles, bok 2, kapitel 12-17:163-164

413 Aristoteles, *Rhetoric*:1356a samt Kinneavy & Warshauer 1994:173.

414 Smith 2004:13

Aristoteles utifrån den tid han levde i och många forskare lägger också ihop Aristoteles samtliga verk för ökad förståelse av begrepp såsom *ethos* och dygd. Aristoteles är i alla fall tydlig med hur en talare kan vara övertygande genom sig själv:

"There are three reasons why speakers themselves are persuasive: for there are three things we trust other than logical demonstrations:"

Aristoteles 1991:120, bok 2, kapitel 1:5

- förmåga, klokhets, praktisk visdom (*phronesis*, grek)
- dygd, karaktär, egenskaper (*areté*, grek)
- välvilja, identifikation med publiken (*eunoia*, grek)

De tre dimensionerna, eller topikerna om man så vill, har alla moraliska implikationer.⁴¹⁵ Välvilja innebär alltså att önska gott för det godas skull, dygd för att undvika synd och visdom för att ta beslut baserat på gott omdöme.⁴¹⁶ Även om Aristoteles skiljer de tre dimensionerna av *ethos* åt, menar han också att de hör ihop. Till exempel kan inte intelligens bli fulländad utan dygd, för intelligens leder till dygd och blir i sig själv en dygd. Klokhets eller visdom är en dimension av karaktär, men kan också bli en dygd. Aristoteles skriver att en talare för att bli bra (i betydelsen god) inte bara ska vara dygdig utan att talaren också behöver förstå dygd. Med Robin Smiths⁴¹⁷ ord: *"a speaker must understand virtue; the virtue of the culture is one of the fonts (dwelling places) of ethos."*

Jens E Kjeldsen⁴¹⁸ menar att autenticitet bör läggas till som en fjärde dimension i *ethos*. Trovärdighet är beroende av att sändaren av ett budskap upplevs som äkta, autentisk. Kjeldsen⁴¹⁹ lägger in tre betydelser i autenticiteten. För det första att den autentiske talaren framstår som spontan och äkta istället för förberedd och tränad. För det andra att framstå som intim, personlig och engagerad. För det tredje att vara konsekvent över tid i såväl framtoning, framförande och argumentation. Anders Johansen undersöker just *ethos* och trovärdighet i boken *Talerens Troverdighet – Tekniska of kulturelle betingelser for politisk retorikk*. Johansen uppdaterar här *ethos* till dagens förhållanden med media och han skriver specifikt om politiker. En politisk talare behöver upplevas som äkta. Politiska budskap och politiker möts oftast av en viss misstänksamhet, eftersom politisk kommunikation är taktisk. Därför är det viktigt att tala sanning och vara konsekvent

415 Se också diskussion av dessa i samtida betydelse i Kinneavy och Warshauers 1994 *From Aristotle to Madison Avenue*.

416 Smith 2004:15

417 Smith 2004:5

418 Kjeldsen 2008:131

419 Kjeldsen 2008:131-132

över tid.⁴²⁰ Behovet av autenticitet har ökat med möjligheten att visa en person i närbild, då engagemang och äkthet syns tydligt i media. För att vara övertygande, finns det inget som säger att talaren måste vara perfekt slipad, utan hellre att haka sig och uppträda spontant. Johansen⁴²¹ skriver att autenticiteten delvis bygger på mycket små uttryck, för det stora och inövade verkar oäkta. Autenticiteten verkar särskilt viktig i maktsammanhang. Det är därför maktmänniskor kan vilja vara icke-teatraliska, men det innebär att maktpersoner också blir mer sårbara.

4.5.2 Att undersöka ethos

I början på 1950-talet fick en grupp läsa en artikel, hälften av gruppen fick veta att artikeln kom från forskaren Robert Oppenheimer, andra hälften att artikeln kom från den ryska tidningen Pravda. Av dem som läste Oppenheimers artikel ändrade 36 % inställning till ämnet tack vare artikeln, av dem som trodde att de läste Pravda ändrade endast 1 % uppfattning.⁴²² Detta är bara ett exempel av många på hur stor betydelse avsändaren har på hur budskapet uppfattas. Att *ethos* och trovärdighet spelar roll, det är retoriker överens om. Många är dessutom eniga med Aristoteles om att *ethos* är det mest övertygande. Det har gjorts en rad undersökningar, främst i USA, om hur *ethos* och dess trovärdighet ska bedömas och mätas. En av de mer namnkunniga på området är James McCroskey. Han har ägnat runt 30 år åt Aristoteles begrepp *ethos* och trovärdighet. McCroskey har försökt att mäta trovärdigheten och ändrat de tre dimensionerna inom *ethos* fram och tillbaka, bland annat genom att skapa dikotomier av olika karaktärsdrag. Han har skapat stora databaser för att mäta vilka egenskaper som ingår i *ethos* och vilka som skapar trovärdighet.

"After all this research effort, it would be reasonable to expect that the field would have obtained closure on the number of dimensions in the source credibility construct and the most appropriate measures of those dimensions. Unfortunately, quite the opposite appears to be true. New studies are constantly appearing and almost always suggest some new dimensional structure."

James McCroskey & Thomas Young 1981:27

I sin egen faktoranalys landade McCroskey efter 30 års forskning till slut i Aristoteles tre ursprungliga dimensioner av *ethos*.⁴²³ Han kommer också fram till att

420 Johansen 2003:71

421 Johansen 2003:221-222

422 Kjeldsen 2008:126-127

423 Kjeldsen 2008:151. Här går Kjeldsen också igenom de dikotomier som McCroskey övervägde under sin forskning.

det nog inte går att mäta *ethos* och trovärdighet och föreslår att "...once and for all, to call a halt to the proliferation of factor analytic studies of source credibility"⁴²⁴

En sak som gör att det är svårt att mäta *ethos* är att det är situationsbundet.⁴²⁵ *Ethos* ändras också i situationen. En talare har ett *ethos* när han/hon inleder talet, skapar sig sedan ett *ethos* i situationen, och går ifrån situation med ett förändrat *ethos*. Det brukar kallas för inledande, erhållet och slutligt *ethos*.⁴²⁶ *Ethos* kan påtalas direkt, genom att talaren säger vilka egenskaper han/hon har, eller indirekt genom att visa vilka egenskaper han/hon har genom att uppträda på ett visst sätt eller tala vad han/hon gjort.⁴²⁷ Jag menar att det är mer än det situationsbunda som gör att trovärdighetsforskningen haft problem. Jag menar att problemet ligger i att ett fenomen såsom trovärdighet, precis som karisma, inte låter sig mätas med statistiska verktyg och positivistiska ansatser. De är kvalitativa begrepp, inte kvantitativa. Människan har många, många begrepp för att beskriva människors karaktär och därmed deras karisma och trovärdighet. Hur gör man då för att undersöka människors karaktärer?

"Sophisticated statistical analyses and high speed computers cannot substitute for the critical capacity of human beings."

James McCroskey och Thomas Young 1981:34

Att undersöka *ethos*, och med det trovärdighet, och varför inte också karisma, handlar alltså snarare om att göra kritiska bedömningar och tolkningar snarare än statistiska analyser, att göra kvalitativa undersökningar snarare än kvantitativa modeller. Först då kan hänsyn tas till situation och kontext. Just autenticitet är beroende av en upplevelse och bedömning, vilket gör det svårt att mäta i en faktoranalys.⁴²⁸

4.5.3 Synsätt på *ethos*

Jag uppskattar att de två mest använda textböckerna i retorik i Sverige är Hellspons respektive Johannessons böcker. I den ena definieras *ethos* som den karaktär talaren framställer sig ha,⁴²⁹ i den andra det *ethos* publiken uppfattar att

424 McCroskey & Young 1981:34

425 Kjeldsen 2008:127

426 Kjeldsen 2008:133ff

427 Kinneavy & Warshaeuer 1994:173

428 Kjeldsen 2008:152

429 Johannesson 2006:18

talaren har.⁴³⁰ *Ethos* finns snarast i utrymmet mellan talaren och publiken.⁴³¹ Det går också att skilja på det *ethos* talaren framställer och det publiken uppfattar. *Ethos* är inte någon benämning på ett absolut sann psykologisk undersökning av en människa. *Ethos* påverkas av och reflekterar förutsättningar och omgivning.

"Selves do not emerge as they choose to do things with rhetoric; rather, rhetoric continually does things to selves. Selves are not creative agents working within the core of rhetorical process; instead, selves are the effects of rhetoric, a sort of epiphenomena constituted by an interplay of social, political and linguistic forces."

Marshall W Alcorn Jr 1994:5

För Aristoteles var *ethos* ett medel genom vilket talaren förmedlade sitt budskap. För Quintilianus var *ethos*, avsändaren, snarare en del av budskapet. Skulle publiken tro på budskapet, var de också tvungna att tro på talaren.⁴³² Jag kommer att använda mig både av Aristoteles och av Quintilianus modeller av *ethos*. Jag kommer att använda Aristoteles dimensioner i *ethos*, men jag kommer att göra en modernisering av den med hjälp av Kjeldsens och Johansens tillägg i form av en fjärde dimension. I analysen kommer jag att göra klart vems *ethos* som åsyftas (talarens framställning av sig själv, en talares framställning av en annan persons *ethos*, eller en publiks uppfattning av en talare). Jag kommer också att göra klart vilket *ethos* jag menar – det etablerade *ethos* en person har, eller det talaren försöker skapa. Dessutom vill jag lägga till ytterligare en beskrivning av *ethos*. För det jag har ägnat mig åt hittills är diskussionen av ett inre *ethos*, det finns också ett yttre *ethos*. Liksom resten av ämnet retorik så utvecklades grekernas filosofiska grunder med systematiska klassificeringar av romarna. *Ethos* utvecklades till exempel av Quintilianus, den förste avlönade professorn i retorik i romarriket. Han är känd för att ha vävt samman retorik med etik då han byggde vidare på Isokrates tankar om moral som såväl en förutsättning som en konsekvens av retorisk träning.⁴³³ Quintilianus bok *Institutio Oratoria*, är en av de bäst bevarade och kompletta skrifterna som finns om retoriken från antiken.⁴³⁴ För Quintilianus var alltså personen en del av budskapet och därför kom han att utveckla *ethos*. Ett av hans bidrag var att skapa en modell över *ethos* som visar olika topiker som kan ingå i uppfattningen om en människa. I Quintilianus modell finns personens härkomst i form av till exempel familj och nationalitet. Här finns kriterier som kön, ålder, namn och utseende, vilka också påverkar hur *ethos* uppfattas. Vidare finns erfarenheter, ställning, yrke och utbildning. I modellen

430 Hellspong 2004:50

431 Se Baumlin och Baumlin 1994:xxii.

432 Andersen 2000:35, han utvecklar talaren "som hedersman" också i kapitel 7.4.

433 Kjeldsen 2008:19

434 Kennedy 1980:23

finns också personens psyke samt hur personen vill uppfattas.⁴³⁵ Quintilianus menade inte att denna modell skulle vara en komplett eller generell teori. Han har också formulerat retorikens ”osäkerhetsprincip”; att det inte går att fastställa strikta normativa regler i retorik, då varje situation är olika.⁴³⁶ Jag har utgått från Quintilianus modell över möjliga topiker för *ethos*, men jag har jag förnyat och bearbetat den.⁴³⁷ Jag kommer att använda Quintilianus modell för att kartlägga och jämföra normerna i de åtta generalsekreterarnas *ethos*.

I den här avhandlingen definierar jag *ethos* som karaktär, såsom den framställs av eller uppfattas som, vid en viss situation av en viss person. När jag talar om hur *ethos* ses eller om trovärdighet upplevs, handlar det alltså snarare om attityd hos publiken än om egenskaper hos talare.⁴³⁸

Aristoteles ethos-modell med ett modernt tillägg

- Kompetens
- Karaktär
- Välvilja
- Autenticitet

Quintilianus ethos-klassifikation i omarbetad tappning

- 1) Familj/förfäder
- 2) Nationalitet och hemland⁴³⁹

435 Topikerna över *ethos* finns beskrivna i *Institutio Oratoria*, kapitel V avsnitt 10:23-31. Se också Persson 1994 och Kjeldsen 2008. *Institutio Oratoria* finns på: http://penelope.uchicago.edu/Thayer/E/Roman/Texts/Quintilian/Institutio_Oratoria/5B*.html#10

436 Kjeldsen 2008:156-167

437 Jag har utgått från Quintilianus samt tagit de svenska uttrycken från Persson 1994. De förändringar jag har gjort som skiljer min lista från Perssons gäller ordningsföljden. Dessutom har jag lagt samman kategorierna nationalitet och hemland. Vid rubriken ställning skriver Persson gift, ogift, slav, medborgare, offentlig person. Jag har kallat rubriken för civil ställning för att skilja den från position samt tagit bort delkategorierna medborgare och slav ur denna. Om man inte tycker att vara gift är det samma som att vara slav? Det kan ju tyckas en aning märkligt att ha dessa i samma rubrik med dagens perspektiv. Eller? Ni kan ju fråga min fästman och sambo, som inte velat bli min make än.

438 Kjeldsen 2008:127 och 156. Se också skillnad i *ethos* och image hos Kjeldsen 208:126.

439 Enligt Quintilianus styrde nationaliteten karaktären, och hemlandet påverkar via lagar och uppfattningar.

- 3) Namn⁴⁴⁰
- 4) Utbildning/erfarenhet
- 5) Bakgrund⁴⁴¹
- 6) Yrke
- 7) Rikedom
- 8) Kön
- 9) Ålder
- 10) Utseende
- 11) Vänner
- 12) Civil ställning
- 13) Psyke
- 14) Hur personen vill uppfattas

4.6 Actio - status som helhetsgrepp på framträdande

Det finns några seriösa och massor med oseriösa instruktioner i framförande och uttryck. Kroppsspråk är, för mig, inte så enkelt att en gest eller ett ögonkast kan betyda en specifik sak. Korslagda armar lär stå för bestämdhet eller försvar. Vad händer då om någon har armarna i kors och samtidigt ler? Eller om en person gör fuck-off tecknet med långfingret, men samtidigt skrattar och blinkar med ena ögat? Istället för att bli ett hån förvandlas det då till en ironisk gest. En gest med handen, en rörelse med munnen och en hållning bildar mening tillsammans. Ord får betydelse i en mening tillsammans med andra ord. På samma sätt är det med gester; de får betydelse tillsammans.

Formen, framträdandet, uttrycket, är komplext och inordnar sig inte gärna i enkla regler. Kanske är det därför som retoriker gärna nöjer sig med att berätta vilken stor betydelse *actio* har för att sen lämna ämnet. Det är inte lätt att prata *actio*, än mindre skriva om det. Precis som Johansen⁴⁴² konstaterar i sin studie om talarers trovärdighet, saknas det forskning om det talade ordet och mötet med en publik. En doktorsavhandling av Marie Gelang kartlägger den forskning som funnits historiskt och i samtiden om *actio*. Gelang skriver också om olika kvalitéer inom *actio* såsom energi, dynamik och tempo.⁴⁴³

Min lösning, i såväl undervisning som analys, för att hantera *actio* är begreppet status som kommer från improvisationsteaterns grundare Keith Johnstone.

440 Namnet kan ge associationer, till exempel upphov till skämt. Fråga Inge Frisk.

441 I betydelsen vad personen har gjort tidigare.

442 Johansen 2004:28-29

443 Gelang 2008

Idéerna finns presenterade i hans bok *Impro*, men jag rekommenderar hellre att den intresserade tar en kurs i improvisationsteater och upplever status. För med begreppet *status* är det möjligt att ta ett helhetsgrepp på framträdande, istället för att dela ned gester och energi i mindre delar. Med status menar jag inte status i betydelsen position eller prestige. Johnstones status är en bedömning av muskeltonus, hållning, röst och gestik. De flesta improvisatörer⁴⁴⁴ och skådespelare⁴⁴⁵ som använder sig av detta, använder begreppen lågstatus och högstatus. En lågstatus är en person som helst vill försvinna. Prova gärna själv; kryp ihop i stolen, knyt händerna och korsarmarna. Knip ihop benen och titta under lugg. Sjung sen ”ja må du leva”. Det brukar inte bli särskilt glatt.

När motsatsen högstatus ska introduceras, brukar många sätta näsan i vädret, ta stor plats, låta mycket och se ut som om de fått en piassavakvast till ryggrad. Det är inte högstatus. En högstatusmänniska är någon som är avslappnad. Ett uppträdande med rak hållning, armar som hänger där de brukar vara, alltså rakt ned. Öppet ansiktsuttryck, öppna händer och kontaktsökande. För att ha något uttryck för piassava-hållningen skulle jag vilja komplettera låg- och högstatus med ett eget skapat begrepp; överdriven status. Lågstatus signalerar självförnekelse, överdriven status signalerar dryghet, medan högstatus kort och gott handlar om att vara självklar. ”Här är jag, vem är du?” Det som skådespelare och improvisatörer vill lära ut för trovärdighet och positiv kommunikation är alltså ”högstatus” med ett inbjudande uttryck, där personen är säker i sig själv och på sig själv och därmed öppen för att möta andra.

4.7 Dramatistisk analys

4.7.1 Modern retorik förstås som språk och symboler i Burkes värld

En av den moderna retorikens mest namnkunniga forskare är Kenneth Burk. Jag har uppfattat honom som tämligen okänd i Europa, men gigantisk i USA. Burke var eklektiker och fritänkare. Han tog ingen examen men blandade och gav fritt inom litteratur, filosofi, lingvistik, sociologi, retorik. Jag skulle beteckna honom främst som symbolisk interaktionistisk retoriker. Språket och ordens betydelse är det som varit mest utmärkande för Burkes forskning. Burkes fokus, efter språket, är att det inte kan finnas en säker och sann lösning till teoretiska problem och att forskning påverkas av och består av retorik.⁴⁴⁶Burke har återinfört retoriken som ett ämne för att studera människan och han har skapat en enhetlig filosofi

444 Jag har gått i lära på Teatertaket i Uppsala och på Stockholms Improvisationsteater, se www.teatertaket.com respektive www.impro.a.se.

445 Till exempel Vardagens teater, www.vardagensteater.com

446 Gusfield 1989:7

för retoriken. Burke har bidragit till retorisk kritik och dess praktik med metoder som pentad och identifikation. Med identifikation bidrar han också till hur identitet kan användas på ett kritiskt sätt.⁴⁴⁷ Burke har varit betydelsefull för sociologi och samhällsvetenskapen i stort. För det första därför att han visat hur mänsklig interaktion inte är neutral utan persuasiv. För det andra då han lyfter upp hur samhällsvetenskaplig forskning och skrivande påverkas av och består av retorik. För det tredje att litteraturteorins, retorikens och sociologins synsätt tillsammans kan bidra till hur sociala handlingar ses och tolkas.⁴⁴⁸ Det största av Burkes bidrag är alltså hans syn på retorik som något fundamentalt för att förstå människan och för att förstå människor tillsammans.

"Rhetoric is not something apart from life or one component of life; it is life. To understand the operation and nature of rhetoric, for Burke, is to understand a great many other things about human beings."

Foss, Foss & Trapp 2002:16

Burke har fått kritik för att han använder begrepp inkonsekvent och för att han är svår att greppa. För egen del upplever jag Burkes skrivande och teorier som utmanande; både abstrakta och konkreta, både banala och komplicerade. Jag väljer att använda dem här därför att de är användbara, framförallt den dramatiska pentaden som bidrar med ett sätt att se händelser med nya perspektiv, och identifikation som gör ett verb av ett subjektiv och med det kan bidra till viktiga tankar kring socialisering och kultur.

4.7.2 Symboler, språk, retorik och identifikation i Burkes värld

Symboler och språk enligt Burke

För Burke ingick retorik i något större som han kallar symbolisk handling (*symbolic action*). I detta område placerade han också in poesi och vetenskap. Ett av Burkes viktigaste begrepp är symboler. Just symboler blev förbisedda tidigare inom kunskapssociologin⁴⁴⁹ och Burkes tankar kan därför göra ett bidrag till socialkonstruktionismen. Burke definierar människan som symbolanvändare, hon skapar och använder sig av symboler. Jag skulle kunna göra en parafra på Berger och Luckmann; om de är socialkonstruktionister så är Burke symbolkonstruktionist. Enligt Burke är det med symbolerna människan skapar mening och kunskap och det är genom symboler människan handlar. Burke ser på socialt liv främst som något kulturellt, även om han själv sällan använder sig av

447 Foss, Foss & Trapp 2002:216

448 Gusfield 1989:19, se också Hochmuth 1952

449 Enligt antropologen Clifford Geertz se diskussion i Gusfield 1989:5

kulturbegreppet.⁴⁵⁰ För Kenneth Burke, är ett samhälle bäst att studera genom dess kulturs symboliska innehåll och lingvistiska ramverk.⁴⁵¹ Nära symbolerna ligger alltså språket, Burke menade att vi för att förstå oss på människors liv, måste förstå detta språk.⁴⁵² Det är språket som skapar möjligheter. På samma sätt som språket ger människan möjligheter, ger det också restriktioner, det sätter gränser för vad hon kan uttrycka. Sortering av ord, som gör att det blir ordning på möjligheter och gränser för språk, kan återfinnas i typifieringar. Burke var före Schutz (och därmed Berger och Luckmann) i att skriva om typifieringar. Han kritiserar både psykologins och sociologins användning av dem, därför att typifieringen blir självuppfyllande.

*“Men seek for vocabularies that will be faithful **reflections** of reality. To this end they must develop vocabularies that are selections of reality. And any selection of reality must, in certain circumstances, function as a **deflection** of reality”*

Kenneth Burke 1957:4⁴⁵³

För Burke är inte språk “bara” symboler. Ett av hans viktigaste begrepp är “symbolisk handling”. Att använda symboler är att handla. Därmed är språket ett handlande i sig. Han pratar till och med om ”lingvistisk realism” för att poängtera att ord är lika verkliga som fysiska ting.⁴⁵⁴

“Objects and events are interpreted, are given meaning. The symbols that are used are ways of naming and describing. In that process selections are made and meaning is created. Language cannot be separated from action because what the action means and what it is addressed to is symbolic in its content. Action cannot be separated from language because the situation within which the actor acts is defined and understood by the actor through the concepts available to him.”

Joseph Gusfield 1989:10-11

Med hjälp av språket definierar aktören inte bara situationen han/hon befinner sig i, utan också sig själv. Enligt Burke är det här som sociologi och litteratur möts. Språket måste förstås utifrån aktören och kontexten. Dessutom måste det övertygande inslaget i språket förstås och det är här retoriken kommer in. Språk och handlande innehåller övertygande och är därmed retoriskt. För en person att få med andra i sitt sätt att skapa mening, behöver personen få med sig andra människor, det vill säga att övertyga. Därmed är språk och agerande i grunden

450 Gusfield 1989:32

451 Gusfield 1989:29

452 Gusfield 1989:11

453 Burke, Kenneth, 1957:4 *The Philosophy of Literary Form* citerad i Burke 1989:13

454 Foss, Foss & Trapp 2002:200

retoriskt. Agerande, och därmed språk, kan heller inte förstås utan den situation i vilken det sker. Det är genom att analysera helheten som mening blir möjligt att förstå. Det är med helhetsperspektivet som identifikation, retorik och den dramatistiska pentaden kommer in i bilden.

Retorik enligt Burke

För Burke är retorik "...the use of words by human agents to form attitudes or to induce actions in other human agents".⁴⁵⁵ Burkes definition av retorik tycks först ligga nära de klassiska definitionerna av retorik, eftersom också han sätter övertygandet i centrum. Men genom att ta in också andra karakteristika, främst identifikation, expanderar han retorik. Retoriken är en förutsättning för människans ordning och samhälle. En av de viktigare funktionerna, enligt Burke, är att använda retoriken för att namnge och definiera individers situationer. Till exempel säger han att ett tal eller ett poem är en strategi som hanterar en situation, men det handlar inte bara om att namnge en situation, det ger också en strategi för att hantera situationen. Det är en "utrustning för att leva".⁴⁵⁶ Burke menar till och med att övertygande, retorik och mening inte kan finnas var för sig, utan att de alltid existerar samtidigt.

"Wherever there is persuasion, there is rhetoric. And wherever there is 'meaning,' there is 'persuasion.'"

Kenneth Burke 1945/1969:172

Burke menar att en person kan ha sig själv som publik. Ett budskap kan utformas med syftet att övertyga sig själv. Därmed kan till exempel en socialiseringsprocess inkluderas i retorik.⁴⁵⁷

"A man can be his own audience, insofar as he, even in his secret thoughts, cultivates certain ideas or images for the effect he hopes they may have upon him; he is here what Mead would call 'an'I' addressing its 'me'; and in this respect he is being rhetorical quite as though he were using pleasant imagery to influence an outside audience rather than one within."

Kenneth Burke 1945/1969:38

455 Burke 1945/1969:41

456 Burke 1957:293-304 *The Philosophy of Literary Form* enligt Foss, Foss & Trapp 2002:194

457 Se Foss, Foss & Trapp 2002:193

Identifikation enligt Burke

Burke menar att om den klassiska retorikens nyckelbegrepp var övertygande är nyckelbegreppet för den moderna retoriken istället identifikationen. Han betonar att identifikation inte är något nytt utan att det fanns redan hos Aristoteles. Burke tar dock in några nya saker; att identifikation kan eftersökas, men också ske omedvetet. Vidare att identifikationen kan ske på initiativ av "mottagaren" själv, utan att "sändaren" gör något:

"The key term for the "new" rhetoric would be "identification," which can include a partially "unconscious" factor in appeal. "Identification" at its simplest is also a deliberate device, as when the politician seeks to identify himself with his audience. In this respect, its equivalents are plentiful in Aristotle's Rhetoric. But identification can also be an end, as when people earnestly yearn to identify themselves with some group or other."

Kenneth Burke 1951:203

Det jag finner viktigt och användbart hos Burke, är hans användning av identifikation istället för identitet. Förändringen från ett substantiv till ett verb poängterar det konstruerande inslaget i människans identitet och som följd av detta behov av och betydelsen av ett övertygande synsätt på detta skapande. Övertygande kan alltså ses som identifikation. När någon identifierar sig, blir han/hon övertygad. Burke tar därmed inte bort övertygande, utan kompletterar det med identifikation. Därför blir identifikation en djupare förklaring av övertygande.⁴⁵⁸

*"You persuade a man only insofar as you can talk his language by speech, gesture, tonality, order, image, attitude, idea, **identifying** your ways with his."*

Kenneth Burke 1945/1969:55

Samtidigt som övertygande är detsamma som identifikation, vill Burke se övertygande som ett resultat av identifikationen. Här är ett exempel på Burkes inkonsekvens, att identifikation är detsamma som övertygande samtidigt som övertygande är ett resultat av identifikation. Burke blir lättare att förstå om man verkligen försöker ta hans tankar om att det inte finns en enda sanning och en enda mening på allvar. Att världen är socialt och symboliskt konstruerad. För mig fungerar dessa tankar utmärkt som teori, men är svårare i praktiken. Det sätt jag har fått det att fungera på är att byta ut termen antingen eller och ersätta det med både och. Övertygande måste inte vara antingen det samma som identifikation eller resultatet av identifikation. Övertygande kan vara både det samma som identifikation och resultatet av identifikation. Det finns stora

458 Weiner 2006:25 och Foss, Foss & Trapp 2002:192

likheter mellan identifikation och socialiseringens internalisering och externalisering. Identifikation och socialisation kan identifiera sig med varandra⁴⁵⁹ men det finns också skillnader. Det gemensamma är att det är en process som sker i mänsklig interaktion. Gemensamt är också tanken på det samtidigt tilldragande och frånstötande. Det som skiljer identifikation och socialisering åt är Burkes tankar om det retoriska, övertygande momentet. Att identifikation är något som sker genom kommunikation och retorik. Detta är något som jag menar kan bidra till teorin och förståelse om socialisation. Det finns en rad andra begrepp i Burkeologin som är besläktade med identifikation, och därmed retorik. För att förstå identifikation behöver man också förstå delning ("division"). Även om processen i huvudsak handlar om identifikation, pågår samtidigt ett alienerande, ett avskiljande.⁴⁶⁰ Identifikation bygger alltså på en paradox; att identifiera sig och därmed avskilja sig. Så långt kan Burkes tankar läggas ihop med teorier om socialisering och kultur med internalisering och samtidig alienering. Sedan kommer det unika med Burkes tankar, för det är här han lägger in retoriken. På grund av delningen, uppstår ett grundläggande motiv för, eller behov av, retorik.⁴⁶¹ Retoriken behövs för att övertyga prospektiva kulturmedborgare om att de ska insocialiseras i just denna kultur. Då människorna även i samma kultur ändå är olika, finns retoriken ständigt där, för att de ska övertyga varandra om olika värderingar och tolkningar. Övertygandet och identifikationen kan alltså ske både genom den form och genom det innehåll som budskapet har.⁴⁶²

4.7.3 Den dramatistiska pentaden⁴⁶³

Överallt där språk används skapar människan för sig själv och kanske också för andra en definition av situationen, sig själv och med det ett motiv för att göra händelsen begriplig. Detta sker, enligt Burke, genom att fem grundläggande delar finns med. Burke skriver själv att "dramatism" är en "...*technique of analysis of language and thought as basically modes of action rather than as means of conveying information.*"⁴⁶⁴

459 Hahaha!

460 Burke 1945/1969:21

461 Burke 1945/1969:22

462 Branaman 1994 för en intressant diskussion om just identitet-identifikation hos Burke.

463 Metoden beskrivs i Burke 1950/1969, men den beskrivs mer lättåtkomligt på andra ställen, exempelvis i Foss, 2004:kapitel 11 och Golden, Bergqvist, Coleman 1984.

464 Burke 1966:54

Vad hände?	Handling (act)
I vilket kontext hände det?	Scen (scene)
Vem utförde det? Med vilken attityd?	Agent (agent)
Hur gjordes det?	Redskap (agency)
Varför gjordes det?	Syfte (purpose) ⁴⁶⁵

Pentaden är alltså ett sätt att se på världen. Grundtanken är att hur någon berättar en historia säger mycket om vilka drivkrafter (vilket jag menar är en bättre översättning än motiv) som verkar i historien. När den dramatistiska pentaden används utgår man från en historia utifrån ett perspektiv och så identifierar man hur pentadens delar definieras utifrån detta perspektiv. Därefter jämförs de olika delarna i så kallade ratios för att göra tydligt vilken del som är den mest dominerande av de fem. Vilken del som dominerar mest säger något om drivkraften i historien sett ur perspektivet. I Erving Goffmans dramaturgi⁴⁶⁶ ses världen som om den utspelades på en scen. För Burke är dramat inte en metafor. Han tar dramat bokstavligen: livet är en teater och världen är en scen. I Burkes modell tar man en historia, definierar de fem delarna, och jämför sedan styrkan i de fem delarna i "ratios". Burkes pentad ses som ett av de största bidragen till retoriken. Jag var länge tveksam till modellen. Den är på ett sätt banal, på ett annat sätt oerhört svår. Det som fick mig att inse vitsen med pentaden var en påskhelg med en njursten.

Jag åkte till akuten och blev liggande ett dygn i väntan på provresultat och läkares beslut om vad som skulle göras. Hela dagen var väldigt obehaglig. Inte bara för att njurstenen gjorde ont, utan för att jag inte blev bra behandlad. Jag blev inte dåligt behandlad, snarare inte behandlad alls. Sjuksköterskorna pratade över huvudet på mig, upptagna av dagens problem; att få en läkare till akuten. En vaktmästare flyttade på min brits utan att ens hälsa. Jag bara låg där. Efter händelsen förstod jag Burkes dramatism. Min frustration var att jag i den här händelsen inte var en agent – en njurstenspatient. Inte heller var jag en akt – ett njurstensfall. Nej jag var rekvisita, en del av scenen. En njursten på en brits som agenterna agerade kring. När en naturscen ska dramatiseras sätts en sten i ett hörn. När sjukvård dramatiseras (levs) passar en njursten som rekvisita.

Jag kan förstå att Kenneth Burke tilltalades av och kom att ägna sig åt retorik. Retorik som ämne och hans egna tankar är lika. Båda är gränsöverskridande och båda innehåller delar av filosofisk teori och praktisk kunskap. Mycket av det som tillskrivs Burkeologisk retorik återfinns i andra ämnen. Jag tänker då på konsekvenserna av språket som det som människan konstruerar världen med inom

465 Jag använder här översättning av begreppen enligt Müllern och Stein 1999.

466 Goffman var förresten inspirerad av Burkes dramatism, se Gusfield 1989.

social konstruktionism, eller identifikation som tillhörighet och samtidig från-
hörighet, vilka återfinns i teorier om socialisering och identitetsteori. Det som
skrivits här om retorik som strategi för att hantera livet, skulle kunna handla om
narrativ, men retorik har en aspekt som andra ämnen saknar, och det handlar
om det persuasiva, det övertygande. I socialiseringen sker ett övertygande från
omgivningen för att någon ska internalisera vissa värderingar. I sekundär socia-
lisation handlar det om vilka grupper människan dras till, övertygas om att till-
höra istället för andra. När det gäller narrativ, finns ett övertygande inslag också
här. Människan måste övertyga sig själv och andra om att den historieskrivning
som framförs i en narrativ berättelse är den rätta och sanna, det vill säga, den
 trovärdiga och sannolika.

4.8 Retorik och ethos i media

Media kan ses som den nya retoriska arenan.⁴⁶⁷ TV- och radiokanaler samt in-
ternetsidor är de nya talarstolarna och journalisterna de nya rhetorerna. Enligt
Mediebarometern⁴⁶⁸ konsumerar svensken olika medier i genomsnitt 365 mi-
nuter per dag, det vill säga över 6 timmar. På delad första och andra plats finns
TV och radio, på tredje Internet. Konsumtionen har ökat över tid.⁴⁶⁹ Kjeldsen⁴⁷⁰
skriver att medierna och den nya tekniken har förändrat retoriken i form av:
fragmentering, intimisering och *ethos*-orientering, samt visuell och auditativ
orientering. *Ethos* har blivit ännu viktigare, särskilt jämfört med *logos*. Samman-
hängande argumentation är karakteristiskt för skriftkultur, men i ett inslag i TV
är det svårt.⁴⁷¹ Fragmenteringen har gjort att betydelsen av *ethos* ökat och ändrats
och förmågan till närhet i har gjort att privatpersonen fått större utrymme. Frag-
menteringen har också gjort att betydelsen av synekdochiska satser blivit alltmer
viktiga.⁴⁷²

*"I tidigare tider kom folk flest aldri i naerheten av samfunnets elite, har vi sett. Fikk
de et glimt av dem, var det som regel på avstand, og under betingelser som framhevet
rollefasaden snarere enn privatperonen. Med fjernsynet er det store publikum for for-
ste gang gjort kjent med samfunnstoppenes følelses- og personlighetsuttrykk, dvs. Med*

467 Kjeldsen 2008:58

468 Mediebarometern undersöker varje år svenskars användning av media. Medieba-
rometern finns vid NORDICOM som är kopplat till Göteborgs universitet.

469 321 minuter per dag 1979 har ökat till 365minuter år 2007. Runt 100 minuter
ägnas åt TV respektive radio. http://www.nordicom.gu.se/common/stat_xls/1212_10520_anvandning_medier_gnsn_dag_1979-2007.xls

470 Kjeldsen 2008:62-71

471 Johansen 2004: 69

472 Kjeldsen 2008:69

slikt som de under alla tidligere forhold bare kunne kjenne hos familie, naboer og venner. Dermed har den avstand som gjorde det mulig å opptre upersonlig i offentlig sammenheng langt på vei forsvunnet.”

Anders Johansen 2004:57

Vad som är en bra nyhet i media bygger på vissa topiker. Journalister uppsöker någon av dessa mentala platser för att skapa en nyhet; aktualitet, sensationalitet och elitpräglad, ämnen som rör personer eller grupper med makt av något slag.⁴⁷³ Denna topiklista kan sägas vara ett exempel på den medielogik, den metod och de normer journalister använder för att skapa sitt berättande. Medielogik består av bland annat dramaturgiska verktyg, såsom personifiering, stereotypisering, förenkling och konkretisering. En person som höjs till skyarna, måste också falla.⁴⁷⁴

Medieretorik är på väg att bli ett eget område inom det retoriska fältet, se kartläggning i *Mediernas Språk* av Mats Ekström (red) från 2008.

4.9 Att ta med

Retorikämnet har ett grund- och tvärvetenskapligt ursprung och har också en tvärvetenskaplig tillämpning. Klassisk retorik och modern retorik är två olika inriktningar inom ämnet, där klassisk retorik är praktiskt inriktad med normativa modeller om övertygande och skapande av budskap. Den moderna retoriken är mer teoretisk och filosofisk och inriktad på människan som språklig och symbolisk skapare och tolkare. Jag kommer att använda en modell från vardera inriktningen. Den första modellen är den neoaristoteliska analysen som handlar om hur ett budskap är uppbyggt och framfört, vilka medel som används och vilket målet med budskapet är. I den neoaristoteliska analysen kommer jag särskilt att använda mig av begreppet *ethos* som står för karaktär. I begreppet *ethos* ingår såväl yttre som inre attribut, framställt och uppfattad karaktär samt ett tidsperspektiv. Den andra modellen är den dramatistiska pentaden. Den handlar om att inta ett perspektiv och identifiera hur en händelse definieras utifrån detta. Genom att jämföra de olika delarna i pentaden blir det möjligt att se var drivkraften i berättelsen ligger. Båda dessa modeller kommer jag att använda i kritisk retorikanalys, vilket är en hermeneutisk metod.

Det är min övertygelse att retorik kan ge fruktbara insikter på många andra områden, inte minst ledarskapsteorin.

473 Kjeldsen 2008:166

474 För medielogik se Petrelius-Karlberg 2007:53-58. Vad gäller höjande och sänkande av personer i media, se Petrelius-Karlberg 2007:179-180.

5 Dygder

Kapitlet om retorik handlade bland annat om ethos, karaktär. Detta ligger till grund för begrepp som etik och en av dimensionerna av ethos är dygder. Dygder är intressant i den här avhandlingen av främst två anledningar; dels därför att de kan säga något om eftersträvansvärda karaktärsdrag hos ledare, dels för att de kan säga något om vad som värderas i en organisation. Dygder kan tala om vad som ses som viktigt. Dygder har ett normativt, moraliskt inslag. Meningen med den här avhandlingen är inte att tala om hur ledare bör vara, bör agera. Meningen med avhandlingen är inte att vara normativ. Syftet är istället deskriptivt och analytiskt, att beskriva och förstå. För det är genom att undersöka normer som man kan skapa medvetenhet och verka för förändring. Jag kommer att använda dygder dels som analysbegrepp, dels som ideal jämförelse.

5.1 Dygdeetik – historisk, högaktuell och vardaglig moralfilosofi

5.1.1. Dygder aktuella i vår vardag

Modiga krigare, ädla riddare och väna jungfrur. Associationerna kommer från dygdernas historia. Krigare och riddares mod kommer från olika tiders hjältemyter. Sexuell kyskhet, särskilt för kvinnor, är senromantikens tolkning om dygder som fortfarande hänger sig kvar. Det är en förklaring till varför dygder fortfarande kan uppfattas som något negativt, trots att det ligger långt från den ursprungliga betydelsen. På 1700-talet återvände den aristoteliska förståelsen av begreppet med dygder som godhet och heder.⁴⁷⁵ Efter det här kapitlet hoppas jag att dygder kan ses som något aktuellt också på 2000-talet. Dygder är aktuella, dels för att dygder säger något om vad som är viktigt i samhället idag, dels för att människan har dem i sin vardag. I presentationer av och debatter om företagsledare och politiker används ofta dygder eller synder som topik. Vem är pålitlig? Vem är kompetent? Vem är girig? Vem är ärlig? På bästa sändningstid i TV kan tittarna se på någon av de oändliga såpaserierna eller doku-/realityserierna. I såpaserierna utmärks ofta karaktärerna av någon särskild dygd eller last; elak, vis, rättvis, hedervärd, listig eller dum. Man behöver inte se särskilt många avsnitt av någon reality-show för att se att även om deltagarna är vanliga (nåja) människor så är de utvalda tack vare sina karaktärer. Inte sällan består handlingen av dramatiska/dramaturgiska krockar mellan laster och dygder i eller mellan de olika deltagarna och många av de frågeställningar som uppstår handlar om etik. Vad får och får personer inte göra i TV? Hur självisk får individen vara i förhållande till gruppen?⁴⁷⁶

475 Aspens & Uddhammar 1998:10 samt baksidestext

476 Se exempelvis Gillberg 2007

I fiktion och reality-serier möter tittare stora känslor och småaktiga människor. Kanske dras de och jag till dem för att se sex i TV eller för att hänga med i lunchsnacket dagen efter. Eller är det kanske lasterna som är spännande? Om det är historierna om dygder och synder som lockar, kan det finnas ett viktigt syfte med tittandet på serier, filmer och dokusåpor. De ger upphov till reflektioner om etiska dilemman och om var gränser för olika typer av uppträdande går. Detta ”skräp” kan alltså fylla en viktig funktion. Tittarna får exempel att kalibrera de egna värderingarna mot. Resonemanget återfinns hos Patrik Asper⁴⁷⁷ och hos Steven Johnson i *”Everything bad is good for you – How popular culture is making us smarter”*. Min poäng är att dygder inte är något förlegat utan något människor ständigt brottas med. Aristoteles och hans samtida män-niskor⁴⁷⁸ samtalade på torg, *agora*, i Athen. Det skvallrades och diskuterades. Vet ni vad han har gjort? Får man bete sig så? Människor gör likadant idag; om det de ser på TV och läser i tidningar, men också om sig själva och om varandra. Dygderna finns i vardagen. Människan använder dem underförstått i umgänget med andra och medvetet när de funderar på sig själva och på andra. När jag frågar en busschaufför om bussens avgångstid tar jag för givet att han/hon talar sanning. Människan har också uppfattningar om vissa personer, eller vissa roller, som innehavare av särskilda dygder. Dygderna är viktiga i förhållande till auktoriteter och förebilder. De dygder som människorna tror gör dem attraktiva är intressanta, för de kan säga något om vad som räknas som viktigt. Moralisering är en vanlig, mänsklig aktivitet som kan ses som en praktisk tillämpning av bakomliggande etiska normer.

5.1.2 Moralfilosofisk teori om människa och samhälle

Inom det vetenskapliga området moralfilosofin är dygdeetiken en av de mer framträdande teorierna. Dygdeetiken bygger på tanken om dygder som sociala normer som påverkar människor och interaktionen mellan människor, den handlar om etik i praktiken. Etik står för generella regler för handlande, dygder står för praktiskt och personligt handlande. Etik rör det generella, dygder det personliga.⁴⁷⁹

Aristoteles och hans tankar om etik, främst presenterad i *Den Nikomachiska Etik*, ses fortfarande som den mest inflytelserika texten i dygdeetik.⁴⁸⁰ Aristoteles brukar kategoriseras som dygdeetiker i motsats till principetiker. För honom var

477 Aspers 2000:16-17 fotnoter

478 Kvinnor och slavar räknades inte som medborgare. Allt var inte bättre förr.

479 Aspers & Uddhammar 1998:7

480 Enligt till exempel Aronsson m fl 2000:12 och Möller 2003:10

inte lagar och etik två olika saker utan en och samma.⁴⁸¹ När jag läser hans bok är det omöjligt att inte slås av hur mycket av Aristoteles tankar som fortfarande gäller inom forskningen av dygder. Under en tid har dygdeetiken levt en sömning tillvaro, men den har nu åter blivit aktuell. Återuppvaknandet brukar tillskrivas den kanadensiska filosofen Alisdair MacIntyre och hans bok *After Virtue*.⁴⁸² I dygdeetiken idag återvänder forskarna till, men vidareutvecklar också, den aristoteliska förståelsen av dygder. I det här kapitlet kommer jag att utgå från aristotelisk dygde teori, såsom skriven av Aristoteles och utvecklad av MacIntyre. Jag kommer att använda retorikerna och ekonomen Deirdre McCloskeys tolkning av de klassiska dygderna. Aristotelikern Martha Nussbaum har använt dygdeetiken för att diskutera politik och beslutsfattande idag och jag kommer att använda hennes argument. Vidare kommer jag att använda mig av forskningen inom det svenska forskningsprogrammet EDSOK *Etik, dygder och socialt kapital i Sverige*.

Genom EDSOK har åtta forskare från olika ämnesområden (ekonomi, statskunskap, etik, historia och sociologi) skrivit antologin *Dygder som drivkraft och föredöme*. Författarna hävdar att svensk forskning inte ägnat värderingsfrågor den uppmärksamhet som behövs, forskningen behöver titta på vad människor har för ideal, gudar och förebilder i dag. Dygderna kan vara ett verktyg för att analysera sådana värdefrågor. De menar att dygder är något som ska plockas ned från sin piedestal och användas.⁴⁸³

Den här avhandlingen handlar om kombinationen av två områden: retorik och ledarskap. En av de mer spännande likheterna mellan ledarskaps- och retorikteori, vilket jag tidigare har konstaterat, är ett misslyckande. Inom både områdena har många försök gjorts för att identifiera egenskaper för bra talare/ledare och båda har misslyckats. Resultaten har blivit ändlösa listor på egenskaper. Forskarvärlden verkar vara överens om att det därför inte är fruktbart att fokusera på ledaren respektive talaren. Samtidigt tycks det mig stå helt emot det fokus av ledare respektive talare som finns ute i samhället. I min undervisning i såväl retorik som ledarskap kommer ständigt denna diskussion om hur en bra talare/ledare "är" och i media diskuteras både dessa saker ständigt. Därför måste forskningen studera karaktär. För att få styrrel på alla dessa karaktärsdrag är det min förhoppning att den normativa dygde teorin är en möjlig väg framåt. Det är också möjligt att denna studie blir ett bidrag till forskningen om dygdeetik då området saknar empirisk forskning. Jag kommer att beskriva och analysera vilka dygder som råder på en internationell arena samt hur dessa tar sig uttryck kulturellt och individuellt?

481 MacIntyre 1984:152

482 Aspers och Uddhammar 1998 inledningskapitel

483 Aronsson m fl 2000:11-12

5.1.3 Teoretiska, normativa och empiriska dygder

Språkhistoriskt hör dygd ihop med ord som duga och duktig. Dygd som filosofiskt begrepp säger något om hur människan bör handla, men dygd är mer än filosofi för enskilda människor. Redan Aristoteles använde sig av både individ och samhälle när han skrev om dygder, och forskare menar att begreppet dygd är bra för en samhällsvetenskaplig analys. Om filosofer använder begreppet dygd för att fundera på ”bör”, är sociologer mer intresserade av ”är”.⁴⁸⁴ Det finns också ”dygder” som punktlighet och renlighet som kanske inte är djupt etiska men ändå har med moral, eller i alla fall med hänsyn, att göra. Begreppet etikett ligger nära etik, inte enbart språkligt.⁴⁸⁵

För en diskussion kring dygdeetiska positioner kring olika begrepp och förhållandet till andra moralfilosofiska teorier hänvisar jag till Göran Möllers bok *Moraliska nycklar*.⁴⁸⁶

Forskarna i EDSOK⁴⁸⁷ menar att då modern samhällsforskning försakat dygderna, finns mycket lite gjort om hur dygder kan studeras. De menar vidare att det finns följande tre sätt att ta sig an dygder:

- *Teoretiskt*, att analysera begreppet dygd.
- *Normativt*, att tala om vilka dygder som bör gälla
- *Empiriskt*, att beskriva eller visa hur människor följer dygder eller hur de spelar roll i människors sociala relationer och interaktioner.

Det mesta som finns skrivet om dygder tycker jag mig se går ut på något av följande tre sätt:

- Hur dygd ska förstås filosofiskt/etiskt/kapitalistiskt/personligt/interaktionistiskt.
- Hur dygd förstods av Aristoteles/ Tomas av Aquino/Benjamin Franklin eller annan.
- Hur dygder borde förstås och vilka dygder som behövs, till exempel André Comte Sponvilles kioskvältare om dygder.⁴⁸⁸

Det är alltså det empiriska; deskriptiva och tolkande anslaget som saknas, trots

484 Aspers & Uddhammar 1998:11-13

485 Möller 2003:11-12

486 Möller 2003:kapitel V *Dygdetiska positioner*

487 Aronsson m fl 2000:20

488 I *Liten avhandling om stora dygder* från 1998 talar Comte Sponville om vilka dygder vi människor i samtiden borde följa. Boken blev, oväntat, en stor succé i en rad länder.

att den framhålls som viktig, exempelvis av EDSOK. Patrik Aspers⁴⁸⁹ hävdar att det är viktigare att studera vilka dygder som faktiskt finns och används istället för att studera vilka dygder som borde vara viktiga. Det är alltså det sociologiska som är viktigare snarare än det filosofiska. Det är när det teoretiska kompletteras med det empiriska som begreppet dygd kan bli både ”*samhällsrelevant och vetenskapligt fruktbart.*”⁴⁹⁰

Jag har nästan inte hittat någon empirisk forskning om dygder. Ett undantag är studien i EDSOK av civilsamhällsforskaren Filip Wijkström som analyserat dygder i laglösa mc-klubbar såsom Hells Angels. Klubbens grundläggande dygder visar sig vara de klassiska. Här finns heder och mod, som kan ses som ett arv från hjältetraditionen. Här finns vänskap, en av Aristoteles käpphästar för att ett samhälle skulle fungera. De fyra dygder Wijkström⁴⁹¹ menar är de viktigaste i mc-världens dygdekatalog är: brödraskap, kärlek, tapperhet och frihet. Dessa känns inte särskilt främmande för vanliga människor. Det som skiljer sig är hur dygderna utövas. I klubbarna uppfylls dygderna genom att åka mc, festa, slåss, dominera kvinnor, försvara klubbens område och utföra kriminella aktiviteter. Jag menar att Wijkströms empiriska undersökning visar något viktigt. Dygdeetiken kan inte nöja sig med teoretiska filosoferingar och normativa funderingar om dygder, det empiriska, hur dygder tar sig uttryck, är minst lika intressant.

5.2 Dygd som karaktärsdrag, känslspröt och utövad praktik

5.2.1 Dygder är karaktärsdrag

Dygder finns på tre sätt i Aristoteles tänkande:

- dygd och synd,
- dygd som resultat av val, samt
- hyllande och hånande för att etablera eller misskreditera karaktär.⁴⁹²

Den senare av dessa har betydelse för *ethos*.⁴⁹³ Aristoteles beskriver dygder som en balans mellan två laster. Den första karaktärsdygden, modet, beskriver Aristoteles som en ”*medelväg mellan fruktan och blind tillförsikt.*” För att förklara mod ytterligare, kalibrerar han det mellan övermod och feighet. Han förklarar också att modigt beteende kan innebära obehag. Därefter beskriver han modet i form av

489 Aspers 1998:164

490 Aronsson m fl 2000:21

491 Wijkström 1998:295

492 Smith 2004:7

493 Smith 2004: 9

olika karaktärsinställningar.⁴⁹⁴ Aristoteles är oerhört noggrann och med dagens ögon sett, oerhört omständlig, men grundtanken är egentligen enkel. En dygd är en balans mellan två synder eller laster och det är medelvägen som är det eftersträvansvärda. Retorikern Maria Wolrath-Söderberg hävdar att Aristoteles med dygder såg en mänsklig beredskap för att tackla situationer som uppkommer. När andra filosofiska inriktningar försöker lösa etiska dilemman och metoder för att ta bort problem utanför människans påverkan, vill aristotelikern istället styrka sig själv och andra människor för att själv kunna tackla det som uppstår i livet.⁴⁹⁵

För att förstå dygder, måste man förstå människor och för att förstå dygder och människor, måste man förstå det sociala sammanhanget. En dygd kan hänföras både till personen och till kontexten. Aristoteles var här långt före sin samtid, inte minst för att han tar hänsyn till kontexten. En person, Kalle, hamnar i nödsituation och räddar en annan person. Det finns två möjliga förklaringar till detta. Kalle kom på grund av nödsituationen att handla mod-igt. Eller så är Kalle en mod-ig person och därför kan han reda ut de nödsituationer han hamnar i. En dygd, en kvalitet, kan på detta sätt bli en karaktärsegenskap. Detta sker endast om denna kvalitet är något stabilt i personen, att Kalle gör modiga saker flera gånger.⁴⁹⁶ Enligt aristotelikerna är det goda i en människa inte ära och inte pengar, utan högst räknas *eudaimonia*, lycka och välsignelse. Det är dygderna som kan föra människan dit. Det handlar inte bara om att göra rätt, utan det ska kännas rätt att göra rätt. Dygder är alltså en väg till lycka.⁴⁹⁷ När en människa väl har gjort en dygd till sin, till ett eget karaktärsdrag, då uppnår människan lycka genom att handla dygdigt. Det finns då inget motstånd för att handla dygdigt, för det är något människan vill, för hon vill vara lycklig. Det goda livet, kan alltså sägas ligga i att uttrycka dygder och handla dygdigt.⁴⁹⁸

”En dygd kan karakteriseras som en förvärvad karaktärsegenskap, men den är samtidigt uttryck för ett ideal som är rådande i ett visst socialt sammanhang. Dygder är något vi lär oss av vår omgivning. Vi har dem inte från början i vår naturliga utrustning. Samtidigt uttrycker de något personligt hos oss. De är sålunda både ett socialt fenomen och uttryck för något personligt hos den enskilde.”

Aronsson m fl 2000:24

494 Aristoteles NE 1967:84ff

495 Wolrath-Söderberg 2003:70

496 Hutchinson 1986:17-18

497 MacIntyre 1984:147-148

498 Aspers 1998:166

Den mest utbredda förståelsen är dygder som karaktärsdrag. Dygden vishet finns som egenskapen visdom hos en vis person. En dygd kan alltså sägas vara ett djupt och varaktigt uttryck för det som är personligt hos människan.⁴⁹⁹ Dygder blir något mycket personligt hos en människa. Dygderna är dels något som människan blir identifierad med, dels något som hon provar sig själv mot.⁵⁰⁰ Hon är den ”smarta” eller ”snygga” eller ”kloka” människan. Dessa epitet är typifieringar om oss själva och om andra, som underlättar människans sätt att förstå sig själv och omvärlden. Dygder kan bli förhållningsregler i en roll; en person som innehar en viss roll ska bete sig i specifika situationer. Förutom att se dygd ”bara” som ett karaktärsdrag, kan man se dygder också som en förutsättning för en person att klara av en viss roll.

”Genom att tillägna sig dygder formas människan så att hon kan gestalta en viss roll i ett visst sammanhang. Med ett annat uttryckssätt innebär tillägnandet av dygder en socialisering till olika sociala sammanhang.”

Aronsson m fl 2000:27

En kritik som riktats mot aristotelisk dygdeteori är att den lägger för stor vikt vid den rationella människan. MacIntyre⁵⁰¹ menar att detta är ett missförstånd av Aristoteles. För med den rationella människan menade inte Aristoteles en tidig version av den ekonomiska människan. Aristoteles var tvärtom mycket medveten om att människan inte alltid handlar rationellt. Det han menade med den rationella människan, var att de standarder som människan använder består av rationella lagar. En annan kritik som riktats mot Aristoteles teori är att han utgår från självförverkligande i alltför hög grad. Han utgår från den dygdiga personens perspektiv och Aristoteles resonerar kring dygderna med ett gott liv som mål. Den norske teologen Ivar Asheim menar att dygden med detta perspektiv blir något egocentriskt. Andra försvarar Aristoteles och menar att han förutsatte harmoni mellan människa och samhälle. Alltså, om en människa blomstrar, gör även samhället det.⁵⁰² Aristoteles själv menade att kärlek till självet och kärlek till vänner eller nation är kompatibla, eller till och med att kärleken till självet är en förutsättning för att älska vänner eller nation.⁵⁰³ *”Följaktligen bör en god människa vara egoist (dels kommer han ju själv att förtjäna på att handla ädelt, dels kommer han att gagna andra)...”*⁵⁰⁴

499 Möller 2003:7

500 Möller 1998:29-30

501 MacIntyre 1998:72-73

502 Möller 2003:17-18

503 Se discussion i Tessitore 1996:93

504 Aristoteles NE 1967:267

En del modern moralfilosofi utgår från att människan ska ha de korrekta uppfattningarna, den rätta vetenskapen. Denna tanke bygger på Platons tankar; att det människan behöver för att leva "rätt", är "rätt" kunskap. Det trodde inte Aristoteles. Att veta hur man borde göra, är ingen garanti för att man kommer att göra det. För Aristoteles var det praktiskt handlande som var det viktiga, inte kunskapen.⁵⁰⁵ Aristoteles skiljer på två typer av dygder: intellektuella och moraliska dygder. De intellektuella dygdena är sådana som vishet och intelligens medan moraliska dygder är sådant som måttlighet. Hutchinson⁵⁰⁶ menar att Aristoteles bild av dygder är som en analogi av två personer: en som styr och en som följer. Kanske tänjer jag Hutchinsons analogi av Aristoteles, men liknelsen är intressant, i Aristoteles tänkande om människan kan det ingå en föreställning av ledare-ledda. Den viktigaste dygden för människan var enligt Aristoteles rättrådigheten, för i den menar Aristoteles att all dygd ingår. Storheten i rättrådigheten kommer sig av att just rättrådighet är något någon gör för andra, inte bara för sig själv. Detta bygger Aristoteles vidare med ledarskapet. Han skriver att ledarskapet visar människan. För en ledare är alltid en del av ett kollektiv i relation med andra och genom att vara i en ledarroll, visas karaktären.⁵⁰⁷ För Aristoteles var ledarskap ett samspel mellan ledare och ledda och i detta samspel var dygder en del.

5.2.2 Dygder är etik i praktiken – känselspröt och handlingsnormer

Dygder är nära besläktade med människans känslor, då de dygder människan lärt sig påverkar vilka känslor som väcks. På samma sätt kan dygder påverka människans uppfattning av en situation och därmed dennes förmåga att hantera situationen. Dygdena kan fungera som känselspröt. De här känselspröten gör att människan känner av situationer och fenomen och de medvetandegör situationernas och fenomenens etiska sida. Känselspröten pejar in den värdeladdade sidan av saker och ting.⁵⁰⁸ Med hjälp av dygdena kan människan reagera på saker hon annars kanske inte skulle reagera på. Dygdena kan alltså påverka perceptionen.⁵⁰⁹

"Dygdena är integrerade i vårt känsloliv, de påverkar hur vi uppfattar olika situationer, de vägleder oss beträffande hur vi bör handla och ger oss motivation att genomföra intentionerna i konkreta handlingar."

Göran Möller 2003:21-22

505 Hutchinson 1986:2

506 Hutchinson 1986:88

507 Aristoteles NE 1967:127

508 Aronsson 2000:24-25

509 Möller 2003:8

Möller⁵¹⁰ skriver att det krävs en inre motivation för att handla enligt dygder. Om inte den inre motivationen fungerar, spelar reglerna in. Det är så barn lär sig dygder. Först handlar de efter regler, därefter förstår de reglerna intellektuellt och sen kan reglerna internaliseras i dem och bli deras egna karaktärsdrag. Att dygd är något praktiskt och något som kräver ett omdöme, är det som skiljer dygden från den vanliga "normen". Normer kan vara något människan följer passivt, omedvetet, medan dygder tycks kräva ett medvetande.⁵¹¹ Dygder kan ses som "praktiska handlingsnormer som inkorporeras med individernas karaktärer".⁵¹² Möller skriver också att vissa dygder bedöms utifrån sitt mål. Att vara lojal mot nazism bedöms inte likvärdigt med att vara lojal mot miljöarbete. Möller⁵¹³ menar att dygder såsom trohet och lojalitet bedöms beroende på mot vad denna trohet och lojalitet riktas, medan dygder såsom rättvisa och ärlighet är svåra att föreställa sig tillsammans med onda mål. Här syns alltså en skillnad mellan retorik och dygdeetik. Retorik ses vanligtvis som neutrala verktyg. Hitler var en god retoriker och verkar ha varit så medveten och kunnig om retoriska principer att han kan betecknas som retoriker. Men han kan inte definieras som dygdig. En del dygder tycks vara universella. Mod och tacksamhet tycks fungera för det mesta, medan andra dygder är mer kontextuella.⁵¹⁴

Det etiska är något mänskligt. Möller⁵¹⁵ beskriver det som att människan möter sin tillvaro som ett "engagerat moraliskt subjekt". Med det menar han att människan kan beröras, engageras och uppleva som sin plikt att ingripa i vissa situationer. Människan skapas till detta värdemedvetna subjekt genom att tillägna sig dygder. Etiken vänder sig åt två håll i medvetandet, den vänder sig mot både känslor och rationalitet. Dygder fungerar därför som en förhandlare mellan känslorna och det rationella.⁵¹⁶ Med retorikens begrepp är dygder en del av *ethos*, och i triaden skulle det betyda att *ethos* förhandlar mellan *pathos* och *logos*. Det etiska omdömet prövas i varje enskild situation. Om två dygder krockar, är det klokheten som avgör. Det tyckte redan Aristoteles som förespråkade *phronesis*, praktisk klokhets som det viktigaste. Att väga olika dygder mot varandra och ta ett klokt beslut är inte något enkelt. Därför är klokhets något människan får i en process av mognad och erfarenhet. En hermeneutiker skulle prata om förförståelsen, tolkningsnyckeln, som det viktigaste inslaget i det etiska omdömet.⁵¹⁷

510 Möller 2003:108

511 se Aspens 1998:176

512 Aronsson m fl 2000:131

513 Möller 2003:12

514 Möller 2003:15-16

515 Möller, 2003, s 21

516 Möller 2003:64

517 Möller 2003:66-74

I ett etiskt omdöme finns, förutom klokheten, två andra övergripande dygder: integritet och rättvisa. Precis som för klokheten, krävs det mognad för integritet. Möller uttrycker det så att en människa för att ha en integritet, måste ha en botten i sig själv att ta spjärn mot, och att en sådan botten är just mänsklig mognad.

518

5.2.3 Dygder är samtidigt sociala och personliga

Aristoteles kunde inte tänka sig människan utan ett socialt sammanhang. Aristoteles skriver sina lektioner i *Den nikomachiska etiken* i vi-form. För honom är det bara i en statsstat som dygder kan uppfyllas helt. Dygderna finns före en person. De finns i omgivningen, men när en människa internaliserat dem, då blir de delar av den människan.⁵¹⁹ Dygderna är inte bara enskilda karaktärsdrag, utan samtidigt något socialt. Dygder kan vara en del av en människa och kan vara en del av en grupp människor och en del av ett samhälle. Dygderna finns före en person i form av ”social praxis”. En person kan lära sig dygderna utan att förstå dem. De är bara en del av det sociala en person lär sig när hon växer upp.⁵²⁰ Dygder är en del av den primära socialisationen. De kan också vara en viktig del av den så kallade sekundära socialisationen, då någon lär sig ett yrke eller går med i en organisation. En dygd kan också ses som en social bas, flera människor som tycker samma dygd är bra, har samma ”värdebas”.⁵²¹ Dygderna binder samman grupp/samhälle och individ; det som är gott för andra kan vara detsamma som är gott för individen.⁵²²

”Dygderna är en länk mellan etiska principer och det sociala kapital som bildas i ett välfungerande nätverk. Dygder är etik i praktiken, en etik som integrerats i personligheten. De hjälper oss att bedöma andra människor och att utveckla en värdegemenskap. Dygder är också relationsinriktade: de bidrar till att upprätthålla ömsesidighet, de medverkar till att stärka ditt eget, men också andras praktiska rationella förnuft.”

Aronsson m fl 2000: 53

5.2.4 Dygder är inlärd

I den *Nikomachtiska Etiken* skriver Aristoteles om det praktiska handlandet som en viktig del av dygderna. Tanken om betydelsen av det praktiska handlandet vi-

518 Möller 2003:88.

519 Möller 2003:21

520 Möller 2003:22-23

521 Aspers 1998:173

522 MacIntyre 1999:114 och 160

dareutvecklar Aristoteles i efterföljaren: *Politiken*.⁵²³ Människan kan alltså träna sin karaktär. Liksom hon blir bättre musiker av att spela eller skriva musik, kan hon bli modig genom att göra modiga saker. Därmed finns det alltså likheter mellan kunskaper eller hantverk och dygder.⁵²⁴

Dygder är alltså något människan lär sig och något hon har förutsättning för att lära sig, ungefär som med språk.⁵²⁵ MacIntyre beskriver människan som beroende, rationella djur och att dessa tre kategorier behöver förstås i samband till varandra. Människan är djur i grupp, beroende av varandra och förmågan att vara rationella. För att detta ska fungera behöver människan dygderna.⁵²⁶ Att tillägna sig dygder innebär inte att passivt anpassa sig efter dygderna. För att en människa ska tillägna sig dygder, krävs "*subjektets aktiva medverkan*".⁵²⁷ Det är därför lämpligt att använda just språkbruket "tillägna" sig dygder, "*eftersom inläring av dygder inte sker i passiv socialisation, utan också inbegriper ett aktivt val*".⁵²⁸ Dygderna kan läras både i primär och sekundär socialisation och om samma dygd återkommer i båda så förstärks den dygden.⁵²⁹ I den sekundära civilisationen har människan bland annat arbetslivet och det samhällsliga livet som två av de sfärer i vilka hon kan tillägna sig dygder.⁵³⁰

Jag har förut varit inne på att dygder är något som finns både i människor och mellan människor. Detta märks i hur människan tillägnar sig dygder. Dygder kan sägas bli tillägnade på två sätt.⁵³¹ Dels är det den process där hon integrerar normer och föreställningar om etik i sitt sätt att vara, dels är det då hon i samverkan med andra tar intryck och därefter lär sig av dessa erfarenheter. I denna samverkan med andra är ett av nyckelorden förebilder.⁵³²

"Vi tillägnar oss idealen genom att söka efterlikna dessa (förebilderna). Man tillägnar sig främst färdigheten genom träning och genom att försöka ta efter dem som har kommit längre i sin utveckling och inte så mycket genom att lära sig ett antal regler."

Göran Möller 2003:10

523 Aristoteles *Politiken* 123a9-10 citerad enligt Hutchinson, 1986:34

524 Hutchinson 1986:88-90

525 Möller 2003:12-13

526 MacIntyre 1999

527 Möller 2003:43

528 Aspers 1998:179

529 Aspers 1998:179

530 Aspers 1998:186, se också Wijkström 1998

531 Aronsson m fl 2000:21

532 Aronsson m fl 2000:28

Förutom ideal och förebilder, som Aronsson med flera menar är viktiga, finns det narrativa inslaget. Människan lär sig dygder av andras historier, och hon förhåller sig också till sina egna dygder med hjälp av historier. Möller⁵³³ använder fenomenologiskt inspirerad filosofi för att förklara denna process. Han använder tre nyckelord som är tre aspekter av dygder, men också tre delar i processen att lära sig dygder: seder, relationer och språk. Seder är centralt. Dygder är sociala fenomen som människan får från sin omgivning. Denna träning enligt sederna får människan av auktoriteter, som från början är föräldrarna och därefter växlar. Den tyske hermeneutikern Hans Georg Gadamer betonar hur viktigt det är med auktoritet och tradition för att människan ska utvecklas etiskt. Gadamer menar att etisk utveckling handlar mer om just ”tillvänjning” än förståelse. Människan tränas, vänjer sig vid att handla enligt vissa seder innan hon förstår den etiska aspekten. Människan blir dygdig genom att handla enligt dygder.⁵³⁴

Det andra nyckelordet i Möllers förståelse av dygder är relationer. Dels de starka band som fanns i en antik *polis* och som nu återfinns i en familj, dels de relationer som inte bygger på så stark lojalitet utan som styrs av regler. Människor har båda dessa relationer parallellt men kan överföra lärdomar från den ena till den andra. Om någon lär sig respekt i den tätare formen av relation, kan hon överföra det till den andra. Dygdelärande i relation sker bland annat genom att människan har relationer till förebilder. Det sättet att lära sig, är en del av socialisationsprocessen. Förutom föräldrar finns ytterligare viktiga förebilder, såsom gestalter i barnprogram och böcker.⁵³⁵ Människan bygger sin identitet genom att föra inre dialoger med flera betydelsefulla andra. De här betydelsefulla andra representerar olika perspektiv och ideal och de kan också hjälpa människan att relatera vissa ideal till vissa roller. Dessa dialoger kan fortsätta även när de betydelsefulla andra inte längre finns nära människan.⁵³⁶ Detta ligger nära det jag tidigare varit inne på i Kenneth Burkes tankar i den moderna retoriken, där människan också utövar övertygande på sig själva i en inre dialog.

Sammanfattningsvis tillägnar sig människan dygder både i den primära och sekundära socialisationen. Några av verktygen i de processerna är förebilder, språk, relationer och seder.

533 Möller 2003

534 *Såsom beskrivet* av Möller 2003

535 Möller 2003

536 Charles Taylor enligt Möller 2003:31

5.3 Dygder som topik och ideal

5.3.1 Dygder som historiskt arv, narrativ och retoriska topiker

För att förstå dygder behövs, enligt MacIntyre, ytterligare två pusselbitar, nämligen historia och narrativ. De etiska uttalanden någon gör idag, kan bara förstås ihop med historien.⁵³⁷ Då etik är en del av samhällets normer, föreställningar och roller, kan etiken vara tämligen stabil. Dygderna är ett sätt att upprätthålla historiens tradition och då de används i uppfostran kan de bidra till stabiliteten. Dygder kan dessutom bidra till förändring i historien. Genom att hänvisa till en dygd, såsom integritet, kan enskilda eller grupper agera för förändring. Både för nationer och personer är det viktigt att ha en historia, det är grund både för legitimitet och för identitet. Dygder är ofta centrala i de historiska berättelser som finns om nationer, organisationer och personer, berättelserna blir en utbildning i etik.⁵³⁸ För att kunna förstå dygder måste man förstå narrativ.⁵³⁹ Människan förhåller sig till dygder genom narrativ och det är med narrativ som människan producerar dygder. MacIntyres⁵⁴⁰ tes är att "... to adopt a stance on the virtues will be to adopt a stance on the narrative character of human life". Detta gäller också för ett samhälle, också den har en dramatisk karaktär som förklarar sin historia i narrativ.⁵⁴¹

Dygder och synder är en vanlig topik i såväl information som argumentation därför att de är något många kan relatera till.⁵⁴² Topikläran har liksom alla retoriska begrepp dubbelfunktion och kan användas både för produktion av kommunikation men också för kritiskt analyserande. Topikläran kan användas av rhetorn för att skapa ett tal och av retorikern för att analysera ett tal. Dygder är särskilt viktig som topik i genren hyllande tal, *genus demonstrativum*. Ett hyllande tal har som syfte att prisa eller fördöma och lovtalen kan användas i ett uppfostrande syfte. Det latinska *exemplum* (i plural *exempla*) betydde först "prov", som i att prova på något. *Exemplum* kunde också stå för förebild, eller kopia och mönster av något. På grekiska hette exemplum *paradeigma*, vilket gett upphov till svenskans paradigm. *Exemplum* eller *paradeigma* handlar alltså om hur människan genom handlingar kan "visa prov" på egenskaper och dygder, och på det sättet bli föredöme.

537 MacIntyre 1984:110

538 MacIntyre 1984: 120, 216-220, se också Aronsson m fl 2000:129-136

539 MacIntyre 1984:226, se också Hauerwas 2001: kap 8

540 MacIntyre 1984:144

541 MacIntyre 1984:145

542 Avsnittet bygger i stort på Kurt Johannesson 1998: kapitlet Att prisa och fördöma och Johannesson 1997 Om furstars och aristokraters dygder.

5.3.2 Dygder är ideal och finns i idoler

En dygd kan uttrycka ett ideal på ett sådant sätt att det säger något om både en enskild person och/eller en särskild grupp/kultur. Nära tanken på dygder som ideal finns förebilder. Den amerikanska filosofen Lawrence Blumer⁵⁴³ skiljer ordinära dygder från exceptionella dygder. Han menar att det är samma dygder, men att människor kan tillägna sig dessa ordinarie eller exceptionellt. Många är generösa men moder Theresa var exceptionellt generös, det vill säga mer generös än vad situationen krävde. På det sättet är hon också en förebild i kvadrat.⁵⁴⁴

”Att handla med utgångspunkt i dygder innebär att gestalta olika ideal. Vi finner dessa ideal konkretiserade hos andra människor som kan fungera som förebilder.”

Göran Möller 2003:10

Förutom förebilder finns kontrastbilder, motsatsen till förebild.⁵⁴⁵ Människan kan lära sig en dygd genom att se avsaknad av dygd; snåle Joakim von Anka kan bli en lärare i generositet. Närbesläktat med ideal och förebild är fenomenet idol. Ordet idol står ursprungsmässigt för avgudabild, idolen gestaltar ”*samhällets egna önskebild av sig självt*”⁵⁴⁶. Idolen ska alltså visa det som människan allra helst vill vara själv. Vad gäller artister som idoler menar teologen Christian Braw att de ofta får gestalta den eviga ungdomen, som James Dean. Idrottsmannen som ideal gestaltar modet och det som är värdet på idrottarens idolskap är framgången. Idolen i form av en politiker är något mer problematisk, skriver Braw. Han tar Hitler som exempel, där Hitlers person blev tyskarnas drömbild av sig själv; han gestaltade viljan att resa sig. Drömmen blev en mardröm för folket. Svenskarna har stillsammare drömmar, men väl så anspråksfulla, enligt Braw. En av svenska politiker som blivit idol är Olof Palme, som väckte starka känslor med såväl sin person som sitt handlande, men ”... *det är egentligen oväsentligt för Olof Palmes roll som idol vad han gjort och inte gjort. Den bild av Palme, som växte fram i veckorna efter hans död var nämligen mycket mindre beroende av fakta än av svenska folkets drömmar om sig självt som världssamvete och fredsmäklare... bilden, det var folkets egen bild av sig självt. Det var till denna bild man offrade vid det märkliga rosenaltaret på Sveavägen.*

Christian Braw 1990:106-107

Braw hävdar att det finns en annan man än Palme som mer än någon annan i historien varit den svenska drömmens idol; Dag Hammarskjöld.⁵⁴⁷ Detta får jag

543 Se Möller 2003:13-14

544 Möller 2003:16

545 Möller 2003:16

546 Braw 1990:102

547 Braw 1990:105

anledning att återkomma till. Först ska jag gå igenom olika dygdekataloger och jag börjar med den jag ser som viktigast.

5.4 En klassisk dygdekatalog

5.4.1 Antika och kristna dygder

Det finns en rad dygdekataloger, det vill säga listor på dygder som är, eller borde vara, de viktiga i en viss situation eller tid. Jag vill gärna visa på några av dessa kataloger, såsom de dygder som räknas som viktiga för företagsledare och de som är viktiga i arbetslivet idag. Den mest kända dygdekatalogen är den som består av sju klassiska dygder. De fyra första kallas för kardinaldygderna, från det latinska *cardio* för nyckel.

*“The word **cardinal** comes from hinge, on which a door opens, according to the saying, **As a door turneth upon its hinges, so doth the slothful upon his bed. So the cardinal virtues are those on which the pivots the entrance into humane living.**”*
Tomas av Aquino, Reasonable Virtues: Disputations, art 964

Dessa kardinaldygder kommer från den antika grekiska filosofin. Till de fyra kardinaldygderna kommer de kristna tre dygderna, tro, hopp och kärlek.

1. Vishet (grek phronesis, lat prudentia)
2. Rättrådighet (grek dikaiosyne, lat iustitia)
3. Måttfullhet (grek sofrosyne, lat temperantia)
4. Tapperhet/mod (grek andreia, lat fortitudo)
5. Trohet (grek pistis, lat fides)
6. Hoppfullhet (grek elpis, lat spes)
7. Kärleksfullhet (grek agape, lat caritas)

5.4.2 Sju generella och universella dygder

Vem vill uppfostra ett barn som inte är kärleksfullt eller inte är vist? Dygder är generella, det är svårt att sätta inte framför en dygd.

Inför valet 2006 intervjuas Kristdemokraternas partiledare Göran Hägglund om de kristna värderingar som står i partiets program. Journalisten i fråga menar att värderingarna är så urvattnade att de kunde tillhöra vem eller vad som helst, partiets värderingar är till och med likadana som FN:s stadgar! Hägglund svarar att, visst, kristna värderingar påminner om FN:s stadgar. Därefter slår han journalisten på fingrarna genom att säga att kristendomen minsann kom

först! Teologen Hauerwas har skrivit om religionens nära förhållande till etik. Han sägs ha återuppväckt dygdeetiken inom teologin. Han har också lagt in det narrativa perspektivet till teologin.⁵⁴⁸ Tre av de klassiska dygderna kommer från kristendomen. En oundviklig fråga är förstås om de då kan vara generella och universella? Hauerwas hävdar att dessa tre dygder inte bara är kristna utan naturliga, i bemärkelsen mänskliga och samhälleliga.⁵⁴⁹ Boken *Virtues and Vices – Stories of the Moral Life* utgår från de sju klassiska dygderna och de sju dödssynderna. För varje dygd och synd finns sedan en välkänd historia från katolicismen och en från judendomen, återberättad av en präst respektive en rabbi. Det finns också texter från bibeln respektive torah som illustrationer. Det slående i historierna och illustrationerna är inte olikheterna, utan likheterna. Författarna skriver själva att de genom narrativen i dygderna hittat en gemensam mänsklighet som håller över tid.⁵⁵⁰

Jag har tidigare konstaterat att det finns många, många olika begrepp för att beskriva en människas karaktär. Det märks också i den 800 sidor tjocka *Character Strengths and Virtues* av psykologiprofessorerna Christopher Peterson och Martin E P Seligman. Författarna menar att psykologin historiskt ägnat mest möda åt negativ psykologi genom att fundera över vad som kan gå fel i människor. Peterson och Seligman är mer intresserade av positiv psykologi genom att titta på friska människor. Det de skapar i boken är en manual för ”friska” människor. I detta forskningsprojekt tog de först fram vad ett bra karaktärsdrag är genom olika kriterier: att det finns för sin egen skull inte för sin konsekvens, att det är möjligt att tillägna sig, att det finns hos en person i flera olika situationer och stabilt över tid. Vidare att det är något som förstås i konsensus, att det kan läras och inövas, samt att samhället ger möjligheter i olika institutioner och ritualer att förstärka det. För att få fram vilka karaktärsdrag det handlar om, har sen författarna gjort en diger sökning bland forskningsresultat i socialpsykologi, klinisk psykologi och en del andra närliggande områden. I deras manual finns därför allt från Maslows behovshierarki och Erik Eriksons psykosociala utvecklingsfaser till *The Big Five Personality Factors*. Därefter har de lagt samman allt detta och har genom det skapat en manual som innehåller 24 karaktärsdrag uppdelade i sex dygder. Trots att det finns en oerhört stor mängd av varianter på goda karaktärsdrag och dygder, tycks det finnas grundläggande goda drag.

- 1) vishet och kunskap – kognitiva styrkor
- 2) mod (courage)– känslomässiga styrkor som även inbegriper viljan att klara av mål

548 Förord till Hauerwas 2001:3

549 Hauerwas 2001: 378-379

550 Greeley med fl 1999:viii

- 3) mänsklighet (humanity)
- 4) rättvisa – medborgerliga styrkor som skapar ett friskt samhälle
- 5) måttfullhet – styrkor som skyddar mot överdrifter (excess)
- 6) transcendens – krafter som kopplar samman den större världen och skapar mening⁵⁵¹

Psykologiprofessorerna har därefter jämfört sina resultat med dygder och karaktärsdrag från olika tider och olika kulturer. Förutom den psykologiska forskningen tittar författarna på såväl Bhagavadgita, Nikomachisk etik, Yogasutra och Fusul al-Madani (muslimska aforismer).⁵⁵² Det visar sig att överensstämmelsen är hög. Det tycks finnas en mänsklig uppfattning, stabil över världsdelar, kulturer, religioner och tidsepoker, om hur goda människor är. Till skillnad från de flesta verk är alltså den här sammanställningen en sammanfattning över psykologi och filosofi.

Sammanställningen stämmer väl överens med de sju klassiska dygderna.⁵⁵³ Deidre McCloskey, menar att manualen är lika som de klassiska sju dygderna, med ett par undantag. Psykologerna har sex dygder istället för sju, därför att de lagt ihop hopp och tro under temat transcendens. Kärleksfullhet är översatt till mänsklighet och kärlek har sorterats in under mänsklighet istället för tvärtom. I övrigt är listorna lika.⁵⁵⁴ Det viktiga och intressanta med manualen är ändå att den i stort överensstämmer så väl med de sju klassiska dygderna och att manualen är forskningsresultat över såväl psykologi som filosofi.

5.4.3 Aktuella i dagens kapitalistiska samhälle

Under 1900-talet har man i ekonomiskt tänkande och samhällsplanering haft en nyttobetonad människosyn, där människan som "the economic man" sett främst till kortsiktig ekonomisk vinst för egen del. Det har inte alltid sett ut så inom ekonomin. Nationalekonomins förfader Adam Smith var förutom ekonom också moralfilosof samt undervisade dessutom under flera år i retorik. De tidiga

551 Detta är en förenklad version av Peterson & Seligman 2004:29-30 tabell 1.1

552 Peterson & Seligman 2004. I kapitlet *Universal Virtues? Lessons from history* går författarna igenom "de stora tre" områden som de menar påverkat mänskligt tänkande: Kina, Sydasiens (mest Indien) och västvärlden. Från dessa har man sen valt att titta på de viktigaste filosofiska traditionerna från dessa: Kina: konfucianism och taoism, Asien: buddhism och hinduism, Väst: antika Grekland, judendomen, kristendomen samt islam.

553 De sju klassiska dygderna bygger på två av de arenor man tittat på som jämförelse: antika Grekland och kristendomen, Peterson & Seligman 2004:104, fotnot 15

554 McCloskey 2006:315

ekonomerna och allt fler ekonomer idag tror inte längre på ”*the economic man*”.⁵⁵⁵ Aronsson med flera menar att det nyttobetonade egenintresset allt som oftast spelar roll för människor. Egenintresset duger dock inte som ensam förklaring på människans handlingar, och det är i dessa andra förklaringar som dygdena är aktuella.⁵⁵⁶

Nationalekonomen, historikern och retorikern Deirdre McCloskey har påbörjat ett omfattande arbete om dygder i det kapitalistiska samhället, inspirerat av Adam Smiths tankar om ekonomi och etik. Den första av fyra planerade böcker är *The Bourgeois Virtues – Ethics for an age of commerce*. I denna lättlästa men svårsmälta tegelsten beskriver hon de sju grundläggande dygdena och hur de hänger ihop med dagens samhälle. Hon för en debatt om nödvändigheten av etik och existensen av dygder i ett kapitalistiskt samhälle och hon argumenterar också för betydelsen av att ta hänsyn till etik och dygder i ekonomisk teori. Det räcker inte för ekonomer att tänka på nytta och pengar. Ekonomer behöver, menar McCloskey, också tänka på känslor:

“Economists need to understand what everybody else already understands, and what the economists themselves understood before they went to graduate school, that such love is of course commonplace. It is common in your own blessed mother, and everywhere in most mothers and fathers and children and friends.

*You see it, too, in the doctor’s love for healing, in the engineer’s for building, in the soldier’s for the fatherland, in the economic scientist’s for the advance of economic science, down in the marketplace and up in the cathedral. As the economist Andrew Yuengert puts it, ‘Without ultimate ends, there is no reason to be an economic researcher: economics is **for** ethics.’”*

Deirdre McCloskey 2006:111

Detta debatterande och denna argumentation är viktig och intressant. Jag tar avstamp i McCloskeys forskning och kan då utgå från följande antaganden:

- I ett kapitalistiskt samhälle finns etik och dygder;
- i ekonomisk teori behöver man ta in etik och dygder;
- de dygder som råder i dagens samhälle, och som behövs till vetenskapen, är de klassiska sju dygdena.

McCloskey nämner fler dygdekataloger men menar att de klassiska sju dygdena är den hållbaraste katalogen, eller med hennes ord, modellen. Hon argumenterar i denna första bok i ett flertal hundra sidor mycket väl för varför. Ja, varför just dessa sju? Varför inte en dygd, varför inte tio dygder?

555 Aronsson m fl 2000:15 och McCloskey 2006

556 Aronsson m fl 2000:15

“The seven virtues of the Western tradition before Kant are ethical primary colors, the red, blue, and yellow not derivable from others but themselves able to form other colors... Courage plus prudence yields enterprise. Temperance plus justice yields humility. Justice, courage, and faith yields honesty.

Various modern have tried to make up a new color wheel, with integrity and civility or indeed honesty as primary.... Making up new primaries is like depending on purple and green, or chartreuse and aquamarine – good and important colors, among my favorites, but technically speaking ‘secondary’ or even ‘tertiary’... In this ethical case the made-up primaries are accompanied by not tradition of how to mix or array them.

Deirdre McCloskey 2006:361

Är dygder grundfärger? Nej, färger är fysiska, dygder är sociala, men fysiska ting kan vara bra bilder för att förstå sociala begrepp. Grundfärgerna är en analogi för att förstå de klassiska dygderna. Dygder kan ses ”som om” de vore grundfärger. Detta ”som om” medför antaganden, men innebär att saker kan bli synliga. Antagandena är att jag måste gå med på att det finns ett ändligt antal begrepp som kan beskriva rådande dygder. Vidare att de dygderna genom att kombineras kan förklara andra dygder.

Här är de sju dygderna i McCloskeys⁵⁵⁷ tappning. Hon har också skrivit dit deldygder. På några har hon också skrivit dit klasstillhörighet och exempel på personer som är typiska ideal för denna dygd⁵⁵⁸

1. Tro, trohet

Deldygder: identitet, integritet, lojalitet och (med mod och rättvisa) ärlighet

Exempel: Petrus

2. Hopp, hoppfullhet

Deldygder: optimism, fantasi och (med mod) entreprenörskap

Exempel: Martin Luther King

3. Kärlek, kärleksfullhet

557 McCloskey 2006 använder orden: 1) hope (optimism, imagination, and (with courage) entrepreneurship) 2) faith (identity, integrity, loyalty and (with courage and justice) honesty) 3) love (connection, friendship, affection, appreciation, eros, agape) 4) justice (social balance, honesty (with courage and faith) 5) courage (autonomy, daring, endurance, steadfastness), 6) temperance (individual balance and restraint, chastity, sobriety, humility), 7) prudence (know-how, foresight, phrónesis, self interest, contextual rationality)

558 McCloskey 2006:66 och 304 för översikter

Dedygder: samhörighet, vänskap, tillgivenhet, uppskattning (*eros, agape*)
Exempel: Emma Goldman (anarkist och feminist aktiv i USA) Klasstillhörighet/typ: bonde, proletär, helgon

4. Rättrådighet

Dedygder: social balans och ärlighet (med mod och tro)
Exempel: Gandhi

5. Måttfullhet

Dedygder: individuell balans och återhållsamhet, avhållsamhet, kyskhet, ödmjukhet
Exempel: Sokrates, Jane Austen Klasstillhörighet/typ: präst, filosof

6. Mod

Dedygder: självständighet, vågad, uthållig, ståndaktig
Exempel: Akilles, Shane (irländsk kämpe) Klasstillhörighet/typ: aristokrat, hjälte

7. Vishet,

Dedygder: expertkunskap, förutseende, egennyttig, kontextuellt rationell (*phronesis*)
Exempel: Benjamin Franklin Klasstillhörighet/typ: bourgeois, affärsman

När studier av metaforer blev populära, kom studie efter studie med resultat som visade att det fanns metaforer i olika sammanhang. Studierna sa inget om vad metaforerna betydde och studierna började kallas ”*look ma, there’s another metaphor*” – studier.⁵⁵⁹ För att inte det här ska bli en studie av typen ”*kolla mamma, en dygd!*” vill jag inte bara identifiera dygder, utan också titta på hur dygder ”levs” och kommer till uttryck. Det jag gör genom att gå in i ett specifikt sammanhang, är att just se hur dygderna används. När jag sätter luppen på ett specifikt sammanhang, får jag se hur etiken skapas i praktiken. Varför ska jag då använda klassiska dygder som grund? Borde jag inte undersöka vilka dygder som gäller i just detta sammanhang? Visst skulle man även kunna tänka sig detta tillvägagångssätt. Faktum är (vilket McCloskey argumenterar så väl och i sådan utsträckning att jag som kommer efter henne inte behöver) att de sju dygderna är en väl integrerad del av det västerländska samhället sen 2 500 år tillbaka. Frågan är snarare, hur finns dygderna och hur fungerar de?

“Jury-rigged or not, the seven... cover what we need in order to flourish as human beings. So also might other ethical systems – Confucianism, for example, or Talmudic

559 McCloskey 2006

Judaism, or Native American shamanism – and these can be lined up beside the seven for comparison. There are pretty many ways to be human. But it is natural to start and for present purposes pretty much finish with the seven, since they are the ethical tradition of... the West...

McCloskey 2006:67

I den här avhandlingen är dygdekatalogen med de sju klassiska dygderna den viktigaste. Dels för att den är prövad empiriskt, dels för att den varit och är så hållbar. Jag ska ändå ta upp några flera alternativ.

5.5 Alternativa dygdekataloger

5.5.1 Dygder i organisationer och arbetsliv

Etik och näringsliv har ofta varit, och verkar lätt bli, antagonister. Så har det inte alltid varit. Det är bara under 1900-talet som den nationalekonomin varit krasst neoklassisk och företagsekonomi produktions effektivt tayloristisk. Under en betydligt större del av historien har ekonomi och etik varit nära besläktade. Från antikens dagar fram till slutet av 1800-talet var ekonomi ofta studerat just utifrån etik. Exemplet på det är inte minst moralfilosofen Adam Smith.⁵⁶⁰ Förutom ekonomiska texter skrev han en bok om dygder *The Theory of Moral Sentiments*. Adam Smith såg dygder som något socialt och han menade att de är viktiga för att samspelet i ett samhälle ska fungera. Han menade, i kontrast till Aristoteles, att dygder är något som begränsar människan och att detta är nödvändigt för att samhället – eller organisationer - ska fungera. För Smith såg att det bara var själviska egenintressen som styrde människan. Dessa krafter – att alla människor handlar i sitt eget intresse – innebär i Smiths språk att världen, inte minst den ekonomiska marknaden, styrs av detta egenintresse som en ”osynlig hand”. Denna egoistiska drivkraft kan ses som en dygd, men för ordningen, för samhällets bästa behöver den osynliga handen begränsas och dessa begränsningar bestod av just dygder såsom etik, enligt Smith.⁵⁶¹

Statsvetaren William A Galston är en av dem som kritiserar den människosyn som finns inom nationalekonomin. För att åstadkomma kalla fakta, krävs nämligen en mycket förenklad människosyn. Galston menar att det är tre övergripande dygder som bör råda inom ekonomin. Dessa är: flexibilitet, arbetsamhet samt en förmåga att skjuta på tillfredsställelsen av sitt behov. Aronsson m fl menar också att människan istället för att välja efter kalla fakta väljer människor

⁵⁶⁰ Aronsson m fl 2000:71-72

⁵⁶¹ Aspers 1998:168

efter deras dygder, och då väljer att rekonstruera sina egna dygder.⁵⁶² Dygder blir därmed en slags institutioner i organisationer och arbetsliv som genom sitt informella påverkande kan begränsa antalet val. I arbetslivet är dygder ett viktigt inslag. Dygderna kan komma från den sociala enheten (företaget, organisationen) samt från rollen (professionen). De professionella dygderna tillägnar människan sig precis som ett barn. Först lär hon i uppväxten, det vill säga utbildningen, därefter genom att själv konfronteras med och handla i riktiga situationer. De professionella dygderna är ofta en viktig del av den ”tysta kunskapen”. Aronsson med flera⁵⁶³ menar att arbetslivets dygder har förändrats i takt med att arbetslivet har förändrats. Samtidigt som individualiseringen ökar, har arbetslivet rört sig från att vara regeletiskt till att bli dygdeetiskt styrt. Aronsson med flera⁵⁶⁴ menar att den så kallade nya ekonomin återvänder till etik. Om marknadsföring tidigare mest handlade om att skapa en bra logotyp som varumärke och föra ut den, handlar det idag mer om att skapa värden som kan kopplas till varumärket. Det är inte bara logotypen som är viktig, det är allt företaget gör och är, som räknas.⁵⁶⁵

Göran Möller⁵⁶⁶ menar att det är en yrkeskompetens att tillägna sig de dygder som finns inom professionen och att människan ofta gör det genom att ta efter kollegor. Möller⁵⁶⁷ skriver också att de dygder som hör till yrkeslivet inte är de samma som de etiska dygderna, men att de sammanfaller i flera fall. Förutom de mer specifika dygderna ovan, kan man alltså räkna med att de ”vanliga” dygderna gäller i arbets- och organisationsliv. Patrik Aspers menar att arbetslivet är en viktig sfär i den sekundära socialisationen av dygder. Han menar att dygderna förändrats inom den tidigare taylorismiska synen på arbete till den moderna, posttayloristiska synen på arbetsliv. I taylorismen belönades lydnad, flit, specialisering och punktlighet. Inom posttaylorismen är det viktigare med: initiativförmåga, ansvarstagande, samarbetsförmåga, tolerans och ärlighet.⁵⁶⁸ Utifrån Galson, Möllers och Aspers forskning ser dygdekataloger för organisationer och arbetsliv ut så här:

Tayloristisk dygdekatalog för organisationer och arbetsliv:

- 1 lydnad
2. flit

562 Aronsson med fl, 2000:79-81

563 Aronsson m fl 2000:38-40

564 Aronsson m fl 2000:74-76

565 Aronsson m fl 2000:76

566 Möller, 2003:16

567 Möller 2003:11

568 Aspers 1998:192

3. specialisering
4. punktlighet

Posttayloristisk modern dygdekatalog för organisationer och arbetsliv:

1. flexibilitet
2. arbetsamhet
3. förmåga att skjuta upp behov
4. initiativförmåga
5. ansvarstagande
6. samarbetsförmåga
7. tolerans
8. ärlighet

5.5.2 Samhällets samtida dygder

Från den taylorismiska dygdekatalogen till den posttayloristiska skedde en förändring från arbetsamhet och flit till exempelvis initiativförmågan. Detta känns igen även i Ivar Asheims forskning. Asheim, professor som ägnat sig åt religion och etik, menar att dygderna i dag handlar om disciplinering och rationalisering, som i ordentlighet. Men mot detta rationella finns en motreaktion med romantiska drag, vilket kan karakteriseras med kreativitet. Läger man samman båda dessa riktningar, uppstår följande dygdekatalog:

1. ordentlighet
2. hederlighet
3. sparsamhet
4. punktlighet
5. arbetsamhet
6. flit
7. naturlighet
8. äkthet
9. autenticitet
10. kreativitet⁵⁶⁹

5.5.3 Ledarskapets dygder

Är dygder något man kan förvänta sig av alla? Till viss del verkar dygder vara något som går utöver vad man kan vänta sig av vem som helst.⁵⁷⁰ Claes Gustafsson

⁵⁶⁹ Asheim1998:83

⁵⁷⁰ Möller 2003:13

menar i *Den Dygdige Företagsledaren* att det i företagsledares prat om ekonomi, arbete, företag, förekommer två tydliga grupper av etisk argumentation: mänsklig trovärdighet och individuell duglighet.⁵⁷¹ Med trovärdighet menas till exempel lojalitet samt tilltro till löften och avtal. Med duglighet menas effektivitet och rationalitet. Det är mycket starka etiska dygder. De är självklara, försök bara tänka ett företag som vill bli mer ineffektiva och mer irrationella. Gustafsson menar att i litteratur om ledartyper och ledaregenskaper finns stora liknelser med historiska beskrivningar av kungar och hjältar.⁵⁷² Ledaren kan alltså ses som en *... hjältemytens manifestation i den moderna samhället*.⁵⁷³ Hjärteidealet för ledare är särskilt tydligt i USA enligt GLOBE-studien.⁵⁷⁴ Att hjältar ständigt finns med i historier av och om människor, är vedertaget.⁵⁷⁵ Gustafsson beskriver hjälten som en i alla kulturer förekommande idealgestalt. De egenskaper som utmärker denna idealgestalt skapas i den aktuella kulturen. I det moderna samhället är det företagsledaren som får ikläda sig hjälten. Han skriver också om problemet med att denna är könsdiskriminerande, då hjälten är man. Samtidigt är det en stor skillnad på dessa hjältedygder och på den moderna människans dygder. Gustafsson tar Benjamin Franklins dygdekatalog som exempel. Franklin (som också används av MacIntyre) behandlade dygder på ett mycket instrumentellt, rationellt sätt, som påminner om Taylor och klassisk företagsekonomi. För Franklin var det de ”dugliga” dygder som var de viktiga såsom flit och arbetsamhet. Gustafsson menar att i till exempel företagsekonomisk kurslitteratur är det duglighetsetiken som gäller. Det är rationellt och lagom, här finns varken Odysseus, list eller mod, men under ytan och i småprat i fikarum lever gamla dygder som list och mod kvar. Ibland passar det att de kommer upp ovanför ytan i form av spekulanter, klippare och omöjliga projekt som lyckats.⁵⁷⁶

Detta är Gustafssons dygdekatalog för en företagsledare:

Trovärdighet

- social tillförlitlighet
- sanning
- lojalitet
- tilltro till budskap, löften och avtal

571 Gustafsson 1992:31

572 Gustafsson 1992:34

573 Gustafsson 1992:34

574 Hoppe och Bhagat 2007

575 Campbell 1949/1993

576 Möller 2003:13

Handlingsmässig duglighet genom hårt och idogt arbete

- intellektuell duglighet
- flit och hårt arbete
- effektivitet
- rationalitet

5.6 Att ta med

Inom moralfilosofi finns området dygdeetik, en lära inom vilken dygder ses som sociala normer som påverkar människor och interaktion mellan människor. En av de mest betydelsefulla tänkarna på området är Aristoteles. I modern tid har dygdetiken tagits upp av Alasdair MacIntyre. I Sverige har dygdetiken på senare tid studerats i forskningsprogrammet EDSOK, Etik, dygder och socialt kapital. Ekonomen och retorikern Deirdre McCloskeys har kopplat dygderna till det moderna, kapitalistiska samhället.

Det finns en rad aspekter av dygder. Dygder kan ses som:

- karaktärsdrag som blivit bestående då de upprepats,
- samtidigt sociala och personliga,
- både ett arv från historien och något som skapas i en viss situation i en viss kontext,
- något som skapas och tolkas i narrativ och småprat,
- något som förs vidare i socialisation, både den primära och den sekundära,
- samt handlingsnormer och på det sättet etik i praktiken.

Dygder kan ses som normativa, hur något borde vara, men också deskriptiva och analytiska, hur något förhåller sig. Jag kommer att använda dygder som en specificering av karaktär, dygder ses till exempel som en del av inre *ethos*. De dygder jag finner i empirin kommer jag också att jämföra med en rad dygdekataloger såsom de klassiska sju dygderna, postindustriella dygder, samtida dygder och ledarskapsdygder.



Trygve Lie,
generalsekreterare 1946-1952.
Foto: UN Photo



Dag Hammarskjöld,
generalsekreterare 1953-1961.
Foto: UN Photo/JO



U Thant,
generalsekreterare 1961-1971.
Foto: UN Photo/Yutaka Nagata



Kurt Waldheim,
generalsekreterare 1972-1981.
Foto: UN Photo/D Burnett



Javier Perez de Cuellar,
generalsekreterare 1982-1991.
Foto: UN Photo/Backrach



Boutros Boutros-Ghali,
generalsekreterare 1992-1996.
Foto: UN Photo/Milton Grant



Kofi Annan,
generalsekreterare 1997-2006.
Foto: UN Photo/Paulo Filgueiras



Ban Ki-moon,
generalsekreterare 2007-sittande.
Foto: UN Photo/Mark Garten



FN:s högkvarter på Manhattan, New York. Foto: Tomas Falkman



Utanför Generalförsamlingens byggnad. Foto: Tomas Falkman



Ban Ki-moon hedrar Dag Hammarskjöld vid årsdagen för hans bortgång den 18 september 2008. En krans hänger ständigt för att hedra Hammarskjöld i FN:s högkvarter. Foto UN Photo/Paulo Filgueiras



Meditationsrummet i FN. Foto: Tomas Falkman



Installation av Ban Ki-moon.
Foto: författaren



Ban Ki-moon håller sitt installationstal.
Foto: författaren



Stående ovation till Kofi Annan vid Ban Ki-moons installation.
Foto: författaren



Hjalmar Hammarskjöld 1928. Professor i juridik, folkrättsexpert, medlem av domstolen i Haag, fredsförhandlare vid unionsupplösningen med Norge 1905, justitieminister, ecklesiastikminister, statsminister, landshövding i Uppsala, ordförande i Nobelstiftelsen och ledamot nr 17 i Svenska Akademien. Foto: Bonnierarkivet/Scanpix



Dag Hammarskjöld med blonda lockar och kolt i knäet på mamma Agnes, född Almqvist. Broder Sten står bredvid. Från 1908. Foto: Bonnierarkivet/Scanpix



Dag Hammarskjöld som student 1923 med åtta stora A och tre små. Foto: Pressens Bild/Scanpix



Delegaternas lobby i Generalförsamlingens byggnad. Säkerhetsrådet avslöjar att de enhälligt valt att rekommendera Dag Hammarskjöld till ny generalsekreterare. Valet av Hammarskjöld är oväntat. FN har under en tid varit utan generalsekreterare efter att Lie avgått.

Foto: UN Photo/X



Dag Hammarskjöld installeras till generalsekreterare den 10:e april 1953.

Foto UN Photo/AK



Dag Hammarskjöld svär eden. Foto UN Photo/AK



Dag Hammarskjöld utanför sin nya arbetsplats 1953.
Foto: UN Photo/X



Design- och konstintresserade Dag Hammarskjöld i sin lägenhet i New York 1953.
Taget av Lennart Nilsson och publicerat i *Hans livs bilder* Foto: Lennart Nilsson/Bonnierarkivet/Scanpix



Dag Hammarskjöld införde något nytt; återkommande presskonferenser. Här utfrågas han om sin kommande resa till Peking för att förhandla om frisläppning av amerikanska fångar. Från 1954.
Foto: UN Photo/X

Med ett informellt tonfall gjorde sig Hammarskjöld känd för att ge korta, men kryptiska svar till journalisterna. Han ska ofta ha sagt "What do you think?" som svar på frågor.
Foto: UN Photo/AF



Dag Hammarskjöld i koncentrerat arbete vid huvudkontoret i Genève.
Foto: UN Photo



Samtal med Kinas Chou En-Lai. Hammarskjöld reste själv och förhandlade frisläppandet av amerikanska fångar, vilket kom att bli hans första stora diplomatiska framgång som generalsekreterare. Foto UN Photo/X



FN växer under Hammarskjölds tid och sexton nya medlemmars flaggor höjs utanför Generalförsamlingens byggnad 1956. Foto: UN Photo/X



Hammarskjöld reser mycket som generalsekreterare. Här anländer han 13:e september 1961 i Leopoldville i Kongo, bland annat tillsammans med medarbetaren och vännen Sture Linnér. Foto: UN Photo/BZ

Hamarskjöld vid Suezkanalen passar på att utöva ett av sina intressen; att fotografera. Suezkrisen var en av hans största utmaningar. Från 1957. Foto UN Photo/M



Dag Hammarskjöld vandrar i svenska fjällen 1947. Foto: Scanpix

Dag Hammarskjöld ägnar sig åt litteraturen, det han ska ha kallat "de viktiga tingen". Världsproblemen lurar i bakgrunden. Publicerad i SvD 1960. Anders Andersö – Tecknar-Anders har tillåtit reproduktionen.

Vrakdelar efter Hammar-
skjöld's flygplan.
Foto: Sven Gösta
Johansson/Scanpix



Sverige lamslaget framför färska löpsedlar 1961. Foto: Pressens Bild/Scanpix



Dag Hammarskjöld på sin sista resa till Uppsala Domkyrka den 29:e september 1961. Här hedrar studenter honom på väg till begravningen. Hammarskjöld var själv student i Uppsala och då förste kurator för Upplands Nation. Foto: EPU/Scanpix



Biblioteket i FN döps till Dag Hammarskjöldbiblioteket i november 1961. Det är den enda byggnad på högkvarteret som bär en generalsekreterares namn. Foto UN Photo/Yutaka Nagata



FN hedrar Hammarskjölds 100-årsjubileum. "Dag Hammarskjöld's legacy and its relevance to the UN today". Med Brian Urqhart, Kofi Annan, Shashi Tharoor och Jan Eliasson. 4 april 2005.
Foto: UN Photo/Evan Schneider



Kaj Falkman föreläser om Hammarskjölds liv som det reflekteras i hans haiku-dikter.
FN:s högkvarter 2005. Foto: UN Photo/Paulo Filgueir



Ett särskilt chitenge tyg har gjorts för att hedra Hammarskjöld. Här förbereds kommande högtidligheter. Foto: Anna Tyllström, Svensk-Zambiska föreningen



Den årliga minnesceremonin i september. Männena är iklädda Hammarskjöld. Foto: Anna Tyllström, Svensk-Zambiska föreningen



Minnesplats över Dag Hammarskjöld. Planet störtade på den plats där kullen i bakgrunden står nu. Parken är förklarad som världsarv av UNESCO. Foto: Rolf Svanström, Svensk-Zambiska föreningen

6 Normer och dygder – FN och generalsekreterarna

Det här kapitlet handlar om FN och dess generalsekreterare. Först kommer en kort presentation av FN, därefter en presentation av de åtta generalsekreterare som lett FN. Jag analyserar generalsekreterarnas ethos, såväl yttre som inre, för att leta normer och ideal. Därefter följer en studie av generalsekreterarnas installationer med hjälp av retorisk; neoaristotelisk och dramatistisk, analys. Vilka dygder och ideal får generalsekreterarna sig tillskrivna och varför hyllas de? Vad kan dygdeteori och idéhistoria säga oss om dessa dygder och ideal? Resultatet diskuteras till sist utifrån olika ledarskapsteorier.⁵⁷⁷

6.1 FN och dess högste ledare – generalsekreteraren

6.1.1 FN – internationell diplomati i värdebaserat världssamfund

Sedan andra världskrigets slut 1945 har världens länder samarbetat genom Förenta Nationerna, FN. Organisationen började med 51 länder och är nu 192 medlemmar stort, vilket gör att organisationen gör skäl för begreppet världssamfund. FN är till sin grund värdebaserat.⁵⁷⁸ FN har i princip ingen faktisk makt, utan bygger sin makt genom att påverka genom lojalitet och värderingar. Till sin form är FN en federation. Makten i en federation delas mellan ägarorganisation (medlemmar) och ledningsorganisation (federationens stab).⁵⁷⁹ Just detta gör att en federation är lämplig som fallstudie för ledarskap som interaktion. Ledda och ledare påverkar varandra, då de ledda också är ledarens ledare. FN är dessutom en metaorganisation, det vill säga en organisation som består av organisationer. Detta för med sig vissa problem, till exempel att de enskilda organisationernas ledare har större makt än metaorganisationens ledare och dessutom mer resurser.⁵⁸⁰ Stor betydelse för FN är också den kultur FN verkar i och har; internationell politik och diplomati.⁵⁸¹ I bilaga A presenteras hur FN är uppbyggt och jag går djupare in på FN som värdebaserad federation och metaorganisation samt

577 Preliminära resultat av denna studie har presenterats vid två konferenser: Andersson, Lena, oktober 2006: *Virtues in value-based leadership. Organizational Ethnography* på HHS, Stockholm. Andersson Lena, november 2008: *Wanted: a Leader of the World - An Idealtype of Global Leadership; Rhetorical Analysis of Virtues, Ethos and Interaction in the Installations of the UN*. ILA (International Leadership Association) i LA.

578 Holmberg och Hyllman 2008

579 Swartz 1994

580 Brunsson & Ahrne 2008

581 Berridge 2005, Jönsson och Hall 2005 och Eliasson intervju 2007.

FN:s kultur. Jag diskuterar här också för och nackdelar med FN.

FN får med detta stå tillbaka som scen då jag istället riktar strålkastaren mot plan 38 i sekretariatets skyskrapa där generalsekreteraren finns. Kapitlet innehåller såväl beskrivning som analys av generalsekreterarna och installationerna.

6.1.2 FN:s högste ledare - generalsekreterare⁵⁸²

“Although the office has little real power, it provides very wide possibilities for exercising influence.”

Brian Urquhart och Erskine Childers 1990:22

Är generalsekreteraren en general eller en sekreterare? Redan vid FN:s grundande debatterades detta och föregångaren Nationernas Förbund hade dragits med samma fråga. Frågan ställs ännu.⁵⁸³ Vid skapandet tyckte USA:s president Roosevelt att begreppet generalsekreterare var för snällt och ville hellre ha begreppet ”*världsmoderator*”. USA:s förre FN-ambassadör och FN-kritikern John Bolton menar att det vore bättre med enbart ”*chief administrative officer*”. Tidvis har USA också argumenterat för att de borde ta makten över FN och att den internationelle generalsekreteraren skulle vara bättre som administratör eller möjligen konstapel.⁵⁸⁴

Positionen generalsekreterare är komplex då en generalsekreterare inte har klassisk politisk makt.⁵⁸⁵ Förenklat kan sägas att generalsekreteraren är chef för FN:s sekretariat. Förutom att vara administrativ chef ska generalsekreteraren enligt stadgan också uppfylla en politisk roll. Ämbetsinnehavaren ansvarar inför Generalförsamlingen och generalsekreterarens roll fastslås i kapitel 15 i stadgarna. I artikel 97 och 98 sägs att generalsekreteraren är *Chief Administrative Officer* av FN. Som sådan ska han delta i alla möten i Generalförsamlingen, Säkerhetsrådet och ECOSOC. Generalsekreteraren författar årligen en rapport till Generalförsamlingen om sitt och Sekretariatets arbete. Efter detta följer artikel 99 och det är här som generalsekreterarens politiska roll inrättas. För här står det att generalsekreteraren inte bara är administrativ chef, utan att ämbetet också innebär

582 Informationen om de olika generalsekreterarna finns på: <http://www.un.org/News/ossg/sg/pages/formersgs.html> samt <http://www.un.org/sg/biography.shtml>

583 Chesterman (red) 2007: Secretary or General?

584 Kille 2006:14-15 och Gordenker 2005:kapitel 1-4. I Gordenkers kapitel 4 står det särskilt om generalsekreterarens roll som konstapel.

585 Se exempelvis Fröhlich 2008:46 och hela avsnittet om the office of the UN Secretary General samt antologin av Rivlin och Gordenker 1993.

att bevaka upprätthållandet av fred och säkerhet. Generalsekreteraren kan och ska uppmärksamma Säkerhetsrådet på hot mot detta. Generalsekreteraren kan inte döma eller straffa någon, men han kan, och ska, påpeka när någon gör fel och starta processer mot detta.⁵⁸⁶ Det finns mycket skrivet om uppdraget som generalsekreterare Boken *Leadership in a New World* av två FN-kännare handlar specifikt om generalsekreterarens roll och möjligheter, hur ska han/hon väljas och fungera? I antologin *The Challenging Role of the UN Secretary-General: Making "The Most Impossible Job in the World" Possible*⁵⁸⁷ analyseras olika aspekter av uppdraget, såsom den politiska, den koordinerande och den administrerande rollen. Det är inte den här studiens uppgift att reda ut generalsekreterarens skyldigheter, rättigheter eller arbetsuppgifter. Här ska jag istället koncentrera mig på generalsekreteraren som förmedlare av föreställningar och ideal om ledarskap. FN presenterar generalsekreterarens roll så här:

*"Equal parts diplomat and advocate, civil servant and CEO, the Secretary-General is a **symbol** of the United Nations **ideals** and a **spokesman** for the interests of the **world's peoples**, in particular the poor and the vulnerable.*⁵⁸⁸ *...One of the most vital roles played by the Secretary-General is the use of his "good offices" – steps taken publicly and in private, drawing upon his independence, impartiality and integrity, to prevent international disputes from arising, escalating or spreading.*⁵⁸⁹

Det som är intressant för den här studien med dessa två citat är att:

- Generalsekreteraren uttalat ska vara en symbol för FN:s ideal.
- Generalsekreteraren ska vara en talesman för världens folk.
- Det generalsekreteraren gör publikt såväl som privat ska användas för att förebygga internationella dispyter.

Positionen som generalsekreterare har innehaft av åtta personer. Följande presentationer bygger på FN:s egen information om dessa åtta.

586 *Charter of the United Nations* 1949/2005

587 Rivlin och Gordenker (red) 1993

588 *Basic Facts about the UN* 2005:15, min fetstil.

589 *Basic Facts about the UN* 2005:16

Kartläggning av generalsekreterarnas yttre ethos

Delar av ethos	Trygve Lie	Dag Hammarskjöld	U Thant	Kurt Waldheim
Familj/förfäder	-	adlig, politisk, litterär	-	-
Nationalitet	Norge/Sk/Europa	Sverige/Sk/Europa	Burma/Asien	Österrike/Europa
Utbildning/erf.	juridik/politik	litt., filosofi, eko., jur.	Ja/utbildn, info.	Juridik, diplomati
Bakgrund	politik, andra vk	ekonomi, politik	media/utbildn/politik	diplomati
Yrke	jurist	ekonom	lärare, journalist, pol.	jurist
Kön	man	man	man	man
Ålder	50	48	52	54
Civil ställning	gift, 3 barn	ensamstående	gift, 1 barn	gift, 3 barn

	Javier P de Cuellar	Boutros Boutros-Ghali	Kofi Annan	Ban Ki-moon
Familj/förfäder	-	-	-	-
Nationalitet	Peru/Latinamerika	Egypten/Afrika	Ghana/Afrika	Sydkorea/Asien
Utbildning/erf.	juridik	juridik, statsvet., eko.	Ekonomi, mgm	intern rel, pub adm/eko st.v
Bakgrund	diplomat	utbildning, medlare	FN-staben	medlare Syd-Nordkorea
Yrke	jurist, diplomat	forskare, politiker	politiker, diplomat	politiker
Kön	man	man	man	man
Ålder	62	60	59	63
Civil ställning	gift, 2 barn	gift	gift, 3 barn	gift, 3 barn

1) Trygve Lie (Norge, generalsekreterare februari 1946-november 1952)

Norrmannen Trygve Lie föddes 1896 i Oslo, där han utbildade sig i juridik. Han kom främst att ägna sig åt politik bland annat som justitieminister och utrikesminister. Vid utbrottet av andra världskriget räddade han den norska flottan från tyskt anfall, för att istället ansluta den till de allierade. Då Norge gick med de allierade, kom de styrande att flytta till England, så också Trygve Lie. Han ledde i april 1945 den norska delegationen vid *United Nations Conference on International Organization* i San Francisco, då FN skapades och stadgarna skrevs. Vid Generalförsamlingens första möte i London 1946 valdes Lie till generalsekreterare. Trygve Lie avgick i november 1952. Efter sin tid som generalsekreterare kom Lie att vara bland annat landshövding i Oslo och Åkershus samt medlare mellan Somalia och Etiopien. Lie var gift och fick tre barn.

2) Dag Hammarskjöld (Sverige, generalsekreterare april 1953-september 1961)

Dag Hammarskjöld föddes 1905. Han växte upp i Uppsala, då hans far, Hjalmar Hammarskjöld, var Upplands landshövding. Fadern var också statsminister under första världskriget. Dag Hammarskjöld skrev vid 18 års ålder in sig vid Uppsala Universitet och läste på två år in en fil kand. i ämnena fransk litteraturhistoria, social filosofi och ekonomi. Därefter ägnade han tre år åt studier i ekonomi för att, 23 år gammal, ta ut en licentiat i ekonomi. Efter ytterligare två år, 1930, tog han ut ännu en examen, en fil kand. i juridik. Därefter flyttade han till Stockholm och arbetade åt regeringen. Samtidigt skrev han på sin doktorsavhandling *Konjunkturspridningen* vilken han disputerade på 1933 vid Stockholms Högskola. Där blev han sen anställd som assisterande professor. Hammarskjöld fick 31 år gammal anställning på Riksbanken. Efter ett år där fick han också arbete vid Finansdepartementet. För en tid var han både ordförande för Riksbanken och undersekreterare vid Finansdepartementet. Hammarskjöld kom som rådgivare till regeringen att spela roll i formandet av Sveriges ekonomi. År 1947 flyttade han från finans- till utrikesdepartementet. Dag Hammarskjöld deltog som representant för Sverige vid en rad internationella samarbeten, till exempel vid Marshall-konferensen i Paris samt vid möten i Generalförsamlingen. Hammarskjöld var också ledamot i Economic Research Institute, samt ledamot i Svenska Akademin. I april 1953 blev Hammarskjöld vald till FN:s generalsekreterare och han blev enhälligt omvald 1957. Som generalsekreterare var Hammarskjöld involverad i många fredsbevarande insatser och i att organisera och planera konferenser för att utveckla atomenergi med mera. Han reste mycket, inte minst i Afrika där han under en resa besökte 21 länder. Det var på en resa i just Afrika, till Kongo, som Hammarskjöld förolyckades i en flygkrasch i september 1961.

3) U Thant (Burma-Myanmar, generalsekreterare november 1961⁵⁹⁰-december 1971)

Då Hammarskjöld gått bort tillförordnas U Thant till generalsekreterare. Han föddes 1909 i Burma och läste⁵⁹¹ på college i Rangoon och kom sen att arbeta med utbildning och information. Han var lärare, rektor och ledamot i *Burma's Textbooks Committee* och i *Council of National Education*. Thant var också aktiv som frilansjournalist och kom 1947 att bli utnämnd till "Press Director" för Burmas regering. Han hade också flera politiska uppdrag, bland annat blev han

590 U Thant blev tillförordnad generalsekreterare 1961, men valdes och installerades i november 1962.

591 Det finns ingen uppgift om inriktningen på hans studier.

Burmas ständige representant i FN 1957. U Thant hade denna post när Hammarskjöld omkom och U Thant satt först som tillförordnad till posten som generalsekreterare. Han blev sen vald ”på riktigt” till positionen och senare enhälligt omvald till en andra period. U Thant avgick i december 1971. Han fick en rad hedersexamina från universitet omkring i världen. U Thant var gift och fick ett barn.⁵⁹² Han omkom 1974 efter en lång tids sjukdom.

4) Kurt Waldheim (Österrike, januari 1972-december 1981)

Kurt Waldheim föddes 1918 utanför Wien i Österrike. Han tog en doktorsexamen i juridik vid Universitet i Wien och studerade också diplomati. År 1945 började Waldheim arbeta som diplomat och var bland annat placerad i Paris. Tio år senare blev han Österrikes observatör i FN. Waldheim arbetade också vid Österrikes utrikesdepartement och som ambassadör i Kanada. Mellan 1964 och 1968 var Waldheim Österrikes representant i FN. Han kom därefter att ha olika positioner inom FN. Vid ett tillfälle ställde han upp i presidentvalet i Österrike, vilket han förlorade. År 1970 blev Waldheim återigen Österrikes ständige representant i FN och satt på den positionen när han 1972 blev vald till generalsekreterare. Waldheim reste som generalsekreterare till flera av de områden som var osäkra i världen. Han gjorde insatser bland annat i Namibia, Cypern och Mellanöstern. Han arbetade i Indien och i Bangladesh kunde han 1973 övervaka den största räddningsaktion som FN genomfört. Waldheim deltog i och öppnade en rad internationella konferenser, bland annat FN:s miljökonferens i Stockholm 1972. Kurt Waldheim var gift och hade tre barn. Han dog i Wien 2007.

5) Javier Perez de Cuellar (Peru, januari 1982-december 1991)

Till femte generalsekreterare valdes Javier Perez de Cuellar född i Lima, Peru år 1920. Han läste juridik men började 20 år gammal vid Perus utrikesdepartement. Fyra år senare startade han sin diplomatiska karriär och var placerad i Frankrike, Storbritannien, Bolivia och Brasilien. Vid säkerhetsrådets första möte 1946 var Perez de Cuellar representant för Peru. Efter en tid tillbaka i tjänst i Peru var han sedan ambassadör i Schweiz, Sovjetunionen, Polen och Venezuela. På 1970-talet hade Perez de Cuellar en rad uppdrag i FN, till exempel ordförande i Säkerhetsrådet och som generalsekreterarens personliga representant i Afghanistan. I januari 1982 installerades Perez de Cuellar och han satt som generalsekreterare i två perioder. Perez de Cuellar var också verksam som professor i internationell rätt och internationella relationer i Peru. Han blev utnämnd till hedersdoktor vid flera universitet och blev under sin karriär dekorerad av ungefär 25 olika länder. Javier Perez de Cuellar är gift och har två barn.

592 Det finns inga uppgifter om U Thants familj i FN:s biografi, men enligt andra källor hade U Thant fru, barn och barnbarn.

6) Boutros Boutros-Ghali (Egypten, januari 1992-december 1996)

Boutros Boutros-Ghali föddes i Egypten 1922 och i Kairo tog han en fil kand. i juridik. Han läste därefter statsvetenskap och ekonomi i Paris, där han också skrev sin avhandling i internationell rätt. Boutros Boutros-Ghali var professor vid universitetet i Kairo mellan 1949 och 1977. Han forskade och undervisade också vid Columbia University, USA, och vid universitetet i Haag och Paris. Boutros Boutros-Ghali skrev mer än 100 publikationer i internationell ekonomi, juridik och statsvetenskap. Boutros Boutros-Ghali gjorde förutom den akademiska också en politisk karriär. Han deltog vid Camp David Summit Conference i september 1978 och var aktiv i förhandlingarna mellan Egypten och Israel. År 1980 kom han med i Sekretariatet i det nationella demokratiska partiet och sen i det egyptiska parlamentet 1987, där han bland annat var utrikesminister. Han var flera gånger med i Egyptens delegation till FN:s säkerhetsråd. I januari 1992 blev Boutros Boutros-Ghali FN:s sjätte generalsekreterare, där han satt till 1996. Boutros Boutros-Ghali är gift med Leia Maria Boutros-Ghali.

7) Kofi Annan (Ghana, januari 1997-december 2006)

År 1997 valdes den första generalsekreteraren ur FN:s egen stab. Kofi Annan föddes 1938 i Kumasi i Ghana. Där började han studier i ekonomi som han sen fortsatte i Minnesota, USA. Därefter studerade han i Genève och tog sin magisterexamen i ekonomi 1962. Samma år började Annan att arbeta med administration och ekonomi vid WHO i Genève. Sedan följde en rad uppdrag för FN i Adis Abeba, Ismaili, Genève och New York. Under 1971 och 1972 tog Annan en magisterexamen i management vid Sloan School of Management vid MIT, USA. Annan fortsatte klättra inom FN och var bland annat assisterande generalsekreterare med ansvar för fredsbevarande operationer och därefter vice generalsekreterare. Han var generalsekreterarens särskilda utsända i tidigare Jugoslavien för att skapa fred i Bosnien-Hercegovina konflikten. Som generalsekreterare har Annan lyft fram Afrikas frågor och han har varit inblandad i flera diplomatiska processer i Nigeria, Libyen, Östtimor med mera. Kofi Annan har också arbetat med FN som organisation. Som tillträd generalsekreterare arbetade Annan fram en stor förändringsreform för FN. Han har också arbetat med att öka FN:s samarbete med näringsliv och det civila samhället, samt med globalisering, till exempel i programmet *Global Impact*. I april 2000 gav Annan ut *Milleniumrapporten* vars mål är att få medlemsländerna i FN att arbeta med att få bort den lägsta fattigdomen i världen och att bekämpa sjukdomar. Under 2001 gav Annan ut ytterligare en handlingsplan; *Call to Action* mot HIV/AIDS. År 2001 fick Kofi Annan och FN Nobelpriset för sitt fredsarbete. Annan talar ett flertal språk flytande. Han har tre barn och är gift med svenskan Nane Annan. Hon är jurist och konstnär och har arbetat med HIV/AIDS samt skrivit en bok för barn om FN.

8) Ban Ki-moon (Syd-Korea, januari 2007 tills vidare)

Den åttonde generalsekreteraren kommer från Sydkorea, Ban Ki-moon född 1944. Vid Seouls Universitet tog han en kandidatexamen i internationella relationer. Vid Kennedy School of Government, USA, tog han senare en magisterexamen i *public administration*. Ban Ki-moon har lång erfarenhet av politiskt arbete, både nationellt och internationellt. En av de saker han arbetat med i sitt politiska engagemang har varit samarbetet mellan Nord- och Sydkorea. När han valdes till generalsekreterare hade Ban Ki-moon posten som minister för departementet för utrikeshandel. Tidigare har han för detta departement varit utplacerad i New Delhi, Washington och Wien. Han har också varit rådgivare till presidenten i en rad frågor. Sedan 1975 har Ban Ki-moon varit involverad i FN. Ban Ki-moon har utmärkts med en rad priser och medaljer. Han installerades den 14 december 2006 och han övertog ämbetet den 1 januari 2007. Den nye generalsekreteraren träffade sin fru redan i skolan, och de har tre barn tillsammans. Ban Ki-moon pratar förutom koreanska också engelska och franska.

6.1.3 Analys av generalsekreterarnas yttre ethos

En sak har generalsekreterarna gemensamt, de var/är alla män. De är vid tillträdet alla medelålders, mellan 48 år (Hammarskjöld) och 63 år (Ki-moon). Utmärkande för generalsekreterarna är också att de har imponerande meritlistor. Samtliga har högre utbildning, främst inom juridik och ekonomi. Lie och de Cuellar var jurister. Annan och Ki-moon⁵⁹³ är ekonomer. Hammarskjöld och Boutros-Ghali var både jurister och ekonomer. U Thant är ett undantag med sin utbildning inom information och utbildning.⁵⁹⁴ Samtliga är alltså utbildade inom juridik och/eller samhällsvetenskap. En utbildning sticker ut, då den tillhör humaniora. Förutom doktorsexamen i ekonomi och fil kand. i juridik hade Dag Hammarskjöld dessutom en fil kand. i fransk litteraturhistoria och filosofi. Samtliga generalsekreterare har tidigare politisk och diplomatisk erfarenhet, också inom FN, men bara Kofi Annan har tjänstgjort i FN:s egen stab. Samtliga generalsekreterare kommer från olika länder, vilket kan förklaras med de oskrivna riktlinjerna att ämbetet ska fördelas mellan världens olika regioner. Tre av generalsekreterarna har sitt ursprung i Europa (Lie, Hammarskjöld och Waldheim) och två av dessa från Skandinavien. Två generalsekreterare kommer från Asien (Thant och Ki-Moon). Två generalsekreterare kommer från Afrika (Boutros-Ghali och Annan). En generalsekreterare kom från Latinamerika (Perez de Cuellar). Samtliga generalsekreterare hade familj och var gifta, undantaget Dag Hammarskjöld. En generalsekreterare avgick, Trygve Lie. De andra satt

593 Om man nu räknar public administration till ekonomi.

594 Det står inte rakt ut vad han läste, men han arbetade efter utbildningen som lärare.

färdigt sina perioder, förutom Dag Hammarskjöld som dog i tjänsten.

Dag Hammarskjöld utmärker sig på flera sätt från de andra; han har en ovanlig utbildning, han får ta över från den enda generalsekreterare som avsattes, han är den enda som inte har familj och han är den enda som inte kan sitta färdigt sin period då han dör i tjänsten.

Normerna för en generalsekreterare är annars tydlig på fotografierna av de åtta generalsekreterarna bredvid varandra. Man ska vara medelålders man. Kortklippt hår, slips och kostym. Utbildning i juridik eller ekonomi och bakgrund inom politik och diplomati.

6.1.4 Super-generalsekreterare inte alltid så super

I presentationerna av generalsekreterarna som bygger på FN:s offentliga biografier av dem framstår de alla som lyckade och goda. Nu är det så att Super-generalsekreterarna⁵⁹⁵ inte alltid är så Super. Det finns uppgifter om dem alla som inte är berömvärda. För att ge en mindre hyllande och mer verklig bild vill jag bara nämna några av dessa, även om flera av dessa uppgifter bygger på skvaller. Ta därför följande uppgifter som illustrationer snarare än fakta.

Trygve Lie ska ha varit såväl arrogant som självgod. Han bidrog inte till förhandlingarna under Berlin-blockaden, han nekade Spaniens medlemsansökan till FN på grund av personliga åsikter och han gjorde sig helt omöjlig med Sovjetunionen. De vägrade till slut att samarbeta med honom och det var då han valde att avgå. I den offentliga presentationen av honom i FN:s material står det bara att han slutade, inte att han faktiskt tvingades att avgå. Dag Hammarskjöld valdes för att han sågs som en effektiv sekreterare, men han visade sig vara mer general än vad som uppfattades som bekvämt av många länder. Han anklagades för att tänja på riktlinjerna så att de passade honom. Han anklagades också för att ha en alltför hög tilltro till sig själv och inte lita till andra. U Thant sägs inte ha gjort mycket nytta alls under sin tid på posten. En av de saker han fick kritik för, var att han sades ha dragit tillbaka FN:s styrkor mellan Egypten och Israel alltför tidigt. Efter etikern Hammarskjöld och buddhisten Thant ville länderna i FN ha en kandidat som inte skulle förvåna och karriärdiplomaten Kurt Waldheim valdes. Han hade nazistsympatier och hade tjänstgjort i SS. Självt hävdar han att han i sin militära gärning ”bara” var tolk, men ögonvittnen menar att han var inblandad bland annat i förföljelserna i Jugoslavien. I en biografi anklagas han för att ha ljugit om de år han arbetade för SS för att ställa sig själv i bättre dagar. Länderna visste om hans bakgrund, men han valdes för att han skulle vara

595 Begrepp myntat av Kille 2006

pålitligt O-påhittig, vilket han blev. Ryktet säger att Kurt Waldheim som generalsekreterare höll fruktansvärt tråkiga tal och att han fick hemska utbrott på sin stab. Waldheim blev inte omvald till en andra period då Kina la in sitt veto. Efter avslöjandet om krigstjänstgöringen skriver en FN-medarbetare följande: ”Waldheim framstår nu som en vandrande lögn och har gjort omätlig skada inte bara på sitt eget land utan även på FN och alla dem som har ägnat, och i vissa fall offrat, sitt liv åt världsorganisationen...Waldheim är en äregirig medelmåtta.”⁵⁹⁶

Javier Perez de Cuellar var generalsekreterare då FN var inblandat i bråket i västra Sahara, vilket ses som ett av FN:s största misslyckanden genom historien. Generalsekreteraren lär ha blivit erbjuden en hög position i ett oljebolag av Marockos kung Hassan och detta ryktas ha påverkat de Cuellars handlingar i krisen och FN:s representant i Sahara ska ha avgått i protest. Boutros Boutros-Ghali anklagas för passivitet och ineffektivitet under sin tid som generalsekreterare. Under hans tid i FN ingrep inte organisationen i tid vid folkorden i Rwanda och inte heller vid kriser i Angola eller Jugoslavien. Boutros-Ghali kritiserade USA. Han introducerade sin *Agenda för fred* och när det blev dags för omval av honom till en andra period inledde Clinton-administrationen *Operation Orientexpressen* för att få bort Boutros-Ghali, vilket de också fick. USA stödde efterföljaren Kofi Annan, vilket från början låg honom i fatet. Storbritannien lär ha varit mycket tveksamma till hans förmåga som ledare. Den största krisen för Annans förtroende under tiden som generalsekreterare var olja-för-mat kampanjen, där mycket pengar pumpades in och mycket togs ut, bland annat som mutor och som alltför hög lön till Annans egen son. Ban Ki-moon kallas i Korea för *Ban-joosa* som betyder Byråkraten Ban. Han ses helt enkelt som torr och tråkig. Koreas journalister kallar honom också för ”den hala ålen” därför att han aldrig svarar rakt på frågor. Han säger att han talar franska, men vägrar svara på franska om han blir tilltalad. Efter att han blev vald tillsatte han genast sin kampanjledare på en alltför hög post i Sekretariatet, enligt kritikerna. I sin kampanj ska han ha fiskat röster genom att lova u-hjälp. Den senaste i raden av generalsekreterare har dessutom fått kritik för att han inte starkt nog fördömer dödsstraff och för att vara för svag och osynlig i allmänhet.

6.1.5 Generalsekreterarnas ledarstilar

“These provisions of the Charter relating to the powers and responsibilities of the Secretary-General leave him much latitude in determining how to exercise his authority, for no constitution, however precise, can or should shape in detail the manner in which an administrative or executive head conducts his office. Much must be left to the manifold qualities of character, mind, and personality which an individual

596 Urquhart 1988:253

brings to this task.”

Andrew Cordier 1961:3⁵⁹⁷

Det finns mycket skrivet om generalsekreterarna var för sig och det finns en översikt över alla dessa texter i *United Nations Secretary General: A bibliography with Indexes* (1999). Däremot finns mycket lite skrivet om dem tillsammans. Ett undantag är Killes (2006) studie om ledarstilar *From manager to visionary – The Secretary General of the United Nations*. Flera (främst statsvetenskapliga) forskare, menar att man måste titta på generalsekreterarnas karaktärer, eftersom positionen påverkar det internationella samarbetet i världen, och en position påverkas av personen som innehar den.⁵⁹⁸ Kille menar att det finns två typer av förklaringar kring hur generalsekreterarna fungerat i sitt ledarskap. Vissa förklarar allt med faktorer i miljön omkring, det vill säga vad som hänt i världen, medan andra förklarar allt med ”super-generalsekreterar-syndromet”.⁵⁹⁹ I den senare handlar det om att sätta individen i positiv dager och ju längre tiden går efter att generalsekreteraren avgått desto mer ”super” framstår han. Kille vill se hur generalsekreterarna som personer påverkat hur ämbetet utförts och det gör han genom att studera karaktärsdrag, ledarstilar och beteende. Han utgår från tre idealtypiska ledarstilar, de två motsatserna *byråkratisk administratör* och *visionär aktivist* och en stil mitt i mellan, den så kallade *strategen*. Ledarstilen bestäms med följande sex karaktärsdrag:

1. responsivitet
2. tro på att kunna påverka
3. behov av relationer
4. behov av uppmärksamhet
5. supranationalism
6. fokus på problemlösning

Genom att kategorisera karaktärsdragen i låg-mellan-hög illustrerar Kille hur visionären-strategen-byråkraten tar sig ut.⁶⁰⁰ I studien analyseras och kodas uttalanden av generalsekreterarna, för att få fram vilken ledarstil de har. I studien analyseras också hur generalsekreterarna pratat om sig själva. Detta är resultatet:

597 Återgiven i Kille 2006:7

598 Se resonemang i introduktionskapitlet i Kille 2006 och diskussionen mellan Wallensteen och Svegfors 2005.

599 Kille 2006: 9

600 Tabell i Killes 2006:20.

Visionärer:	Trygve Lie, Dag Hammarskjöld, Boutros Boutros-Ghali
Byråkrater:	U Thant, Kurt Waldheim, Javier Perez de Cuellar
Strateger:	Kofi Annan ⁶⁰¹

Därefter har Killes tittat på handlingar och de handlingar som generalsekreteraren har att ta till. Enligt Killes modell är dessa att:

- sätta agendan
- förhandla i konflikter
- styra över FN:s inblandning

Till dessa tre kategorier har dessutom en rad underkategorier som närvaro vid möten och offentliga uttalanden bifogats.⁶⁰² Därefter har Kille identifierat hur de olika ledarstilarna förväntas agera i just dessa handlingar och hur handlingarna förväntas ta sig uttryck i olika ledarstilar.⁶⁰³ Resultatet blev att generalsekreterarna handlade i enlighet med de ledarstilar de uppvisade enligt de kodade karaktärsdragen i sina ledarstilar. De som var mest typiska idealtyper var Kurt Waldheim som byråkrat, Kofi Annan som strateg och Dag Hammarskjöld som visionär. I kapitlet om Hammarskjöld kommer jag att återkomma till analysen av Hammarskjölds ledarstil i handling kombinerat med hans karaktärsdrag. Undersökningen visar att hänsyn måste tas till den person som innehar en position. Faktorer i situation och kontext beror också på hur individen i positionen uppfattar och hanterar dessa faktorer: ”... *the answer to "what is a Secretary-General?" depends on who holds the office.*”⁶⁰⁴

När jag analyserade generalsekreterarnas yttre *ethos* visade det sig att de är lika. Normerna är medelålders män med liknande utbildning inom juridik och/eller ekonomi och liknande erfarenheter inom politik och/eller diplomati. När jag läser om generalsekreterarnas personer och ageranden framstår de tvärtom som mycket olika, vilket denna studie också visar.

6.1.6 Talskrivande och media - att skriva som (någon) Annan⁶⁰⁵

Generalsekreterarens roll har ändrats i och med medias utveckling. Generalse-

601 Tabell i Kille, 2006:34

602 Se utförligt i tabellen Kille 2006:42

603 Tabell i Kille 2006:55 f

604 Kille 2006:218

605 Detta avsnitt bygger i stort på intervju med Annika Savill, talskrivare under Kofi Annan. Intervjun gjordes i FN:s högkvarter i New York den 1 november 2005. Därefter har följdfrågor ställts via mail.

kreterarens offentliga roll kan ses som både tvångströja och plattform; han får inte komma på kant med någon samtidigt som media är viktig för att föra fram frågor.⁶⁰⁶

Hittills har jag skrivit om generalsekreterarna som enskilda personer, och det är ledarna som symboler och bärare av dygder jag studerar i den här avhandlingen. Bakom generalsekreterarna står dock en hel stab. Hur generalsekreteraren framstår beror på fler människor än generalsekreteraren. Några av dem som hörs mest men syns minst är talskrivarna. Talskrivaren skriver det som generalsekreteraren säger, men syns sällan själv. Då fokus ligger på ledarskap och retorik i den här avhandlingen och jag analyserar tal i installationerna finns det anledning att titta närmare på just de som ligger bakom ledarnas retorik. De första generalsekreterarna i FN hade inga talskrivare, men de fick hjälp med talen. Dag Hammarskjöld lär till exempel ha tagit hjälp av de i hans närmsta stab som råkade kunna skriva. Det här har ändrats. I Kofi Annans stab fanns tre personer som på heltid arbetade med att skriva de tal han höll och de meddelanden han skickade. Mina problem med att få kontakt med en talskrivare säger en del om fenomenet. Det finns inget på FN:s hemsida om talskrivare och när jag upprepade gånger ringer växeln möts jag av frågetecken och felkopplingar. Talskrivare finns inte, officiellt. Detta är inte unikt för FN, det verkar vara så i många organisationer och företag. Det finns medarbetare, stab och assistenter, men inte talskrivare. Efter fax, mail och telefonsamtal som försvunnit i FN-byråkratin, mailar jag som sista utväg Carl Bildt, helt enkelt för att han är svensk och har jobbat åt FN. Efter bara någon minut får jag svar. Annika Savill, en svenska, är talskrivare på generalsekreterarens stab, här är hennes mail och lycka till.

Annika Savill är *Senior member of the Secretary-General's Communications team* och *Deputy Head of Speechwriting*. Jag träffar Savill i FN:s högkvarter på Manhattan. På våning 38 väntar jag i receptionen då jag blir föst åt sidan av en biffig man i illasittande kostym och hörsnäckla därför att en liten mörk man ska gå förbi. Mannen lyssnar uppmärksamt på den som går bredvid honom och pratar. Han känns som en liten stor man, Kofi Annan. Antalet människor som arbetar i sekretariatet har ökat sen kontoret byggdes och på väg till Savills arbetsrum får vi kryssa mellan assistenternas och sekreterarnas skrivbord i den trånga korridoren. Savills arbetsrum är fyllt med böcker, papper, mappar och ett foto av Dag Hammarskjöld.

Talskrivande är en verksamhet som har utvecklats med tiden. Dels håller generalsekreteraren fler tal nu än i början av FN då han har möjlighet att resa snabbare över världen, dels har talen blivit mer strategiska, främst beroende på att

606 Tharoor 2005

talen sprids vidare genom media. Många talskrivare är före detta journalister. Innan Savill började arbeta för Annan var hon journalist åt brittiska *The Independent*. Några av de mer kända talskrivarna är Peggy Noonan som arbetade åt Ronald Reagan. Noonan har också skrivit flera böcker om talskrivande och manus till den populära TV-serien *Vita Huset*. Andra talskrivare har en mer politisk bakgrund, som till exempel Michael Gerson, George W. Bushs chefstalskrivare under första mandatperioden. Överhuvudtaget har Vita Huset (det riktiga, inte TV-serien) mycket erkänt skickliga talskrivare, menar Annika Savill. En förebild för de flesta talskrivare är Ted Sorensen, som var talskrivare åt Kennedy.

När talskrivarna vet att Annan ska tala vid ett visst tillfälle, är det tre avgörande faktorer som påverkar vad Annan kommer att säga: Vilket är det logiska ämnet för publiken? Vilket ämne ligger i tiden? Vad behöver höras; av länder, ledare med flera? Det är tre personer i Annans stab som är talskrivare på heltid, men många fler är inblandade i det som Annan säger och skriver. Kommentarer samlas in från sakkunniga och olika FN-departement. Processen är tidskrävande, det kan hända att detta tar upp till en vecka. På det sättet är talskrivaren sällan herre över sin egen tid, menar Savill. Annars tar skrivandet av ett tal så lång tid talskrivarna får på sig. Händer det att de får två timmar på sig att få ihop ett tal, då tar det två timmar. Får de istället två dagar, då kan det ta två dagar. Innan talet hålls arbetar Kofi Annan igenom det. Annika Savill jämför Annan med Dag Hammarskjöld. Hammarskjöld framträdde som en expert, han höll ofta tal i form av akademiska föreläsningar. Det skulle inte längre vara ändamålsenligt att hålla den typen av tal nu, eftersom publiken är mycket större än den som befinner sig i rummet. Detta är något som ändrat sig sedan FN:s start. Annika Savill menar att till exempel Hammarskjöld väl visste att hans budskap kunde nå långt utanför det rum han talade i.

Hon visar mig följande tal:

"The diplomat may still confer behind closed doors, but he will be met by reporters and photographers when he comes out. His words will reach everybody by press and film and radio and television. His personality will be known to vast numbers for whom in other times he would have been only a name, or less than a name."

Dag Hammarskjöld, tal hållet i oktober 1953 *New Diplomatic Techniques in a New World*

Talen har blivit mer frekventa och mer förknippade till aktuella händelser nu än på Hammarskjölds tid. Generalsekreterarna har ständigt en global publik och när han behöver ge ett tal i ett visst ämne, få fram ett visst budskap, letar talskrivarna efter tillfällen där det passar att Annan håller det. Det är också viktigt att talen är uppdaterade. När jag träffar Annika Savill arbetar hon med ett tal om fågelinfluensan. Någon dag innan har USA:s president Bush uttalat sig i ämnet

och det måste nu synas i talet att Annan hört detta. Annika Savill är tacksam över att det tack vare datorerna går fort att ändra och uppdatera texter. När utkastet till ett tal gått igenom raden av experter och bearbetats av talskrivarna, kommer det till sist till Kofi Annan. Han är särskilt mån om två saker med talen: att de ska ha ”rätt ton” och att de inte ska vara för långa. Talen är mellan fem och tjugo minuter långa, beroende på sammanhang. Vid en del tillställningar, såsom amerikanska välgörenhetsmiddagar, är Annan en av flera talare. Dessutom är han ofta den siste talaren, så att talen hålls korta är viktigt. För det mesta är talen utskrivna manus, men det händer att de består av stödord och stolpar. Ibland improviserar Kofi Annan utanför manus.

Under intervjun ställer jag det som enligt Annika Savill är ”den eviga frågan” till alla talskrivare; hur inblandad är talaren själv i skapandet av talen? Hon citerar då en av de mer beundrade talskrivarna; Ted Sorensen. Vid ett tillfälle fick Sorensen frågan om det var Kennedy själv eller Sorensen, som skrivit den odödliga kiasmen: *”ask not what your country can do for you, ask what you can do for your country”*. Ted Sorensens svar löd kort och gott: *”ask not”*. Savill menar att det inte är god ton att tala om hur mycket talaren skriver själv. Hon säger också att Annans inblandande varierar mycket, beroende på tal. Är det ett viktigt tal, är Annan mycket ”hands-on”. Hur skriver en vit, svensk kvinna som en svart man från Ghana? Hur skriver man som (någon) Annan? Savill menar att generalsekreteraren inte ska vara representant för något specifikt, varken kön eller världsdel. Däremot tänker hon på hur Kofi Annan är som person. Hon hämtar gärna inspiration från sådant han säger spontant i samtal och intervjuer. Jag frågar om det är något särskilt man som talskrivare tänker på när man framställer Kofi Annan. Annika Savill säger att det känns hur man ska skriva och det är att framhålla Kofi Annan som han är. Mild och lugn. Han har ett globalt tänkande och en vilja att prova nya idéer och strategier. Talen ska inte vara akademiska och inte formella.

Media har gjort att talskrivandet har utvecklats till ett yrke, då talen har blivit mer taktiska, eftersom de kan nå ut till fler. Media påverkar samtidigt själva talen. De frågor en talskrivare måste ta hänsyn till på grund av (eller tack vare?) media är:

- Vad är citerbart?
- Vad är slagkraftigt?
- Vad blir en bra ”soundbite” (ett uttalande som kan bli ett klipp, som alltså kan stå för sig självt)?

Det händer att TV-journalister ber att talskrivarna ska skriva ännu kortare meningar, så att det blir kortare ”bites”, lättare för dem att klippa in i reportage.

Savill menar att det får finnas gränser för hur mycket de kan anpassa efter media. Även om kort och kärnfullt är bra, finns det sådant som är komplicerat och innehållet i ett tal kan inte offras för medias skull.

När jag träffar Annika Savill har jag ännu inte bestämt mig för att skriva särskilt om Dag Hammarskjöld i avhandlingen. Under besöket i FN:s högkvarter blir det uppenbart att Hammarskjöld är en förebild för många.

Annika Savill fortsatte som talskrivare för FN:s generalsekreterare i drygt elva år, först för Annan och sedan för Ban Ki-moons under dennes två första år. Hon började skriva för Ban Ki-moon redan under övergångsperioden november-december 2006. Redan då verkade det viktigt att lyfta fram hans humor och medmänsklighet, sådan hon gissade att han var privat och han tog entusiastiskt chansen via dessa tal att visa dessa sidor mer offentligt. Vid en middag för *United Nations Correspondents Association* i december 2006 håller han ett av Savills tal och skojar då med sådant som han kallats, teflon-diplomat och hal ål, alltså att han är lika svår att få grepp om som en hemlig agent. *"My name is Ban. Not James Ban. I am not code-named 007. But I will take office in 07."* Ban Ki-moon sjöng också en av Savill specialskrivna text på *"Santa Claus is Coming to Town"*. Det här talet fick stor uppmärksamhet i media.⁶⁰⁷

Annika Savill skrev också Ki-moons installationstal. För att förbereda sig läste hon gamla installationstal, men framförallt så läste hon sådant som Ki-moon sagt under sin kampanj för generalsekreterareposten. Hon läste också sådant han sagt och skrivit som koreansk utrikesminister. Detta för att lära sig ton, tankar och traditioner i hans ämbetsvärld. Under kampanjen hade Ki-moon betonat behovet av personalreformer inom FN byggda på värderingar som integritet, effektivitet och professionalism. Detta fick mer vikt än stora nyheter i global och strategisk mening i Ki-moons installationstal.⁶⁰⁸ Jag ska nu gå vidare just med val och installation av generalsekreterarna i FN.

6.2. Generalförsamlingens val och installation av generalsekreterare

6.2.1 Generalförsamlingens möten och val av generalsekreterare

"Electing a Secretary-General of this Organization has always been an event of ex-

607 <http://www.cnn.com/2008/WORLD/asiapcf/07/07/talkasia.bankimoon/index.html>

608 Intervju via mail med Annika Savill för information om Ki-moons tid.

ceptional importance. The post of Secretary General, as we know, is a most important and responsible one. The Charter confers upon the Secretary-General powers that are precisely defined and are of great significance from the point of view of the cardinal aim of the Organization: the maintenance of peace and security all over the world.”
Mr Szarka från Ungern vid Kurt Waldheims installation

I skriften *Rules of procedure of the General Assembly*⁶⁰⁹ ägnas 137 sidor åt att beskriva och föreskriva hur Generalförsamlingens möten ska fungera. Kort sagt är Generalförsamlingen demokratisk. Alla medlemsstater är representerade och har en röst var. Omröstningar hålls när så begärs. Gäller det viktiga frågor som fred och säkerhet, nya medlemmar eller FN:s budget, krävs 2/3 majoritet, för övriga frågor gäller enkel majoritet. På Generalförsamlingens hemsida www.un.org/ga finns all tänkbar information, och dessutom finns möjlighet att följa arbetet i Generalförsamlingens sal via webb-sändningar. Generalsekreteraren utses av Generalförsamlingen på rekommendation av Säkerhetsrådet. Det innebär att kandidater kan påverkas av de fem permanenta medlemmarnas veto i rådet. Generalsekreteraren väljs för en period av fem år och det går att bli omvald. Ingen har suttit på posten i mer än två perioder.⁶¹⁰

Detta är den officiella versionen av hur det går till att välja generalsekreterare. Hur det verkligen går till, eller hur många menar att det borde gå till, skiljer sig från detta. Det finns mer eller mindre officiella riktlinjer för hur generalsekreterare ska väljas, som att man ska alternera mellan kontinenterna. Det stod tidigt klart att generalsekreteraren som skulle väljas 2007 skulle komma från Asien. Mycket av arbetet med att utse en kandidat består av diplomatiskt korridorarbete, osynligt för offentligheten och långt från protokoll. Detta har fått mycket kritik, till exempel av FN-kännare som Urquhart och Childers som menar att valet borde gå mer grundligt och transparent till.⁶¹¹ Vidare har det förekommit åsikter om vilka som blir valda till generalsekreterare. Urquhart och Childers samt Kofi Annan själv har påpekat att nästa man på posten borde bli en kvinna, men det blev en man för åttonde gången i rad. Valet av en generalsekreterare föregås av en sluten procedur i Säkerhetsrådet. Det enda pressreleaserna avslöjar är de datum som omröstningarna kommer att ske. De som deltar i omröstningarna delar däremot med sig av det som händer där. När ett slutet möte är färdigt står pressen utanför och pratar med deltagarna i mötet.⁶¹² Denna läckta information

609 <http://daccessdds.un.org/doc/UNDOC/GEN/N06/552/24/PDF/N0655224.pdf?OpenElement>

610 http://www.un.org/News/ossg/sg/pages/sg_office.html

611 Till exempel enligt FN-experter som Brian Urquhart och Childers 1990/1996

612 Lennart Pehrson, intervju 7 augusti 2007

sprids vidare via hemsidor och bloggar på nätet.⁶¹³

Hur gick då valet av Ban Ki-moon till? Enligt *UN Watch*⁶¹⁴ fanns sju officiella kandidater och fyra icke-officiella kandidater till posten. En officiell kandidat är en person vars namn lämnats av en av medlemsstaterna skriftligt till Generalförsamlingen och Säkerhetsrådet. Icke-offentliga kandidater är sådana som diskuteras i olika FN-sammanhang och i pressen. Av de sju officiella kandidaterna var sex från Asien och en från Östeuropa, sex män och en kvinna. Säkerhetsrådet håller ”*straw-polls*” om kandidaterna. Valen går till så att länderna röstar för de olika kandidaterna genom att hålla upp färgade lappar. De röster kandidaterna får är: uppmuntrar, avråder eller ingen åsikt. Dessa röstningar hålls vid olika möten, och kandidater kan komma in i efterhand men också välja att gå ur. Vid valet under sommaren och hösten 2006 hölls fyra *straw-polls*. Ban Ki-moon kom först i samtliga valomgångar. I den fjärde och sista omgången var det ingen av de fem permanenta medlemmarna som avrådde honom från att ställa upp till val. De andra kandidaterna drog sig då ur processen. På andra plats kom Shashi Tharoor från Indien som arbetat länge i FN:s stab, bland annat som talskrivare. På tredje plats kom Lettlands Vike Freiberga. Säkerhetsrådet nominerade då Ban Ki-moon till posten som generalsekreterare. Generalförsamlingen väljer generalsekreterare, men har aldrig sagt nej till Säkerhetsrådets förslag, inte heller denna gång.

Ban Ki-moon, nye generalsekreteraren är, som FN-korrespondent Lennart Pehrson⁶¹⁵ uttrycker det, inte den alla ville ha snarare den som medlemmarna var mest överens om att de hade minst emot.

613 Information från FN-bibliotekarie Gunnel Thorén – några av de bevakande nätsidorna:

http://www.unwatch.org/site/c.bdKKISNqEmG/b.1867287/k.F23A/SecretaryGeneral_Watch_Choosing_Kofi_Annans_Successor.htm

http://www.securitycouncilreport.org/site/c.glKWLeMTIsG/b.2056871/k.D9EC/Update_Report_No_1_Appointment_of_a_New_SecretaryGeneralBR7_September_2006.htm

<http://www.unsg.org/about.html>

<http://www.unsgselection.org/content/latest-developments/issue-10-26-july-2006-%E2%80%93-security-council%E2%80%99s-early-poll-reveals-little/117>

614 http://www.unwatch.org/site/c.bdKKISNqEmG/b.1867287/k.F23A/SecretaryGeneral_Watch_Choosing_Kofi_Annans_Successor.htm

615 Lennart Pehrson, intervju 7 augusti 2007

6.2.2 Installation av en ny generalsekreterare

När valet nu är gjort, är det dags att träda in i Generalförsamlingen pampiga sal. För det är här ledamöterna från medlemsstaterna samlas när en ny generalsekreterare ska installeras under högtidliga former. Under mötet får Generalförsamlingen ett förslag från säkerhetsrådet under punkten ”*Appointment of the Secretary-General of the United Nations*”. Efter att förslaget valts, kommer punkten ”*Installation of the Secretary General of the United Nations*”. Det är just denna punkt jag koncentrerar mig på. Vid några möten har valet och installationen varit olika punkter, ibland samma. Något annat som skiljer de åtta olika installationerna åt är hur mycket tid som ägnas åt att tacka tidigare generalsekreterare. Vid installationen av Kurt Waldheim ägnas stor del av mötet åt att tacka U Thant och lyfta fram hans bedrift. Vid installationen av U Thant ägnas mycket lite uppmärksamhet åt den då avlidne Dag Hammarskjöld. Detta var inte för att Hammarskjöld inte var värd att hyllas, snarare tvärtom. Det hade nämligen redan ägnats ett särskilt möte i Generalförsamlingen åt att minnas och hedra Hammarskjöld.⁶¹⁶

Installationen av Ban Ki-moon har jag studerat via media och deltagande observation. De sju tidigare installationerna har jag studerat genom att analysera protokollen för dessa.

Först följer valet och installationen av Ban Ki-moon. Det är den installation jag presenterar i sin helhet för att ge en uppfattning om hur installationerna gått till. Därefter en neoaristotelisk analys av installationerna. En längre redogörelse för de olika teman och exempel på citat finns lagd som bilaga B. Därefter kommer ett avsnitt med vilken idealtyp i form av *ethos* och dygder som råder bland generalsekreterarna. Till sist kommer en dramatistisk analys av installationerna. Först till Ban Ki-moon.

6.3 Installation av Ban Ki-moon

6.3.1 Val av Ban Ki-moon – en mediastudie

Valet i TV: TV 4 19.00 nyheterna tisdag den 3 oktober 2006

Nyheterna visar ett inslag om FN. Ban Ki-Moon presenteras som den som lär bli den åttonde generalsekreteraren i FN, då han just vunnit det fjärde informella

616 Tribute to Dag Hammarskjöld Generalförsamlingens session 16, möte 1010, 20 september 1961.

valet. Dessutom har han förtroende från samtliga ständiga medlemsstater i Säkerhetsrådet. Ban Ki-Moon är 62 år och nu Sydkoreas utrikesminister. Ett inslag med Ban Ki-moon visas, där han uttalar sig med hur han är hedrad och tacksam över förtroendet. Reportern säger att kritiker menar att den nye generalsekreteraren saknar hårda nypor. Avgående utrikesminister Jan Eliasson introduceras med att han inte håller med kritikerna. Eliasson säger: *"Jag har mycket goda intryck av honom som en mycket skicklig diplomat. Kunnig. Väl avvägda bedömningar. Som han själv säger "asiatiskt förbindlig". Men det ska man nog inte sammanblanda med mjukhet, på det sättet att han ändå, tror jag, kommer stå för FN-stadgarna och för FN-principerna."* Om Ban Ki-Moon får tv-tittarna också veta att han drömt om att bli diplomat sen 1962 då han träffade USA:s president Kennedy. Därefter får tittarna veta att den nye generalsekreteraren tänker ägna uppmärksamhet åt konflikterna i Mellanöstern, och att han står nära och har goda relationer med USA. Till sist ett inslag från Sydkorea med glada människor som önskar att befordringen av en landsman kan leda till att landets problem med grannen Nordkorea uppmärksammas.

Valet i tidningar – DN onsdag den 4-de oktober 2006

Läsare av DN⁶¹⁷ dagen efter det informella valet får av Per Ahlin veta att Ban Ki-moon kanske har en alltför nära relation till USA. George W Bush har uttryckligen stöttat honom och ambassadör Bolton meddelar att regeringen är *"våldigt nöjd med resultatet"*. Läsarna får också veta att alltför stor vänskaplighet kan bli negativt. Generalsekreterarna ska vara neutral och artikelförfattaren Ahlin påminner om att generalsekreteraren ska företräda 192 stater och inte bara en. Ahlin framför också åsikten att FN måste bli ett ställe för aktiviteter, inte bara ett diskussionsforum. FN ska kunna ingripa militärt. Författaren ställer i slutet av artikeln frågan om vem Ban Ki-Moon är. Ahlin berättar att Ban Ki-moon är lågmäld. Att han är erfaren, men att han saknar utstrålning. Ahlin menar att det spelar de fem permanenta medlemmarna i säkerhetsrådet rakt i händerna. De vill hellre ha en administratör än en aktiv aktör, alltså mer "sekreterare" och mindre "general". Men Per Ahlin avslutar artikeln med följande:

"Men jag kan inte låga bli att tänka på utnämningen av Dag Hammarskjöld. Stormakterna var då övertygade om att de fått en färglös och lättstyrd byråkrati i ledningen för världsorganisationen. Och se hur det gick."

Valet i FN webbcast – den 13 oktober 2006

Delegater småpratar och springer runt i Generalförsamlingens sal medan Generalförsamlingens president stakar sig igenom det protokollsenliga för dagen.

617 DN, artikel av Per Ahlin, 4 oktober 2006.

Den nyvalde Ban Ki-moon ler och nickar åt det som sägs. Presidenten läser upp sin gratulation. TV-kameran visar allvarliga delegater med snäckor i öronen och landar sen återigen på presidenten. Hon fortsätter läsa på knagglig engelska om Kofi Annan och berömmar hans klara vision. Kofi Annan, som sitter bredvid presidenten plockar med sina papper. Lyssnar han ens? Vidare uttrycker hon sina förväntningar på medlemsstaterna att stödja den nya generalsekreteraren. Slutligen önskar hon honom lycka till. Kofi Annan går upp i talarstolen och håller ett tal till Ban Ki-moon. Annan tycker att valet har gått exemplariskt till, inte minst för att Ban Ki-moon blivit vald tidigt. Detta ger dem gott om tid för förberedelse, vilket inte var fallet för Annan själv. Annan blev nämligen vald fredagen den 13:e december. Alla i salen skrattar, liksom Annan själv, som också får en applåd. Kofi Annan pratar om hur han känner Ban Ki-moon sedan flera år, och hur lämplig han är som kandidat. Annan vill bara ge sin efterträdare ett råd, och det är att ta till vara på den stora tillgång som FN:s stab är. Annan berättar hur Trygve Lie hälsade Dag Hammarskjöld med orden att han nu skulle få det svåraste arbetet på jorden. Församlingen skrattar återigen gott. Annan tillägger att detta kanske är sant, men att det också är det bästa möjliga arbetet på jorden. Efter avslutat tal får Kofi Annan varma applåder. Kameran följer sedan näste talare, då han tar sig från sin plats i salen till talarstolen. Det är en delegat från Gambia som på uppdrag av de afrikanske staterna gratulerar den nyvalde generalsekreterarna. Han berör hur lämplig Ban Ki-moon är, går vidare för att prata om problemen i de områden där den nya generalsekreteraren kommer från och kommenterar hur hans eget land utvecklats. Annan pratar om hur viktig organisationsvisionen är samt önskar honom lycka till. Samtidigt vill Gambias delegat gratulera och tacka Kofi Annan, den avgående generalsekreteraren.

Japans delegat är näst på tur i talarstolen, och han talar på uppdrag av de asiatiska staterna. Delegaten är glad över att kunna gratulera någon, särskilt då han kommer från ett grannland. Japanen stakar och läser ordet "*heartfelt*" och talar om sonen från sitt eget område, den som kommit näst i ordning efter U Thant. Nu och då visar kameran salen i fågelperspektiv och ibland zoomas några av delegaterna in. Hörsnäckor, allvarliga ansikten och prydlig klädsel. Den japanske delegaten tackar de kandidater som klivit tillbaka för att ge utrymme för Ban Ki-moon. Å de asiatiska staternas vägnar uttrycker de sin välvilja till samarbete till den nye generalsekreteraren, samt tackar den avgående Kofi Annan. Delegaten från Bosnien-Hercegovina blir uppkallad och går till talarstolen för att tala å alla östeuropeiska staters vägnar. Han gratulerar Ban Ki-moon till detta viktiga arbete. Kameran visar delegaten från sidan när han pratar om de extraordinära kvaliteter som den nye generalsekreteraren har, så att tittarna också kan se de människor som nere på golvet pysslar med sina glasögon eller vickar med en penna. Däremot rör sig inte de två vakterna på var sida om presidiet en tum. Östeuropas talesman pratar om världens utveckling, och hur denna utveckling

kan fortsätta under detta nya ledarskap. Kofi Annan tackas också för sitt långa arbete. Delegaten betygar sitt samarbete och tar Ban Ki-moon i hand innan han återvänder ned till golvet. Gratulationerna fortsätter med fler delegaters gratulationer. Bland annat tackas Annans fru Nane. Till sist har det blivit dags för den nyvalde. Ban Ki-moon håller sitt uttalande, i fotoblixtarnas ljus. Han är inspirerad och rörd. Han pratar om ödmjukhet, att leda genom exempel och att hålla löften. Till sist läser han upp ett meddelande från sin skola, som han var med och skrev till Dag Hammarskjöld som var generalsekreterare när Ki-moon var skolpojke.

Reflektioner

Det är lätt att få tag på material. Teknologin har gjort jorden mindre. Jag sitter hemma i fåtöljen och tittar på det som händer på andra sidan jorden. Men det som händer i installationen är egentligen ganska tråkigt. Inte ens jag, som är insnöad, blir engagerad. Det pratas i telefon och småpratas delegater emellan och Kofi Annan bläddrar i sina papper även när det pratas om honom.

Det tydligaste i medias rapportering är intresset för en ledares karaktär, en ledares *ethos*. Tittarna i TV4 får mycket kort veta vad Ki-moon tänker satsa på som ny generalsekreterare. Istället ägnas en stor del av inslaget åt Ban Ki-moon person. Hans ålder, nuvarande position som utrikesminister samt att han tidigt ville bli diplomat. Vidare verkar tillhörighet till regioner och nationer viktig. I TV4 uppmärksammas när det senast satt en asiat på generalsekreterarposten och flera människor från Ban Ki-Moons eget land gör uttalanden. Det lyfts också fram att vänskapliga förbindelser är viktiga mellan länder, men att de inte får bli för vänskapliga. I TV 4 är det exemplifierat med bilder på Condoleza Rice och John Bolton omtalas. Tittarna får också veta en hel del om hur han är. Enligt kritikerna saknar han hårda nypor, men att man inte ska låta sig luras av mjukheten, för han är kunnig, skicklig och gör väl avvägda bedömningar. Han höjs ytterligare genom att publiken får höra att han kommer stå bakom FN:s stadgar. Denna vittnesbörd för att bygga på Ban Ki-moons förtroende, ges av en man med ett starkt *ethos* och stort förtroende i sammanhanget; Jan Eliasson. I DN är det också den nye generalsekreterarens person som uppmärksammas, vem han är, hur han är, men inget om vad han tänker göra.

Det mest slående med medias rapportering är den betydelse som ges Ban Ki-moon person. I hans person är det hans personlighet som får mest utrymme, inte vad han ska göra som generalsekreterare, utan hur "han är" och media använder sig också av *ethos*höjande argumentation, såsom att låna *ethos* av andra auktoriteter. Det har nu blivit dags att gå ett par månader framåt i tiden då Ban Ki-moon ska installeras som näste generalsekreterare.

6.3.2 Installation av Ban Ki-moon – en etnografisk studie

Texten nedan är skriven i bekännande etnografisk text (se metodkapitel). Det innebär att författaren, jag, syns i egna reflektioner. Det är ett sätt att skriva för att göra en översättning, en tolkning, av en kultur tydlig.

En svensk oas och på internationell mark

Halsbrytande högt upp på våning 48 i en skyskrapa på Manhattan i New York ligger en svensk oas. Det är den svenska FN-delegationen, lämpligt nog med adressen *One Dag Hammarskjöld Plaza*. Kaffet har svensk styrka och bredvid bryggaren står pepparkakor. Folk går runt med muminmuggar och har DN under armen. Jag får hälsa på Sveriges ambassadör vid FN, Anders Lidén, och tittar runt på kontoret. Jag är ute i alldeles för god tid, för det är en stor dag. UD och delegationen har fått skicka många papper för att göra det möjligt för mig att följa med idag. Vi lämnar *One Dag Hammarskjöld Plaza* och tar den utprövat kortaste vägen till FN:s hjärta. Vi, det är jag och ambassadsekreterare Carl-Magnus Nesser som är min värd under vistelsen. Han har ansvar för press och information på den svenska delegationen. Det är Carl-Magnus som provat ut vägen, eftersom han har anledning att gå den ofta. Dagen till ära har jag lämnat min ”casual” forskarstil hemma och klätt upp mig. Men de biffiga vakterna bryr sig inte om kläderna, de bryr sig bara om det stora röda D som finns längs ned på mitt passerkort. D som i diplomat.

Det är dags att lämna USA, New York och Manhattan för *760 United Nations Plaza* som är ett internationellt territorium och här gäller inte amerikanska lagar. Vi glider förbi den långa kön av turister och smiter in via delegaternas ingång. Jag är medveten om att göra rätt och inte sticka ut från mängden, så jag tittar på hur delegaterna skiljer sig från turisterna. Ganska mycket visar det sig. Inte bara genom den mer propra klädseln, utan också på vad de gör och hur. Turisterna strosar och ser sig omkring. På byggnaderna, på konsten och på informationen. Delegaterna är målmedvetna och hastiga. De pratar och går, ibland var för sig, men oftast samtidigt.

Generalförsamlingens byggnad är den mest visade, för det är utanför dess glasfasad som alla medlemsnationernas flaggor hänger. Från vestibulen kommer jag och Carl-Magnus in i Generalförsamlingens sal. Den är gigantisk. Tidigare har jag kommit in på läktaren som turist och tittat ut uppifrån, nu kommer jag in på golvet vid sidan av den upphöjda scenen. Fötterna sjunker ned i en tjock, mjuk heltäckningsmatta. Salen går i lugnt grönt i olika nyanser. Det är gröna bord och gröna väggar och gröna detaljer. I själva salen finns 2 000 platser fördelade mellan 192 medlemsstater. Till det finns också en läktare för stab och delegater

och en övre läktare för publik. På väggarnas sidor finns inglasade balkonger där tolkar och journalister sitter. Den del av rummet som drar blicken till sig är den stora sluttande fondväggen täckt av bladguld. Mitt på fondväggen sitter FN:s symbol: en världskarta placerad på fem cirklar, omringad av två olivkvistar som symboliserar fred. Just denna plafond är en av få saker som ändrats i högkvarteret sen det byggdes på 50-talet. Varför den ändrats? Den tidigare bakgrunden var inte fotovänlig. För medias skull fick Generalförsamlingens hall byggas om.

Skrivbordet i grön marmor ser litet ut i förhållande till väggens höjd. I jämförelse med hur små människorna ser ut bakom skrivbordet inser jag att också skrivbordet måste vara mäktigt. Framför skrivbordet står talarstolen, också den imponerande stor. Till höger om fondväggen sitter tack och lov en bioduk, så att publiken med kamerornas hjälp kan se människorna i talarstolen och människorna bakom skrivbordet lite bättre. Vid marmorskrivbordet på scenen finns tre platser. Här sitter den undersekreterargeneral som ansvarar för Generalförsamlingens möten, Generalförsamlingens president och så generalsekreteraren. Vi har scenen i ryggen när vi går genom salen där alla delegaterna sitter i bokstavsordning efter landsnamn. Alla Sveriges delegatplatser är fyllda, så jag och Carl-Magnus går upp till den första läktaren, den för oss med delegatpass. Vi hittar en rad som är svensktät och slår oss ned bakom delegatplatserna för *Rumänia*, *Russian Federation* och *Rwanda*. Runt om i den stora salen står klungor av delegater och pratar och människor fortsätter att myllra in. Carl-Magnus visar hur hörsnäckan fungerar och sen socialiserar han med dem som sitter bredvid. Efter att ha blivit presenterad sitter jag i egna tankar en stund. Konstaterar att det är många kavajer här. Nästan uteslutande faktiskt. Kavaj med slips dominerar, det finns några enstaka kavajer med sjal också, alltså kvinnor. När jag ser mig omkring andas jag i alla fall ut över mitt klädval. Grå kostym över svart top. Och så förstås en sjal. Skönt. Jag passar in. Alltid detta *decorum*.

Det är en högtidsdag. För idag ska FN:s åttonde generalsekreterare svära sin ed. Efter norske Trygve Lie, svenske Dag Hammarskjöld, Burmas U Thant, Österrikes Kurt Waldheim, Perus Javier Perez de Cuellar, egyptiske Boutros Boutros-Ghali och Ghanas Kofi Annan, har det blivit dags för ytterligare en generalsekreterare.

”Tribute to Mr Annan”

Generalförsamlingens president dunkar till ordning. Klockan har hunnit bli tio minuter över tio på förmiddagen. Folk rör sig fortfarande runt om i Generalförsamlingens sal. ”Madam President” dunkar återigen. Kvinnan som kallas ’Madam President’ heter egentligen Fru Al Khalifa och kommer från Bahrain. Hon

har mörkt halvlångt hår. Så långt att det visar att hon är kvinna, men så kort att det slutar ovanför axlarna så att hon inte framstår som alltför kvinnlig. Hon har mörk kavaj över en vit, skir knytblus. Hon stakar sig igenom inledningsfraserna och förre presidenten Jan Eliassons säkerhet lyser med sin frånvaro. Madam President talar om att det ska tas beslut om en resolution och att vi därefter ska fullfölja den process genom vilken en ny generalsekreterare ska installeras. Den resolution som det ska beslutas om heter A/61/L.48/Rev.1 eller *Tribute to Mr Kofi Annan, Secretary of the United Nations*.

Mr Abani från Niger blir presenterad och intar golvet för att tala för den afrikanska gruppen. Vi får också veta av Madam President att även de andra fyra regionala grupperna är positiva till förslaget. Mr Abani börjar prata på franska och talar om att det är sed att hylla en avgående generalsekreterare med en resolution och att detta förstås ska ske när det gäller en generalsekreterare som visat sådan stor professionalitet och personliga kvalitéer och som bidragit med så många initiativ till utveckling mot modernisering och demokratisering. Mr Abani uttrycker de innerliga känslor av tillgivenhet som Madam President och säkerligen alla känner. Madam President frågar församlingen om de kan acceptera denna resolution ”by acclamation”. Alla delegater applåderar. Kofi Annan, föremål för applåden, är stilla som en stenstod. Pillar med något papper, men visar inget särskilt ansiktsuttryck. Några delegater ställer sig upp, resten av oss följer efter. Applåderna bara fortsätter och fortsätter. Jag ryser till. Det är något speciellt som händer idag. Så småningom lugnar församlingen ned sig och återintar sina platser. Madam President tar till orda.

“By adopting resolution 61/107 by acclamation, the General Assembly is paying tribute to one of the most famous sons of Africa, Secretary-General Kofi Annan. His career has been unique. He has risen through the ranks of the United Nations and has devoted his life’s service to the Organization. So, today we are not bidding farewell only to the current Secretary-General, but also to one of the longest-serving officials of the United Nations.”

Förberett, regisserat och innantill

Madam President fortsätter att läsa vackra ord om Annan. Läsa är mer sanningsenligt än tala. Hon läser om Nobelpris, vision och ledarskap. Hon lyfter fram tre saker som Annan åstadkommit. Att FN tydliggjort vad som ska prioriteras, Milleniemålen som ett program för handling och hur Annan visat hur de olika globala utmaningarna idag hänger samman. *“It is my sincerest hope that the world will continue to benefit from Kofi Annan’s unique experience, wisdom and true dedication to the values and principles enshrined in the Charter of the United Nations.”*

Madam President yttrar till slut en hälsning rakt till Kofi, hon önskar Kofi och hans fru Nane lycka till i framtiden. Madam President säger sen *"I am deeply honored"* för att presentera näste talare. Men hon har blandat ihop sina papper. Medan hon blåddrar frenetiskt, upprepar hon hur djupt hedrad hon är. Till slut får hon fram det papper som visar vem det är hon är så djupt ärad att presentera. Det är åter dags för mr Abani från Nigeria.

De stora orden är planerade och mötet regisserat. En del av orden sägs utan den känsla som man förväntat sig om man hade läst dem. Madam Presidents stolpiga läsning innantill och nervösa framträdande, gör att orden delvis går förlorade. Jag var förberedd då det var ett odramatiskt drama jag hade sett på valet via webben. Miljön är pampig. Den gröna mjuka mattan och rymden i salen. Samtidigt är det rörigt. Delegationerna sitter inte alls sitta och förväntansfulla. Jag hade kanske förväntat mig någonting i stil med känslan vid ett svenskt skridande luciatåg. Att alla är så påverkade av stundens allvar, att de kan knappt andas. Men här rör sig människor ständigt. Ut och in ur salen, svarar i mobilen om det ringer och springer iväg för att prata.

Mr Abani har tagit plats i talarstolen och han talar direkt till Kofi Annan. Abani säger att Annan ägnat tio år av intensiva aktiviteter, med stora initiativ och total hängivenhet. Talaren säger att det är en särskild ära för honom att få inta golvet å den afrikanska gruppens vägnar och få uttrycka sina känslor av stolthet och tacksamhet för det anmärkningsvärda arbete som han, Annan klarat av. Nu när Annan ska lämna vidare sin stafettpinne, kan "vi" än en gång välkomna det faktum att "vår" kontinent har givit organisationen en av dess finaste söner. Bara under dessa första minuter har många av de teman som jag identifierat i de andra installationernas protokoll dykt upp. Kofi Annan är en son. En son av Afrika. Hans erfarenhet är viktig. Minst lika viktig är hans hängivenhet och hans karaktärsdrag som till exempel hans klokhet. Det är också betydelsefullt att han hållit FN:s värderingar högt. Mr Abani fortsätter med att lyfta fram det Annan har åstadkommit, såsom att öppna upp FN för det civila samhället och med vilket lugn och grace Annan utfört sitt arbete. Abani fortsätter sitt mångordiga tal genom att uttrycka *"au revoir"* istället för farväl till Annan, då han hoppas att Annan nu ska återvända till den afrikanska scenen: *"the Africa you never have stopped loving and serving: the Africa which is grateful to you for having held high its torch for 10 years and which is ready to welcome you once again."*

Detta är ännu ett återkommande tema jag sett i de andra sju generalsekreterarnas installationer; betydelsen av det nationella och det internationella. Annan har varit internationell symbol i tio år, ändå säger mr Abani att Annan hållit Afrikas flagga högt i tio år. Det internationella och det nationella förekommer ofta och gärna samtidigt, som att någon utan problem kan vara båda samtidigt.

Mr Abani lämnar nu Kofi Annan och övergår till efterträdaren Ban Ki-moon. Han framför, å Afrikas vägnar, sina gratulationer och hur nöjda de är över att nu kunna få ta del av den erfarenhet och de förmågor som den person har, som nu ska leda FN mot en bättre värld. ”*The new Secretary-General, as a national of an Asian country, is, we feel, in a good position to know and grasp the matters of urgency to the African continent on all the current issues.*”

Bland vackra ord och hyllningar läggs förväntningar in. I alla fall tolkar jag Mr Abanis uttryck så; han önskar att den nye generalsekreteraren uppmärksammar Afrikas svårigheter.

Det svåraste jobbet i världen – om och om igen

Mr Abani har gjort sitt och Madam President presenterar Mr Ali från Malaysia som tar plats i talarstolen. Människorna ser små ut på scenen. Kanske på grund av den magnifika plafonden som täcker hela väggen. Mr Ali från Malaysia talar för staterna i den asiatiska gruppen och han pratar först om Kofi Annan. “*We all acknowledged that the job with which he was entrusted was the most difficult and challenging job in the world.*” Det här är en sentens som ofta målas upp i FN sammanhang. Den kommer från FN:s förste generalsekreterare Trygve Lie som när han tog emot sin efterträdare Dag Hammarskjöld, välkomnade honom med orden att han nu skulle få ta över det svåraste arbetet i världen. Malaysias Mr Ali håller ett levande tal. Han tackar Annan och hyllar honom för hans hängivenhet. Mr Ali pratar om svårigheterna i uppdraget. “*The Secretary-General is expected to hear the cries of people from different parts of the world – people who are crying out of fear, hunger and other states of destitution – and to deliver them from their plight, while managing an Organization that is charged with ever-increasing responsibilities while being constrained by ever-limited resources.*”

Mr Ali lyfter särskilt fram Kofi Annans ledarskap, starka åtagande och hängivenhet. Han säger att Annan visat att med hängivenhet och stark vilja är ingen utmaning omöjlig. Nu när FN får säga farväl till Annan, är det betryggande att lämna FN till de starka och säkra händer som finns hos Asiens egen Ban Ki-moon. Mr Ali vill, som ordförande för den asiatiska gruppen, verkligen betona hur stolta de är över att nu få en generalsekreterare från Asien. “*Mr Ban Ki-moon is now entrusted with all our hopes, aspirations and dreams for a peaceful and prosperous world. It is an honorable and heavy responsibility that he takes on as Secretary-General of the United Nations. The States Members of the Asian Group will extend our full support and cooperation to him as he leads the United Nations forward.*”

Madam President ger ordet till representanten från Kroatien som ska tala å östra Europas vägnar. Fru Mladineo tackar Kofi Annan, den förste generalsekreterare som valts ur FN:s egen stab och hon lyfter fram de saker som Kofi Annan gjort sig känd för, såsom Nobelpriset och sin hängivenhet. Hon citerar Annan som sagt att världen delar ett gemensamt öde. Klockan har blivit 10.35. Folk släntrar fortfarande in. Östeuropas tal håller på länge. Så länge att en svensk lite längre bort på raden kommenterar det hela med att tyst säga "blablabla".

Det har blivit dags för Latinamerika och Karibien, som representeras av Fröken Rouse, Grenada. Hon vill framföra sina länders "bittersweet" hej och hej då. När Kofi Annan studerade en kall vinter i Minnesota lär han ha sagt att man aldrig ska gå in i en miljö och tro att man förstår miljön bättre än de människor som bor där. Rouse citerar Annan, och publiken svarar med ett litet skratt. Talaren menar att Annan levt efter denna devis även som generalsekreterare. Hon pratar vidare om Annan som statsman och att hon vill hylla honom då han har tacklat problemen "head on". Hon lyfter också fram Kofis fru Nane, vars ihärdiga och tysta stöd alltid funnits för Annan. Slutligen försäkrar hon den nyvalde Ban Ki-moon fullt stöd från Latinamerika och Karibien. Malta ber att få prata för västra Europa. Representanten talar om Kofi Annans mod, beslutsamhet, värdighet. Maltas delegat, herr Bonavia, citerar Trygve Lie som kallat generalsekreteraruppdraget det svåraste jobbet i världen, och citerar sen Annan som sagt att generalsekreteraruppdraget är det bästa jobbet i världen.

USA på mattan och ett oväntat brev

Därefter har det blivit dags för USA som också vill hylla den nobelprisbelönade Annan. Mr Wolf pratar om utveckling, om Afrika och hur Annan varit en "champion of human rights". Amerikanen pratar också om hur Annan tagit in FN i den privata sektorn, ideella sektorn och NGO:s (non-government organizations). Han pratar om Annans intellektuella styrka och hur han lyckats göra FN mer tillgänglig för vanligt folk. Han lyfter fram att Kofi Annan nu tjänat 44 år i FN:s tjänst. Talaren övergår sedan till att prata om Ban Ki-moon. *"Beginning 1 January, the Secretariat will be entrusted to the capable hands of Secretary-General, who commands our full respect. In his long and distinguished career, he has served with honour and integrity. We have no doubt that those virtues will carry over into his tenure here as Secretary-General. We have full confidence in his abilities, his goodwill and his desire to serve and to achieve."*

Jag funderar över om John Bolton, USA:s förre FN-ambassadör, hade varit lika positiv som denne amerikan. Tvivlar på det. Relationen mellan USA och FN lär vara ett de största problemen organisationen och världen har just nu. Kanske är

det just därför den här amerikanen är positiv, korrekt och hyllande?

Därefter får *Group of 77* och Kina sin röst hörd genom Sydafrikas Mr Kumalo. Han tackar Madam President över chansen att få tacka sin älskade avgående Kofi Annan en sista gång. *“On the one hand, we are proud that Kofi Annan, the son of African soil, has served the world with honour and has now reached the point where he can move to the more relaxed – and, I dare say, more predictable – future lies ahead. On the other hand, we are delighted that the great continent of Asia has once again given to this Organization one of its best and most capable sons in the person of Secretary-General-designate Mr Ban Ki-moon, to whom we pledge our support in helping him achieve the best for this Organization.”* Mr Kumalo är uttrycksfull också i sitt framträdande. Han vänder sig till Madam President och hoppas att det är gåt bra om han läser upp ett brev som han skrivit till Kofi Annan, ett brev som han tror uttrycker hur många känner. Varför har han skrivit ett brev? *“Long before globalization brought us instant communication technology that often leaves us with little time to think or analyze what we have to say, people around the world used to write letters to each other, even to the Secretary-General of the United Nations.”*

Kumalo inleder med orden *”Käre generalsekreterare Kofi Annan”*. Brevet talar om hur saknad Annans lugn, visdom, värdighet och inspiration kommer att bli. Framförallt hur saknad han kommer att bli av de fattiga i världen. När Annan avgår, kommer Palestinas folks ljus av hopp att lysa mindre ljust. Kumalo talar om hur stolt han har varit över att vara en av Annans fotsoldater, ett uttalande som han belönas för med ett lätt skratt. Han beskriver Annan så här: *“You always spoke softly, but your voice was loudest when you fearlessly told the truth to the powerful, reminding them never to forget those who are called the least among us. And when circumstances forced you to stay quiet, your silence was even louder.”* Den här talaren har vågat göra något oväntat, vilket ger mötet ny energi. Publiken liksom sträcker på sig och börjar lyssna uppmärksamt. Kumalo fortsätter med en *apoptosis*, när talaren uttrycker att han/hon är så rörd att det är omöjligt att prata, då Kumalo säger att det inte finns nog med ord för att beskriva vad man känner. Kumalo hyllar också Nan, livspartern. För det hon betytt för delegaters medföljande familjer genom att påminna om att *“there indeed is life beyond resolutions”*. Detta framkallar en sällsynt spontan applåd. Sydafrikanen avslutar sitt brev med *“Goodbye dear friend”*. Men än är det inte slut. För här följer ett PS, vilket framkallar ytterligare ett skratt. I detta PS säger sydafrikanen att Kofi Annan nu kan ta det lugnt, eftersom Mr Ban Ki-moon kommer att ta över. Någon längre bort på min rad teaterviskar: *”vilka schyssta talskrivare afrikanerna har!”*.

Karaktären i centrum

Då har det blivit dags för EU som genom finska fröken Lintonen också vill hylla Annan, som hon beskriver som värtalig och uthållig. Hon pratar om hur viktigt det är att han haft en klar vision för FN. Återigen används Trygve Lies metafor; hur generalsekreterarbetet är det svåraste i världen. Generalsekreteraren är fokus för all mänsklighets hopp och att alla rädslor fokuseras också till generalsekreteraren. *"His voice is the voice of the nations of the world united."* En av de saker hon lyfter fram om Annan är hans moraliska ledarskap: *"...he has had the strength of character to provide the necessary moral leadership to show the way forward even when we, the Member States, have been too distracted by our national concerns to perform that function."*

Irak företräder arabländerna för att hylla och tacka Annan för hans outtröttliga arbete. Inte minst det arbete han har utfört just i Mellanöstern, till exempel hur Annan stått sida vid sida med det palestinska folket i sin kris. *"Africa can be proud of its illustrious sons. We would say to Africa that Kofi Annan, following his honorable record in service of the United Nations and its purposes and principles, is no longer a son of Africa alone; he is a the son of all humanity."* Irakiern Al Bayati vill också framföra sina hjärtliga gratulationer till herr Ban Ki-moon. Irakiern passar på att uttrycka en förväntan, och kanske lite kritik? *"We hope also that, during his tenure at the helm of the Organization, the question of Palestine will receive the attention it deserves and that a Palestinian State will finally be established."*

Från arabiska går vi över till spanska, då Fru Mordoché från Kuba intar talarstolen för att företräda *the Non-Aligned Movement*. Hon säger att mycket skulle kunna skrivas om Annans karaktär och intelligens och hyllar hans diplomatiska förmågor. Hon tar upp hans mänskliga känslighet, vilken reflekteras i Annans personliga hängivenhet i kampen mot HIV/Aids. *"An honored son of the brotherly African continent, he has used the ancient wisdom of its peoples in seeking solutions to humankind's most important problems."* Kubas delegat tar upp citatet från Trygve Lie om generalsekreteraruppdraget som det omöjligaste uppdraget. Jag ritar det femte strecket i marginalen på mitt block där jag räknar metaforen.

På talarlistan har det då blivit dags för sittande generalsekreterare Kofi Annan att prata. *"I am deeply honored and truly touched by the words that have been spoken. After 10 wonderful years as Secretary-General, it is humbling to be recognized for simply doing what you love to do."* Annan pratar vidare om det som har hänt under de år han suttit på posten, hur organisationen blivit mer transparent och hur den blivit mer övertygad om att utveckling, säkerhet och mänskliga rättigheter är något som måste ske samtidigt och tillsammans. Den som äras för detta är, enligt Annan, organisationens medlemsstater som guidat organisationen. Därefter

tackar han de exceptionella män och kvinnor i organisationen, både i fält och i högkvarter, som lånat honom sina axlar. *"For me, personally, their and your steadfast support and encouragement have often made the difference between an impossible job and an exhilarating one."* För sjätte gången kommer Trygve Lies metafor till användning! Annan går därefter över till att prata om sin efterträdare. *"From the contacts I have had with him, I already know that you have chosen well. Our Organization will be in safe hands."*

Annan önskar sin efterträdare styrkan och modet att göra det bästa av sin tid i FN. Jämfört med många tidigare talare, pratar Kofi Annan mycket kort. Jämfört med de flesta andra, talar han bra. Han står lugnt med rak hållning. Han är stark. Seriös. Utstrålar lugn. Han har bra ögonkontakt och skyndar inte. Han talar med eftertryck. Efter talet följer en lång applåd, jättelång applåd. Den annars lugne Annan får ett nästan generat leende. Jag zoomar vilt med min kamera för att se om han rodnar. Slutligen blir applåden så lång att han ställer sig upp och bockar. Inte ens det stoppar applåderna. Det snarare förstärker dem. Diplomater, delegater, stabsmedlemmar, journalister, tolkar och vi andra i publiken, talar det språk vi kan i sammanhanget; applåder.

Installationen och om förtroende

När publiken så småningom tystnat, tar Madam President över ordet. Hon säger att det nu blivit dags för installationen av Ban Ki-moon. *"He will follow a long line of world-class leaders stretching back over 60 years. Each one has embodied the values and principles of the Charter through his own unique style and approach. Ban Ki-moon has already signaled his commitment to lead the Organization in a focused and action-oriented manner, working transparently, flexibly and honestly with Member States to, as he puts it, cut through the fog of mistrust so that, working in harmony, the United Nations can deliver more for those who need it most. Indeed, the credibility of the Organization will be tested by our ability to continue to work in unity with purpose to meet the expectations of millions of people around the world. The promises that the United Nations has made should be kept"*.

Förtroendet är det viktigaste i *ethos*, en person eller organisations karaktär. Madam President fortsätter med att klargöra att hon är redo för att samarbeta med den nya generalsekreteraren i de tre frågor han satt upp som prioritet. För det första att fortsätta reformen av Sekretariatet genom att bygga upp integriteten, professionalismen och moralen hos staben, för det andra att stärka förtroendet mellan medlemsstater, sekretariatet och den globala publik *"which we serve"* och för det tredje, att stärka kapaciteten och effektiviteten i FN, så att den kan använda sitt mandat. Hon ber medlemsstaterna att samarbeta och stödja den nye

generalsekreteraren. Det finns många viktiga saker att ta itu med, och ”vi” måste arbeta nära tillsammans, ”... *in a spirit of cooperation, mutual trust and collective responsibility*”. Hon tar återigen upp Trygve Lies metafor och att hon är säker på att:”... *leading by example, Ban Ki-moon has what it takes to make a great contribution to the Organization and to the global public that it exists to serve*”. Madam President kallar fram Säkerhetsrådets President, ECOSOC:s president och en rad andra presidenter och vicepresidenter för FN:s olika organ och kommittéer. En rad ämbetsmän tar plats på scenen. Ämbets-män är rätt ord. Ojämställdheten blir uppenbar och synlig. Ban Ki-moon förs till plattformen. Han får där lägga sin vänstra hand på FN:s stadgar och Madam President säger till honom: “*Your Excellency, by resolution 61/3 of 13 October 2006, the General Assembly has appointed you Secretary-General of the United Nations for a term of office beginning on 1 January 2007 and ending on 31 December 2011.*”

Madam President ber sen Ban Ki-moon att svära ämbetets ed:

“I, Ban Ki-moon, solemnly swear to exercise in all loyalty, discretion and conscience the functions entrusted to me as Secretary-General of the United Nations, to discharge these functions and regulate my conduct with the interests of the United Nations only in view, and not to seek or accept instructions in regard to the performance of my duties from any Government or other authority external to the Organization.”

Fotoblixtrarna slår av i massor. Efter eden lämnar presidenter och vicepresidenter scenen och Madam President inbjuder den nye generalsekreteraren att göra ett uttalande.⁶¹⁸

Ban Ki-moon tackar sina nya kollegor hjärtligt för alla gratulationer. Han tackar särskilt Madam President och generalsekreterare Annan för deras uppmuntrande ord, nu när han funderar över det ansvar som ska bli hans. “*I stand before all of you today, deeply mindful of the words of the oath I have just taken: loyalty, discretion, conscience – these, together with the Charter, will be my watchwords as I carry out my duties as Secretary-General.*” Ban Ki-moon uttrycker sin ödmjukhet, ja till och med “... *all the more humbled because it is you I am succeeding... It is an honour to follow in your revered footsteps.*” Ban Ki-moon instämmer i alla hyllningar som Kofi Annan fått, för han är dem väl värd. “*Your tenure has been marked by high ideals, noble aspirations and bold initiatives. Your courage and vision have inspired the world.*” Ban Ki-moon talar om hur exceptionellt generös hans företrädare varit med sin visdom när de förberett överlämningen. Ban Ki-moons val blev klart ovanligt tidigt, så han har haft möjlighet att få tid med sina kommande kollegor och han berömmar dem. För han kan vittna vilken hög nivå med professionalism, hängivenhet och “*know-how*” som finns i hela FN. Han ser fram

618 Se i avsnitt 6.1.6 om talskrivare Annika Savill om tankarna kring just detta tal.

emot att arbeta med de kunniga och modiga män och kvinnor som ofta får möta svåra och till och med farliga omständigheter. Den nye generalsekreteraren vill önska att inte bara Kofi Annan hyllas idag, utan också att kallet i sig hyllas. Denna ”kallets stig” säger Ki-moon, är trång och brant och det är lätt att gå fel. Många dras till målet och principerna i stadgarna. Deras entusiasm och idealism är viktigt för FN i framtiden. Ban Ki-moon fortsätter att prata om hur han vill andas nytt liv i och öka förtroendet för sekretariatet. Han vill belöna talanger och förmågor i staben, samtidigt som han vill använda deras erfarenheter och expertis optimalt. Staben ska få mer träning och större möjlighet till mobilitet. Då FN blir mer globalt, ska medlemmarna i staben bli mer mobila och multifunktionella. Samtidigt vill han sätta högsta möjliga etiska standard.

“The good name of the United Nations is one of its most valuable assets – but also one of its most vulnerable. The Charter calls on staff to uphold the highest levels of efficiency, competence and integrity, and I will seek to ensure that a solid reputation for living up to that standard is built. I assure you that I will lead by example. In this way, I will work to enhance morale, professionalism and accountability among staff members, which in turn will help us serve Member States better and restore trust in the Organization.”

Ban Ki-moon lämnar nu engelska och går över till franska. Han tycker att vi ska påminna oss själva om att det i stadgarna och i rapporten från det konstituerande mötet i San Francisco 1945 ingenstans står att sekretariatet ska vara oberoende av dess medlemsstater. Ja, faktiskt, utan nationerna, skulle varken sekretariatet eller organisationen i sig ha mål eller mening. Här hickar jag till lite i min stol. Den nye generalsekreteraren tar i ovanligt kraftigt. FN, som många andra federationer, verkar kämpa med frågan om organisationens handlingsutrymme gentemot sina medlemmar. Får FN styra över någon av medlemmarna, eller måste FN ständigt underordna sig medlemmar? Ban Ki-moon verkar vara av åsikten att FN inte får agera självständigt utan sina medlemmar. Jag hinner tänka på Dag Hammarskjöld som vidgade denna roll. Från att ämbetet handlade om att vara en sekreterare till att bli en politisk roll att räkna med. I nästa andetag fortsätter Ban Ki-moon med: *“Member States need a dynamic and courageous Secretariat, not one that is passive and risk-averse.”*

Helt underdånig verkar han inte vilja att FN ska bli. Han fortsätter att prata om en ny relation mellan Sekretariatet och medlemsstaterna. *“The dark night of distrust and indifference has lasted far too long. We can begin by saying what we mean, and meaning what we say.”* Jag hickar till igen. Han erkänner öppet att det är frostiga relationer! Han kommer med en lösning och det är inte att ändra allt genast, utan att förändra en del områden, och sen fortsätta. Det kommer att kräva intensiv och fortsatt dialog. Transparent, flexibelt samarbete utfört med

integritet, vilket kräver ett öppet sinne. ”*Today, I ask both colleagues and Member States to work with me in that spirit. You have the right to expect the same of me.*” Ban Ki-moon säger att hans plikt är till organisationen, dess stadgar och dess 192 medlemsstater. Tillsammans måste vi alla jobba bättre, för våra folk och vår framtid beror på detta. Genom att stärka FN:s tre pelare: säkerhet, utveckling och mänskliga rättigheter, kan vi förbättra världen. Han säger att hans första prioritet för att nå detta mål, är att återskapa förtroendet.

Ban Ki-moon avslutar högstämt: ”*I will do everything in my power to ensure that our United Nations can live up to its name and be truly united, so that we can live up to the hopes that so many people around the world place in this institution, which is unique in the annals of human history.*” En rejäl applåd följer och Madam President avslutar punkt 104, och därmed också mötet.

Diplomater överallt utom i meditationsrummet

Klockan har blivit tio i tolv på förmiddagen när ljudnivån höjs. Folk vänder sig om och pratar, eller reser sig upp och går iväg. Somliga går för att äta av buffén i det vackra ”*delegate’s dining room*” där Trygve Lie alltid satt vid bord nummer ett. Andra går till de anställdas café för att äta plastinpackad mat. Det var här som Dag Hammarskjöld sin första dag som generalsekreterare gick och ställde sig i kön med en bricka för att få något att äta. Detta café är betydligt mer slitet än det som är till för turisterna. Det förhandlas och diskuteras runt borden. Några äter trekantssmörgåsar och många röker stressat. Bara någon enstaka man sitter ensam med en sallad i engångsbunke och läser hastigt igenom några papper. De flesta människorna är samlade vid de runda borden och diskuterar. På alla bord ligger mappar och pappershögar som de blåddrar i. Detta är diplomaters arbete; kommunikation och förhandling, tal och samtal. Mängder med diskussioner pågår samtidigt. Vid ett bord pågår en lågmäld men bitisk diskussion på engelska. Ett bord bort viftas det betydligt mer för att illustrera en smattrande spanska.

Överallt i FN:s högkvarter rör sig diplomater och delegater. De passerar förbi hederskransen till Dag Hammarskjölds minne och de hastar snabbt genom presskorridorrens uråldriga teknik. Det är bara meditationsrummet som står tomt. Annars är de överallt. Koncentrerade och upptagna. Ansträngda. Med mitt forskartempo är jag som en sköldpadda bland harar.

Reflektioner

På det gröna golvet med guldets i bakgrunden är det ett spel som äger rum. Installationens delegater betar sig som en grupp av tjädrar mitt uppe i sin parnings-

period. De faller upp sina stjärtfjädrar och skakar dem så att de glänser. ”Jag är stolt! Jag är stor! Jag vill imponera!” Det handlar inte bara om uppvaktning och hyllning. Tjädrarna gör anspråk; den här fågeln kommer minsann från vår flock! De ger tjuvnyp och förklarar vad de förväntar sig; du kommer att leva upp till våra drömmar, du förstår dig på just vår flocks problem. Det är bara mörka, väl-skräddade kostymer som rör sig på scenen. För mig ter de sig som tjädertuppar. Gröna fjädrar som skimrar i blått, förklädda i kostymer och slisar.

Något som tar stor plats i installationen är Ban Ki-moons karaktärsdrag och egenskaper. Dessa tar betydligt mer plats än hans erfarenheter eller vad han bör göra i framtiden. Det är inte vilka karaktärsdrag som helst, utan de som är beundransvärda, åtråvärda. Ideala för sammanhängen. Det som nämns är inte typiska ledarskapsförmågor som beslutsfattande eller strategisk förmåga. Nej, det är vishet och mod. Det är inte bara den blivande generalsekreterarens person som är i fokus utan också den avgående generalsekreterarens person och karaktär. Ambassadsekreterare Carl-Magnus Nesser betecknar efteråt mötet som ”Kofi-frossa” då en stor del av mötet kom att bestå av hyllningar till den sittande, snart avgående generalsekreteraren. Idolen Annan byggs av hans karaktärsdrag. Det han har gjort är en sak, men det är hans karaktärsdrag som lyfts fram. Idolen Kofi Annan byggs av ideala karaktärsdrag, en idol byggs av ideal. Under mötet är det tydligt att det inte bara är talarna på scenen som kommunicerar. Det pågår en dialog där publiken gör sig hörd. Vi i publiken för fram våra budskap i form av reaktioner. Sydafrikanens genrebyte får sin uppmärksamhet genom skratt och högre energinivå, vilket gör att hans uttrycksfullhet blir än större. Våra applåder, att vi ställer oss upp och vägrar sluta klappa händerna, trots att Kofi Annan försöker tysta oss, gör att vi kan reagera på det som just sagts.

Tydligast under mötet är ändå att symbolik är mer än bara symbolik. Det här är bara en symbolisk, rituell installation. Ändå är det så gott som fullt i General-församlingens sal. Vi sitter alla där, ser på, deltar. Vi kan säga ”vi var där”. Valet är klart, allt är klart. Men det är ändå mer än något symboliskt. Eller snarare, symboliskt är inte så ”bara”.

6.4 Neoaristotelisk analys av generalsekreterarnas installationer

Jag har studerat samtliga installationer av generalsekreterare. Den senaste installationen har jag studerat både med deltagande observation och i protokoll. De första sju installationerna har jag studerat via protokoll.

I föregående kapitel utspelade sig den åttonde installationen presenterad med

etnografisk stil i kronologisk ordning. Det är på studien av Ban Ki-moons installation jag bygger analysen i delen om *actio* och *memoria*, då den installationen är den jag sett och deltagit i. De sju tidigare installationerna har jag analyserat tematiskt och retoriskt. I bilaga B finns en presentation av de teman och exempel på dessa som jag funnit i installationerna. I detta kapitel analyserar jag dessa installationer, då de andra delarna; språklig dräkt, topiker och syfte bygger på de sju första installationerna. Den neoaristoteliska är den klassiska formen för retorisk kritik. Med neoaristotelisk analys studeras de olika delarna *partes*, för att se hur talet är uppbyggt, hur det framförs och vilket dess syfte och genre är. I neoaristotelisk analys väljs en inriktning – rhetorns intention, innehållet eller effekten hos publiken. Denna studie fokuserar på innehållet.

6.4.1 Skrivet och strikt – *actio* och *memoria*

Efter att via nätet ha sett det möte i Generalförsamlingen då Ban Ki-moon valdes var jag oerhört besviken. De stora orden är planerade. Ibland så planerade att de sägs utan den känsla som man förväntat sig om man hade läst dem. När jag satt med på installationen var det ändå inte det minsta tråkigt. Trots att det är förbrett, diplomatiskt och neutralt, känns det i magen och jag får ”Gunde Svansk” stäpås flera gånger under mötet. Varför? Uttrycksfullheten? Utstrålningen? Med undantag av sydafrikanen som står för det uttrycksfulla och Kofi Annan som står för utstrålningen, är resten torrt och tråkigt. Så varför upplever jag, känner jag, *pathos* och *ethos* i formerna av hopp och förtroende? Kanske för att jag är med om det ”live”, med dess särskilda energi.⁶¹⁹ Men kanske också för att jag insett att ”Alla” är här. Alla deltar. Därför att i denna byggnad i den här salen på neutralt internationellt territorium finns 192 medlemsstater. Nästan hela världen. Det är det som känns. Deltagarna omkring mig var även de uppenbart väl medvetna om det planerade och regisserade, till exempel viskningen om talskrivare. Ändå går de dit. För att ha varit med. Talen vid installationerna är skrivna och inlämnade i förväg. Händelsen tar plats i en pampig sal, Generalförsamlingens sal och situationen är ett högtidligt tillfälle. *Decorum* är tydligt i såväl klädsel som uppförande, det är artigt och korrekt.

6.4.2 Komplex situation - *kairos*

Installationerna är symboliska högtider. Arbetet med att nå konsensus inom Sakerhetsrådet för att få fram en kandidat är redan klart. Generalförsamlingen har redan beslutat att godta denna kandidat, så också detta arbete är klart. Som jag konstaterade i presentationen av FN och generalsekreterarna är valet av en generalsekreterare något som sker främst genom diplomati i korridorerna. De ratade

⁶¹⁹ Se diskussion i Gillberg 2007:13

kandidatförslag som ligger före tas inte upp under installationerna. Vidare har länder och regioner tidigare och kanske till och med pågående motsättningar som påverkar hur de relaterar till varandra, vilket kan påverka förhållandet till kandidaten som nu ska installeras. Att reda ut detta, det vill säga världsläget på olika plan vid de sju tillfällena, vore en arbetsam uppgift. Däremot kan jag skriva något kort om en av de saker som kan ha betydelse för hur installationerna utspelas och det är hur den föregående generalsekreteraren slutat. Vid Trygve Lies installation är det bara Generalförsamlingens president som framför gratulationer. Det var den första installationen som ägde rum, och inga traditioner fanns att följa. Trygve Lie slutade, eller tvingades sluta. Efter Trygve Lie kom Dag Hammarskjöld. Just hyllningarna av Hammarskjöld är ordrika och många. Hammarskjöld själv är mycket ödmjuk i sitt uttalande, men ber om att bli lyssnad på. Visst är det möjligt att detta kan bero på hur Lies avgång såg ut? Vid Hammarskjölds installation tackas och beröms Trygve Lies arbete (dock inte av Sovjetunionen...). Vid Boutros Boutros-Ghalis installation, har en generalsekreterare just förlorats i tjänst. Man kunde tänka sig att installationen skulle innehålla hyllningar till Hammarskjöld, men de lyser med sin frånvaro. Detta beror helt enkelt på att Generalförsamlingen haft ett särskilt möte för att hylla den avlidne Hammarskjöld. Vid Waldheims installation sägs däremot mycket om föregångaren U Thant, då många lär ha förespråkade att han skulle fortsätta. Han fick dock tacka nej på grund av hälsoskäl.

Det finns mycket i den retoriska situationen som kan spela in i hur installationerna utspelas, men det är svårt att ta hänsyn till detta, eftersom mycket av det äger rum i diplomatisk försiktighet.

6.4.3 Hög stil och bildrikt språk - *elocutio*

Vad gäller *elocutio* håller stilen en alltigenom hög nivå (att jämföra med mellan och låg stil) i samtliga de sju första installationerna. Förutom att det är högtidligt och rikt på stilfigurer, höjs nivån av att delegaterna och presidenterna pratar om generalsekreterarna i tredje person. Det är endast undantagsvis som någon pratar till generalsekreterarna. Installationerna sker som i versaler eller skrivstil.

“After the storm, blue skies. After the clouds which darkened the United Nations after the tragic death of the lamented Dag Hammarskjöld, the sun has now reappeared.”
(U Thant har blivit vald, min anm.)

Till U Thant från herr N'thepe, Kamerun

“Our beloved and esteemed Secretary-General, U Thant will soon relinquish the reins of his lofty office. He will be sorely missed. No man has won equally the love, esteem and respect of all as he has. It is indeed impossible to encompass the achievements

of the United Nations during his 10 years of office, for they were many, varied and fruitful. Were one to do so one would be writing the history of the United Nations during 10 difficult years. Suffice it to say that U Thant has won world acclaim as a symbol of peace: in a way, U Thant and peace have become Siamese twins.”

Om U Thant vid Waldheims installation från herr Ghorra, Libanon

Det finns flera typer av figurer och troper i installationerna. Till exempel *synekdoke*, då en del representerar helheten. Generalsekreterarna omtalas som sin nation, ibland som en hel kontinent. Det finns också *litotes*, underdrift, oftast från generalsekreterarna själva, för att skapa ödmjukhet. Jag ska lämna de andra figurerna därhän, och istället ägna mig åt metaforer och liknelser. För det vanligaste stilgreppet är att använda bildspråk. U Thant får vara solen efter ett oväder och en siamesisk tvilling sammanväxt med fred. Andra metaforer är lejonvärdare, fotbollsspelare, väktare och bergsklättrare, men dessa används bara vid ett enskilt tillfälle: vid Dag Hammarskjölds installation:

“You are our watchman who may neither slumber nor sleep”.

Mr Lodge, USA till Dag Hammarskjöld

“Reference has also been made to the fact that our new Secretary-General is a mountaineer. It has already been mentioned that one factor about mountaineering that comes to mind is that there are peaks to conquer, and, what is more, that their numbers are unknown and their locations are undiscovered. But even apart from that, one should remember that, so far as we know, the activities of a mountaineer are selfless. He finds joy in the endeavor and, unlike other explorers, when he has reached the summit he does not take possession of that territory. He is delighted with the endeavor for its own sake. There are other qualities that come to one’s mind. A mountaineer, I am told, takes a deep breath and sometimes he has to hold it. In this place, one sometimes has to hold one’s breath.”

Herr Menon, Indien till Dag Hammarskjöld

“... if anybody can tame the lions which occasionally stalk through this building, and all to frequently roar from this tribune – the lions, that is of suspicion, of jealousy, of exclusive nationalism, of race prejudice, of ideology – beasts that, I am afraid are latent to some extent in all of us – it is precisely the young prophet whom we have now chosen as our guide, counselor and friend.”

Sir Gladwyn Jebb, Storbritannien om Dag Hammarskjöld

“... I am speaking on behalf of the people and Government of the Union of Burma, where I have seen the game of association football played by a Swedish team. In that game, I was greatly impressed by the Swedish players, particularly by their control of the football and their positional play. I know, of course, that Sweden is one of the

leading countries in the world today in this game of association football, and not very many years ago they were the champions of the world. One of the most important qualifications of a good footballer is to be able to control the football and shoot it in the right direction at the right moment. If our new Secretary-General, Mr Dag Hammarskjöld, is a true son of Sweden, I am sure that he will provide to be a good football player in his new career.”

Till Dag Hammarskjöld från Herr U Kyin, Burma

Det finns många språkliga figurerar i de sju protokollen varav metaforer och liknelser är de vanligaste. Det högtidliga språket hör till kontexten och situation. Vad gäller kontext hör artigheten till den diplomatiska koden. Den höga språkstilen stämmer överens med den högtidliga situationen.

6.4.4 Ritualer och topiker - dispositio och inventio

Det som äger rum under en installation är:

- att den nye generalsekreteraren svär eden
- att den nye generalsekreteraren gör ett uttalande
- att generalförsamlingens president samt ledamöter från olika länder eller grupper av länder uttalar sig (med undantag av Trygve Lies val då endast Generalförsamlingens president uttalade sig).

Dessa delar återfinns i samtliga installationer. I vilken ordning de kommer skiljer sig något åt. Ibland inleds installationen med att den nyvalde generalsekreteraren svär eden och därefter följer gratulationer och uttalanden, ibland tvärtom, men delarna är alltid desamma. Dispositionen, upplägget, är i form av en ritual med fasta inslag. Den som leder ritualen är Generalförsamlingens president och det är samma inslag vid varje tillfälle. Vad gäller teman i uttalanden är också de återkommande. I bilaga B går jag igenom dessa teman och ger citat som exempel och korta kommentarer. De återkommande uttalanden som förekommer i installationerna är:

De nyvalda sekreterarna:

- svär eden,
- är tacksamma, rörda och stolta,
- presenterar sig som en hängiven tjänare,
- talar om vad de vill åstadkomma,
- uttrycker förväntningar på hjälp från sekretariatet och FN,
- samt uttrycker förväntningar på hjälp från medlemsstaterna,
- refererar till nationell tillhörighet och olika språk, samt
- presenterar sig själva.

Generalförsamlingens president och delegater:

- uttrycker gratulationer och tillönskningar, hjärtligt, varmt och heligt,
- ger förklaringar till varför just denna generalsekreterare valts,
- kommenterar vald generalsekreterares tidigare uppdrag,
- tillskriver generalsekreterarna kvalitéer,
- ger förklaringar på generalsekreterarnas roller,
- betygar sin hängivenhet till den nyvalde ledaren,
- talar om vad de inte borde säga,
- ger råd och förväntningar på hur en generalsekreterare ska vara,
- kräver uppmärksamhet på specifika frågor,
- tackar avgående generalsekreterare,
- vill synas och höras i gratulationerna, samt
- talar om vilken viktig symbol på överenskommelse generalsekreterarna är.

De tydligaste och vanligast förekommande topikerna i installationerna är:

- *Religion* – storheten av generalsekreterarens uppdrag förklaras med religiösa anknytningar.
- *Nationalitet-internationalitet* – både vänskap och broderskap används om personliga relationer mellan generalsekreterare och delegater, men också om generalsekreterarens fosterland och det land delegaterna företräder. Nationaliteten används dessutom som;
- *Vänskap/broderskap* – det verkar vara mycket viktigt att tala om att delegaterna känner generalsekreteraren, att de till och med är vänner eller bröder.
- *Kvalitéer/dygder* - är en av de vanligaste topikerna, vilket stämmer med genren. I ett hyllningstal är en av de vanligaste topikerna just för att göra gruppens värderingar tydliga.

12 pt Jag ska ge några exempel på dessa topiker. För att det in ska bli en ”titta mamma, en topik⁶²⁰-studie, ska jag spekulera i vilket budskap valet av dessa topiker ger. Kvalitéer och dygder tar jag upp i ett eget avsnitt. Religionen används för att höja generalsekreteraren. Vänskapen och broderskapet och betydelsen av att känna varandra, är ett vanligt återkommande tema. Vän och broder tycks användas istället för kollega och granne, både om personer och om länder. Här är några exempel på religionen som topik för metaforer:

“U Thant has shown himself to be a man of sublime compassion, profound understanding and great nobility of spirit. In this cathedral of peace he had been revered as a High Priest.”

Till U Thant vid Waldheims installation från Herr Amerasinghe, Ceylon

620 Se kapitel om dygder och McCloskey 2006

“Permit me to conclude by quoting from the scriptures of St Matthew: ‘Out of Egypt have I called my son’ (The Holy Bible, Matt: 2:15). Today, out of Egypt we have called Africa’s son. He has now become our son – the son of the United Nations.”

Till Boutros Boutros-Ghali från herr Van Schaik, Nederländerna

Generalsekreterarna får vara såväl högre präster, fredens apostlar som Jesus. I citatet ovan syns också ordet son och just familjemetaforer förekommer ofta. Generalsekreterarna är bröder och söner, ofta i koppling till varifrån de kommer. Förutom släktskap används också vänskap som topik:

“I shall not wax long in congratulating Kurt Waldheim, our new Secretary-General, for indeed I have always regarded him as a personal friend and it would be embarrassing to engage in praising someone who has been known for singular ability, coupled with genuine modesty and a high sense of dignity. By his deeds we shall know him.”

Till Kurt Waldheim från herr Baroody, Saudi-Arabien

En annan betydande topik är nationalitet/ras. Från nationaliteten kommer material för att: hämta förebilder, förklara generalsekreterarens karaktärsdrag, skapa relationer mellan ledamöter och generalsekreterare, samt skapa sammanhållning och identifikation. Nationen används som topik för att beskriva (tillskriva) karaktärsdrag till generalsekreterarna. Delegationerna utgår från hur nationen ”är” och därmed hur dess ”söner” är. Just ordet söner är det som används om samtliga sju generalsekreterare. I förklaringar till hur nationen ”är” används exempelvis i Kurt Waldheims fall nationens politik och konstitution, eller som i Trygve Lies fall till nationens historia. Vidare finns anknytningar till vilken typ av land det handlar om, såsom ett land med antik historia eller ett land från tredje världen. Ibland är det regioner som hänvisas, exempelvis Asien, Afrika eller Skandinavien. Ordet ras används också, till exempel om Dag Hammarskjöld. Religionen återkommer också här som ett exempel på en regions ”själ” och hur generalsekreterarna ”är”, i detta fall är det U Thant som företräder Asien och Buddhismen.

“We are happy that the choice has fallen on this noble son of a neutral country which has known a glorious past as well as the vicissitudes of war.”

Till Kurt Waldheim från herr Truong Cang, Khmer republiken

“I have no doubts about you. You belong to one of those northern countries in which democracy has happily developed in order and prosperity, in which the most generous and the most just ideas and the bold ones have become living realities. You belong to a courageous, fierce and proud people, which was certainly demonstrated during the war; but they are also a reasonable and practical people. Of that people you are one of the greatest sons.”

till Trygve Lie från president Spak, Belgien

“We hope that he will be a great symbol of peace, because he is a member of the noble Scandinavian race, which loves peace, believes in it and has shown the world the true meaning of co-operation, both in the national and the international spheres and in the political, economic and social fields.”

Till Dag Hammarskjöld från Mr Abdelrazek, Egypten

“During this period the United Nations achieved a number of successes to which the quiet, courageous and inspired leadership of U Thant contributed to a very great degree. U Thant introduced a new feeling into the activities of the United Nations, quiet and serene dynamism based on the philosophy of Buddhism. The spirit of Asia which denies the use of force but aspires to the harmonious peace of mind is probably what the world of today and tomorrow needs most. Asia is proud to have produced a leader of the stature of U Thant.”

Till U Thant vid Waldheims installation från Mr Nagakawa, Japan

Nationaliteten skapar en topik i sig från vilken delegater och presidenter hämtar förebilder. Detta syns tydligt i Dag Hammarskjölds fall:

“We owe to Sweden, whose traditions are firmly based on respect of law, important contributions to the international activity of this Organization and to international co-operation at large. Indeed, its sons on many occasions have selflessly given themselves to their international responsibility and fully honored this country. Above all, let us mention the name of Count Bernadotte.

Today, we welcome another son of Sweden, one noted for his objective outlook and for his great experience and statesmanship.”

Till Dag Hammarskjöld från Mr Zeineddie, Syrien

Nationalitet tycks användas för att skapa relationer och vänskap mellan länder och den nationella tillhörigheten verkar vara viktig. Inte bara generalsekreterarnas nationalitet, utan också ledamöternas, till exempel genom att bli hedrad av anknytningar till sitt eget land, som amerikanske ledamoten av Hammarskjölds Lincoln-citat. Annars uttrycker ledamöterna stolthet och heder för den valde generalsekreteraren, för att han och deras länder är grannar (Ungern och Österrike), goda vänner (Peru och Europa) eller tillhör samma region (Burma och Thailand). Det är tydligt att nationell tillhörighet i detta sammanhang är en viktig del av generalsekreterarnas såväl som ledamöternas *ethos*.

“He is also well and favorably known to many of my fellow citizens, and I may say that his quotation today from Abraham Lincoln has gone straight to our hearts.”

Till Dag Hammarskjöld från Mr Lodge, USA,

“We should like to convey our heartfelt appreciation to His Excellency U Thant, a most distinguished son of Burma, whose ties of friendship are cherished by all South-East Asian countries.”

Vid Kurt Waldheims tillträde, från Mr Panyachan, Thailand

FN väljer inte bara en generalsekreterare, FN utser genom honom ett land. Åtminstone verkar det så exempelvis i citatet i från Ungerns ledamot till Kurt Waldheim. Det syns också i Burmas ödmjuka mottagande av hyllningarna till ”deras” U Thant och att Peru uppmuntras att känna stolthet över Javier Perez de Cuellars framgång. I vissa fall är det en hel kontinent som verkar bli vald och installeras, vilket händer vid Kofi Annans installation och Boutros Boutros-Ghalis avgång. I andra fall är det en typ av land som blivit utnämnd, oftast den tredje världen. Att delegaterna tar till sig av en persons framgång, verkar ses som att denna del av världens problem nu kommer att ses.

“As U Thant until this moment has been one of us, it would not be proper for the Burmese delegation to join in on the congratulations and the praises that have been showered upon him so warmly and so kindly by the other delegations, and we shall venture to say only this about him: U Thant is very dear to us.... We take it as a great compliment to our country, Burma, which has consistently pursued a policy of what we call benevolent neutrality, based on friendship and good will towards all the nations of the world. The Burmese Government and the Burmese people are joyous and happy and grateful that a Burmese has been chosen to be the chief executive of this great world body.”

Till U Thant från U On Sein, Burma

“We are particularly proud at this appointment, which was supported by all. Its symbolic value is clear to everyone. This appointment is, in particular, an incentive for the international community not to despair of Africa, despite its current problems, because this continent possesses unsuspected resources, both human and material, begging to be used. It also represents a vote of confidence in Africa by the international community, as well as an exhortation to Africans to work harder and to persevere in trying to find solutions to the problems the continent now faces.”

Till Kofi Annan från herr Abibi, Kongo

“It is with great satisfaction that I speak on behalf of the group of Latin America States on the occasion of the Assembly's appointment... of the new Secretary-General, a representative of the third world, of the non-aligned movement, of Latin America and of the brother republic of Peru”.

Till Javier Perez de Cuellar från herr Chamorro Mora, Nicaragua

Nationalitet eller internationalitet? Vilket är viktigast?

”Today, out of Egypt we have called Africa’s son. He has now become our son – the son of the United Nations.”

Till Boutros Boutros-Ghali från herr Van Schaik, Nederländerna

I uttalanden där anspråk görs på generalsekreteraren verkar det som att ett videm tänkande uppstår. Nationalitet blir något viktigt, trots, eller kanske tack vare, att det är internationaliteten som är det viktiga. Efter flera uttalanden om Javier Perez de Cuellars val till generalsekreterare som något viktigt för Peru och för Latinamerika och för tredje världen, svarar den amerikanske ledamoten att det är en ära för hela världen. I citatet ovan sägs Boutros Boutros-Ghali gå från att tillhöra Burma till att tillhöra FN. I alla de citat jag visat som hävdar det nationellas heder och betydelse, finns det gott om uttalanden som handlar om det motsatta, att generalsekreterarens nationalitet inte har någon betydelse alls. För en generalsekreterare måste vara oberoende.

“Asia has yielded up of its best for the service of the United Nations, but U Thant does not belong to Asia alone; he belongs to humanity.”

Till U Thant från Sir Muhammed Zafrulla Khan, Pakistan

“I take great pleasure in the fact that he is the first citizen of Latin America to be named to this important post. It is a special pleasure and honor to all of us in the hemisphere.”

Till Javier Perez de Cuellar från fru Kirkpatrick, USA

Vänskap och släktskap, ”förbrödring” är typiska topiker vid högtidliga diplomatiska tillfällen, enligt forskningen.⁶²¹ I installationerna finns topikerna nationalitet/internationalitet, religiositet och dygder. Det nationella/internationella menar jag också är ett utslag av förbrödring och socialisering, att höra samman men avgränsa sig. Religiositeten och dygderna menar jag handlar om samhörighet, att skapa gemensamma värden och höja högtidligheten och allvaret.

6.4.5 Hyllande tal med världen som publik och ethos som medel - intellectio

Publik – hela världen

Vilken publiken är, påverkar vad som sägs. Möjlig publik är den publik som kan

621 Jönsson och Hall 2005:50-52, se diskussion i avsnittet om FN:s kontext och kultur.

komma att nås av budskapet, avsedd publik är den målgrupp som talaren siktar mot och faktisk publik är den publik som tar del av budskapet. Det är särskilt svårt att formulera ett budskap om publiken är sammansatt av olika karaktärer, lokaliteter och intressen.⁶²² Detta är fallet för installationerna. Möjlig publik för installationerna är hela världen. Nyheter om den nya generalsekreteraren förs runt jorden via rapporter från delegater till ledande politiker i medlemsländer och via media till såväl politiker som medborgare. Alla med möjlighet till media är möjlig publik. Vidare protokollförs mötena, och dessa är åtkomliga via FN-biblioteket. Några av generalförsamlingens protokoll finns dessutom utlagda på Internet. Avsedd publik består också den av flera grupper. Generalsekreterarna pratar till exempel direkt till FN:s stab och direkt till medlemsstaterna. Delegaterna från medlemsstaterna pratar till varandra och till generalsekreteraren. Såväl generalsekreterare och delegater är medvetna om att det kommer att rapporteras från sammanträdet, återigen via delegater och via media. Faktisk publik är förstås de delegater i Generalförsamlingen som deltar. Vidare alla runt om i världen som tar del av mötet via media eller protokoll. Till exempel jag som femtio år efter installationen ändå tar del av hur det gick till när Trygve Lie blev generalsekreterare.

Gemensamt för möjlig, avsedd och faktisk publik, är det faktum att "alla" (med tillgång till media som väljer att rapportera denna världshändelse) ingår. Generalsekreteraren skulle kunna berömma sin stab när han själv har möte med staben. Istället väljer han att göra det när det kan höras av alla. Visst kan medlemsländerna säga till varandra i caféet att det är viktigt att alla ställer upp på FN:s arbete. Ändå väljer de att säga det vid ett offentligt sammanträde, så att det kan höras av alla. Man ska nog inte underskatta betydelsen av det symboliska värdet i att säga något offentligt. Lärdomarna av att ta med publiken i analysen är det faktum att många kan nås av det som sägs. Det är en chans att få ut viktiga budskap. Det innebär att de små "kärleksnyp" som utspelas i dansen skapar lite större blåmärken. De förväntningar och krav som framförs på att vissa frågor ska tas upp eller att medlemsstaterna ska följa det som FN lägger fram eller att lyssna till generalsekreteraren, blir helt enkelt starkare därför att de sägs offentligt. Om dessa förväntningar och krav inte uppfylls, kommer det att synas.

Medel och mål – känslor snarare än rationalitet, allt för samhörigheten

I Aristoteles modell över övertygande finns tre grundläggande topiker. Dessa medel brukar jämföras med benen på en pall, alla tre behövs för att ett budskap inte ska dratta på ändan. Däremot är medlen olika starka beroende på vilket målet med budskapet är. *Logos* är sällsynt i installationerna. Här finns inte mycket

622 Kjeldsen 2008:343

statistik, fakta eller bevis. Förklaringen är enkel. Syftet är inte *docere*, att informera. Visst finns fakta om generalsekreterarna som används, såsom deras tidigare erfarenheter i form av affärsbakgrund (Hammarskjöld) eller långa tjänst inom organisationen (Annan). Förutom dessa två som står ut något, nämns samtligas tidigare erfarenheter av diplomati och politik, såväl nationellt såsom internationellt. Men denna information verkar inte finnas där för att informera. Målet tycks snarare vara *delectare*, att skapa förtroende och trovärdighet. För när generalsekreterarnas erfarenheter lyfts fram, är det enbart i syfte att visa hur lämpliga de är på sin position. Erfarenheterna används som en del av generalsekreterarnas *ethos* som en bakgrund till deras karaktär. Erfarenheterna, de tidigare uppdrag generalsekreterarna haft, fungerar som bevisning av vilken karaktär generalsekreteraren har, för det är i erfarenheterna han visat sin karaktär. Det faktum att generalsekreterarna är tidigare diplomater och politiker används inte i sig som en förklaring till att just dessa män blivit generalsekreterare. Det är de personligheter de är, vilket framkommit i deras gärning som diplomater och politiker, som förklarar varför just de blivit valda.

En särskild del av generalsekreterarens *ethos*, verkar vara särskilt betydelsefull; den nationella tillhörigheten. Som jag tidigare konstaterat, är det inte bara en person som blir vald, utan symboliskt är det också ett land, kanske till och med en region (kontinent, typ av land, religiös tillhörighet) som blir vald. Detta trots att det samtidigt lyfts fram att generalsekreteraren måste vara helt neutral. Den nationella tillhörigheten får fungera som en bakgrund till flera av de karaktärsdrag som generalsekreteraren tillskrivs, såsom Hammarskjölds neutralitet. Generalsekreterarnas *ethos* tar stor plats i gratulationerna. Målet med det tolkar jag är att skapa förtroende för den nye ledaren, både inom som utanför FN. Genom att använda hans karaktär och berömma är det också möjligt att delegaterna vill skapa förtroende och ”goodwill” i relationen mellan generalsekreterare och delegaten/delegatens medlemsstat i sig. Det är möjligt att generalsekreterarnas goda karaktär skapas och hyllas för allmänheten, som ju också är del av publiken. Genom att höja förtroendet för generalsekreteraren, frontfiguren för FN, vill deltagarna också höja förtroendet för FN. *Ethos* tar plats också i generalsekreterarnas egna uttalanden, men bara indirekt.⁶²³ Det beror förstås på *decorum*. Det vore helt enkelt inte politiskt korrekt att rada upp egna karaktärsdrag, eller att beskriva sin egen utmärktighet. Det karaktärsdrag de lyfter fram själva är istället genom de känslor de har/säger sig ha. Jag har konstaterat att generalsekreterarna är: tacksamma, rörda och stolta. Generalsekreterarna visar därmed på ödmjukhet, och en del uttrycker också att de känner just känslan av ödmjukhet.

Pathos, känslor, tar också stor plats i installationerna. Generalsekreterarna be-

623 Se avsnitt 4.5

rättar att de har starka känslor vid detta tillfälle. De uttrycker dessutom *pathos* i form av den hängivenhet de lovar i sitt nya uppdrag. *Pathos* flödar även hos presidenterna och delegaterna. Förutom de känslor som uttrycks, skapas känslor, starka känslor, av det högtidliga språk och de stora ord som används såsom metaforer och religiösa anspelningar där generalsekreteraren har ett heligt uppdrag och är en fredens apostel. Vidare har generalsekreteraren fått ett oerhört viktigt uppdrag, det är det viktigaste och svåraste i hela världen. För att ytterligare höja stämningen, används tiden både framåt och bakåt; händelsen är av historisk betydelse och det är framtiden som står på spel.

Jag kan konstatera att de retoriska medel som främst används är *ethos* och *pathos*. Det handlar om karaktär och känslor. Enligt den klassiska retoriken är målen *delectare* respektive *movere*. Målet *delectare*, att behaga, innebär att skapa förtroende och trovärdighet, medan *movere*, att röra, innebär att engagera mottagaren och uppmana till handling. Vad gäller generalsekreterarnas installationer, är det lätt att se hur *delectare* och *movere* är mål i detta symboliska möte i Generalförsamlingen. Jag ska börja med *ethos* och *delectare*. Visst handlar installationerna mycket om att skapa förtroende, främst då förtroende till två saker. För det första, förtroende för ledaren, för generalsekreteraren. Ledamöterna och presidenterna beskriver hur han är, vilka erfarenheter han har, och hur dessa visat hur han är värdig, till och med utmärkt, i positionen som generalsekreterare. Som jag visat är ett återkommande inslag i installationerna just att betyga sitt förtroende till den nye generalsekreteraren. Vidare återkommer ofta vänskapen och att de känner honom, eller att ”vi alla” känner honom, som tema. För det andra, förtroende för FN, för organisationen i sig, för dess vision och för samarbetet mellan medlemsstaterna. Vänskapen och förbrödringen mellan länderna är ett återkommande ämne. Eftersom det – ”vi är vänner” – är något som behöver sägas, verkar det som om att vänskapen behöver bekräftas, att trovärdigheten för samarbetet mellan länderna är viktig. Det styrks också av att det uttrycks förväntningar på det här, att ”alla” ska följa FN:s arbete. Vidare omnämns den kompetenta och hängivna personalen som FN har, som för att ytterligare förstärka organisationens trovärdighet. Dessutom nämns FN:s historia, uppkomst och betydelse för olika konflikter. FN:s stadgar omnämns ett flertal gånger i installationerna och den nämns av både generalsekreterare och delegater, som för att förstärkas och för att kommas ihåg.

Förtroende för ledare och organisation hänger förstås ihop. Förutom ledarens *ethos*, finns FN:s *ethos* med i bilden, förtroende skapas även för organisationen. Enligt klassisk retorik är *ethos* ett medel för övertygande. *Ethos* är inte bara ett medel, utan också ett mål i sig. Presidenter och delegater vill helt enkelt skapa en bild av den nya generalsekreteraren. Det andra starka klassiska målet i installationerna; *movere*, går ut på att skapa känslor och uppmana till handling. Genom

pathos vill delegaterna, presidenterna och generalsekreterarna få möjlighet för FN att agera. Det känns som om det är ett ganska abstrakt handlande för världsfreden, men det finns också mycket konkreta förslag på vad FN och framförallt generalsekreteraren ska ägna sig åt, såsom tredje världens problem eller just den pågående konflikten i Kongo på 60-talet. Till U Thant sa Kongos delegat herr Cardoso: "In conclusion, we should like to tell you that the future of our country, the Congo, is in your hands."

Att analysera installationerna utifrån neoaristotelisk teori visar att i det här symboliska mötet skapas generalsekreterarens karaktär i syfte att skapa förtroende för såväl den nya ledaren som organisationen i sig. I mötet skapas en hög stämning genom ett högtidligt och bildrikt språk i syfte att skapa utrymme för FN att agera i världen och för medlemsstaterna att samarbeta med FN och varandra.

Genre – hyllandet är huvudsaken

Enligt neoaristotelisk retorik finns tre idealtypiska talgenrer⁶²⁴; rådstal, juridiska tal och lovtal. Politiska tal hamnar för det mesta i facket *genus deliberativum*, rådande tal. Dessa tal handlar om att få de politiska lyssnarna att ta ställning för eller emot ett förslag. Men generalsekreterarnas installationer hamnar inte bland de "vanliga" politiska talen, utan är snarare ett hyllningstal, ett demonstrerande tal. *Demonstrativum* kommer av det latinska *demonstrare*, att åskådliggöra och att peka ut. Lovtalen med dess smyckade språk var egentligen ett analyserande tal genom vilket talaren kunde gå från det enskilda till det mer generella och universella. I lovtal är det därför viktigt med symboler och tecken. I lovtal över människor, som vid en begravning, hyllning eller vid ett olympiskt spel handlade också om att utföra en rit, även om det inte var till en viss gud, "utan för att bekänna sin gemensamma 'tro' på vissa medborgerliga dygder och på en viss samhällsordning. Det var detta som man hyllade genom den enskilda människa som ställdes i alla ords och tankars centrum."

Kurt Johannesson 1998:100

De här lovtalen följde ofta en typisk disposition. Enligt Quintilianus skulle ett lovtal börja med det som fanns före människan, såsom fosterland, föräldrar och förfäder. Var personens bakgrund av hög status, skulle det lyftas fram, var personen av låg status, skulle istället just det användas. I lovtal av en människa kunde olika tecken på att den här människan kommer att lyckas och bli berömd i framtiden påtalas. Efter människans ursprung, följde topiker om människan själv, först med kroppen, såsom dess styrka och skönhet, sen "yttre gåvor", att personen

624 Informationen om lovtal är hämtat från Johannesson 1998:kapitlet *Att prisa och fördöma*.

är rik, mäktig, lycklig och har bra kontakter. Men det var viktigt att visa hur personen i fråga använde detta hederligt och bra. Det viktigaste i ett lovtal över en människa ”*talets höjdpunkt och kärna, skulle vara andens eller själens gåvor, människans 'dygder'*”.⁶²⁵ Det fanns flera upplägg att tillgå när dygderna skulle hyllas. Ett sätt var att utgå från olika åldrar, hur personen ifråga var som liten, eller hur dygderna utvecklades genom studier, eller hur han/hon gjort eller sagt saker som varit berömvärda. Ett annat sätt var att utgå från dygder såsom tapperhet eller rättvisa och hur personerna har dessa dygder och handlat efter dem. Johannesson kallar dygder för ”berömvärda egenskaper” och menar att vad som var berömvärdt berodde på var och till vilka talet var riktat. En krigare hyllades för sin tapperhet, inte för egen vinning i form av ära eller krigsbyte. Krigaren kämpade för fosterlandet, för något ädelt och viktigt. Då fick tapperheten en större innebörd än att krigaren var modig i strid. Alltså kunde talaren genom lovtalet försöka ändra åhörarnas synsätt av sig själv och sin värld, för att själva handla annorlunda. Ett lovtal handlar egentligen inte så mycket om föremålet för talet. Det går snarare ut på att samla en församling, ett kollektiv kring gemensamma värden. Det är det som gör installationerna så intressanta forskningsobjekt: vilka värderingar lyfts fram om ledarskapet?

Just dygder och kvalitéer hos generalsekreteraren tar stort utrymme, inte minst från delegaternas sida. Många av de andra karakteristiska hos generalsekreterarna används som förklaringsgrund till deras kvalitéer. Det är i sitt arbete och yrken som deras förmågor framträtt och deras nationalitet förklarar deras karaktärer. I U Thants fall används också hans religion, buddhism, som en förklaring till U Thants karaktär. Hyllningstalet hör ihop med det fördömande talet då det är olika sidor av samma mynt. I ett hyllande tal lyfts fram, demonstrerar, vad som är bra för en grupp, och i ett fördömande vad som kan vara skadligt. I lovtal finns det därför gärna inslag av fördömande av vad som kan hota det goda, och också inslag av försvar för det som finns. Något som utmärker lovtal är att de ska ”... *via enskilda gestalter, handlingar, yttranden påvisa vilka värden som är grunden för detta samhälle och vilka 'dygder' som är dess inre kraft*”⁶²⁶. Det är därför som exempel är ett vanligt grepp i lovtal och i alla sorters tal.

Installationerna, både i det generalsekreterarna säger och det som ledamöterna och presidenterna uttalar, hör till kategorin hyllningstal. Generalsekreterarna, både de avgående och de nyvalda, används som exempel på egenskaper och dygder. Enligt neoaristotelismen är syftet med detta att påvisa gruppens värden och dess sammanhållning, vilket jag tar med mig till den senare diskussionen om syfte. Gruppens värde lyfts ofta fram. Det sker många referenser till FN:s stadgar

625 Johannesson 1998:100

626 Johannesson 1998:126

och ursprung och mål. Det finns också inslag av det som hotar församlingen, såsom krig och fattigdom. Dessa hot påtalas med jämna mellanrum i installationerna. Den viktiga symbolen vid tillfället är generalsekreteraren själv. Han ska personifiera FN (U Thant kallas till exempel Herr FN) och det faktum att man inom FN lyckats komma överens om en gemensam kandidat till posten, är i sig en symbol för fred. Liksom de klassiska retorikerna, tar delegaterna utgångspunkt i personens ursprung; hans bakgrund och fosterland. När bakgrunden är av hög status, hyllas den, och när bakgrunden är av låg status, blir det en *topik* för hyllning. Javier Perez de Cuellars enkla uppväxt blir en förklaring till att han jobbar dubbelt så hårt som alla andra och Dag Hammarskjölds bakgrund med en far som varit statsminister lyfts fram som en förklaring till Hammarskjölds storhet. Framförallt är fosterlandet något som används i samtliga sju hyllningar. Alla generalsekreterarna omnämns som *söner* av sitt land och deras dygder förklaras utifrån sin nationalitet, till exempel sägs Hammarskjöld vara neutral som sitt Sverige.

Precis som i de klassiska hyllningstalen är installationernas kärna de hyllade personernas karaktärsdrag och dygder. Poängen med detta är alltså att verka för de värden och den sammanhållning som församlingen, i detta fall organisationen (i förlängningen världens folk) ska sträva efter. Vid en första anblick ser det ut som att syftet med mötet är att installera en ny generalsekreterare, men han är ett redskap för deltagarna i organisationen att prova varandras lojalitet och arbeta med samhörigheten. Syftet med denna symboliska och rituella tilldragelse är, enligt neoaristotelisk retorik, att skapa samhörighet och hylla gemensamma, ideala värderingar. De yppigaste metaforerna och liknelserna används vid Dag Hammarskjölds installation. Första generalsekreteraren Lie fick avgå och när länderna enades om Hammarskjöld var det en stor symbolisk framgång, men organisationen var i ett mycket ansträngt läge. Vem skulle Sovjetunionen godta att arbeta med? FN var tämligen nytt och hade inte funnit sin roll än. Skulle det fungera att samarbeta på detta sätt? Många var angelägna om att inte göra om misstagen från Nationernas Förbund. Det som hände var att FN valde en "nobody". Hammarskjöld uppfattades som harmlös. De flesta tänkte honom som en administratör, en sekreterare, som skulle låta medlemmarna göra som de behagade. Just därför kanske det kan tyckas konstigt att just Dag Hammarskjölds installation är en av de mest väl formulerade, vackra och språkligt utsmyckade. I Hammarskjölds installation finns ovanligt många metaforer och delegaterna var särskilt tydliga med att lyssna fram hans goda egenskaper. Exempelvis lyftes Hammarskjölds erfarenheter som bergsklättrare fram som uttryck för karaktärsdrag som lugn och logisk.

Syftet med metaforerna och den högtravande hyllningen var inte att hylla Hammarskjöld, som ju var helt okänd för de flesta av delegaterna. Syftet var att bygga

gruppen, federationen – nu gällde det för gruppen att vara lugn, metodisk, logisk. Lejonen fick lov att tämja sig om gruppen skulle klara att hålla ihop (Hammar skjöld kallas för lejon tämjare i installationen). Hyllandet av Hammar skjöld vid installationen kan ses som kommunikation av värderingar, personen Dag Hammar skjöld fick i installationen vara ett föremål för de värderingar som gruppen vid tillfället behövde uppnå. FN stod vid en skiljepunkt, skulle FN fungera eller gå under som NF? Därför behövde deltagarna uttrycka hur viktigt det var att hålla samman. Med detta som bakgrund, är det inte konstigt att den vid tiden okände Hammar skjöld blev föremål för uppmärksamhet och hyllning.

6.5 Analys av generalsekreterarnas inre ethos och dygder i installationerna

6.5.1 Dygder för inre ethos – sett från de leddas perspektiv

Hur framställs generalsekreterarnas ethos i installationerna? I bilaga B om installationerna finns citat som exempel på de kvalitéer jag kommer att diskutera nedan, där finns det hela mer utförligt presenterat, här kommer jag snarare att diskutera det.

Listan på de kvalitéer som tillskrivs generalsekreterarna är betydligt längre än de listor som sammanfattar vilka kunskaper generalsekreterarna behöver, eller vilka tidigare uppdrag och erfarenheter generalsekreterarna har haft. I praktiken är personer, personligheter och karaktärsdrag något viktigt i ledarskapet. Här har jag lagt in de kvalitéer som generalsekreterarna visat i tidigare uppdrag, egenskaper som de har därför att ”söner av deras land” har sådana kvalitéer, och sådana kvalitéer som delegaterna vet eller tror sig veta att generalsekreterarna äger.

Trygve Lie: 10 bestämd (firm), försonande (conciliatory), neutral (impartial), ädel (high-minded), modig (courage), häftig (fierce), resonabel, praktisk, stolt (proud), höviskhet (courtesy).

Dag Hammar skjöld: 37 lojal, distinkt (distinction), hängiven till saken, erfaren, kunskap, förmåga, prestige, nobel, fredsälskande, samarbetsvillig, fast, grundad, idealistisk, realistisk, personlig integritet, hängiven FN:s ideal, enastående, stark karaktär, tydlig (clean-cut) karaktär, mäktig vis, förstående, sympatisk, intelligent, humoristisk, beundransvärd karaktär, rättrådig, gentleman, liberal, objektiv, erfaren, statsmannalik, mod, hängivenhet, integritet, rättvis.

- U Thant: 43 mod, redbarhet (probity), neutral (impartial), förnämlig (distinguished), förmåga, erfarenhet, självständig, intelligent, energi, idealism, eminent, fredsläskande neutral, förmåga, hängiven FN, ödmjukhet (humility), objektiv, jämnmod (equanimity), bra humör (good temper), vishet, dignitet, heder, höviskhet (courtesy), lojalitet, rättvisa, måttlighet (moderation), integritet, omdöme (judgement), klartänkt, hängiven mänskligheten, vän disposition, tålmod (patience), stark karaktär, tolerant, känslomässigt balanserad, effektiv, plikttrogen, modig, klart visionär, moraliskt modig, ödmjuk, blygsam (modesty).
- Kurt Waldheim 36 exceptionell kompetens, pålitlig, hängiven, ansvarsfull, neutral, dynamiskt ledarskap, fantasirikt ledarskap, kapabel till hårt arbete, rigorös uppmärksamhet till protokoll, förmåga att lösa konflikter, erfaren, objektivitet, organisatorisk förmåga, ledarskapskvalitéer, dynamisk diplomat, briljant diplomat, objektiv, vis, omdöme, tror på fred, taktfull, personlig charm, vänlig, hövisk, ödmjuk, värdig, distinkt, intellektuell integritet, egensinne (independence of mind), idealistisk, realistisk, harmonisk, förstående, rättvis, hög kapacitet, tålmodig,
- Javier Perez de Cuellar 11 visionär, ansvarsfull (bredaxlad nog för att bära ansvaret) hängiven FN (commitment to UN), kunskap om, talang för och erfarenhet av internationella affärer och diplomati, kultiverad, vis, bra omdöme, kompetent, integritet, kultiverad.
- Boutros Boutros-Ghali 22 stor statsman, stor akademiker, intellektuell, mod, erfarenhet, mogen, dynamisk, uppfylld av FN:s vision, kompetent, lojal, förutseende, välartikulerad, disciplinerad i presentationer, klartänkt, objektiv, opersonlig i omdöme, ödmjuk, generös, förmåga till ledarskap, ansvarsfull, hårt arbetande, respekterad
- Kofi Annan 24 förmåga att hitta neutral medelväg, hängiven FN, ansvarsfull, oklanderlig, oberoende, förmåga att skapa vision, exceptionella kvalitéer, briljant, smidig (smooth conduct), kompetent, effektiv, enastående

personlighet, skicklig förhandlare, erfaren diplomat, kunskap om samtida världsproblem, stark karaktär, fasthet med försonande, förmåga att lösa svårigheter genom dialog och förhandling, erfarenhet som administratör, bestämdhet, stor arbetsförmåga, humor, handfast ledarskap, rättvis, bra omdöme.

Ban Ki-moon 11

framstående, stabil (safe and steady hands), kapabel, heder, integritet, förmågor, goodwill, vilja att tjäna och åstadkomma, tålmod, bestämd, ödmjukhet, vishet,

Alla dessa egenskaper och kvalitéer som beskrivs/tillskrivs generalsekreterarna skapar en lista på över 100 begrepp. I bilaga C om dygder visar jag denna lista och där provar jag på olika sätt att sortera karaktärsdragen, i de klassiska sju dygderna och i de delar som hör inre ethos till. Analysen enligt topikerna i inre *ethos* visar att de viktiga är att vara klok, hängiven, sympatisk och ha hög integritet. De klassiska dygder som motsvarar dessa är: vishet, tro och kärlek. När jag provar att sortera de över 100 begreppen i de sju klassiska dygderna är det också dessa tre dygder; vishet, tro och kärlek, som utgör de största grupperna.

Jag provade först att sortera begreppen tematiskt; att samla ihop egenskaperna under någon sorts gemensamma nämnare, men det var omöjligt, de spretar åt alla håll. Det visade sig görligt, men inte lätt, att sortera in egenskaperna under topikerna i inre *ethos* och under de klassiska dygderna. Det är inte alls självklart att sortera kvalitéerna, jag har sorterat, ändrat och ändrat igen. Det är svårt att kategorisera och det är lätt att se vilka problem som karaktärsforskningen haft, både inom ledarskaps- och retorikområdet. Begreppen är flytande, och det finns nog inget perfekt sätt att tolka begreppen. Att vara lojal, är det att vara välvillig, eller är det ett karaktärsdrag? Jag menar inte att be om ursäkt, utan bara göra klart att detta i stor grad är en tolkningsfråga och bitvis en ganska slumpmässig jonglering med ord.

Sammanfattningsvis säger delegater och presidenter, att en generalsekreterare "är" eller "ska vara" klok, hängiven, sympatisk och ha hög integritet, det vill säga stå för dygderna vishet, kärlek och tro.

6.5.2 Dygder för inre ethos – sett från generalsekreterarnas perspektiv

"The trust and confidence placed in me fills me with deep gratitude and humility. I am profoundly grateful to the President and the members of the Security Council for

recommending my appointment and the General Assembly for accepting the recommendation by acclamation.”

Javier Perez de Cuellar vid sin installation

Generalsekreterarna beskriver inte nämnvärt många karaktärsdrag om sig själva, däremot går det att uttolka kvalitéer genom det sätt de uttrycker sig och det de framhåller om hur de ska agera som generalsekreterare. De presenterar sitt *ethos* indirekt snarare än direkt.⁶²⁷ De drag de framhäver indirekt är:

- ödmjuka (tacksamma, rörda och stolta)
- hängivna (göra sitt bästa, trogna till organisationens stadgar och vara tjänare)
- stark integritet (etiken spelar roll, de ska vara neutrala och de förväntar sig hjälp)

Ödmjukheten handlar om hur de känner sig nu, medan hängivenheten och den starka integriteten handlar om hur de ämnar fungera som generalsekreterare. Så de två egenskaper som de framhåller som positiva är hängivenheten och integriteten. Om jag sätter in dessa i de klassiska sju dygderna motsvaras hängivenhet och integritet av kärlek och tro.⁶²⁸

6.5.3 Dygder för inre ethos – sett från organisationens perspektiv

Vilka dygder finns i kontexten, i organisationen? Inga-Britt Ahlenius, FN:s internrevisionschef och därmed tredje högsta tjänsteman, är ansvarig för att FN styrs som det ska styras. Jag frågar henne vilka normer som ett idealt ledarskap i FN borde följa.⁶²⁹ Hon svarar blixtnabbt: ”*Back to the charter*”. Ahlenius menar att det som behövs i FN fortfarande finns i stadgarna. De är lika aktuella som när de skrevs för 60 år sen och det är fortfarande stadgarna som uttrycker de normer som FN och generalsekreterarna ska följa. I installationerna hänvisar både generalsekreterare och delegater i sina uttalanden till just stadgarna. Vad säger då stadgarna om generalsekreterarna? I kapitel *XV Sekretariatet* står följande två paragrafer:

“In the performance of their duties the Secretary-General and the staff shall not seek or receive instructions from any government or from any other authority external to the Organization. They shall refrain from any action which might reflect on their position as international officials responsible only to the Organization”.

Utdrag ur artikel 100

627 Se Kinneavy och Warshauer 1994:173 samt diskussion i 4.5.2.

628 Enligt modell med deldyger i McCloskey 2006

629 Inga-Britt Ahlenius intervju 8 september 2006

“The paramount consideration in the employment of the staff and in the determination of the conditions of service shall be the necessity of securing the highest standards of efficiency, competence, and integrity. Due regard shall be paid to the importance of recruiting the staff on as wide a geographical basis as possible.”

Utdrag ur artikel 101

Generalsekreteraren och staben ska alltså vara internationellt oberoende, men samtidigt är det viktigt att de kommer från olika nationaliteter. De ska vara effektiva, kompetenta och ha integritet.

Enligt organisationen ska generalsekreterarna vara: effektiva, kompetenta och ha hög integritet. Kategoriserat in i de klassiska sju dygdena, så är det vishet (effektiv, kompetent) och tro (integritet) som är det viktiga.

6.5.4 Analys av dygder – vishet, tro och kärlek

Jag har tittat på de dygder som generalsekreterarna ska ha; enligt organisationen, enligt dem själva och enligt delegater och presidenter.

- Enligt organisationen: effektiv, kompetent, integritet – det vill säga vishet och tro.
- Enligt dem själva: hängiven, integritet – det vill säga kärlek och tro
- Enligt delegater och presidenter: klok, hängiven, sympatisk och hög integritet – det vill säga vishet, tro och kärlek

Sammanfattningsvis är det följande ideal som lyfts fram:

- effektiv
- kompetent
- integritet (3)
- klok
- hängiven (2)

Om jag då sammanfattar detta ska en generalsekreterare bära dygden tro (vilket står för integritet enligt McCloskey), det är något som finns från alla tre håll. Dessutom ska generalsekreteraren stå för kärlek, då han ska vara hängiven och sympatisk. Vidare ska generalsekreteraren vara vis. De dygder som generalsekreteraren ska ha/har enligt generalsekreterarna själva (ledaren), delegater och presidenter (ledda) och stadgarna (kontext) är vishet, kärlek och tro. Den ideala generalsekreterare är alltså en person som är intelligent, kompetent och effektiv. Personen ska vara sympatisk, men viktigast av allt ska han vara hängiven och ha en stark integritet.

Receptet på en bra generalsekreterare lyder: tre skopor tro, två skopor vishet och två skopor kärlek.

6.5.5 Generalsekreterarens dygder sett ur ett idéhistoriskt perspektiv

Att intelligens och kompetens är en viktig del av ledarskap, förvånar väl knappast. En ledare som en klok och kunnig person känns självklart. Det är dessutom den enda egenskap som egenskapsforskarna egentligen var riktigt överens om.⁶³⁰ Kärlek och tro, skulle verkligen kärlek vara en viktig dygd för en ledare? Om ledarskap ses som rationellt och beslutsfattande, kan detta vara svårt att tro. Handlar ledarskap inte om *logos*? Inte heller bara om *ethos*, karaktären, utan också om *pathos*, om känslor, starka känslor?!

Dygdena som utkristalliserar sig som önskvärda för generalsekreterarna stämmer inte överens med dygdekataloger från postmoderna dygdekataloger eller företagsledare. Det är inte taylorismiska dygder som flit, inte heller posttaylorismiska som flexibilitet, initiativförmåga som reproduceras. Inte heller det som sägs vara samtidens mest hyllade dygder såsom kreativitet. Inte heller är det dygder som utpekats som typiska för företagsledare såsom rationalitet.⁶³¹ De dygder som lyfts fram här för snarare tankarna till klassiska dygder. Det är reproduktion av hjältar och helgon som sker med generalsekreterarna.

Deirde McCloskey har satt samman de olika klassiska sju dygdena och de deldygder hon arbetat fram i en modell med olika skalor, såsom kön, politik, samhällssyn och religiositet.⁶³² Hon menar att mod är en dygd typiskt förknippad med manlighet, medan kärlek stereotypiskt tillhör kvinnliga dygder. McCloskey har också i sin modell av dygdena lagt in etiskt subjekt: känsla (autonomt-anknytning), politik (frihet-solidaritet) och samhälle (gesellschaft-gemeinschaft). Vidare har hon lagt in det etiska objektet på en skala från transcendent - andra människor - självet och en religiös skala med sakralt – profant. Här ligger både tro och kärlek på solidaritet som politik, gemeinschaft som samhällsideal och anknytning till andra som känsla. De är båda heliga dygder och är riktade mot det transcendentia som etiskt objekt. Trots att generalsekreterarna följer en strikt manlig norm är två av de tre mest önskade dygdena av dem sedda som kvinnliga. Trots att politik snarare skulle betecknas som profant, är dygdena som önskas av generalsekreterarna främst heliga eller religiösa. Det framstår som att ledarskap har två ansikten, det rationella och det känslomässiga. Sven-Erik Sjöstrand⁶³³ menar att detta är något typiskt, att ledarskap är som ett janushuvud med dubbla ansikten som står för samtidiga men motsatta logiker. Generalsekreterarna ska vara visa, det vill säga en profan dygd, medan kärlek och tro är sakrala dygder. Vishet handlar, enligt McCloskey, om självet, medan kärlek och

630 Se ledarskapskapitel avsnitt 3.4.1

631 Se dygdekapitel för forskning om dessa alternativa dygdekataloger.

632 Se bild i McCloskey 2006:306

633 Sjöstrand 1997

tro är riktat mot det transcendentala. Vishet ligger mitt emellan det kvinnliga och manliga, medan tro och kärlek stereotyp sett som kvinnligt.

De dygder som reproduceras som önskvärda i generalsekreterarna är snarare sakrala än profana, snarare transcendentala än riktade mot självet, snarare stereotyp kvinnliga än manliga och de är framförallt snarare klassiska än moderna.

Jag vill återigen poängtera att denna ”nedkokning” från över hundra begrepp till ett par enstaka dygder är ett jonglerande med ord. Egentligen, menar jag, är resultatet med bara ett par dygder mindre intressant än det faktum att det är så många dygder och att de får stort utrymme. Antropologer lyfter fram att samerna har många ord för snö, helt enkelt för att de har behov av många ord för att karakterisera snö, medan svenskan bara har ett.⁶³⁴ Dygder är något viktigt att döma av vilket utrymme det får ta. Människan tycks ha ett stort behov av att uttrycka karaktärsdrag och dygder.

6.6 Dramatistisk analys av installationerna

6.6.1 Identifikation och dramatism

Den moderna retorikens medel och mål är identifikation, det är genom identifikation som kommunikation och kommunikation kan uppstå.

Jag menar att i federationer och metaorganisationer kan förebilder och föredömen vara särskilt viktiga, inte minst då en ledare av sådana organisationer måste förtjäna trovärdighet. Jag menar också att medlemmar för att få till ett fungerande samarbete måste arbeta med de gemensamma värdena. En stor del av arbetet i sådana organisationer handlar om övertygande och förhandlande om normer och värderingar eftersom det inte finns så stor tvingande makt. Kenneth Burkes teorier kan vara ett möjligt sätt att se på och förklara arbetet med övertygande och värderingar inom federationer och metaorganisationer. Att diskutera samhörighet och samtidig delning och se de kommunikativa tillgångar som finns här, kan vara ett sätt utveckla arbetet inom federationer och metaorganisationer.

I installationerna sker identifikationen genom topikerna och det språk som används: nationalitet/internationalitet, vänskap/broderskap och dygder. I avsnittet om topiker konstaterade jag att nationalitet används för att förklara en generalsekreterares karaktär, men nationalitet/internationalitet använd också som iden-

⁶³⁴ Visserligen en modern myt, ändå säger det något, om inte annat att det har blivit en myt, se Nunberg 1996

tifikation. Anledningen till att de får stort utrymme i installationerna menar jag kan förklaras som övertygandets makt i form av identifikationen. Att relatera till nationaliteten är ett sätt att koppla ihop sig själv med generalsekreteraren. Det verkar ligga oerhört mycket stolthet i det nationella. Till en början fann jag det märkligt att nationalitet var ett så ofta förekommande tema i installationerna då generalsekreteraren ska vara neutral och internationell per definition, vilket sägs vid flera tillfällen. Samtidigt är nationalitet något som alla ”har”, och nationalitet är en av anledningarna till att de är där; de är nationella representanter. Därför bedömer jag att nationalitet blivit en naturlig grund för identifikation. Ideal och dygder är också de grund för identifikation. Att mötas i något gott, något högre, något allmänmänskligt. Dygderna utgör såväl medel som mål för identifikationen. Installationerna är med språket, topikerna och dygderna högtidliga och dramatiska.

”The perceived public political role for the Secretary-General is popular because it is dramatic, and since the organization is in a sense a political theater with much of the drama, but not all of it, played out in the open one needs a leading character, as does all theater, and who is better fitted for that role than the Secretary-General?”

James Barros *Importance of Secretaries-General of the UN* 1983:26

Installationerna är intressanta ur ett dramaturgiskt perspektiv och här kommer jag att använda mig modern retorik i form av dramatism. Burkes dramatistiska pentad syftar till visa vad som är den underliggande drivkraften i en berättelse och därmed se synsättet på världen och en kontextuell förklaring till händelsen som beskrivs. En pentadisk analys utgår från ett perspektiv. Här kommer jag att ta avstamp i delegaternas och presidenternas perspektiv, eftersom det är de som tar/får det största utrymmet i installationerna.

6.6.2 Scen – en publik arena i diplomatisk kultur

“We have just witnessed a solemn and momentous event. We have just marked a milestone in the history of the United Nations with the swearing-in of the fifth Secretary-General of the Organization.”

Till Javier Perez de Cuellar från herr Legwaila, Botswana

Det finns tre förhållanden som jag menar gör att installationen är något högtidligt. För det första, att installera en ny generalsekreterare är symboliskt viktigt som överenskommelse. Alla nationer i Säkerhetsrådet måste komma överens om kandidaten för att han/hon ska bli vald. För det andra, det är symboliskt viktigt därför att det är en symbol för organisationen som ska utses. För det tredje, installation av generalsekreterare sker sällan. En generalsekreterare sitter i perioder om fem år. De kan bli omvalda men ingen har suttit mer än i två perioder. Inte

nog med att det är ett högtidligt tillfälle, det är också en högtidlig omgivning. Generalförsamlingens byggnad och sal är pampig. Ledamöter från nära 200 länder är samlade. En scen kan vara mer än den fysiska scenen, den kan vara metafysisk i form av dess kultur.⁶³⁵ Även om inte alla länder och regioner är de bästa av vänner, är det diplomati och artighet som gäller. FN arbetar för fred och det är den anda som vilar över det internationella territorium som huvudkontoret utgör. En sådan här dag firas gemensamheten.

För mig är scenen i detta drama en publik arena, en scen inför en publik, där ett skådespel ska äga rum. Att få framföra, att få till protokollet, det är det viktiga. Delegationerna kan tacka den avgående generalsekreteraren eller gratulera den nyvalde när de träffar honom, men väljer att göra det här, inför ”alla”, för den möjliga publiken är stor. Den fysiska scenen, Generalförsamlingens sal, är storslagen. Den metafysiska scenen är diplomatin, det är i den internationella diplomatin som dramat äger rum. Den internationella diplomatin bygger på kommunikation genom exempelvis koder av hövskhet och ömsesidighet.⁶³⁶

6.6.3 Akt och syfte - trandans och synliga gratulationer

Installationerna består av några fasta inslag:

- Generalförsamlingens president offentliggör att generalsekreteraren ska installeras och presenterar honom.
- Den nye generalsekreteraren svär eden.
- Den nye generalsekreteraren håller ett anförande.
- Delegationer från olika länder/regioner gratulerar den nye generalsekreteraren.

Installationerna är inte identiska. Däremot utspelas samma akt varje gång, det är samma process som äger rum i alla installationer. Det som sker på scenen är genomförandet av en trandans.

Den nye generalsekreteraren visar sin underdånighet, genom att tala om hur rörd, tacksam och hedrad han är över att bli uppbjuden. Därefter lovar den nye generalsekreteraren sin heder och trohet. Han kommer att göra sitt bästa. I sin dans uttrycker generalsekreteraren att han behöver ländernas stöd och samarbete, såväl som Sekretariatet och övriga FN-organisationer. Så tar Generalförsamlingens ledamöter över dansen och de turas om att föra, de står på kö för att föra. Deras dans består också den av betygelser om stöd och trohet, hur de kommer att göra sitt bästa och ger sitt stöd. Det kommer komplimanger till deras danspartner, generalsekreteraren. Han är en bra person, han är ”den rätta”. Ledamöternas dans består inte bara av hedersbetygelsor, komplimanger och stöd.

635 Boor Toon, Endress och Diamond 1993:166

636 Se mer utförligt om diplomati och FN i bilaga A.

Här finns också en rad förväntningar och krav, små kärleksfulla tjuvnyp i artig förklädnad. Dessa krav består dels av hur en generalsekreterare bör vara och bör agera. Dt finns också krav som handlar om att generalsekreteraren måste uppmärksamma specifika frågor.

För mig ter sig handlingen i dramat så att generalsekreterarna och delegaterna dansar med varandra. Det skakas på fjädrar i uppvaktning, ödmjukhet, tacksamhet och hyllning. Men det nyps också med förväntningar och ibland med krav. Anledningen till att delegaterna gör sina uttalanden är att framföra sina gratulationer till generalsekreterarna, men själva gratulationen verkar inte i sig vara lika viktig som att synas. Det viktigaste tycks vara att alla ska komma fram och säga sitt grattis, eller skicka sitt grattis genom någon annan. Det som skulle kunna vara ett stort brott mot *decorum* vore att inte gratulera så att det syns. Gratulationerna är inte heller bara gratulationer, de innehåller också, som jag konstaterat, intyganden om samarbete och förtroende samt förväntningar på de andra delegaterna och på generalsekreteraren om detsamma.

6.6.4 Agent och redskap – delegater, *decorum*, språk och generalsekreterarna

I en viktig biroll finns presidenten. Han eller hon är conferencier på scenen. Däremot är det inte presidenten som för handlingen vidare, han/hon bara kommenterar den, till exempel då det blivit dags för eden att sväras. Biroller innehas också av delegaterna. En del delegater tar ut svängarna och tar stor plats på scenen och lång tid av handlingen. En del gör stora yviga danssteg i en het tango, andra tar små steg i en tät quickstep. Det är viktigt att alla ska upp på scen; en rollinnehavare från varje region. Om någon inte skulle dansa, skulle det ses som suspekt. Huvudrollen spelas av FN. Det är kring FN som alla samlas, det är FN som ska förändra världen, som ska göra något. Det är FN som har en bakgrund och en framtid. FN är hjälten och har huvudrollen.

Det är ett strikt *decorum* i installationerna. Det är högtidligt, bildrikt och höviskt. Till *decorum* hör att alla ska prata. Om någon region eller något land inte skulle gratulera, skulle det verkligen vara ett brott mot *decorum*, och har aldrig hänt (såvitt Jan Eliasson vet och jag upptäckt). Eliasson menar att det är själva gratulationerna i sig som är de viktiga, inte substansen i vad som sägs. Om en region inte skulle gratulera den nyvalde generalsekreteraren, skulle det vara ett oerhört starkt tecken på bristande förtroende. *Decorum* kan ses som ett hur – det är med och genom diplomatiskt *decorum* som dramat utförs. Andra viktiga redskap för att utföra akten är språket med topiker som nationalitet, förbrödring, religiositet och dygder. Nationaliteten skapar identifikation, religiositeten skapar allvar, och dygdena skapar ideal och med det också grund för identifikation och

samhörighet. Dygderna tillskrivs generalsekreterarna. För viktigast av redskapen är generalsekreterarna. De är föremål för diskussionen, de är symboler. Generalsekreterarna framstår som redskap, det delegater och presidenter pratar om. Intrycket förstärks av att delegater och presidenter inte pratar direkt till generalsekreterarna, utan pratar om dem i tredje person. Delegaterna säger knappast någon om vad generalsekreterarna ska göra, vilka beslut de ska ta eller vad de ska genomföra. Det handlar snarare om hur generalsekreterarna "är". Generalsekreteraren är som en symbol för organisationen, en symbol som får stå för de ideal som organisationen ska stå för. Genom att tillskriva honom egenskaper och kvalitéer talar delegaterna om vad som är viktigt i organisationen. Generalsekreteraren används som ett redskap i dramat.

6.6.5 Drivkraft och synsätt på världen

En pentadisk analys består av två steg. Det första är att inta ett perspektiv, i detta fall deltagarnas, och från detta perspektiv identifiera pentadens delar. Det andra steget är att se var den underliggande drivkraften ligger, vilken del av de fem som är viktigast och vilken som dominerar de andra när de jämförs dem med varandra. Vilken av de fem delarna som är mest drivande säger något om synsättet på världen. När jag nu identifierat pentadens olika delar, vilken eller vilka av dessa delar är det som dominerar, vad är det drivande? Det allra viktigaste menar jag är syftet. Delegaterna vill synas när de framför gratulationer och förväntningar. Det är särskilt viktigt att synas nu när ridån är öppen och världens medier är där för att titta och organisationen har ett tillfälle att börja om på nytt med ny stab. Det symboliska är oerhört viktigt. Samhörighet är något delegaterna kan känna med varandra, men det är också viktigt att visa för varandra och för andra. Varför skulle annars par som förlovar sig bära ringar, eller doktorer få diplom och hatt som bevis vid disputation? Det drivande i dramat är syftet. Som jag tidigare kommit fram till, så är syftet på en yttre nivå att gratulera, men på en djupare nivå, själva drivkraften, är att skapa samhörighet. De ledda hyllar en ledare för att hylla gruppen.

Kenneth Burke skriver att om syftet är det viktigaste i ett drama, är det ett tecken på att den grundläggande filosofin i berättelsen är mysticism.⁶³⁷ När betoningen ligger på syftet i ett drama, så är synsättet på världen enande. Individer är mindre viktiga än gruppen och viktigast av allt är målet. Karen Foss beskriver det så här:

"If purpose is featured, the corresponding philosophy is mysticism. In mysticism the element of unity is emphasized to the point that the individual disappears. Identi-

637 Burke 1945:128

fiction often becomes so strong that the individual is unified with some cosmic or universal purpose.”

Karen Foss 2004:389

Ett sätt att förklara varför samhörighet är viktigt, är att som Burke se identifikation som övertygande. Medlemmarna vill övertyga sin blivande ledare. De vill vara nära och de vill höra ihop med ledaren. Samhörigheten är ett sätt att underlätta arbetet, att skapa identitet, att göra klart att vi har samma värderingar och att vi hör ihop. Att det är rätt att vi har den här organisationen tillsammans. Hur skapas då denna samhörighet? Jag har redan varit inne på nationalitet och internationalitet. Detta tema hänger nära samman med vänskap, broderskap och grannskap. Samtliga tre används i installationerna, oftast i samband med nationalitet. Ytterligare en sak som används är det gemensamma målet för organisationen, själva idén med organisationen. Freden, mänskligheten, samt att skydda de svaga och fattiga. Kort sagt, de högre mål som fogar samman organisationen. Till detta används också generalsekreteraren som symbol, likaså familjemetamorferna son och broder, till exempel när en generalsekreterare kallas för ”son av mänskligheten”.

Jag menar att det går att lära något viktigt av den dramatistiska analysen. Det som driver hela händelsen, installationen med dess gratulation och hyllning till en ledare, är att peka på ett enande, högre syften, mot de globala värdena. Ledaren är bara en symbol för dessa. Genom Kenneth Burkes dramatistiska pentad blir det tydligt att ledaren inte nödvändigtvis måste definieras som den som har huvudrollen i dramat. För det mest slående med analysen är möjligheten att identifiera ledarna som redskap, symboler eller scenrekvisita snarare än agenter. Det är lätt att sätta ledaren som aktör, agent, som den som handlar, men det är inte generalsekreterarna som handlar i installationerna. Genom att prata om generalsekreterarna kan de ledda föra fram förväntningar och föreställningar på organisationen och på andra ledda. Det här förstärks av att delegater och presidenter pratar om generalsekreteraren i tredje person istället för till dem. Generalsekreterarna tycks ha varit väldigt olika personer, detta visar Kille⁶³⁸ i sin innehållsanalys av vad de första sju generalsekreterarna sagt, skrivit och gjort. De har alla haft samma uppdrag och position, men de har utfört det väldigt olika. Ändå tillskrivs de samma dygder.

Den pentadiska analysen säger mig att i hyllandet av ledare, är det inte ledarna i sig som är det viktiga. Ledarna är bara symboler och redskap. Det är att enas och skapa samhörighet kring det gemensamma, kring värden, som är det viktiga.

638Kille 2006

6.7 Reflektioner på analysen av installationerna

6.7.1 Ledarskap som påverkan och autenticitet

Jag konstaterade i kapitlet om ledarskapsteori att ledarskap ofta definieras som påverkan. Från början tänkte sig forskarna denna påverkan som att ledaren påverkar de ledda. Med ett konstruktionstiskt och interaktionistiskt perspektiv på ledarskap som en relation, så har man inom forskningen sett påverkan som något som kan gå åt båda håll.⁶³⁹ I fallet med installationerna är det tydligt att det snarare är de ledda som utövar påverkan snarare än tvärtom. Delegationerna försöker inte bara påverka generalsekreterarna, utan de utövar också påtryckningar på varandra. Detta är ett intressant fenomen, för hur sker påverkan från de ledda mot ledaren och mot varandra?

Inom området autentiskt ledarskap betonas betydelsen av att ledarens värderingar ligger bakom motivation och visioner. En ledare ska leda på sitt personliga sätt och skapar mening genom narrativ och sin livshistoria.⁶⁴⁰ Detta blir märkligt när jag ser på resultat av analysen av installationerna. Trots att de åtta generalsekreterarna haft olika stilar och framstår som olika personer, så blir de ändå tillskrivna samma ideal och värderingar och de ska alla stå för samma vision: fred på jorden. De har alla olika bakgrunder och historier, men dessa historier tycks alltid vändas till deras fördel. Som jag tidigare skrivit så används en fattig bakgrund som en förklaring, likaväl som en rik. I intervjun med Annika Savill framhåller hon hur generalsekreteraren inte ska tala som någonting av de saker han ”är”. Annan ska inte tala som man och inte som afrikan, han ska föra världens talan. Det här talar tvärtemot vad teorierna om autentiskt ledarskap förespråkar. Istället för att grunda kommunikationen i sin livshistoria ska generalsekreterarna vara neutrala och på något sätt opersonliga. De står för och illustrerar samma värden.

6.7.2 Ledarskapets romantisering och attribution

“The election of a Secretary-General has always been an event of extraordinary importance not only for the Organization itself. The post is a particularly important and responsible one because it is global in nature. The Charter of the United Nations invests the Secretary-General with powers enabling him to play a historic part in the maintenance of international peace and security... His successes will be the successes of the Organization, and therefore, the successes of all.”

Mr Burvakin, Vitryssland vid Boutros Boutros-Ghalis installation

Inom denna forskningsinriktning hävdas att ledare tillskrivs alltför stor betydelse i organisationers framgång och motgång. Varför tillskrivs ledare stor betydelse?

639 Se ledarskapskapitlet

640 Se ledarskapskapitlet

Det brukar förklaras med att människan skapar normer och förenklingar för att hantera osäkerhet och mängden av intryck. Det här gäller även i organisationssammanhang. Organisationer är i sig komplexa och dess omgivning än mer komplexa. Att ”hänga upp” framgångar, motgångar och annat på en enskild position och person är en del av förenklingen av verkligheten. En annan viktig förklaring menar jag går att finna i den retoriska analysen av installationerna. Om installationerna ses som hyllningstal i vilka ledarna hyllas, är syftet egentligen inte att hylla dem, utan att skapa gemenskap i gruppen, att hylla gruppen. Medlemmarna av en organisation tillskriver en ledare stor betydelse därför att de vill ha/behöver en stark symbol för att binda ihop gruppen. Ledaren används som ett redskap för att spela upp dramat på den offentliga scenen och uppnå syftet; att skapa samhörighet.

Förutom att tillskrivas stor betydelse, tillskrivs ledare också vissa attribut. Det jag har velat reflektera över här är vilka dessa attribut är och varifrån dessa attribut kommer. De attribut som tillskrivs generalsekreterarna är inte de som vanligen förknippas med ledarskap såsom rationalitet, beslutsfattande eller kontroll. Nej, de attribut som tillskrivs generalsekreterarna är idéhistoriska egenskaper från hjältar och helgon, såsom tro, vishet och kärlek.

Vision brukar ses som ett verktyg för ledarskap. Jag menar att ledaren i sig är en vision; ett ouppnåeligt ideal som organisation arbetar mot som ledstjärna. Ledaren som vision är en Superhjärte. En övermänsklig varelse som till det yttre uppfyller en rad trånga normer, men som tillskrivs stor makt och som tillskrivs hjälte- och helgonlika dygder.⁶⁴¹

Åtta generalsekreterare har lett arbetet inom FN. Dessa åtta är tämligen lika sett till yttre *ethos*. De är alla medelålders män med utbildning inom främst ekonomi och/eller juridik och har erfarenheter av politik och/eller diplomati. I installationerna av generalsekreterarna används varken utbildningar eller erfarenheter som argument för varför just dessa personer blivit valda. Deras bakgrund används istället som tillfällen då generalsekreterarna visat prov på nödvändiga egenskaper och utmärkt, tillförlitlig karaktär. Det märkliga är att det tycks vara ungefär samma egenskaper som alla generalsekreterare har?

Är alla de åtta verkligen så lika? Det verkar inte så. I studien om generalsekreterarnas olika stilar⁶⁴² visar det sig att de tvärtom är ganska olika. Ändå tillskrivs de liknande egenskaper. Jag gissar att de dygder som tillskrivs generalsekreterarna snarare handlar om rollen, än om de enskilda personerna. Det är de önskade

641 Se Morris och Morris 2005

642 Kille 2006

dygdena från positionen som lyfts fram i installationerna.⁶⁴³

6.7.3 Kultur i organisationer

Installationerna är en form av kulturell ritual. Målet med ritualer är symboliskt och expressivt.⁶⁴⁴ Just denna ritual är en sorts passagerit. I kulturell teori står en passage för att minimera hur människor använder sig av sociala roller, att återställa balansen i sociala relationer, att publikt visa på vilka problem som finns och diskutera dessa, att försvara gruppens gränser och göra klart vilka som hör till och vilka som inte gör det. Vidare att bekräfta den sociala betydelsen och värdet av den roll som passagen handlar om.⁶⁴⁵ Detta tycks stämma väl överens med FN:s installationer av generalsekreterare. Oavsett vem som tillträder posten ser installationerna lika ut. Deltagarna i ritualen tar tillfället i akt att visa såväl på problem som på fördelarna med att tillhöra denna inre grupp. Deltagarna återupprepar också om och om igen hur viktigt FN är för världen och framtiden.

I kulturell teori ses tabun som särskilt intressanta. De har sällan någon praktisk betydelse, men symboliskt, kulturellt kan de vara betydelsefulla.⁶⁴⁶ Tabu i det här sammanhanget skulle vara att någon organisation eller något land inte skulle gratulera den blivande generalsekreteraren, enligt Jan Eliasson, min informant till generalförsamlingens kultur och normer. Att inte gratulera någon, det skulle vara ett ställningstagande. Det här styrker alltså betydelsen av hyllandet av ledare som ett egentligt uttryck för gruppens enighet och samhörighet.

Tidigare forskning om nationell kultur visar att i internationella organisationer krockar ibland grundläggande värderingar, till exempel kan demokrati och kapitalism som i väst tas som för givet tagna ställa till problem. Något som visat sig påverka internationella politiska processer är till exempel olikheter i synsätt på maktavstånd och förhållande mellan individ och kollektiv. Vidare har det visat sig att ett lands ekonomiska ställning också har stor betydelse för samarbetet i internationella organisationer.⁶⁴⁷ Det här gör måhända att installationerna som en enande, symbolisk ritual är än viktigare här i FN än på många andra ställen.

Den dygd som lyfts upp mer än någon annan i installationerna; en internationell arena, stämmer överens med resultatet i GLOBE.⁶⁴⁸ Integritet är den viktigaste dygden för en ledare.

643 Se avsnitt i dygdekapitel och Aronsson m fl 2000:27

644 Trice & Beyer 1993:107

645 Trice & Beyer 1993:111

646 Trice & Beyer 1993:109

647 Hofstede 2001:431ff

648 Se House m fl 2004

6.7.4 Empirins tolkning av installationerna och min

Gratulationer, välkomnanden och tack. Detta upptar en stor del av sammanträdet i generalförsamlingen. Installationerna består nästan enbart av detta.

Det finns filminspelningar av installationerna i generalförsamlingen. Dessa förvaras vid Dag Hammarskjöld-biblioteket i FN:s högkvarter i New York. Jag försökte övertyga en bibliotekarie om betydelsen för min forskning att få se dessa filmer, utan att lyckas. För det första för att detta material endast är öppet för media men inte för forskning (vilket ju är intressant i sig), för det andra för att hon inte kunde förstå varför jag ville titta på installationerna, ”*inget händer i dom!*” Jag försökte förklara att jag såg installationerna som ett sätt att se på ideal och värderingar. Hon svarade; ”*Nej, det är ju bara installationer, dom säger bara grattis!*”. När jag intervjuade Jan Eliasson, kallade han allt tackande och hyllande för ”smörjmedel”. Han ansåg att det var något onödigt och tidsödande och skulle gärna se att det blev mindre av den varan. När han hörde om mitt projekt var han väldigt uppmuntrande; retorik och ledarskap i FN, såg han som ett angeläget och viktigt tema. Han ville inte att jag skulle stanna vid installationsprotokollen utan studera fler, då installationerna är förkoreograferade. Jag tog Eliassons råd på allvar och läste en rad andra FN protokoll, från såväl Säkerhetsrådet som Generalförsamlingen. Överallt envisas detta ”smörjmedel” med att komma tillbaka. Talarna tackar presidenten, eller välkomnar en ny kollega. Nationalitet, broderskap och dygder återkommer.

För någon inne i organisationen tycks artigheterna ses som något tråkigt, samtidigt så kommer många till installationerna för att se just på dessa artigheter. Vad händer om de skulle tas bort? Går ritualerna att ta bort? Någon funktion måste de fylla, eftersom de envist hänger sig kvar och dyker upp överallt? Att artigheterna förekommer överallt, gjorde mig övertygad om att just dessa är något värt att studera och då är installationerna ett bra val av studieobjekt, för här blommar gratulationerna ut. Trots att installationerna är ”förkoreograferade” och därmed inte särskilt spännande i den bemärkelsen, är Generalförsamlingens sal full med delegater och press. Vilken betydelse har då alla artigheter? Jag bedömer att Eliassons benämning är helt korrekt, det är ett ”smörjmedel” i maskineriet. Det verkar som om artigheter är ett viktigt smörjmedel för att samspelet och interaktionen ska fungera. För Eliasson sa också att det väcker mycket uppmärksamhet om någon region inte skulle ge sitt välkomnande till en nyvald generalsekretär. Det skulle vara en oerhört grav symbol på att denna region eller nation inte har trovärdighet för den nyvalde. Etik och etikett är nära, inte bara språkligt. I etiketten syns etiken.⁶⁴⁹ Artigheterna talar om vad som är räknas som det rätta. Det är därför de är intressanta.

⁶⁴⁹ Se avsnitt 5.1.2

6.8 Trygghet och samhörighet

Jag har analyserat FN:s åtta generalsekreterare och då särskilt installationerna av dessa. Jag har analyserat materialet med neoaristotelisk retorik, dramatistisk metod, ledarskapets romantiseringsteori och med kulturell teori. Det visar sig att normerna för generalsekreterare är strikta, man ska vara medelålders man med rätt utbildning och erfarenhet. Det visar sig också att idealen för generalsekreterarna är klassiska dygder, en reproduktion av helgon och hjältar.

Studierna med olika teorier pekar på samma håll. Att samlas kring en gemensam ledare och tillskriva denna liknande egenskaper handlar om att förenkla, att skapa trygghet, samhörighet och också ett högre värde. Ledaren är inte aktören i detta, det är de ledda. Ledaren är ett redskap, en symbol som de ledda skapar trygghet och samhörighet kring genom att man lyfter blicken mot det transcendentala, djupt allmänmänskliga.

7. Dygder som drivkraft och föredöme – Dag Hammarskjöld

Föregående kapitel handlade om alla generalsekreterarna och de yttre normer de följer i yttre ethos och hur deras inre ethos, bland annat dygder, beskrivs och konstrueras i installationerna. Resultatet visar att det på en språklig nivå tycks finnas liknande dygder och egenskaper som hyllas som bra ledarskap och tillskrivs generalsekreterarna. Det mesta som finns skrivet om dygder och ideal är abstrakt och normativt, hur ”man borde” handla. Genom att studera en av generalsekreterarna, Dag Hammarskjöld, kan jag göra en konkret och deskriptiv studie. Hur tar sig dygder och egenskaper uttryck? Hur levde de? Genom att titta på en individ i förhållande till gruppen kan jag säga något om hur dessa dygder och egenskaper tar form. Inspiration till rubriken har jag hämtat från en antologi: Dygder som drivkraft och föredöme.⁶⁵⁰ Rubriken passar in på Hammarskjöld, som sägs ha varit driven av dygder i sin gärning och nu ses som ett föredöme för många, bland annat just tack vara sin moraliska hållning.

Kapitlet handlar också om att söka förklaringar till vad som gjort Hammarskjöld till en beundrad ledare och hur hyllningarna till honom tagit sig uttryck. Vidare kommer jag att diskutera hur konstruktionen av media och hans förhållande till media tagit sig uttryck. Det är viktigt att poängtera att jag inte kan säga något säkert om hur Hammarskjöld ”var”, däremot hur det sägs att han var.

7.1 Dag Hammarskjöld och berättelserna om honom

7.1.1 Ledarskap som påverkan – Hammarskjöld per definition en ledare?

Ledarskap definieras ofta som påverkan. Denna definition har fått kritik, dels för att forskningen inte visat hur denna påverkan går till, dels för att det också finns de som undrar om ledarskap faktiskt har betydelse.⁶⁵¹ Inom inriktningen ledarskapets romantisering hävdar förespråkarna att ledare tillskrivs betydelse för att skapa mening och förenkla komplexa skeenden.⁶⁵² Det är svårt att se vad som styr ett skeende. När en organisation går bra eller dåligt, hur stor roll spelar kontexten och hur stor roll spelar vad ledningen/ledare gör? Det enda som går att förutse, menar jag, är att det som ledningen/ledare gör kommer att ges betydelse.

650 Från forskningsprogrammet EDSOK; *Etik, dygder och socialt kapital i Sverige*

651 Se diskussion om påverkan i ledarskapskapitlet avsnitt 3.2. och om ledarskapets romantisering

652 Se diskussion om ledarskapets romantisering i avsnitt 3.5.6.

Detta gäller även för Dag Hammarskjöld, från nu också kallad DH. Under Hammarskjölds tid som generalsekreterare förändrades FN. Antalet medlemmar ökade med en tredjedel, FN:s sätt att arbeta ändrades med ny organisation och nya rutiner. Hur mycket just Dag Hammarskjöld påverkade detta, är svårt att säga. Det jag kan säga med säkerhet är att Dag Hammarskjölds sägs ha haft stor påverkan och att han fortfarande sägs ha stor påverkan. Bara ett exempel. År 2008 publiceras boken *Political Ethics and the United Nations – Dag Hammarskjöld as Secretary General*. I boken diskuteras fredsarbete, FN, politik och etik idag, men det görs utifrån Hammarskjöld.⁶⁵³ Trots att det gått nästan ett halvt sekel sen Hammarskjöld var generalsekreterare, diskuteras ändå denna roll och FN som organisation utifrån Hammarskjölds ledarskap. Hammarskjöld sägs alltså ha påverkat en stor organisation, en yrkesroll, enskilda människor och många av hans beundrare skulle också säga att han faktiskt förändrat världen. Genom att han tillskrivs, ges, påverkan, utövar han påverkan. Med utgångspunkt i det kriterium som ledarskapsforskare tycks överens om utmärker ledarskap; påverkan, hävdar jag att Hammarskjöld var och är en ledare.

Det material jag kommer att använda är Hammarskjölds egna tal och texter, men framförallt alla de berättelser som finns om Hammarskjöld. Jag kommer att använda följande teorier som analys i kapitlet:

- *Ethos och dygder* – beskrivningar av Hammarskjölds karaktär uppdelade i de olika topikerna för yttre och inre *ethos*. Detta blir samtidigt en analys av socialisering och dygder varifrån han fick dem och hur de tog sig uttryck, samt en illustration av hur en konkret person upplevs jämfört med normer och ideal.
- *Konstituerande ledarskap* – analyserar viktiga delar av Hammarskjölds ledarskapande.
- *Ett par andra ledarskapsteorier*, såsom karisma, ledarskapets romantisering och symboliskt ledarskap.

Därefter följer en diskussion om varför Hammarskjöld blivit en förebild och vad han ses som förebild för. Avsikten med kapitlet är att använda de begrepp och teorier jag tidigare presenterar på en enskild person; att se hur ledarskap, retorik och dygder kan ta sig uttryck individuellt. Kapitlet består av både deskription och analys, men allra först en presentation av Hammarskjöld och det material som finns om honom.

653 Fröhlich 2008, se särskilt den samtida betydelsen av Hammarskjöld tradition s 209 ff. Se också Jordan 1983 om DH och FN:s generalsekreterare som makt i världspolitik.

7.1.2 Dag Hammarskjöld i snabbversion⁶⁵⁴

1905 föds Dag Hammarskjöld (DH) i Jönköping in i familjen Hammarskjöld: pappa Hjalmar, mamma Agnes (född Almqvist) och bröderna Bo, Åke och Sten.

1907 flyttar familjen till slottet i Uppsala då fadern blir landshövding.

1914 blir Hjalmar Hammarskjöld statsminister och familjen flyttar från Uppsala till Stockholm.

1917 återgår far Hammarskjöld till landshövdingensposten och familjen flyttar tillbaka till Uppsala.

1923 tar Dag Hammarskjöld studentexamen och börjar på hösten vid Uppsala universitetet.

1925 tar DH fil kand. i romanska språk, praktisk filosofi och nationalekonomi. Han är också funktionär i det stora ekumeniska mötet i Uppsala.

1927 läser DH nationalekonomi under hösten för ekonomen John Maynard Keynes vid Kings College i Cambridge.

1928 lägger DH upp en licentiatavhandling i nationalekonomi.

1929 provar DH på sin första post som ledare genom att vara Förste Kurator (ungefär ordförande) vid Upplands studentnation vid Uppsala Universitet.

1930 tar DH ytterligare en examen, en fil kand. i juridik i Uppsala. Fadern pensioneras och familjen flyttar till Svenska Akademiens hus i Stockholm. Dag blir sekreterare i Arbetslöshetsutredningen.

1932 anställer finansminister Wigforss DH som amanuens vid Finansdepartementet.

1933 blir DH doktor i nationalekonomi vid Stockholms högskola på avhandlingen *Konjunkturspridningen*. Senare under året ska ha utnämnts till docent.

1935-1941 är DH sekreterare för Riksbanken.

⁶⁵⁴ Denna översikt av Hammarskjölds liv bygger på de biografier som finns. Det finns årtalsöversikter i till exempel antologin Ask och Ljungkvist (red) 2005:396, Svegfors 2005:329ff, Thelin 2005:204-205 och Söderberg 1962:129-131.

1936-1945 är DH statssekreterare i Finansdepartementet. Bland annat förhandlar han och hjälper den norska exilregeringen och tilldelas St. Olavs medalj för sina insatser.

1940-1961 är DH medlem och senare vice ordförande i Svenska Turistföreningen (STF).

1941-1948 innehar Dag positionen som ordförande i Riksbanksfullmäktiges styrelse.

1945 flyttar DH från Finansdepartementet till Utrikesdepartementet och flyttar också hemifrån, 40 år gammal.

1947 är DH Sveriges chefsförhandlare i förhandlingarna om Marshallhjälpen och tillbringar därför mycket tid i Paris.

1948-1953 är DH Sveriges delegat i OEEC (Organisationen för Europeiskt Ekonomiskt Samarbete).

1949-1951 är DH kabinettssekreterare i UD.

1951-1953 är DH konsultativt statsråd och biträdande utrikesminister och ingår i Regeringen, utsedd av Tage Erlander.

1953 blir DH, mycket oväntat, tillfrågad och vald till generalsekreterare i FN.

1954 blir DH invald i Svenska Akademien och tar över sin fars stol.

1955 utför DH sitt första stora uppdrag i FN då han lyckas frige amerikanska flygare som suttit tillfångatagna i Kina.

1956 får DH igenom den första fredsbevarande styrkan, UNEF, och han arbetar med Suez-krisen.

1957 renoverar DH meditationsrummet i FN-höghuset. Dag firar julen med UNEF-soldater i Gaza.

1958 blir DH enhälligt omvald för en andra period som generalsekreterare och arbetar med krisen i Mellanöstern.

1959 inrättar DH ytterligare ett arbetsverktyg, "särskilda utsände". Han reser till Nepal där han fotograferar och skriver om Mount Everest för den amerikanska tidskriften *Life*.

1960 arbetar DH hårt med krisen i Kongo. I New York får Dag hård kritik, främst av Sovjetunionen i bataljen med Nikita Chrusjtjov. Dag översätter Saint-John Perses texter.

1961 håller DH ett av sina mer kända tal *Den oberoende tjänstemannen i lag och praxis* i Oxford. Han skapar ett bibliotek i FN. Kongo är fortfarande ett problemområde så DH reser dit. Vid en resa i Ndola (då Nordrhodesia, numer Zambia) störtar Hammarskjölds flygplan den 18 september och Dag Hammarskjöld omkommer. Senare under året får DH Nobelpriset postumt.

1963 får världen se mer av Dag Hammarskjölds inre. Under många år förde DH dagboksanteckningar, främst i form av lyrik. Manuset kom efter hans död med ett brev till vännen Leif Belfrage. I brevet står det att Belfrage får göra vad han anser lämpligt med manuset. Det kommer ut i bokform, *Vägmärken*, och får stor uppmärksamhet, både positiv och negativ.

Det var Dag Hammarskjölds liv. Hammarskjöld har kallats:

- Oumbärlig⁶⁵⁵, med sentenser som "Leave it to Dag" medan han levde och "What would Dag do?" efter hans tid.
- Helgon.⁶⁵⁶
- Den förste moderne svensken.⁶⁵⁷
- Världens största andliga naturtillgång.⁶⁵⁸
- En av förra århundradets största ledarpersonligheter.⁶⁵⁹
- Den mest sympatiska musslan i världen.⁶⁶⁰
- 1900-talets största statsman.⁶⁶¹

655 Sture Linnér, *Sommar i PI*, SR, 11 juli 2007

656 DN 5 november 2005

657 Svegfors 2005

658 Edman 1961:99

659 Sture Linnér, *Sommar i PI*, SR 11 juli 2007

660 Enligt Lesiovskij 1989:20

661 President JF Kennedy enligt Sture Linnér i artikel i DN 22 oktober 2007 och i *Dag Hammarskjöld lecture* 2007:28.

7.1.3 Material om Hammarskjöld – känd eller okänd?

En sökning på Google på ”dag hammarskjöld” ger drygt 1,2 miljoner träffar.⁶⁶² I Retrievers mediearkiv finns 955 träffar på Hammarskjöld.⁶⁶³ I arkivet Pressens Bild finns 178 foton på temat Dag Hammarskjöld. I Libris finns 536 träffar om Hammarskjöld, varav 125 på svenska.⁶⁶⁴ Mängden material ökade under 2005 då Hammarskjöld skulle ha fyllt 100 år. Under det året kom 40 nya träffar om DH och DN kallade honom för ”*vårt just nu hetaste helgon*”.⁶⁶⁵

Det finns en vandringsled i Abisko för pilgrimer kallad *Dag Hammarskjöldleden*⁶⁶⁶ och längs leden finns meditationsplatser med stenar som bär Hammarskjölds ord. Till leden finns en meditationshandbok som bär Hammarskjölds ord; *Vägen du skall följa den*. Svenska Turist Föreningen, STF, delar ut en medalj i Hammarskjölds namn. Det finns ett stipendium för journalister: *the Dag Hammarskjöld Scholarship Fund for Journalists*. Det finns också ett nyinstiftat pris av FN:s presskår; *the Dag Hammarskjöld Inspiration Award* och den förste att ta emot detta pris var Jan Eliasson.⁶⁶⁷ Just Eliasson är en av dem som ofta lyfter fram Dag Hammarskjöld som förebild och Eliasson för vidare det diplomatiska arvet att använda sig av innovativt språk.⁶⁶⁸ Kofi Annan är en annan som ofta lyft fram Hammarskjöld. För diplomater och andra inom FN tycks Hammarskjöld ses som en hjälte, men han verkar även vara förebild för många utanför organisationen. Så vitt skilda människor som förre biskopen KG Hammar, programledaren Rickard Olsson,⁶⁶⁹ hip-hop artisten Ayesha⁶⁷⁰ och anonyma bloggare⁶⁷¹ har Hammarskjöld som förebild. Hammarskjöld förekommer i alla möjliga sammanhang, inte minst i de 900 träffarna i mediearkivet Retriever. Han nämns till exempel i dödsrunor, där antikhandlare, diplomater och ekonomer får sin livshistoria berättad med en av höjdpunkterna att de på något sätt haft

662 Google 1 april 2009 med sökordet ”Dag Hammarskjöld”. Jag har tittat igenom ett par tusen av dessa.

663 Nordens största arkiv för artiklar, tidskrifter och telegrambyråer. Finns på www.mediearkivet.se. Sökningen utfördes i juli 2007. Jag har tittat på samtliga 955 träffar.

664 www.libris.kb.se Sökning med Dag Hammarskjöld som ämnesord den 4 juli 2009. Träffar är inte detsamma som publikationer, utan innehåller bokkapitel, avhandlingar med mera.

665 Niklas Ekdahl i DN 5 november 2005.

666 <http://www.svenskakyrkan.se/luleastift/pilgrimsleden/index.htm>

667 <http://sr.se/uppland/nyheter/artikel.asp?artikel=1018824>

668 Se vidare i bilaga A.

669 Expressen den 12 juli 2007

670 DN 30 december 2005. Ayesha är hip-hopare har eget skivbolag och driver Blat-teförmedlingen.

671 <http://blogg.aftonbladet.se/blog.php?blog=14445&next=406457>

med Hammarskjöld att göra. Hammarskjöld nämns ofta som förebild i många olika sammanhang. De vanligaste träffarna är biografiska artiklar som beskriver Hammarskjölds person och liv.

I Columbia, USA, ligger *the Dag Hammarskjöld College*. I Ohio, USA, finns *Dag Hammarskjöld Elementary School*. I Connecticut, USA återfinns *Dag Hammarskjöld School* och det finns ytterligare en sådan i New York. Vad sägs förresten om det cheer-leading lag som tävlar i grenen ”pom-poms” under namnet *Dag Hammarskjöld A-team*? Vidare finns *Dag Hammarskjöld bibliotek* i Uppsala, New York och i Genève. Dag Hammarskjölds privata samling av fotoalbum, korrespondens, litteratur och mycket annat finns i *Dag Hammarskjöld-samlingen* vid handskriftssamlingen vid Kungliga Biblioteket i Stockholm. Det finns ett nätbaserat söksystem för FN-material döpt efter honom; *DagBok*, i vilket de runt 40 000 dokument som produceras varje år inom FN sorteras. En föreläsning hålls varje år i hans namn, *the Dag Hammarskjöld lecture*, i samarbete mellan det egna centret *the Dag Hammarskjöld Centre* och Uppsala Universitet.

Hammarskjölds sista hem, Backåkra, är nu ett museum om Hammarskjöld. Det finns gator i Uppsala och i Stockholm och ett torg i New York som bär Hammarskjölds namn. Minnesplatsen *Dag Hammarskjöld Memorial Crash Site* i Ndola i nuvarande Zambia är klassat som världsarv av Världsnaturfonden. Det är en park på den plats där Hammarskjölds plan kraschlandade. I parken finns skulpturer och en minnesbyggnad med en utställning om Hammarskjöld och FN. Här firas Hammarskjölds minne i september varje år.⁶⁷² Ett särskilt ”chitenge”-tyg har skapats till Hammarskjölds ära. Det finns ytterligare en minnesplats över Hammarskjöld, denna finns i Jönköping och här återfinns också *Dag Hammarskjöldstiftelsen*.⁶⁷³ En annan stiftelse finns i Uppsala; *the Dag Hammarskjöld foundation*, som stödjer undersökningar och publikationer i Hammarskjölds anda. Det finns en *Dag Hammarskjöld Professur* vid institutionen för freds- och konflikt forskning vid Uppsala Universitet som för närvarande innehas av Peter Wallensteen. I tyska Stuttgart finns forskningsinstitutet *The Dag Hammarskjöld Institute for Globalisation-research and Human Ethics*. Operation Dagsverke i svenska skolor startades till minne av Hammarskjöld och drivs fortfarande. Svenska Institutet har en vandringsutställning om Hammarskjöld som under 2005 och 2006 visades i minst 50 länder. Det finns åtminstone sju avhandlingar om Hammarskjöld, de flesta utländska.

Hammarskjölds foto har varit med i *Hjältar – en utställning om mod* på Armémuseum under 2009. Det är inte första gången Hammarskjöld kopplas ihop med

672 <http://whc.unesco.org/en/tentativelists/867/>

673 Steiner 1985

hjaltemod. På 1950-talet skapade K H Scheer i Tyskland en av science fiction världens superhjältar, Perry Rhodan. Rhodan är stark, kraftfull och har oanade krafter. Utan en tanke kastar han sig ut i farligheter och räddar såklart jorden från undergång. Han hindrar ett tredje världskrig. Han skapar en ny värld genom att samla den i en nation under en ledning. Perry Rhodan kan förhandla med fiendliga ledare. Perry Rhodan kan ena mänskligheten. Perry Rhodan kan skapa en bättre värld. Rhodan har blivit en kultfigur och mer än 50 år efter att historien skapades släpptes 2008 ett dataspel om Rhodan. Människor runt om i världen krigar på sina datorer tillsammans med Perry Rhodan. Få av dem vet längre att det fanns en verklig, levande man som förebild till Perry Rhodan; Dag Hammarskjöld.

*“He unites mankind into a single nation. Terra. The doorway to the stars is open. Yet, wherever the thirst for adventure and curiosity lead the Humans, one man is always in the fore: Perry Rhodan.”*⁶⁷⁴

Dag Hammarskjöld har satt avtryck på allt från science fiction, torg, gator, vandringssleder, professorer, stiftelser till människors biografier. Mängden av publikationer om Hammarskjöld är också både stor och spretig. Här är några kategorier och exempel:

Hammarskjölds egna texter:

- *Vägmärken*, postumt utgiven diktbok, som utgivits på allt från arabiska till finska.
- Samlingar av tal och skrifter såsom *Public Papers of the Secretary-Generals of the United Nations*. Senast Kaj Falkman (red 2005) med samlingen *To Speak for the World/Att föra världens talan*.
- Brevväxlingar mellan Hammarskjöld och andra, till exempel med barnomsvännerna och med filosofer och teologer.
- Betraktelser om natur och miljö exempelvis om Uppsala i texten *Slottsbacken* i STF:s årsbok. Vidare har han publicerat foton och text i *National Geographic*.
- Akademiska texter såsom avhandlingarna *Prisbildningsteorins premisser* (lic.) och *Konjunkturspridningen* (dr).

Skrifter som ägnar sig åt Hammarskjölds tankar:

- Möten med hans tankar, texter inspirerade av *Vägmärken* eller meditationer kring *Vägmärken*, till exempel *Jag har inte sanningen, jag söker den* av KG Hammar, *Ringar efter orden – Femton röster kring Dag Hammarskjölds Vägmärken* en antologi med Kaj Falkman som redaktör,

⁶⁷⁴ <http://www.perry-rhodan.us>

Möten med Dag Hammarskjölds Vägmärken – En bok för reflektion och samtal antologi med Lisbeth Gustavsson som redaktör, *Huvudlinjer i Dag Hammarskjölds Vägmärken* av Rolf H Lindholm och *Dag Hammarskjölds andliga väg* av Sven Stolpe.

- Akademiska avhandlingar i teologi om Hammarskjölds religiösa föreställningar; ”*Courage of Faith – Dag Hammarskjöld’s Way in Quest of Negotiated Peace, Reconciliation and Meaning*” av Paul R Nelson (2007) och *The Art of Love – A study of Dag Hammarskjöld’s Mystical Theology* av Andrew Thomas Kania (2000)

Skrifter av en rad olika sorter:

- Fotoböcker, dels med Hammarskjölds egna foton, till exempel *En orörd sträng* (Kaj Falkman, red.), dels fotoböcker av Uppsala och naturen i fjällen.
- Analyser av Hammarskjölds uppväxt genom analyser av hans liv och tidiga dagboksanteckningar, till exempel av Karl Birnbaum.
- Analyser av Hammarskjöld som ledare. Antologin *Freden som äventyr – Dag Hammarskjöld och FN:s framtid* handlar om de strategier som Hammarskjöld hade som generalsekreterare och hur FN bör utvecklas. *Political Ethics and the United Nations – Dag Hammarskjöld as Secretary-General* handlar om de innovationer inom fredsarbete som Hammarskjöld skapade och hur dessa fungerar idag. I *Dag Hammarskjöld’s United Nations* skriver statsvetaren Mark W Zacher om diplomati och politik inom FN med utgångspunkt i Hammarskjölds angreppssätt på FN. Boken *From Manager to Visionary – The Secretary General of the United Nations* är en vetenskaplig analys av ledarstilar, där Hammarskjöld får fungera som illustration på idealtypen ”visionär ledare”.
- Personliga betraktelser av Hammarskjöld som privatperson, *Dag Hammarskjöld – Strictly Personal, A Portrait* av Bo Beskow och ”*Det ska jag förklara senare...*” *En närbild av Dag Hammarskjöld* av Iwo Wiklander.
- Konspirationsteorier om Hammarskjölds sexuella läggning i Marc Varcos *Noble Lives – Biographical Portraits of Three Remarkable Gay Men*.
- Konspirationsteorier om Hammarskjölds död, till exempel Viktor Lesiovskijs bok *Gåtan kring Dag Hammarskjölds död*, Björn Virvings *Termistacken* och Artur Gayshons böcker *The Mysterious Death of Dag Hammarskjöld* och *Dag Hammarskjölds sista dagar*.
- Frimärken och myntinformation i minnesboken *Dag Hammarskjöld – En man som blev vad han kunde och var vad han var* utgiven av Kungliga Myntkabinettet.
- Skönlitteratur med Hammarskjöld som rollinnehavare, deckaren *Livvakten* av Lars-Åke Skagegård samt romanerna *Dag* av Björn Runeborg och *När Dagen tog slut* av Göran Sahlberg.

- Ungdomsbok av Charlie M Simon *Katastrofen i Kongo – Dag Hammarskjöld och hans kamp för världsfreden.*

Den största mängden publikationer är ändå de uppåt 20 biografier som finns om Hammarskjölds liv såväl före som under hans tid som generalsekreterare.⁶⁷⁵ Det finns till och med en samlingskrift om alla böcker om Hammarskjöld: *Dag Hammarskjöld Literature 1905-2005*.⁶⁷⁶

Förutom texter finns också musikaliska verk som kompositionen *Vägmärken* av Örjan Fahlström (2005) samt mässan och jazzskivan *Toner ur Vägmärken* av Martin Nilsson (2002)⁶⁷⁷. Det finns SF journaler och dokumentärer, såsom *Fredens Pris* (2005) och *Generalsekreteraren* (1980). Det finns flera radioteatrar som handlar om Hammarskjöld såsom *Lunch med Dag Hammarskjöld*, *I de låga molnen dog ljuset* och *Hammarskjöld har störtat*.⁶⁷⁸ Vidare finns ett drama från 1960-talet kallat *Murderous Angels* som publicerats som bok och som sattes upp i New York 1971-1972.⁶⁷⁹ Dag Hammarskjöld finns avbildad på frimärken i Kongo, Korea, Afghanistan och Haiti. Hans ansikte porträtteras på en rad mynt och medaljer. I Massachusetts, USA är Hammarskjöld avbildad på den första medaljen i samlingen *Heroes of Peace*. Medaljer har också skapats i Italien, Nederländerna, Danmark, Tyskland och Bhutan. Svenska Turistföreningen i Sverige har en medalj avsedd att belöna framstående insatser i föreningen. På baksidan av medaljen står ”*Mannen har levat – hans verk lever*”.⁶⁸⁰

När jag, högst ovetenskapligt, intervjuat bekantskapskretsen har det visat sig att kännedomen om Dag Hammarskjöld är begränsad. Alla minns att han var generalsekreterare för FN. Några känner till diktboken *Vägmärken* och någon minns vad de gjorde när han rapporterades död. Trots allt material som finns om Hammarskjöld, finns det de, till exempel Mats Svegfors, som menar att Hammarskjöld inte är tillräckligt känd:

675 I dessa har jag inte räknat in analyserna av hans ledarskap, religion eller annat. Jag har också bara räknat de som finns på svenska och engelska. Exempelvis Wallensteens biografi finns översatt till en rad språk.

676 FN bibliotekarie Gunnel Torén red: *Dag Hammarskjöld Literature 1905-2005 -: a compilation of literature based on the collections of the Dag Hammarskjöld library.*

677 Körtexter till musiken finns på: <http://www.sr.se/Diverse/AppData/Isidor/files/2343/1687.pdf>

678 Dessa är tillgängliga i SESAM-arkivet.

679 <http://www.ibdb.com/production.php?id=3630>

680 Kungliga myntkabinettet, *Dag Hammarskjöld – En man som blev vad han kunde och var vad han var*, Till 100-årsminnet av hans födelse 1905-2005

”Dag Hammarskjöld är på ett besynnerligt sätt ihågkommen och bortglömd av oss svenskar. Fortfarande personifierar han svenska ideal. I mycket större utsträckning än vi inser har vi som nation, men också som enskilda medborgare format ideal efter Dag Hammarskjölds person och gärning. Men likväl är han frånvarande i vårt svenska medvetande. Så viktig för oss och för vad vi är, men samtidigt så bortglömd, ja förskjuten, av senare generationers svenskar.”

Mats Svegfors SvD 29 juli 1995

Trots att det nu gått snart 50 år sen Hammarskjöld dog tycks intresset för honom ha ökat. Dag Hammarskjöld var inte alltid hyllad under sin tid, men 2005 blev han det desto mer. Varför? Det enkla svaret är förstås att han skulle ha fyllt 100 år just 2005, men det var han knappast ensam om. Firandet var stort, även om jag inte vet hur stort genomslag det fick. I FN högkvarteret hölls en rad seminarier och enligt utrikeskorrespondent Lennart Pehrson⁶⁸¹ var dessa *”Hyllningar till Hjäalten Hammarskjöld”*. Inom FN verkar Hammarskjöld alltid varit stor som en viktig förebild. I Sverige var han känd under sin tid som generalsekreterare och några år efter sin död blir han omskriven, positivt och negativt, i samband med *Vägmärken*. Men år 2005 hyllas Hammarskjöld. Referenserna till Hammarskjöld i svenska tidningar och TV-inslag mångdubblades under 2005.

Retriever - svenska tidningar

År	antal träffar i media
1995	42
2000	65
2003	75
2004	84
2005	335
2006	155

TV-arkivet (Statens Ljud och Bildarkiv)

År	inslag
1954	1
1955	2
1956	6
1957	6
1958	14
1959	8
1960	21
1961	29
1962	12

681 Intervju Lennart Pehrson 7 augusti 2007

2004	3
2005	37
2006	1

En topp inträffar 1961 då Hammarskjöld dog. Ytterligare en topp inträffar 2005 då Hammarskjölds hundra år firas och denna topp är rejält högre än 1961. Vad gäller träffar på publikationer ser det ut så här i det nationella bibliotekssystemet Libris.

Libris	
År	Böcker⁶⁸²
1961	13
1962	19
1963	8
1964	12
1970	7
1980	5
1990	13
2000	14
2005	30

Det har kommit ut publikationer oavbrutet, med toppar året efter hans död och 2005. Då Hammarskjöld skulle ha fyllt 100 blir det mer än förut. Intresset för Hammarskjöld tycks alltså lika stort eller större, 40 år efter hans död än när han levde. Det har funnits och finns nu ett oerhört intresse för Dag Hammarskjöld.

7.2 Analys av Hammarskjölds framställda yttre ethos

Nedanstående är ordnat inspirerat av Quintilianus topiker i yttre *ethos*, se retorikkapitel.

7.2.1 Familj, förfäder, namn och nationalitet – adel, svensk skyddande sköld

”Hans hand om moderns behandskade, hans försjunkenhet i deras samtal... hon kunde inte låta bli att tänka att han var modig, att ingen annan gymnasist skulle vågat visa sig så öppet hand i hand med sin mamma.”

Skönlitterär beskrivning av Dag och mamma Agnes⁶⁸³

682 Ämnesord ”dag+hammarskjöld”. Sökning på typ ”böcker”, siffror från 4 juli 2009.

683 I boken *Dag* av Björn Runeborg 2005:8

Dag Hjalmar Agne Carl föds den 29 juli 1905 av Agnes och Hjalmar Hammarskjöld som fjärde son och lillebror till Bo, Åke och Sten. Familjen lever i Jönköping där Hjalmar arbetar i hovrätten. När Dag föds är Hjalmar Hammarskjöld förhandlare i unionsupplösningen med Norge, så den nye sonen får vänta på sitt dop. I familjen skämtas om att DH då gjorde sin första insats för världsfreden. Hjalmar Hammarskjöld fortsätter att få stora uppdrag, såsom statsråd och delegat vid fredskonferensen i Haag 1907. När fadern blir landshövding över Uppland 1908 flyttar familjen till Uppsala och DH växer upp i det rödgula slottet.⁶⁸⁴ En del Hammarskjöld-kännare framhåller det faktum att DH som liten fick bära kolt och ha lockar i sitt hår som att modern Agnes försökte göra honom till den dotter hon längtade efter men aldrig fick. Andra menar att kolt var just det klädesplagg som alla småbarn hade vid denna tid. Sture Linnér beskriver fadern som lagen och modern som evangeliet i det hammarskjöldska hemmet.⁶⁸⁵ Hjalmar Hammarskjöld kallas för ”enslingen på slottet” medan Agnes Hammarskjöld beskrivs som varm, öppen, religiös och känslösam.⁶⁸⁶ Om DH berättas att han som liten var intresserad av botanik och djur inspirerad av Linné⁶⁸⁷, men att han tidigt blev intresserad av samhällsfrågor. Sönerna får höra om politik och det som händer i världen och de umgås på slottet med många kända och inflytelserika människor. Hjalmar Hammarskjöld utses av kungen till statsminister och familjen får därför under en tid bo i Stockholm. Hjalmar Hammarskjöld ses som kungens utsände och blir impopulär för sina hårda åtgärder.⁶⁸⁸ Han kallas Hungerskjöld och DH blir i skolan retad för sin fars skull.⁶⁸⁹

*Örfilen lärde pojken
att hans faders namn
var dem förhatligt.*

Dag Hammarskjöld i *Vägmärken*

Hammarskjölds flyttar sen tillbaka till Uppsala där DH studerar. När DH får sina utmärkta studentbetyg kommenterar den stränge fadern: ”Åkes betyg var bättre!”, vilket ska ha fått DH att gå undan och gråta.⁶⁹⁰ Hjalmar Hammarskjöld hade själv uppnått mycket både inom akademi och i politik. Han var professor i juridik, ecklesiastikminister, justitieminister, landshövding, riksdagsman och statsminister. Han var expert på internationell rätt, medlem i domstolen i Haag,

684 Thelin 2005: kapitel 1 *De späda åren*

685 Linnér 2007:65

686 Thelin 2005:46

687 Se Simon 1967b:30

688 Thelin 2005:kapitel 2

689 Thelin 2005:kapitel 3

690 Thelin 2005:kapitel 4 och Svegfors 2005:kapitel 3.

ansedd inom Nationernas Förbund och ordförande i Nobelstiftelsen. Dessutom var han ledamot i Svenska Akademien.⁶⁹¹ Hjalmar Hammarskjöld lär en gång ha sagt ”... om jag hade haft Dags huvud har jag gått långt”. Han ska ha ställt hårda krav på sina söner och DH och fadern ska ha haft ett distanserat förhållande. Dag Hammarskjölds relation med modern Agnes lär ha varit det motsatta. De umgicks mycket och nära. Hon sägs ha varit kärleksfull, religiös och känslsam. Den nära relationen pågick långt upp i vuxen ålder, då DH bodde hemma tills han blev 40. Under sina långa arbetsdagar i Utrikesdepartementet gick han alltid hem för att äta middag med sin mor, innan han återvände för ytterligare ett arbetspass. När DH och modern var i från varandra, skulle de vid samma tidpunkt titta på månen och tänka på varandra.⁶⁹² DH hamnar ”i spänningsfältets mitt”⁶⁹³ i sin familj. Han lär ofta ha varit brödernas förtrogne, ibland sin fars och alltid sin mors. Han ska tidigt ha fått lära sig att parera mellan olika viljor.⁶⁹⁴ Alla bröderna blev framgångsrika inom närliggande områden. Bo Hammarskjöld var jurist men ägnade sig åt politik som statsråd och senare landshövding. Åke Hammarskjöld var också jurist och arbetade vid Internationella Domstolen i Haag. Sten Hammarskjöld blev författare och journalist bland annat vid New York Times. Föräldrarna beskrivs som mycket olika och de kom från två mycket olika släkter. Hammarskjöldarna hade under generationer varit politiker och militärer medan slakten Almqvist (som mor Agnes hette som ogift) bestod av präster och författare. Det finns släktforskning som visar att Dag på båda sidor var släkt med Gustav Vasa och med Erik XIV. Hans släkt blir omskriven som ”ätt med statsrådsrekord”.⁶⁹⁵ I radioprogrammet *This I believe* talar Dag Hammarskjöld om sina värderingars ursprung.

”Från generationer av krigare och ämbetsmän på min fars sida ärvde jag tron, att ingen tillvaro var mera tillfredsställande än den som ägnades åt osjälvisk tjänst åt sitt land – eller åt mänskligheten. Denna tjänst fordrade att man offrade alla personliga intressen, men den krävde också modet att utan att rygga tillbaka träda in för sina övertygelser.

*Från vetenskapsmän och präster på min mors sida ärvde jag tron att i evangelier-
nas verkligt radikala mening alla människor som Guds barn, och skulle bemötas och
behandlas av oss som våra herrar i Gudi.”*⁶⁹⁶

I Quintilianus modell över yttre *ethos* finns en persons ekonomiska ställning

691 Svegfors 2005:36.

692 Svegfors 2005:kapitel 4.

693 Thelin 2005:187

694 Thelin 2005:kapitel 7 *Familjen*.

695 SvD 2/4 1953

696 Återgiviet i Svegfors 2005:333-334

som en möjlig topik. Hammarskjölds var knappast fattiga. Ekonomi verkar ha varit en icke-fråga för DH och just det kanske är svar nog på frågan om hans ekonomiska ställning.⁶⁹⁷ Dag Hammarskjölds vän Sture Linnér⁶⁹⁸ kallar DH för en ming-vas bland lerkrukor. Han menar att DH hade svårt att förstå det alldagliga, vanliga eller normala. Hammarskjölds är alltså adliga och familjens emblem är en sköld med två korsande hammare.⁶⁹⁹ Presskåren på FN hade svårt att uttala den nye generalsekreterarens namn, så Hammarskjöld sa att de kunde kalla honom ”Hammer-shield” och kopplade betydelsen till sitt FN-uppdrag. Hammaren står för verkliggörandet av FN-stadgarna och skölden för skyddandet av de små länderna.⁷⁰⁰ Vid en medborgarhyllning efter Hammarskjölds död talas det om namnet Dag som står för ljus.⁷⁰¹ Stephan Mögle-Stadel undersöker i sin biografi just förnamnet Dag och kopplar det till flera religioners och ideologiers syn på dag, dagsljus och gryning. Författaren fascinerats av hur DH, om han levte, hade pensionerat sig nära Ale stenar, som lär vara ett av världens kosmiska maktställen och han tror att DH påverkats av norrskenet när han fjällvandrat.⁷⁰² Namnet har alltså givit upphov till en rad associationer; den lysande Dag, en snickrande Hammare och en skyddande Sköld. Beskrivningar av Hammarskjöld byggde förutom namnet ofta på hans nationalitet.

”Hammarskjöld var osedvanligt lämpad för den roll som omständigheterna och hans egna instinkter hade tilldelat honom. Det viktigaste när det gällde hans bakgrund var att han var svensk.”

Lord Sidelsky 2005:372

Varför var det då viktigt att Hammarskjöld var svensk? Enligt historikern och ekonomen Lord Sidelsky är det för att Hammarskjöld som svensk sågs som neutral, slapp det koloniala arvet och hade vana av att se saker ur en tredje parts

697 Det finns mycket mer information om Hammarskjöld som ung och hans familj och släkt, till exempel Thelins bok 2005 *Dag Hammarskjöld – Barnet, skolpojken, studenten* och i avsnittet om ”Dag Hammarskjölds härstamning i Svenska Folkets historia. Svegfors skriver också om släkterna Hammarskjöld-Almqvist i kapitel 3 i *Dag Hammarskjöld – Den förste moderna svensken* och resonerar kring vilken betydelse arvet hade för Dag Hammarskjöld.

698 Intervju i dokumentären Fredens pris 2005.

699 Hammarskjöldsätten bär nr 135 i adeln och vapenskölden finns på: <http://www.riddarhuset.se/jsp/index.jsp?id=553>

700 Mögle-Stadel 2002:55-56. I Miller 1961:1 beskrivs att 4 av de 15 första frågorna till Hammarskjöld när han nyvald landar på flygplatsen i New York just handlar om hans namn.

701 Gierow, tal den 28 september 1961. Återgiven i Willers 1961.

702 Mögle-Stadel 2002:55-58

perspektiv. Dessutom tillhörde Hammarskjöld tjänstemannaadeln och han hade varit med och byggt upp socialdemokratin, ”medelvägen mellan kapitalism och kommunism”.⁷⁰³ DH fick tidigt ett internationellt intresse, inte minst inspirerad av sin far. DH säger så här om nationalism jämfört med internationalism i en journalfilmsintervju då han just blivit vald till generalsekreterare: ”... för att vara en god internationalist, måste man ha en mycket stark förankring i sitt eget land.”⁷⁰⁴

7.2.2 Utbildning, erfarenhet, bakgrund och yrke – studiebegåvning blir ämbetsman

DH skaffar sig fort en gedigen utbildning. Han börjar med romanska språk vid Uppsala universitet 1923. Efter ett år har han tagit examen och fortsätter med praktisk filosofi. Som sista ämne i kandidaten läser DH nationalekonomi och i maj 1925 tar han ut sin examen på 2,5 år, dubbelt så fort som storebror Sten, vilket inte ska ha varit problemfritt.⁷⁰⁵ DH börjar därefter med licentiatstudier i nationalekonomi med finansrätt. Han läser då en tid vid Kings College i Cambridge där han fick undervisning av den berömde Johan Maynard Keynes. Han börjar arbeta på arbetslöshetsutredningen samtidigt som han skriver färdigt avhandlingen. I början av 1928 går DH upp med avhandlingen *Prisbildningsteoriens premisser*. Han får ”bara” betyget AB vilket ska ha bedrövat honom. Dessutom läser han juridik och tar sig snabbt till en kandidatexamen 1930. Han går vidare med doktorsstudier i nationalekonomi vid Stockholms högskola och la, efter en del kontroverser, fram avhandlingen *Konjunkturspridningen. En teoretisk och historisk undersökning*. DH ska ha tagit mycket illa vid sig av att han inte fick högsta betyg, trots att opponenten Gunnar Myrdal kallade honom professorsämne.⁷⁰⁶ DH fick dock högsta betyg på sitt försvar och kom att utses till docent i nationalekonomi.⁷⁰⁷

Hammarskjöld lär sig mer än akademisk teori under studietiden. Han deltar i två viktiga jubileer; Nathan Söderbloms ekumeniska möte 1925 och Universitetets 450-års jubileum 1927. Vid dessa möten och med de vänner och släkt familjen hade, träffade DH många framstående politiker, akademiker och re-

703 Lord Sidelsky 2005

704 SF 3227 A

705 Thelin 2005:kapitel 6 *Uppsalastudent*

706 Thelin 2005:kapitel 6 *Uppsalastudent*

707 Enligt Thelin 2005:kapitel 6 pratas det bara om att han ska utses till docent, det blir aldrig. Landberg 2005 menar att DH blev docent och bygger detta på fakultetsprotokoll där det står att Hammarskjöld utses till docent. Troligen har Landberg rätt, men jag kan inte säkert avgöra vem som har rätt i denna detalj.

ligiösa företrädare.⁷⁰⁸ Inom studentvärlden får DH prova sin första ledarroll. I Uppsala är alla studenter medlemmar i någon av de tretton studentnationerna, ”studenternas andra hem”, uppdelade efter vilken region de kommer ifrån. Ett slags nationer och FN i miniatyr. Dag Hammarskjöld har några mindre sekreteraruppdrag vid Uplands nation, men blir 1929 vald till förtroendeposten ”förste kurator”, ordförande. Han lär först ha varit tveksam, men kommer sen att trivas i rollen. Han leder högtidliga jubileumstillställningar och håller ett tal som till och med återges i Uppsala Nya Tidning.⁷⁰⁹ DH får uppmärksamhet som förste kurator och han upptäcker en värld i Uppsala utanför Slottet. Hammarskjöld sägs inte bara ha gjort bra ifrån sig på nationen; ”*Han gick helt in i rollen – och trivdes med denna sin första ledaruppgift*”.⁷¹⁰

Dag Hammarskjöld tar kandidatexamen i humaniora (språk och filosofi), kandidatexamen i juridik, samt licentiat- och sen doktorsexamen i nationalekonomi. Han har möjlighet att träffa många av Sveriges främsta intellektuella och på nära håll följa Sveriges politik, inrikes och utrikes. Samtidigt får Hammarskjöld under studietiden erfarenheter av att vara i centrum och att agera ledare. Under studieåren upptäcker DH dessutom ett nytt fritidsintresse. Tidigt under studenttiden, 1924, tillbringar DH några veckor med mor och broder Sten i fjällen, något som DH omedelbart uppskattar. Hans intresse för botanik och djur som liten överförs nu till fjällen. Detta intresse håller i sig. Fader Hjalmar är med och startar Svenska Turistföreningen, där DH senare blir styrelseledamot, ett av de uppdrag han behåller även efter han blivit generalsekreterare.⁷¹¹ DH tycks mycket intresserad av litteratur och konst. Han går gärna på teater och han läser eklektiskt; skönlitteratur, lyrik och teologiska skrifter. Han kommer senare att översätta både dikter och texter, något han började med då han läste romanska språk och fortsätter med även under sin tid som generalsekreterare.⁷¹²

Redan under studietiden börjar Hammarskjöld i arbetslöshetskommittén.⁷¹³ År 1935 blir han sekreterare i Riksbanken, därefter blir han statsekreterare i finansdepartementet och innehar båda posterna samtidigt. År 1941 blir DH Riksbanksfullmäktiges ordförande där han sitter fram till 1948.⁷¹⁴ Han sägs ha spelat en nyckelroll i uppbyggnaden av välfärdens Sverige⁷¹⁵ och få ekonomer sägs ha

708 Thelin 2005: kapitel 6 *Uppsalastudent*

709 Thelin 2005: kapitel 6

710 Thelin 2005:164

711 Thelin 2005:131 ff

712 Thelin 2005:147 ff och kap 6

713 Thelin 2005: kap 6

714 Thelin 2005:205

715 Linnér 2007:78

haft så samlat inflytande över Sveriges ekonomi under 1900-talet som Hammarskjöld.⁷¹⁶ Assar Lindbeck⁷¹⁷ menar att en av Hammarskjölds största insatser kom sig av hans förmåga att skapa förtroende i förhandlingar och att han bidrog till att Sverige återigen samarbetade internationellt i ekonomiska frågor. Lindbeck beskriver också hur Hammarskjöld lämnar efter sig ett arv på Finansdepartementet i form av hög arbetsmoral; att man efter middagen på någon restaurang återgår för ytterligare ett arbetspass.⁷¹⁸ Sveriges Riksbank ger 2005 ut en specialutgåva av sin tidskrift *Penning och Valutapolitik* om Hammarskjölds betydelse som ekonom och politiker. Efter sin tid i Finansdepartementet börjar Hammarskjöld på UD som kabinettssekreterare och han blir ständigt delegat i OEEC. År 1951 blir DH konsultativt statsråd.⁷¹⁹ Expressen rapporterar om händelsen och säger att detta bidrar till en "... mycket intellektuell förstärkning av landets statsråd, då denna man; "teoretiskt finanssnille, nattarbetare och ungar...", blir ny minister.⁷²⁰

Trots drygt 20 år i socialdemokratins tjänst blir DH aldrig medlem av partiet. Även om Hammarskjöld hade tydliga politiska uppfattningar tycks det svårt att kategorisera honom som borgerlig eller socialdemokrat.⁷²¹ Hammarskjöld sägs vara bärare av en ämbetsmannatradition i vilken tjänstemän ska värda rättssäkerheten och stabiliteten och utmärkas av effektivitet och omutlighet. Denna tradition finns i Skandinavien samt England och likheter finns i mandarinväsendet i Kina.⁷²² Hammarskjöld har med sig erfarenhet av förhandlingar och diplomati, ekonomi samt teoretisk och praktisk juridik när han får sitt livs uppgift. När DH blir generalsekreterare har han varit nästan 23 år i tjänst hos svenska staten och han sägs ha upplevt att arbetet inte ger honom något längre.⁷²³

Under rubriken "*Hammarskjöld, blyg, korrekt, intellektuell*" skriver Expressen⁷²⁴ så här om den nyvalde generalsekreteraren: "*USA frågar idag: vem är Hammarskjöld? Och det är nog inte utan att samma fråga gjordes imorse av många svensk. Han tillhör inte bland de mest kända bland 'vanligt folk' trots att han är en vårt*

716 Förord till Sveriges Riksbanks tidskrift *Penning och Valutapolitik* – specialutgåva 2005:3

717 Lindbeck 2005:11 i *Penning och Valutapolitik* –2005:3

718 Lindbeck 2005:12 i *Penning och Valutapolitik* 2005:3

719 Thelin 2005:205

720 Expressen 5/2 1951

721 Appelqvist 2005:48-49 i *Penning och Valutapolitik* 2005:3

722 Wallensteen 1995: 8-9

723 Mer om Hammarskjölds utveckling under denna tid går att läsa i Landberg 2005 "*Vägen till FN.*"

724 Expressen 1 april 1953

lands mest framstående. Hans intellektuella rustning är stark. Hans språkkunnighet är omtalad. Vid förhandlingsbordet trivs han som fisken i vattnet och han är född diplomat.”

Det kall Hammarskjöld ska ha längtat efter kom med erbjudandet att bli generalsekreterare. Han trodde till en början att det var ett första aprilskämt. När han ska ta beslutet tar han råd av sin då gamle far Hjalmar, som säger att hela DH:s liv varit en förberedelse inför detta uppdrag. Dag Hammarskjöld hade inte gjort sig känd som någon stor anhängare till FN, han ska snarare ha tyckt att FN var onödiga resolutioner och prat. När han förstod att det var på allvar, satte han sig genast och pluggade. Hans kollegor blev mycket förvånade när han på presskonferensen dagen efter framstod som expert på FN.⁷²⁵ Valet av Hammarskjöld tycks ha varit slumpmässigt. Det enda kriterium de egentligen hade för en efterträdare till Trygve Lie som avgick (tvingades avgå) var ”politisk godtagbarhet”. Stormakterna trodde nog att de hittat en bekväm administratör och hade inte förutsatt med vilken kraft den okände Hammarskjöld skulle ta sig an uppdraget.⁷²⁶

Efter att Hammarskjöld blev vald förändras meditationerna i *Vägmärken*. Efter att tidigare ha handlat mycket om ensamhet, saknas detta tema helt de två första åren efter att han blivit vald.⁷²⁷ Detta tema återkommer senare i *Vägmärken*.⁷²⁸

7.2.3 Kön, ålder och utseende - en ung och sval Det

Mamma Agnes Hammarskjöld var 40 år gammal och ska ha längtat efter en dotter när hon fick sin fjärde son Dag. Därför sägs hon ha behandlat honom som den dotter hon aldrig fick. Som liten var Dag iförd kolt och han hade stora vackra lockar i sitt ljusa hår och ska ha kallats ”Guldlock”. Stephan Mögle-Stadel menar att detta gjorde att Hammarskjöld tidigt väckte sin feminina sida och att det var därför han blev religiös och känslösam, en modern, ny sorts människa.⁷²⁹ Andra menar att det faktum att DH kläddes som flicka föranledde hans senare vilna sexualitet.⁷³⁰ Ytterligare andra hävdar att detta är fel slutsats. DH var inte utklädd till flicka i klänning, han var klädd i kolt helt enkelt därför att små barn

725 Sverker Åström i det extra materialet till filmen *Fredens Pris* samt Åström 1995:97.

726 Valet beskrivs och analyseras exempelvis i Urquhart 2005b och i FN:s intervju med Åström 1990 i FN:s *Oral History Collection*.

727 Van Dusen 1967:83

728 Falkman, samtal 2009

729 Mögle-Stadel 2002:64-65

730 Vargo 2005:91

i början på förra århundradet ofta kläddes i kolt.⁷³¹ När Hammarskjöld fyller 6 år klipps lockarna av.⁷³²

Under hela sitt liv beskrivs Dag Hammarskjöld som att han ger ett ungdomligt intryck. "He looks like a baby!" kommenterar en amerikansk journalist Hammarskjölds utseende vid första presskonferensen i FN där Hammarskjöld sitter bredvid den mer pompöse Trygve Lie.⁷³³ Det andra kännetecknet är den vältränade kroppen. Hans fjällvandringar och bergsklättringar höll honom i form och la grunden för hans arbetskapacitet. Andra beskrivningar av honom framhåller de klara blå ögonen som var koncentrerade och fokuserade till uttrycket. Håret var ljukt och tillbakakammat. Han hade lika ofta fluga som slips, var alltid elegant men enkelt klädd, så att han passade in överallt. Han sägs hellre ha frusit än att ha burit överrock och lät gärna bli hatten.⁷³⁴ Dag Hammarskjöld inte bara såg ung ut, han var tidig med mycket. Han lär ha varit brådmogen som barn, han var det yngsta statsrådet och han är fortfarande den yngste generalsekreteraren. Emery Kelen var under Hammarskjölds tid chef för FN:s interna TV. Han var också karikatyrtecknare och har gjort följande målning och tolkning av Hammarskjölds utseende:

"Ögonen var kallt blå: hans fiender skulle kalla dem stålhårda och vi fick senare erfara att han kunde se skräckinjagande ut. Men ögonlocken, som var så sneda att de dolde en del av iris, gav hans ansikte ett vänligt uttryck, och det fanns en glimt i ögonvrån. Men varken glimten eller hans nervösa leende utstrålade någon munterhet. Jag fick ett intryck av att de snarare var tecken på att här fanns en överkänslig person som höll sig på defensiven därför att han var sårbar... På fotografier, där belysningen kommer från ett sådant håll att den aristokratiskt smäckra benstommen, den välformade pannan och de lätt insjunkna tinningarna framhävs, har Dag Hammarskjölds ansikte ett slags intellektuell skönhet..."

Emery Kelen 1966:40-41

På arkivfilmer upplever jag att Hammarskjöld ger ett såväl allvarligt som finurligt uttryck. Han tycks återhållet uttrycksfull. Det är inte stora gester eller starka uttryck, men han talar och gestikulerar med eftertryck. För mig är Hammarskjölds kroppsliga uttryck ett skolexempel på dramapedagogen Keith Johnstones "högstatus". En person som tycks självklar, som utan stora gester eller höjd röst med rak hållning inte ryggar undan, men heller inte attackerar. I tidskriften

731 Svegfors 2005:56

732 Härlockarna finns i Dag Hammarskjöld samlingen i KB.

733 SvD 10/4 1953

734 Kelen 1966:44

Nutids⁷³⁵ porträtt av DH står det att han kunde kritisera en person genom att höja ögonbrynet.

"... hur våldsamma vågorna än gick fram genom generalförsamlingens rörliga folkhav, generalsekreteraren satt alltid lika orörlig och skenbart avspänd däruppe. Ansiktet var ofta som hugget i sten, men ögonen följde vaket vad som försiggick på arenan nere i salen... Även under de mest påfrestande maratontalen satt Hammarskjöld mestadels timme efter timme stilla på sin plats.

Tage Erlander 1961:13

Hammarskjöld sitter på presskonferenserna (i SF:s journalfilmer eller återgivna i dokumentärer) avslappnad men med flugan korrekt knuten. I handen sitter en cigarill eller pipa som han unnar sig ett sug på nu och då och kisar sen i röken. I mungipan ser det ut att ständigt lura ett leende. Han svarar kort på journalisternas frågor, ofta bara enstavigt ja eller nej, och ibland ett, "what do you think?". Hans förmåga att inte svara på frågorna och ge ledtrådar, är omtalat kända som informativa.

7.2.4 Vänskap och kärlek – Ensam? Homosexuell? Asexuell? Celibat?

Hammarskjöld har nära barn- och ungdomsvänner, till exempel Rutger Moll och Jan Waldenström.⁷³⁶ Författaren Sven Stolpe lär känna Hammarskjöld på Sigtunastiftelsen när Hammarskjöld är där för att läsa in sin examen i juridik. Andra vänner som återkommer ofta är konstnären Bo Beskow med familj. DH blir nära vän med några av sina kollegor på UD, Leif Belfrage, Sture Linnér och Per Lind. Linnér arbetade nära Hammarskjöld och de blev goda vänner. Linnér kan berätta om många tillfällen då han och Hammarskjöld umgåtts och vittnar om Hammarskjölds värme, omtanke och vänskap.⁷³⁷ En av hans närmsta bundsförvanter under tiden i FN kom att bli livvakten, italienskamerikanaren Bill Ranallo. Han sägs ha kompletterat DH och lärde sig läsa honom. Bill fick följa med till Backåkra och var med på det mesta som DH gjorde.⁷³⁸ Det skrivs ibland att det var få som kände Hammarskjöld väl, och att inte ens de som kände honom visste mycket om honom.⁷³⁹ Samtidigt har jag slagits av hur många som sagt sig vara nära vän med DH. Det sägs att Hammarskjöld var bra på att "verka vän", något han ibland ska ha använt för att få sin vilja igenom:

735 1954 Nutid

736 Deras brevväxling är utgiven av Birnbaum 2001.

737 Intervju Sture Linnér 22 juni 2009

738 Bill är huvudfigur i romanen *Livvakten* av Skagegård 2005

739 Stolpe 2005:*De kände honom inte*

”Det kunde någon gång vara besvärande att iakttaga, hur personer, som han aldrig ens antytt sin innersta värld för, förtjusta trodde sig vara hans närmaste vänner. Möjligen var han på denna punkt ibland litet för skicklig – om han behövde folk som hantlangare, lät han dem tro, att de var hans hjärtevänner. De kände honom aldrig.”

Sven Stolpe 2005:131

Vad gällde vänner verkar det vara många som ville, men få som räknades. När det kommer till Hammarskjölds kärleksliv blir det än mer komplicerat.

- *”Jag har hört av chefen på säkerhetsavdelningen att det inte finns något som helst bevis för att han ska vara homosexuell. Hur han nu kan veta det. Bara för att karlen inte är gift så måste han inte ha en annan läggning. Han har väl inte hittat den rätta.”*

- *”Det märkliga är inte att han är ogift utan att han inte ens kan visa upp en tidigare fästmo, inte någon. Håll med om att det i rimlighetens namn borde finnas någon i det kalla Sverige som han varmt genom åren. Han är ju trots allt femtio år och har haft gott om tid att så sin vildhavre. Ingen normalt funtad karl kan leva hela livet utan kvinna. Det är väl bevis för att han inte är som andra.”*

Lars-Åke Skagergårds fiktiva skvaller mellan stabspersonal i FN i romanen *Livvakten*.

Ryktesspridningen börjar när Hammarskjöld blir generalsekreterare och en av ryktesspridarna sägs ha varit företrädaren Lie, som inte lär ha tillhört Hammarskjölds beundrare.⁷⁴⁰ Tidningen *Hush Hush Magazine* skriver att Hammarskjöld har förhållanden med sina livvakter, bland annat Bill Ranallo vilket förnekas av Bill och hans fru.⁷⁴¹ Argument för att Hammarskjöld var homosexuell radas upp av Marc E Vargo i *Noble Lives – Biographical Portraits of Three Remarkable Gay Men*. Hammarskjöld kläddes ut till liten flicka av sin mor i kolt och långt lockigt hår och han ska ha varit udda redan som barn och yngling. Han ser danser och andra sociala tillställningar som ”slöseri med tid”, vilket enligt Vargo snarare är ett försvar.

“Hammarskjöld may well have been one of those gay men who never allows himself to recognize that he is homosexual. To such a person, the thought is so unbearable that he spends his life running away from it.”

Marc E Vargo 2005:124

På frågan om homosexualitet svarade Hammarskjöld att han aldrig skulle ha

740 Urquhart 1974:33

741 Enligt Möllerstedt 1981:37

ställt upp som generalsekreterare om så varit fallet. Till Linnér säger Hammarskjöld att det inte finns några skäl för dessa rykten.⁷⁴² Under den tid då rykten om hans homosexualitet pågick som bäst, skrev Hammarskjöld följande:

*När den ej fann en maka
kallade man enhörningen pervers.
Dag Hammarskjöld i Vägmärken*

Att en eventuell homosexualitet var hemsk på 1950-talet blir lättare att förstå med tanke på att homosexuellt umgänge inte blev lagligt förrän 1944 i Sverige, vilket ändå är tidigare än på många andra håll.⁷⁴³ Medarbetaren Brian Urquhart menar att Hammarskjölds eventuella homosexualitet endast var illvilliga rykten. Urquhart själv tror att Hammarskjöld var något så ovanligt som asexuell. Urquhart menar att Hammarskjöld var en mycket blyg och osäker människa, något han fick kämpa mot när han blev generalsekreterare. Han ska ha varit besvärad av och ryggat för fysisk kontakt.⁷⁴⁴ Vargo tolkar istället in masochistiska drag i *Vägmärken* och menar att Hammarskjöld njöt av att förneka sig själv sexuell njutning. Hans celibat var ett uttryck för självdisciplin och viljestyrka. Biograf-författaren Mögle-Stadel menar att Hammarskjöld istället riktade den kraft som finns i sexualiteten mot arbete och spiritualitet, såsom munkar väljer celibat inom flera religioner.⁷⁴⁵

*Han sänkte blicken
för att ej se kroppen
till att begära den
Dag Hammarskjöld i Vägmärken*

Det verkar inte finnas något som tyder på att Hammarskjöld upplevt ett kärleksförhållande med någon. Hammarskjöld ska ha erkänt för vänner att han visst kunde känna sig ensam, men att hans valda ensamhet gjorde att han kunde satsa fullt ut på sitt arbete. Till paret Beskow ska han ha sagt att han inte ville utsätta någon kvinna för sitt liv.⁷⁴⁶ Han hade sett sin mamma ensam som statsministerfru och ville inte sätta någon kvinna i samma situation. Vargo menar att detta är ett försvar.

*Gav du mig denna olösliga ensamhet för att jag lättare skulle kunna ge dig allt?
Dag Hammarskjöld i Vägmärken*

742 Intervju Sture Linnér 22 juni 2009

743 Svegfors 2005:234 och Urquhart 1988:143.

744 Urquhart 1974:33

745 Mögle-Stadel 2002:85

746 Intervju med Greta Beskow i filmen *Fredens pris*.

Sture Linnér berättar att Hammarskjöld själv sagt att ensamheten beror på en ouppfylld, olycklig kärlek, som ska ha sårat honom.⁷⁴⁷ Sven Stolpe menar att Hammarskjöld var mycket kär i en Karin, samma flicka som Stolpe själv var förtjust i. Stolpe friade först och Hammarskjöld ska då ”nobelt” ha stigit undan. Karin ska ha erkänt för sin son att hon aldrig förstått att DH menat allvar, men att hon hade ett fotografi av honom på sitt skrivbord resten av livet.⁷⁴⁸

DH hade under sina sista år en nära relation med konstnärinnan Barbara Hepworth. Hon skapade skulpturen *Single Form* och sa att hon där skapade estetiskt det som Hammarskjöld gjorde etiskt.⁷⁴⁹ De hade en förtrolig och blygt uppvaktande brevväxling där breven ”lyser av en behärskad passion”⁷⁵⁰. Mer än så hann det aldrig bli. Det finns flera berättelser om hur Hammarskjöld drog till sig kvinnor. Han lär ha avböjt en kvinna för att hon inte gillade TS Eliot, en historia han får dementera i media.⁷⁵¹ En annan ofta återgiven berättelse är den om hur en kvinna lurar sig in i hans lägenhet och väntar på honom avklädd i sängen. Hammarskjöld blir så upprörd att han inte bara får henne arresterad av polis, utan också flyttar från lägenheten nästa dag.⁷⁵² Tidskriften Nutid skriver att när Hammarskjöld ”kom till New York var nyfikenheten stor i FN-skrapan... och i stadens societet. Den nye generalsekreteraren var ett gott blickfång för giftaslystna damer: blond, intensivt blåa ögon, klädsam solbränna – ogift!”⁷⁵³

7.2.5 Psyke och framtoning – komplett men komplex

I modellen över yttre *ethos* finns en persons psyke med som topik och Hammarskjöld själv hade tankar om vad ”jag” är för något:

*I varje ögonblick väljer du ditt själv. Men väljer du – dig själv?
Kroppen och själen ha tusen möjligheter av vilka du kan bygga många jag.
Dag Hammarskjöld i Vägmärken*

Det är intressant att se på hur Hammarskjöld uppfattades och han ska ha blivit vald just tack vare att han sågs som en torr administratör. De starka staterna i FN:s säkerhetsråd valde en sekreterare, men fick en ”fredens general”. FN-diplomaten Urquhart beskriver ingående hur det gick till när Hammarskjöld blev generalsekreterare.

747 Intervju Sture Linnér 22 juni 2009

748 Falkman 2005c:68

749 Falkman 2005c:45ff

750 Falkman 2005d:87. Brevet finns publicerade exempelvis Fröhlich 2001.

751 DN 2/5 1953

752 Vargo 2005:112, Wiklander 1978:39ff

753 Nutid, nr 6 1954

”Han ansågs vara en försiktig, pålitlig och opolitisk teknokrat och skulle kanske fylla igen en del av de sprickor som hade uppstått under Lie och undvika kontroversiella politiska åtgärder. I denna tro tog de permanenta medlemmarna av säkerhetsrådet lyckligtvis miste, ty Hammarskjöld var en exceptionell person som var övertygad om att han hade en viktig mission att fylla.”

Brian Urquhart 1988:141

Urquhart kallar Hammarskjöld för exceptionell och det är bara ett av många storslagna ord som används om honom. Åström menar att det som är gemensamt för det som sägs om DH är beundran.⁷⁵⁴ Däremot så finns det oenighet i de berättelser som finns om hur Hammarskjöld ”var”. Varför?

”It is difficult, perhaps impossible, to arrive at a satisfactory understanding of Hammarskjöld’s personality. His most intimate friends differ in their evaluation of his character.”

TS Settel 1966:6⁷⁵⁵

En av dem som arbetade närmast med Hammarskjöld, Brian Urquhart, menar att Hammarskjölds karaktär varit så svårfångad, delvis för att han ”djupt avskydde tanken på att vara en offentlig personlighet och gick mycket mycket långt för att hålla sitt privatliv undan offentligheten.”⁷⁵⁶ Vännen Sture Linnér är inne på samma spår då han menar att just det att DH inte ville lämna ut sig gjort att hans karaktär ofta misstolkats. Samtidigt säger Linnér också att de mångfacetterade berättelserna beror på att en människa kan innehålla många olika saker. När jag frågar Linnér om de motsatta bilderna av Hammarskjöld säger han ”en värld är en människa”.⁷⁵⁷

Hammarskjöld beskrivs som:

- Andlig: filosof, sökare och religiös mystiker. Han mediterar, tänker och diskuterar.
- Fysisk: han klättrar i berg och fjällvandrar.
- Konstnärlig: Hammarskjöld översatte verk, skrev poesi, fotograferade och var mycket intresserad av konst och musik.
- Intelligent: han tog en rad examina, och fortsatte sedan med självstudier. Han såg lätt lösningar framför sig, och hade såväl ekonomisk som

754 Intervju Sverker Åström 17 juni 2009

755 Att Hammarskjöld var förebild står i Killés 2006:24. För information se www.perry-rhodan.us och mängder med andra webbsidor. Det finns fanclubs och det finns Rhodan-prylar att köpa.

756 Urquhart 1974:547

757 Intervju Sture Linnér 22 juni 2009

juridisk kunskap och talang

- Moralisk: han levde med höga ideal, för sig själv såväl som andra.
- Praktisk: Hammarskjöld levde sina ideal och han omsatte sina kunskaper i praktiska lösningar.

På ett sätt framställs han som lyckad och hel med alla dessa delar. Han är visserligen en svår poet, men samtidigt mycket fyndig. Fyndig var han också i sina praktiska lösningar för FN, till exempel med de fredsbevarande styrkorna som inom FN kallas för kapitel sex och ett halvt. Samtidigt beskrivs han som en begränsad person. Denna kompletta person, tycks också ha varit en mycket komplex person. Likväl som han beskrivs som svår att lära känna, är han svår att få grepp om. Dikterna i boken *Vägmärken* visar åt olika håll. I sina uttalanden verkar han oerhört säker på sig själv och han verkar ta omsorgsfulla beslut, men när de väl var tagna verkar han sällan tvivla. Däremot tycks han samtidigt tvivla på sig själv, kanske inte på sin intelligens eller kompetens, snarare på sin grundläggande självkänsla, om jag får psykologisera. Han tycktes ständigt slåss med behovet av att stå i centrum. Som sökare blir han än mer komplex. Trots mitt egna livslånga sökande, har jag svårt att hänga med i Hammarskjölds funderingar. Men det behöver jag nog inte ha dåligt samvete för. Inte ens teologerna är överens om Hammarskjölds djup och tro.

Dag Hammarskjöld sade sig vilja hålla sin privatperson ifrån media och enbart framställas i sin professionella roll. Märkligt nog, eller kanske just därför, drog han allas blickar till sig. Den ryske FN-diplomaten Lesiovskij beskriver detta så här:

”När Hammarskjöld uppenbarade sig i Generalförsamlingen eller på konferenser där det fanns många högt uppsatta personer, vändes allas blickar av någon anledning inte mot dem, utan mot honom, som om han var huvudpersonen. Han kom alltid in tyst och stilla, nästan omärkligt. Han kallades för ’den mest sympatiska muslan i världen’. Det är en träffande liknelse. Till det yttre var han sluten och tystlåten, koncentrerad och reserverad, men ändå drog hans kalla ljusblå ögon, hans fint mejslade profil och hans hållning uppmärksamheten till sig.”

Viktor Lesiovskij 1989:20

När medieuppbådet möter Hammarskjöld på flygplatsen då han anländer till New York 1953 ska han ha blivit smått chockad av de privata frågorna och svarar: *”I min nya officiella ställning bör privatmannen träda tillbaka och den internationelle tjänstemannen inta hans plats.”*⁷⁵⁸ Samtidigt verkar han ha njutit av uppmärksamheten och han ger uttryck för att ha slagits med egoistiska narcissistiska tankar:

758 Dag Hammarskjöld, 9 april 1953, Återgivet i Foote 1962:29

Du äcklas av lovord – men ve den som inte inser ditt värde.
Dag Hammarskjöld i *Vägmärken*

Ledarskapsforskare med psykoanalytisk ansats (se 3.4.4) skulle säkerligen ha mycket att säga om Hammarskjölds person och det finns material att analysera tack vare hans dikter i dagboksformat. Var Hammarskjöld narcissist? Hade han faderskomplex?

Hammarskjöld skapade arbetsmetoder och organisationsstrukturer som passade visionen. Han hanterade stress genom att återhämta sig med litteratur, konst och fotografi. Vidare skapade han samhörighet i FN:s stab genom att kalla den familjen. Han skapade rollen som den internationelle tjänstemannen med värderingar i form av neutralitet och integritet som hörde samman med visionen för organisationen. Hammarskjölds bakgrund stämmer in på den bakgrund och de förutsättningar som av psykoanalytiker tecknats som typiska för globalt ledarskap.⁷⁵⁹ Utifrån de kompetenser som Hammarskjöld tillskrivs och visat, verkar de mycket väl illustrera de tolv dimensioner i global kompetens som Kets de Vries och hans medarbetare arbetat fram.⁷⁶⁰ Exempelvis får Hammarskjöld tidigt kunskap om andra kulturer men han är inte bunden av en familj när hans internationella uppdrag kommer.

7.2.6 Reflektioner kring Hammarskjölds ethos

FN:s generalsekreterare har varit och är alla medelålders män med liknande utbildning och bakgrund, vilket jag visade i föregående kapitel. Dag Hammarskjöld följer normerna för hur en generalsekreterare ”bör” vara. Han är medelålders och han är man. Han är ekonom och jurist och har erfarenhet av politik och diplomatiskt arbete. Samtidigt som han följer normerna, avviker han från dem.

Han är visserligen man, men ses som feminin och det skvallras om hans sexuella läggning. Hammarskjöld är den enda av generalsekreterarna genom historien som inte haft familj. Hammarskjöld är visserligen medelålders, men flera år yngre än de andra. Något annat som lyfts fram i hans utseende är hans nordiska svalhet och blå ögon. I jämförelse med Lie ser Hammarskjöld ung ut då han saknar Lies pondus. Hammarskjöld har rätt utbildning och bakgrund, samtidigt är han extrem. Det mest typiska för generalsekreterarna är en utbildning inom ekonomi eller juridik. Hammarskjöld har både och. Inte ens det är nog, han har dessutom humanistisk examen med studier i filosofi och språk. Hammarskjöld har, liksom de andra generalsekreterarna, erfarenhet av diplomati och politik,

759 Kets de Vries och Florent-Treacy 2002:307

760 <http://ketsdevries.com/instruments/geli/geli.html>

men på ett annorlunda sätt. Hammarskjöld satt visserligen i regeringen, men var aldrig medlem i något parti, med hänvisning till integritet och tjänstemannaskap. Hammarskjöld är ekonom och har arbetat på Finansdepartementet och hans erfarenheter av ekonomi lyfts fram då han installeras. Hammarskjöld sägs ha arbetat hårt och hängivet på sitt uppdrag som generalsekreterare, men har dessutom en karriär vid sidan av då han publicerar foton och översättningar av skönlitteratur och filosofi. Hammarskjöld blir känd för sina fritidsintressen som litteratur, poesi, friluftsliv och natur. Ingen av de andra generalsekreterarna är känd för något särskilt fritidsintresse. Hammarskjöld sade sig inte vilja ha fokus på sin person. Det var precis det som kom att hända. Det som var ovanligt med honom, hans fritidsintressen, utbildning och framtoning blev de ”färger” som gjorde att han fick uppmärksamhet och gjorde honom till symbolisk ledare.⁷⁶¹ Möller skriver att en del personer kan ha dygder på ett exceptionellt sätt, de kan göra eller vara något mer än vad situationen kräver, exempelvis moder Therasas generositet.⁷⁶² Det här gäller Hammarskjöld, menar jag. Att han hade vissa dygder på ett extremt sätt, hans arbetsförmåga och integritet, har blivit ett par av hans färger. Dygder blir konkreta och undervisande genom *exempla*. Hammarskjöld är ett tydligt exempel på många saker.

Dag Hammarskjölds karaktär sticker ut. Han följer normerna men bryter dem samtidigt.

7.3 Analys av Hammarskjölds framställda inre ethos

Nedanstående är uppbyggt fritt efter Aristoteles modell över inre *ethos* (kompetens, dygd och välvilja), med autenticitet som modernt tillägg (se retorikkapitel).

7.3.1 Kompetens-er

”Han var superb kvalificerad på en lång rad områden, i synnerhet juridik, nationalekonomi, diplomati och politik. Det var både fascinerande och en utmaning att arbeta åt honom.”

Brian Urquhart 1988:144

Dag Hammarskjöld sägs ha haft en rad kompetenser, jag ska lyfta fram några av dessa uppdelade i olika kategorier:

Fysisk, effektiv och fokuserad

”Jag skulle vilja använda ett ögonblick till att tala om vad han har gjort. Mannens

761 Klapp 1964, se ledarskapskapitel

762 Möller 2003:16, se vidare dygdekapiel

förmåga har inte endast bevisats, utan en fysisk uthållighet som är högst märklig, nästan enastående i världen, har också ådagalagts av en man som natt efter natt har nöjt sig med en eller två timmars sömn, arbetat hela dygnet, och det måste jag säga, arbetat intelligent och hängivet.”

President Eisenhower⁷⁶³

Eisenhower uttalar sig vid en presskonferens 1956 efter Suez-krisen. Hammarskjöld ska ha varit mycket tålig och uthållig fysiskt, att arbeta hårt var något han ska ha börjat med tidigt. Assar Lindbeck beskriver arbetsmoralen under 1940-talet på Finansdepartementet med att det var ”... en patriotisk plikt att i Hammarskjölds anda påbörja ett andra arbetspass sedan man intagit middag på en närbelägen restaurang”.⁷⁶⁴ Hammarskjölds intensitet lär ha fortsatt år efter år. Ett av de ställen i världen som Hammarskjöld ska ha kommit att känna mest för var Afrika. För att lära känna de nya självständiga länderna (som tidigare varit kolonier) reste Hammarskjöld mycket. Under en månad vid nyåret 1959-1960 var Hammarskjöld i 24 länder och gjorde 27 uppehåll: Senegal, Zanzibar, Nairobi, Marocko, Kongo, Liberia, Togo, Kamerun och så vidare. När han ändå var på väg passade han på att göra officiella besök i Madrid och Lissabon på vägen tillbaka till New York.

”För en mindre energisk och engagerad människa skulle en sådan färd kunnat visa sig bli en fullkomligt utpumpande och meningslös radda officiella välkomstceremonier på flygfälten, måltider och konversationer, men Hammarskjöld genomlevde varje minut med lidelsefull entusiasm och vetgirighet och fick ett levande förstahandsintryck av problemens, inställningarnas och traditionernas mångfald på Afrikas kontinent.”

Brian Urquhart 1974:353

Hammarskjöld tog sig ändå tid till litteraturen. Poeten W H Auden och Hammarskjöld pratar i telefon om översättningar av St. John Perses texter. Hammarskjöld har gjort den svenska och vill att Auden gör den engelska när Perse fått Nobelpriset. Auden säger sig ha så mycket att göra, att han inte förstår hur han ska hinna. Hammarskjöld berättas ha svarat utan ironi: ”Jag har gjort den svenska översättningen och jag är också ganska upptagen”.

Hammarskjöld ska till och med ha varit fantastisk på att laga mat och diska. Det berättas att han sjöng medan han perfektionistiskt diskade efter de middagar då hans hembiträde i New York var ledig och han lämnade inte en fläck efter sig på

763 Urquhart 1974:184

764 Återgivnet i Niklas Ekdahls artikel *Helgonets okända sida* i DN 5/11 2005

diskbänken.⁷⁶⁵ Tage Erlander beskriver Hammarskjöld så här:

”En arbetsförmåga som tycktes sakna varje gräns. Ett intellekt vars skarpsinne slog igenom varje mänskligt hinder. En kunnighet för vilket intet mänskligt var främmande. Så karakteriserar Dag Hammarskjöld av vänner och medarbetare.

”Vi har under dessa tunga dagar mött bilden av en effektivitet som ligger så långt över det normala, att den ter sig inte bara överväldigande utan nästan skrämmande.”

Tage Erlander 1961:5

Hammarskjölds effektivitet är omtalad. Sven Stolpe skriver däremot att han inte riktigt förstår allt detta prat om Hammarskjölds effektivitet. Är någon som ständigt måste jobba på nätterna verkligen effektiv?⁷⁶⁶

Intellektuell teoretiker och problemlösare

Diplomaten Sverker Åström, som arbetade tillsammans med Hammarskjöld och umgicks med honom privat, säger att det var Hammarskjöld enastående begåvning som var det mest utmärkande med Hammarskjölds person.⁷⁶⁷ När Hammarskjöld 1947 blir ombedd att fortsätta som Bankfullmäktiges ordförande skriver en tidning att det är tråkigt eftersom *”han är alldeles för begåvad”* för detta. Då Hammarskjöld två år senare blir kabinettssekreterare skrivs följande i DN: *”Hans intellektuella utrustning ligger högt över genomsnittet i departementet: han är en av den svenska förvaltningens yppersta utredningskrafter”*.⁷⁶⁸ Då Hammarskjöld kommer in i regeringen 1951 som statsråd skrivs det återigen om Hammarskjölds intelligens. Expressen kallar honom för *”teoretiskt finanssnille”* men menar att han är för teoretisk, att han är *”oförmögen att tala på bönders vis”*.⁷⁶⁹ Som statsråd skriver DH om olika idéer som publiceras i till exempel tidskriften *Tiden* och utmärker sig genom detta. Hans uppsatser blir omskrivna och DN kallar honom för *”Det tänkande statsrådet”*.⁷⁷⁰

Det visar sig i det som blir Hammarskjölds paradroll, generalsekreterare, att han inte bara tycks intelligent utan också praktisk, men de praktiska lösningarna tycks komma ur intelligensen.⁷⁷¹ Han verkar ha närmat sig problemen med en

765 Beskow 1969:92. Linnér berättar också om hur DH ordnade och serverade mat när du umgicks, intervju Sture Linnér 22 juni 2009.

766 Återgivet i Svegfors 2005:29

767 Åström 2003:96

768 DN 23/4 1949

769 Expressen 5/2 1951

770 DN 20/2 1952

771 Se exempelvis Svegfors 2005:32

sorts nationalekonomisk spelteoretisk ansats: om a så b, om b så c. I krångliga situationer sägs han ha en rad strategier framför sig och Hammarskjöld beskrivs ha varit oerhört snabb på att hitta lösningar på svåra problem. Om det var något någon inte visste hur han/hon skulle göra, var det bara att ”*lämna det till Dag*”, för han kom snabbt på en lösning. Han ska ha försökt att lösa problemen genom att ta itu med dem så snart som möjligt och möta dem på vägen.⁷⁷² Mycket av det som finns kvar efter Hammarskjöld i organisationen, tycks inte bara vara vad han sade eller de ideal han står för. Mycket av det som räknas som självklara delar av FN:s praktiska arbetssätt skapades och infördes av DH. Problemet med hans intelligens och intellektualitet var kanske snarare på det språkliga området.

Verbal och kommunikativ

”Distansen till det alldagliga förstärktes av Hammarskjölds sätt att uttrycka sig. Hans språk var genomlysande och klart för den som gjorde sig mödan att följa tankegången. Men ansträngning fordrades, även om de personliga samtalen lättades upp av hans pojkaktiga lekfullhet.”

Tage Erlander 1961:5

Hammarskjöld har betecknats som en stor retoriker; han var medveten, strategisk och funderade på vad som skulle övertyga i given situation. Tage Erlander⁷⁷³ jämförde Hammarskjöld med en VD i en stor koncern. Han utövade sitt inflytande med verksamhetsberättelser och rapporter. I dessa fanns inte bara fakta utan också synpunkter. Dessutom använde han konferenser och kontakter för att utöva påverkan. Däremot var DH ingen uttrycksfull retorik. Brian Urquhart menar att Hammarskjöld ansträngde sig för att vara så odramatisk som möjligt. Hammarskjölds kommunikation beskrivs som svårtydd och snabb. Han rörde sig från det ena till det tredje utan att ge några ledtrådar. När Hammarskjöld blir statsråd skriver SvD⁷⁷⁴ att hans föredragningar var som reaplan. När ljudet när öronen har planet redan försvunnit.

Själv slås jag av hans språkliga begåvning. Hammarskjöld talade många språk, sju förutom svenska.⁷⁷⁵ Men han hade flera språk på ett annat sätt. Hammarskjölds stil i *Vägmärken* är sparsmakad, kort och kärnfull. Mycket i *Vägmärken* är dikter enligt haiku, en japansk, mycket styrd, diktform med ett specifikt antal stavelser i ett specifikt antal versrader. Hammarskjölds tal och texter är precis tvärtom. Han pratar och skriver i långa meningar där han invecklat utvecklar

772 Urquhart, 1974:244

773 Erlander 1961:22

774 SvD 6/2 1951

775 Vargo 2005:102

sina resonemang. Samtidigt har han förmågan att välja ord som blir konstruktiva, såsom fredsbevarande styrkor.

Tänkande teolog

"Was Hammarskjöld a Christian? In the deepest and freest sense: yes. In the narrow and confessional-clerical sense: no. Hammarskjöld chose for the description of his religious path often, but not exclusively, pictures and symbols as we know them from Christian mystical tradition. He was a believer in both a united as well as an individualised humanity. The religion he practiced could be termed, in its most elevated moments, a religion of humanity."

Stephan Mögle-Stadel 1961:5

Brian Urquhart skriver att Hammarskjölds tro var personlig och icke-rituell, men att han gärna besökte olika kyrkor i New York. Efter ett sådant besök fick han brev från prästen som skrev att han mycket gärna fick fortsätta komma på gudstjänsterna. Hammarskjöld ska ha tagit illa upp.⁷⁷⁶ Att DH hade starka religiösa funderingar och ska ha brottats med svåra existentiella problem syns i hans dikter och texter, framför allt i boken *Vägmärken*. Grubblerierna finns i hans dagböcker och brevväxlingar med filosofen Albert Schweitzer och andra.⁷⁷⁷ Många blev förvånade och till och med chockerade när *Vägmärken* publicerades postumt: *"Ett ufo landade utan förvarning"*.⁷⁷⁸ Läsarna visste inte vad det var – dagbok, dikter, visdomsord? Många visste inte att Hammarskjöld var kristen, men Hammarskjöld hade under sitt liv pratat offentligt om sin tro och etiska funderingar. I radiotalet *This I believe* talar Hammarskjöld om varifrån han hittat inspiration i vuxen tid, genom Albert Schweitzers etik och i medeltidens mystiker.

*"I Albert Schweitzers etik mötte mig två ideal som behärskat min barndoms värld i full samklang... Hos honom uppbärs tjänandets ideal av människans inställning till nästan, sådan denna utvecklades i evangelierna... Men förklaringen till hur människan bör leva ett liv av aktiv samhällstjänst, i full harmoni med sig själv som medlem av andens gemenskap, fann jag i skrifter av de stora medeltida mystiker för vilka "självuppgivelse" blivit en väg att förverkliga sitt jag..."*⁷⁷⁹

Hammarskjölds mystiska erfarenheter och politiska liv påverkade varandra, menar de som tolkat hans dikter.⁷⁸⁰ DH var ingen teolog, han var utbildad ekonom, språketare, filosof och jurist. Sitt yrkesliv tillbringade han i politiken, först na-

776 Urquhart 1974:31

777 Falkman 2005c:45ff

778 Durel 2005:10.

779 Hammarskjöld i radiotalet *This I believe*, fonogram 1961, New York: Columbia.

780 Beumer 1977:79

tionellt därefter internationellt. Trots det har Hammarskjöld bidragit till teologin, främst då till inriktningen mysticism. Denna inriktning står för en autentisk tro, där de troende känner gemenskap med Gud. Det går att uppleva Gud, men samtidigt finns det ett mysterium i Gud som inte går att förstå eller beskriva.⁷⁸¹ Det är många av anteckningarna i *Vägmärken* som knyter an till mysticismen och dess förespråkare, såsom Mäster Eckhart och Thomas Kempis. Hammarskjölds teologiska ursprung analyseras i flera teologiska avhandlingar, såsom *The Art of love*.⁷⁸² En filosofi som kom att betyda mycket för Hammarskjöld är Martin Bubers dialogfilosofi och Hammarskjöld översätter Bubers verk *Ich und Du*. Dialogfilosofin innebär att det är i mötet mellan jag-et och nästan som livet blir till. Människan finns inte för sig själv, hon finns tillsammans med andra. Jag och du kan inte förstås utan varandra.⁷⁸³

Det finns åtminstone flera avhandlingar i teologi⁷⁸⁴ om Dag Hammarskjöld och det finns ett flertal böcker⁷⁸⁵ som tolkar *Vägmärken* eller är funderingar från möten med Hammarskjölds tankar⁷⁸⁶. Biskop Martin Lönnebo⁷⁸⁷ menar att Dag Hammarskjölds bok *Vägmärken* är en utläggning av den kristna treenighetsläran, där Kristus får vara prototypen för människan. Olle Granath⁷⁸⁸ säger att det grundläggande i boken är det delfiska ordspråket ”känn dig själv”. KG Ham-

781 Aulén 1970:163 och Svegfors 2005:164

782 För den hugade rekommenderar jag snarare Svegfors 2005 som är mer begriplig

783 Svegfors 2005:kap 16 Den vördade Martin Buber

784 Paul R Nelson tittar på Hammarskjölds språk och mysticism i en avhandling i teologi om Hammarskjöld: *Courage of Faith – Dag Hammarskjöld's Way in Quest of Negotiated Peace, Reconciliation and Meaning*. Andrew Thomas Kaniyas undersöker i sin avhandling *The Art of Love – A study of Dag Hammarskjöld's Mystical Theology* Hammarskjölds intresse i mysticism.

785 De här böckerna söker:

-Hammarskjölds influenser i det han har läst och skrivit (Lundahls *Dag Hammarskjöld – en vilja bortom stigarna*)

-Hammarskjölds liv och händelserna i FN sett genom dikterna och fotografierna (Falkmans *En orörd sträng*).

-förklara hur Hammarskjöld tänkte (Lindholm *Huvudlinjer i Dag Hammarskjölds Vägmärken*).

-Hammarskjölds utveckling (Stolpes *Dag Hammarskjölds andliga väg*)

786 Till exempel *Möten med Dag Hammarskjölds Vägmärken – En bok för reflektion och samtal* och *Ringar efter orden – Femton röster kring Dag Hammarskjölds vägmärken*.

787 Lönnebo 2005:85

788 Granath 2005:107

mar⁷⁸⁹ som blev religiös mystiker via Hammarskjölds texter, menar att Hammarskjölds dikter inte bör tolkas alltför mycket, utan att Hammarskjölds *Vägmärken* snarare bör ses som en resehandbok eller en vägledning mot vilken läsaren kan pröva sina egna tankar. Hammarskjöld själv skrev att *Vägmärken* är den enda sanna ”profile” av honom som kan skrivas, att boken är hans egna förhandlingar med sig själv och sin Gud.

Andrew Thomas Kania's avhandling visar hur det DH läst i teologi tar sig uttryck i *Vägmärken* men också i hans politiska tal och skrifter. Kania menar att Hammarskjöld tänkte sig att utbildning inte bara handlar om lärande utan om medborgerlig bildning. Hammarskjöld är ett exempel på “...one of Europe's most ancient themes, that the Arts, the Public Life, and the personalized search for God, combined, is not only a possible road to walk, it is natural. To explain once more: love between the soul and the individual and God seeks an expression of the experience, which due to God's infinite nature, must be revealed in symbol – hence, Mystical expression in the Arts. This love also seeks out a service to all, which is expressed in a powerful fashion in the Political life.”

Andrew Thomas Kania 2000:324

Kania skriver också om det som går att tolka i Hammarskjölds texter om ledarskap. Hammarskjöld har sagt att ledare måste vara trogna till idéer och ideal, och Kania menar att det är tydligt vilka ideal som Hammarskjöld själv levde efter. Hammarskjöld såg på ledarskapet som ett tjänande. Hammarskjöld menade, enligt Kania, att ledare inte bara är ansvariga för det materiella, utan också för det spirituella i de han/hon leder.⁷⁹⁰

Flera biografiförfattare och teologer har försökt att kategorisera Hammarskjölds religiositet. Kania menar att frågan om huruvida DH var kristen protestant eller katolik är för simpel. Enligt Kania har Hammarskjöld bidragit till den teologiska inriktningen mysticism på flera plan. Hammarskjöld bidrar till mysticismen på det sätt att *Vägmärken* är en rik illustration till en mans livslånga sökande och filosoferande. Kania menar att Hammarskjölds stora bidrag till just den mystiska teologin är hans betoning av kärleken och dess förenade kraft. Hammarskjöld visar hur stor kunskap han hade om både kristen mysticism men också andra religioners mystik, då han var en föregångare i att se det som var lika i olika

789 KG Hammar har skrivit en rad texter utifrån Dag Hammarskjöld *Vägmärken*. I boken *Jag har inte sanningen, jag söker den* berättar Hammar hur Hammarskjöld påverkat Hammars egen tro.

790 Kania 2000:163-164

religioner, till exempel i kristendom och zenbuddism.⁷⁹¹ Hammarskjölds efterträdare, buddhisten U Thant, ska ha intygat Hammarskjölds stora kunskaper i buddhism. Efter att Hammarskjöld gått bort fann man på nattduksbordet en bok om Tao och zen.⁷⁹² Då *Vägmärken* publicerades framstod Hammarskjölds religiositet som något negativt. Idag verkar det snarast lyftas fram som en förklaring till varför han fortfarande väcker intresse:

”Dag Hammarskjöld är intressant långt efter sin död därför att han förenade en framgångsrik karriär med en fortsatt existentiell självreflektion. De flesta av oss resignerade någon gång i de sena tonåren. Vi lät det världsliga och materiella ta överhand. Men den sofistikerade världsmannen Dag Hammarskjöld förmådde i djup inre ärlighet hålla kvar livsfrågorna.”

Mats Svegfors 2005:13-14

Känslomässigt självreflekterande

Samtidigt som DH reste jorden runt, utforskade han sig själv. Följande ord är några av Hammarskjölds oftast citerade:

*Den längsta resan
är resan inåt
Dag Hammarskjöld i *Vägmärken**

Ett av de teman som Hammarskjöld grubblade över var hans dubbla inställning till att synas och förhäva sig. Följande två texter i *Vägmärken* är exempel på hans tankar:

*Ödmjukhet är motsatsen till självförödmjukelse i lika hög grad som till självförhävelse. Ödmjukhet är **att icke jämföra sig**. Vilande i sin verklighet är jaget icke bättre eller sämre, icke större eller mindre, än annat eller andra... Därtill förhjulpe mig Herran.*

Dag Hammarskjöld i *Vägmärken*

Narkissos böjde sig över källan – bunden vid den enda människa i vars blick han vågat eller fått försjunka.

Narkissos böjde sig över källan – betagen i sin egen fulhet, därför att han smick-

791 Se resonemang i Kania 2000: 325 om arbetet på 1950-talet av Daisetsu T Suzuki som framhöll likheterna mellan religionerna. Han blev senare känd som den som introducerade zenbuddismen till väst. Kania menar att det Hammarskjöld lyfte fram som likheter mellan religionerna är de samma som Suzuki senare gjorde.

792 Mögle-Stadel 2002:166

rade sig med modet att erkänna den.
Dag Hammarskjöld i *Vägmärken*

Hammarskjölds tankar om betydelsen av upplevelsen och känslan är något han utvecklar i sina teologiska tankar inom mysticismen, där känslan ses som grunden för kunskapen om det andliga.⁷⁹³ Hammarskjöld tycks samtidigt rationell och känslomässig. Han ska ha funderat på förhållandet mellan tro och kunskap. Det här var tankar som började hos honom tidigt, påverkade av universitet, filosofin och Uppsala. Enligt Hammarskjöld kunde man inte enbart gå på kunskap eller vetenskap. Jag kan inte låta bli att tänka i termer av epistemologi vs doxologi eller *logos* vs *pathos* när jag läser följande:

”Den riktiga Upsalaskpticismen består ju bara i att man håller gränserna klara mellan vad man vet och vad man tror. I själva dessa förutsättningar ligger att den ingenting kan säga om de fullständigt irrationella faktorer, den äkta känslan och den rena viljan, som dock till slut äro grunden för allt som för oss har värde. Upsala är farligt.”

Hammarskjöld i brev till vännen Waldenström, 15 januari 1926

Konstnärlig estet – fotograf, författare och översättare

Vännen och medarbetaren Sture Linnér⁷⁹⁴ menar att Hammarskjöld verkligen kunde förena *vita activa*, liv i handling, med *vita contemplativa*, liv i meditation. Han var ensam och internationellt aktiv. Han var konstnärlig och litterär som översättare, fotograf och poet, samtidigt som han var organisatör och administratör för en stor organisation. Han publicerade foton och texter i *Life* samt publicerade sin översättning av John St. Perses texter samma år som han intensivt arbetade i FN. Mats Svegfors menar att man för att förstå Hammarskjölds tankar måste förstå honom som en läsande människa. Några av de författare som Mats Svegfors menar haft betydelse för Hammarskjöld och hans gärning är till exempel Karin Boye, John Steinbeck och Gunnar Ekelöf. Hammarskjöld var dessutom nära vän med flera av dessa.⁷⁹⁵ Hammarskjöld ger ut översättningar och blir invald på sin fars stol i Svenska Akademien. Han fortsätter skriva, trots att han är upptagen som generalsekreterare. Skrivandet sa han var att ägna sig åt de ”de allvarliga tingen”, sådant som gäller en människas liv.⁷⁹⁶ DH intervjuas av en fransk litteraturtidning och i intervjun jämför han diplomati med poesi och

793 För resonemang om Uppsalafilosofin och mysticismen hos Hammarskjöld se Svegfors 2005:kapitel 5.

794 Linnér 2007:74-75

795 Svegfors 2005:16

796 Lind och Thelin 2005

litteratur, eftersom han upplever att de kompletterar varandra.

”Det finns, förstår ni, i kombinationen diplomati - litteratur ett slags intimt samband som kan synas mystiskt, egendomligt i varje fall, men som inte är utan rationell grund. Diplomaten liksom poeten arbetar med ord, transponerar ord och använder dem som en nyckel.”

Dag Hammarskjöld⁷⁹⁷

Hammarskjöld tycks intresserad av musik och estetik. Han startar en tradition av återkommande konserter i FN-högkvarteret och han lägger ned stort arbete på att få FN:s högkvarter så vackert som möjligt. Brian Urquhart⁷⁹⁸ beskriver hur Hammarskjöld aldrig tröttnade på att gå runt i parken och i högkvarteret för att planera förbättringar. Han lånade konst till FN från *Museum of Modern Art* där det väckte viss förvåning när det var Hammarskjöld själv som dök upp för att välja ut konst.⁷⁹⁹ DH fotograferade och han hade med sig kameran på alla sina resor. Sina bästa fotografier satte han in i fotoalbum.⁸⁰⁰ I en artikel i *National Geographic* publicerar Hammarskjöld foton och text från en resa i Himalaya under rubriken *A New Look at Everest*.⁸⁰¹ I tidskriften *Foto* skriver Hammarskjöld att kameran lärt honom att se.⁸⁰²

7.3.2 Dygder

I kapitel fem gick jag igenom dygdeteori. Problemet med dygder, som jag ser det, är att de lätt stannar vid normativa och abstrakta begrepp, snarare än deskriptiva och konkreta. Genom att studera en person i en viss situation utifrån ett dygdeperspektiv blir det möjligt att se hur dygder levs och tar sig uttryck. Dag Hammarskjölds kännetecknas av en rad dygder. Dygder som han sades ha, men som han också visade i handling.

Plikttrogen, principfast och med hög integritet

Hammarskjöld ska ha satt plikten högt, att döma av det som återberättas om

797 Hammarskjöld återgiven i Lind och Thelin 2005:91

798 Urquhart 1974:47

799 Fröhlich 2001:4

800 Dessa 17 album finns bevarade i Dag Hammarskjölds samling på Kungliga Biblioteket i Stockholm Några av dessa foton publiceras i hop med hans haikudikter i urval och komposition av Kaj Falkman (2005b) i boken *En orörd sträng – Dag Hammarskjölds liv i haiku och fotografier*.

801 *National Geographic Magazine*, januari 1961 enligt Möllerstedt 1981:67

802 *Tidskriften Foto* nr 12 1958 i Falkman 2005c:213-215

hans vanor och effektivitet. Hammarskjöld var tveksam till att bli omvald för en andra period till generalsekreterare. Vid den andra installationen sa han att endast plikt känsla kunde få någon att bli generalsekreterare om denne visste vad det innebär.⁸⁰³ Hammarskjöld ska ha agerat principfast, säkert och lugnt.⁸⁰⁴

”Man kan ... fråga sig om Dag Hammarskjöld verkligen hade sådana nerver av stål, att ingenting rörde honom. Var lugnet bara en tillkämpad attityd eller var det uttryck för en inre oberördhet? Kanske kan man svara både – och. Personligen tror jag att han var både känslig och sårbar, men han hade den kristna kulturmänniskans förmåga att stålsätta sig mot vrånga angrepp och den plikttrogne ämbetsmannens ambition att underordna sina personliga känslor det helas bästa. Det är styrmannens plikt att bevara sitt lugn, ju mer havet vräker och farkosten kränger i stormen. Dessutom var han uppenbarligen en exponent för det kyliga nordiska kynnet. ’En väl avkyld motor, nästan omänsklig i sin opartiskhet’, skrev Life om honom.”

Tage Erlander 1961:13

Plikttrogenhet och principfasthet tycks ha varit nära kopplad till integritet för Hammarskjöld. Så här skriver hans själv om detta:

*Att låta sig bindas av en plikt från det ögonblick den ans
är en del av den integritet som ensam berättigar till ansvar.
Dag Hammarskjöld i Vägmärken*

Hammarskjöld verkar ha haft en stark övertygelse om betydelsen av organisationens grundsatser, såsom stadgarna. Diplomaten Falkman beskriver hans plikt mot stadgarna så här:

”Detta var hans definition av integritet. Det krävde intellektuellt och moraliskt mod att stå upp för denna integritet: mod att medge att man själv, och de man representerar, kan ha fel, och mod att försvara vad som är ens övertygelse även när man ställs inför hotet från mäktiga motståndare. Denna övertygelse och integritet, kallade Hammarskjöld för ’sinnets mognad’.”

Kaj Falkman 2005c:40-41

Enligt Hammarskjöldkännaren Manuel Fröhlich är integritet det begrepp som bäst beskriver Hammarskjölds perspektiv.⁸⁰⁵ Denna fokus på mod, mognad och integritet kan sägas ha gjort Hammarskjöld stark, men ensam. År 1954 fick

803 Urquhart 1974:238

804 Falkman 2005c:13

805 Fröhlich 2001:8. Se också Linnérs personliga reflektioner i *Dag Hammarskjöld lecture* 2007.

Hammar skjöld överta sin fars stol, nr 17, i Svenska Akademien. Vid efterträddandet höll han ett tal om sin far, vilket sägs vara en bra beskrivning också av honom själv:

”... en mogen man är sin egen domare. Till slut blir hans enda fasta stöd troheten mot egen övertygelse. Andras råd må vara välkomna och värdefulla, men de befriar honom icke från ansvaret. Därför kan han bli mycket ensam.

Hammar skjölds inträdestal i Svenska Akademin, den 20 december 1954⁸⁰⁶

I stadgarna har det ända från FN:s skapande stått att generalsekreteraren ska vara neutral. Chrusjtjov hävdade att det inte finns några neutrala människor, däremot neutrala länder. Därför borde FN ha länder som ledare istället för enskilda personer. Hammar skjöld fortsatte att ge Chrusjtjov svar på tal genom att utveckla detta med neutralitet och den internationella tjänstemannens roll. Det han sade och skrev om detta, tillskrivs ha spelat stor roll för eftervärlden. Inga-Britt Ahlenius, FN:s revisor, menar att han skapade den internationelle ämbetsmannens roll. Det sägs att DH är den som förde in etik och moral i generalsekreterarens arbete. Så här säger Hammar skjöld själv:

”Det är uppenbart av vad jag sagt att den internationelle tjänstemannen inte kan anklagas för bristande neutralitet enbart därför att han tagit ställning i en omstridd fråga när detta är hans skyldighet och inte kan undvikas. Men ett allvarligt intellektuellt och moraliskt problem kvarstår när man opererar inom en sfär där den personliga bedömningen måste spela sin roll. I sista hand att vi här har att göra med en fråga som gäller vederbörandes integritet eller om man så vill samvete. Den internationelle tjänstemannen måste hålla sig själv under strikt observation. Det begärs inte av honom att han skall vara neutralt i den meningen att han inte får ha sympatier eller antipatier, att det inte får finnas några intressen som ligger honom nära i hans personliga egenskap, eller att inga idéer eller ideal får spela någon roll för honom. Men man kan begära att han skall vara fullt medveten om dessa mänskliga reaktioner och noggrant ge akt på sig, så att de inte tillåts påverka hans handlande. Detta är inte någonting unikt. Har inte varje domare samma yrkesplikt”

Dag Hammar skjölds tal i Oxford, 30 maj 1961⁸⁰⁷

Om integriteten finns, följer neutrala handlingar. Den neutralitet som är viktig för generalsekreteraren, enligt Hammar skjöld, handlar om att vara rätt person, med samvete, med integritet. Denna integritet var något han hade tränat på innan han blev generalsekreterare. Hammar skjöld var aldrig medlem av något parti. När han skulle komma med i regeringen som statsråd/biträdande utrikes-

806 Hammar skjölds inträdestal, återgivet i Falkman 2005c:41

807 Hammar skjölds tal i Oxford, 30 maj 1961 återgivet i Falkman 2005c:101-102

minister hade Tage Erlander samtal med honom, något som Erlander skriver om i sin dagbok som oroande. Hammarskjöld ville göra sin neutralitet formell genom att lägga fram sin särskilda ställning för kungen och redogöra för vad hans neutralitet betydde. Dag Hammarskjöld blev statsråd, utan att vara medlem av något parti. Han förblev politisk vilde livet ut.⁸⁰⁸ Samma sak gäller med Hammarskjölds kristna tro. Trots att han framstår som djupt troende är han aldrig aktiv i något samfund. Sin integritet tar han med till sig till FN och han visar genast prov på den. En av de första saker han gör som generalsekreterare är att sätta sig upp mot stormakten USA och tvinga ut de FBI-agenter som huserat i FN-högkvarteret på jakt efter kommunister.

Hammarskjölds tankar om integritet känns moraliskt mogna. Det han skrivit om integritet påminner mycket om dygeetikern Möllers tankar om botten för att ta spjärn mot, en botten av mognad.⁸⁰⁹ Samma tankar som Hammarskjöld.

Hängiven - kallad

”Hans nya känsla av kallelse i denna upphöjda position blev hörnstenen i den valvbåge som bildades av hans övriga egenskaper – intelligens, mod, uthållighet och politiskt omdöme. För honom var generalsekreterarskapets kraftprov den största av väl-signelser såväl som den tyngsta av bördor. Han vigde med glädje sitt liv åt detta...”

Brian Urquhart 1974:30

När DH kallas till generalsekreterare skriver han följande i sin dagbok:

Att vara fri, att kunna stå upp och lämna allt – utan att se tillbaka...

Att säga ja till livet är att säga ja också till sig själv.

Hammarskjöld i *Vägmärken*

Hammarskjöld ska inte ha varit intresserad av FN innan han blev tillfrågad om uppdraget. Dagen efter då han håller sin första presskonferens, kan han plötsligt massor om FN. Hans kollegor blir minst sagt förvånade. På natten måste Hammarskjöld ha detaljstuderat FN, för på morgonen efter framstår som expert.⁸¹⁰ Det var inte förrän Hammarskjöld fick ämbetet som generalsekreterare som han sägs ha funnit vad han sökte i livet, även om han varit framgångsrik tidigare.⁸¹¹ Sven Stolpe skriver att med uppdraget som generalsekreterare föll allting på plats för Hammarskjöld: energin och lojaliteten, men också celibatet och ensamhe-

808 Svegfors 2005:264-267

809 Möller 2003:88, se vidare dygdekapitel

810 Sverker Åström, intervju i dokumentären Fredens pris 2005.

811 Urquhart 1974:30

ten.⁸¹² När detta ”kall” infinder sig, skriver Hammarskjöld till finansminister Wigforss, att han nu blivit ”... en helt lycklig man”.⁸¹³ Hängivenheten tycks yttra sig i hårt arbete. Han tycks ständigt söka nya vägar för att förbättra FN. Han omorganiserar och kapar utgifter. Han skapar nya förhandlingsverktyg och han sägs ta stadgarnas artikel 99 på allvar då han utvecklar generalsekreterarämbetet från administratör till en politisk roll. FN utvecklas under hans tid från mötesplats till aktör. Hammarskjöld lär ha haft en stark tro. Inte bara på Gud, utan på människan, på freden och på FN. Tro är förresten rätt ord. När Hammarskjölds hängivenhet beskrivs, är det ofta i form av religiösa termer.

”Den universella symboliken och de nästan gränslösa kraven på generalsekreteraren inspirerade Hammarskjölds allomfattande känsla av ”mission” såväl som hans nya personliga stil och självförtroende.”

Brian Urquhart 2005a:18

Vännen Bo Beskow beskriver hur DH hade så stora problem att han inte kunde vila sig ifrån dem. Hans vila och återhämtning blev istället att fokusera på något helt annat, att ge sig hän åt något helt annat, såsom att översätta filosofiska texter.⁸¹⁴ Hammarskjöld lär vid ett tillfälle uttryckt att det i FN-stadgarna borde stå att ”FN:s generalsekretare bör ha järnhälsa och inte vara gift”. Hammarskjölds hängivenhet kunde vara ett problem. Han hade själv ingen att ta hänsyn till och han verkar ha varit outtröttlig. En del av hans medarbetare menar att Hammarskjöld hade dåligt tålamod med de kollegor som behövde/ville ta hänsyn till familj och kroppsliga behov och inte hade samma intensiva fysik och hängivenhet som Hammarskjöld.⁸¹⁵

Dygd som förebild och mognad som förutsättning för ideal och dygder

Hammarskjöld tycks vara förebild för en rad dygder: principfasthet, plikttrogenhet, integritet, intelligens och kärlek. Jag har varit inne på att Hammarskjöld fått dessa dygder och kompetenser från den primära socialiseringen; plikttrogen och principfast från fadern men känslomässig och troende från modern. Hans sekundära socialisering tycks också ha satt spår; inspirerad av möten med filosofi och teologi, viljan att vara i centrum från första ledaruppdraget i Uplands studentnation och arbetsförmåga och förhandling från uppdrag inom finans- och utrikespolitik. Intressant med DH och dygder, menar jag, är att han dessutom skriver och talar om vad som skapar en god, dygdig människa. Hammarskjöld kan därför bli en förebild på flera plan, dels för specifika dygder i sig, dels för hur

812 Stolpe 1964:64

813 Stolpe 1964:63

814 Beskow 1969:64

815 Urquhart 1974:33

dygder ska uppstå. Han menar att det är ”sinnets mognad” som är en förutsättning för dygder och att dessa kommer tidigt i livet då han pratar om ”människo-blivande”⁸¹⁶. Hammarskjöld, menar jag, är också en verbal visionär. Han förmår ge uttryck till dygder verbalt, som visioner, och kunde därför föra vidare dygder till andra. Han framhåller hur viktigt det är lära sig av andra.

”Alltför ofta är vår inläring, vår kunskap och vår hantering av tillvaron alltför mycket koncentrerad på teknik och vi glömmar själva människan... ”

När jag talar om kunskap i dessa sammanhang menar jag inte det slags kunskap som vi kan få från läroböcker utan den kunskap som vi kan få endast från studier av oss själva och våra medmänniskor, studier som inspireras av äkta intresse och fullföljs med ödmjukhet. Dörren till förståelse av den andre, med vilken vi skall handla i affärer, i politik eller i internationella frågor, är en bättre förståelse av oss själva, eftersom den andre naturligtvis i grunden är gjord av samma stoff som vi.”

Dag Hammarskjöld, 13 juni 1954, tal vid ett college i Massachusetts⁸¹⁷

Hammarskjöld lägger stor vikt vid etik och han använder begreppet ideal.

”Vårt förhållande till våra medmänniskor bestämmer inte vår inställning till ideal, utan det bestäms av våra ideal.”

Dag Hammarskjöld 14 juni 1955, tal vid John Hopkinsuniversitet i Baltimore⁸¹⁸

I ett radiotal 1953 om sin religiösa tro, säger Hammarskjöld att det som är nyckeln till sinnets mognad är intellektuell ärlighet.⁸¹⁹ I inträdestalet till Svenska Akademien säger Dag Hammarskjöld att en mogen man är sin egen domare och att det enda fasta stödet han kan ha är troheten mot den egna övertygelsen.⁸²⁰ I ett tal vid John Hopkinsuniversitet säger Hammarskjöld att mognad måste klaras upp i människan själv, men att det uttrycks som självständighet, mod och rätt-rådighet mot andra.⁸²¹ Denna ”sinnets mognad” börjar med ”respekt för ordet”. Så här skriver Hammarskjöld i en anteckning i *Vägmärken*:

***Respekt för ordet** är ett första krav i den disciplin genom vilken en människa kan fostras till mognad – intellektuellt, emotionellt och moraliskt.*

Dag Hammarskjöld i *Vägmärken*

816 Birnbaum 2001:19

817 återgivet i Falkman 2005c:200-201

818 Återgivet i Falkman 2005c:193

819 Falkman 2005c:196

820 Falkman 2005c:196

821 Återgivet i Falkman 2005c:197-198

7.3.3 Välvilja och autenticitet

Godhet är något så enkelt: att alltid finnas för andra, att aldrig söka sig själv.
Dag Hammarskjöld i *Vägmärken*

Vännen och medarbetaren Sture Linnér framhåller Hammarskjölds kärleksfulla inställning till sina medmänniskor. DH lyfte människor, fick sina medarbetare att växa. Den omtänksamma inställningen ska även ha gällt hur han såg på andra folkslag och Linnér menar att DH var särskilt tagen av barn.⁸²² Jag tycker mig se att välviljan syns på foton av DH. Det är på foton i samtal med andra människor som Hammarskjöld ser levande ut; på huk i Afrika bredvid glada barn, i umgänge med FN:s fredsbevarande styrkor i Kongo och på Backåkra med familjen Beskow. Välviljan som del av *ethos* tycks ha varit något som Hammarskjöld använde i kommunikationssituationer. En av de diplomatiska strategier han utarbetade var just den tysta diplomatin, där han inför lyckta dörrar förhandlade med olika parter. Tyst diplomati innebar att ingen behöver tappa ansiktet. Alla kan gå segrande ur situationen. Han tycks ha varit mån om sin egen integritet, men också om andras. Något annat Hammarskjöld tycks ha strävat efter var att vara genuin.

”He was very clear and straight. He gave me the impression of moving around a vertical centre line, like an old Egyptian sculpture or an Oriental dancer. In our Western classical ballet the dancers extend their movements to all the corners of a geometrical room, but a Hindu dancer moves around an inner axis and always returns to this. Dag moved gracefully around his centre, but never farther out than that he could return to his core.”
Bo Beskow 1969:11

DH tycks ha strävat efter att vara ärlig. Att göra sitt bästa. Att inte vara någon annan än sig själv. Som talare ska Hammarskjöld inte ha varit särskilt uttrycksfull. Han tycks ha försökt vara sig själv i kommunikationen, och höll fast vid sitt uttryck som högstatus i kropp, röst och gestik. Han var inte dramatisk, för det tyckte han var tillgjort. När han fick stående ovationer, som vid anförandet mot Sovjetunionen 1960, ska han ha blivit generad.⁸²³

Området autentiskt ledarskap handlar om att ledare ska motivera och skapa visioner från ledarens egna värderingar. Ledarskapsutbildning med ett autentiskt perspektiv handlar om att lära känna sig själv sina värderingar exempelvis genom biografiskt berättande.⁸²⁴ Ur ett autentiskt ledarskapsperspektiv är Ham-

822 Linnér 2007:77 och intervju med Sture Linnér 22 juni 2009

823 Falkman 2005c:28

824 Se ledarskapskapitel avsnitt 3.4.3

marskjöld intressant. Han tycks ha varit en autentisk ledare på det sätt som forskarna inom autentiskt ledarskap vill förespråka; att en ledare ska känna sig själv och ska förespråka de värderingar han/hon själv står för. Det verkar som att han arbetade med sig själv genom att skriva dikter och prosadikter som han själv kallade för förhandlingar med sig själv och med Gud. Eftervärlden har fått veta att Hammarskjöld förde ”förhandlingar” med sig själv och Gud genom sina dagboksanteckningar och dikter. Han skapade värderingar i organisationen genom att prata om den internationella tjänstemannen och värden som integritet och neutralitet.

Det är inte den enda anledningen till att Hammarskjöld uppfattas som autentiskt. Jag hävdar att det är ännu viktigare att Hammarskjöld sa och gjorde saker som stämde överens. Han pratade om integritet och han levde integritet. Han är konsekvent i det han säger, skriver och i hur han agerar och hur han styr organisationen. När han i efterhand bjudit på sig själv, genom att låta sitt självtvivel, sina funderingar, sin trötthet och sina upplevelser i *Vägmärken* skapas en upplevd närhet till denne person. Med diktboken förvandlas han till en människa med fel och brister, inte bara en framgångsrik ledare. På detta sätt uppfattas han som genuin. Jag bedömer att det faktum att Hammarskjöld uppfattades och uppfattas som autentisk har haft oerhört stor betydelse för att han blivit mångas förebild. Hellre ärlig än perfekt. Kjeldsen har beskrivit autenticitet i retorik i tre betydelser; äkta snarare än tränad, engagerad och personlig, samt konsekvent i framtoning, framförande och argumentation.⁸²⁵ Jag menar att Hammarskjöld framstod som autentisk i samtliga betydelser. Han framstod visserligen kanske inte som spontan, men inte heller som tränad eller tillgjord. Han var heller inte engagerad i sitt framförande, däremot var han engagerad i arbetet, han syntes och hördes i texter, i media, i förhandlingar och i internationella kriser. Framförallt framstod han som konsekvent då han upplevdes som att leva sina ideal och visioner.

Att *upplevas* som autentisk är ett område som saknas inom teorin autentiskt ledarskap.

7.3.4 Även solen har fläckar- Hammarskjölds dåliga sidor

Motsatser. Det är det ord som bäst verkar beskriv hur Hammarskjöld framstår. I sina tal är han mångordig, komplicerad och han själv håller sig neutral. I sina dikter är han motsatsen. Han är uttrycksfull, sparsmakad med orden och blottar sig själv. Motsatserna är också det jag kommer att tänka på efter alla olika berättelser. Han uppfattas som tillknäppt som en mussla, men också rak och lätt att läsa. Han beskrivs som generös och artig men också som blyg och klumpig. Det

825 Kjeldsen 2008:131, se 4.5.1

mesta som finns att läsa och se om DH är positivt. Visst finns beskrivningar av hur han är en överdrivet intellektuell som inte kan tala så folk förstår, men det är ändå i en positiv dager detta återberättas. Han är ”glasklart obegriplig” och journalisterna gillar hans presskonferenser, även om de inte förstår vad han säger. Hammarskjöld beskrivs som hängiven, plikttrogen, stark, uthållig, outtröttlig, begåvad och mer därtill. Hade människan inga fel?

Viktor Lesiovs kij har skrivit boken *Gåtan kring Dag Hammarskjölds död*. Boken är spännande, inte bara för att den handlar om det ouppklarade ”mordet”, utan för att författaren har en annorlunda inställning till Hammarskjöld jämfört med andra författare. Han lyfter fram samma karaktärsdrag som de andra, men tolkar dem annorlunda. Hammarskjöld hade svårt att umgås med kvinnor, så redan som ung ersattes detta intresse av självbeundran.⁸²⁶ Hammarskjöld hade så gamla principer att han fastnat för många sekler sen. Han levde i ett förflutet. En idealist som svävade i det blå.⁸²⁷ Anledningen till att Hammarskjöld intresserade sig för Afrika, var att han tyckte sig se en chans att göra riktig mission där. Där hittade han den ende som Lesiovs kij trodde att Hammarskjöld kände något för; apan Greenback som han fick i gåva.⁸²⁸ Lesiovs kij menar att det viktiga för Hammarskjöld var att bli berömd och ärad, inte att skapa fred och säkerhet.⁸²⁹ Lesiovs kij hävdar att Hammarskjölds högtflygande ord skiljde sig stort från hans handlingar. Hammarskjöld kallades för ”den mest sympatiska musslan i världen” och Lesiovs kij skriver om hur Hammarskjöld blev berömd för att kunna tänja på gränser och uttala sig mångtydigt. Lesiovs kij var inte lika imponerad av Hammarskjölds uppfinningsrikedom. Om ett uttalande som Hammarskjölds gjorde om Kongo-krisen skriver Lesiovs kij att svaret borde tryckas i en bok ”*om hyckleriernas mästerverk*”.⁸³⁰ En annan kritiker är FN-diplomaten Conor Cruise O’Brien som beskriver Hammarskjöld så här: ”*Tvetydigheternas mästare har en viss majestätisk attityd till fakta och lutar på sin virtuomässiga makt över språket.*”⁸³¹

Det finns berättelser om Hammarskjöld som inte är negativa, däremot mänskliga. DH ska under sin tid som generalsekreterare gjort missbedömningar. Han rekryterade ibland fel personer, därför att han tilltalades av människor med stor begåvning, även om de sen inte visade sig kunna utföra det arbete som behövdes. Han ska ha lagt för stor vikt vid relationer, till exempel med de statsmän han

826 Falkman 2005c:30

827 Falkman 2005c:44-45

828 Falkman 2005c:73

829 Lesiovs kij 1989:20

830 Lesiovs kij 1989:127

831 O’Brien 1962:272

hade kontakt med.⁸³² FN- medarbetaren Urquhart beskriver hur Hammarskjöld saknade tålmod med inkompetens och saknade förståelse för utrymme för familj eller kroppsliga behov. Vid ett möte bad en delegat att få vila en stund. Hammarskjöld ska då ha stampat utanför kontoret och muttrat uppreparande: ”Sissy, sissy. The man has to sleep!” Då någon frågade Hammarskjöld om han själv var trött, uppges han ha svarat: ”That would be frivolous!”⁸³³

”Hammarskjöld var inte lätt att umgås med. Hans orubbligt höga intellektuella och etiska normer gjorde att han hade svårt för inkompetens och blev otålig över saktfärdighet och oklarhet. Han var blyg men samtidigt fordrande, anspråkslös men arrogant, reserverad men med en oerhörd förmåga till vrede och indignation. Jag tror inte att han var van vid att ha människor nära inpå sig, och han uppmuntrade inte intimitet eller närgångenhet.”

Brian Urquhart 1988:143

I dokumentären *Fredens pris* finns klipp ur intervjuer med några av Hammarskjölds vänner och arbetskollegor. Som bonusmaterial till denna DVD finns hela intervjuerna. Greta Beskow, Sture Linnér och Sverker Åström med flera ger titarna några glimtar av en mer mänsklig Hammarskjöld. Dag ska till exempel haft svårt för att ha fel. Om han satt bakom ratten och missade en avtagsväg, kunde han inte erkänna att han hade läst kartan fel, eller att han helt enkelt kört fel. En lång stund efter att han kört fel ägnade DH åt att förklara hur vägen hade varit fel. Det är lätt i efterhand att tro att Hammarskjöld alltid var beundrad i FN under sin aktiva tid, men så var inte alltid fallet. Han stötte sig med de flesta större medlemsstaterna, helt enkelt för att han gick emot dem. I Frankrike var han aldrig särskilt populär, trots att det var de som föreslog honom. Eller kanske just därför, eftersom han inte blev den torra administratör de tänkt sig. Inte heller Sovjetunionen var särskilt förtjust i Hammarskjöld, då han gick emot Chrusjtjov. I Kongo var han inte heller populär. Det var inte bara Hammarskjölds handlingar som mistycktes. Hammarskjöld fick också utstå kritik för sin karaktär, både internt och offentligt. Tidningen Daily Express beskriver Hammarskjöld så här:

”Ljushårige Hammarskjöld är inte känslösam. Han är kall som bergstopparna han bestiger som sitt enda fritidsnöje. Men även Dag måste svettas en smula i sin Park Avenue-våning denna morgon, när han överblickar spillrorna av FN:s Kongopolitik.”⁸³⁴

832 Svegfors 2005:31

833 Kille 2006:72

834 Refererad i Erlander 1961:35

Hårdast kritik fick nog ändå Hammarskjölds karaktär två år efter sin död, när *Vägmärken* publicerades. Kritiker menade att Hammarskjöld saknat verklighetsanknytning, att han sett sig själv som Jesus och drömt om en martyrdöd.⁸³⁵ Bengt Stjerncrantz ger ut en egen bok *Dag Hammarskjöld – ”Gud” och ”lönnmördare*, där han menar att Hammarskjöld hade ”en långt gången identifikationsrubbnings med personlighetsklyvande tvångsföreställningar”⁸³⁶ och att Hammarskjöld såg sig själv som Gud och dessutom arrangerade flygkraschen. Det var alltså ett självmord och dessutom lönnmord. Stjerncrantz stämde för förtal, men friades.⁸³⁷

För egen del upplever jag att det är befriande att läsa om Hammarskjölds mindre goda sidor. Det är då han blir människa och det är då som dygderna blir intressanta, för det är en riktig människa som har dem, lever dem. Dessutom ska DH ha varit morgontrött⁸³⁸ och det var på håret att hans avhandling gick igenom. Jag kan identifiera mig med åtminstone två saker hos Hammarskjöld.

Vännen Sven Stolpe skriver att Hammarskjöld visst fick kritik och ska ha kritik. Men den som kritiserade Hammarskjöld mest och hårdast var ändå Hammarskjöld själv, det finns ingen kritik mot honom som han inte formulerade skarpare själv i *Vägmärken*.⁸³⁹

7.4 Media som förmedlare av föreställningar om Hammarskjöld

Media förmedlar men skapar också konstruktioner och föreställningar om ledarskap.⁸⁴⁰

Hammarskjöld var relativt okänd innan han blev generalsekreterare. Som nybliven generalsekreterare får han genast möta media. SvD:s tidigare chefredaktör Mats Svegfors⁸⁴¹ hävdar att Dag Hammarskjöld är den svensk genom tiderna som haft mest mediebevaktning. Svegfors skriver att i början av TV-mediets tid försökte de flesta offentliga personer att upprätthålla den distans de tidigare haft.

835 Debatterna i media kring *Vägmärken* finns samlade i Sigtunastiftelsens bibliotek, och återges också till exempel i Stolpe 1964 och Svegfors 2005.

836 Aulén 1965:11

837 Möllerstedt 1981:39

838 Enligt Beskow 1969:86

839 Stolpe 1964:54

840 Chen och Meindl 1991 och flera efter dem.

841 Svegfors 2005:83-84

Hammar skjöld var visserligen formell, men han arbetade istället nära media.⁸⁴² När Hammar skjöld blivit vald spekuleras det mycket i varför. DN⁸⁴³ menar att Hammar skjöld var en snabb kompromiss då Sovjet svarade ja och Kina lade ned sin röst och att Sveriges neutralitet kan ha påverkat. Ett par dagar efter skriver DN⁸⁴⁴ att Hammar skjöld var den enda återstående kandidaten och att Lie inte räckt till uppdraget intellektuellt. Jönköpingsposten⁸⁴⁵ skriver att Hammar skjöld valts tack vare sina personliga egenskaper. DN⁸⁴⁶ skriver att Hammar skjöld visst anklagats för att vara blyg och tillbakadragen, men att han syntts mer än många andra i FN gjort, exempelvis genom sitt engagemang i Svenska Turistföreningen. Här beskrivs också hans ungdomliga och sportiga framträdande. På en cykelsemester ska han ha försökt ta in på hotell, men då han hade shorts på sig blev han nekad och istället hänvisad till ett vandrarhem. Det skrivs om honom även i utländska tidningar. New York Times menar att han fått sin moraliska integritet tack vara sin skandinaviska karaktär och Chicago Daily Tribunes har rubriken ”OK Suede as head of UN”.⁸⁴⁷ Den bild som utmålas av DH i början; hans intresse för vandring, berg och poesi blir så omskrivet att Hammar skjöld själv uttrycker att han blir trött på denna bild av sig själv, han menar att han förvandlats till en karikatyr i media.⁸⁴⁸

Hammar skjöld blir också omskriven i media just för att han är med i media. I SvD⁸⁴⁹ rapporteras om det stora pådraget på Bromma med fotografer och journalister som vill se när Tage Erlander och kungen tar adjö av Hammar skjöld. Rubriken återger den då häpnadsväckande nyheten ”*Televisionssupptagning ombord på flyget...*”. Samma dag rapporterar Aftonbladet att SF gör en journalfilm om Hammar skjöld med Nils Jerring under rubriken ”*Mr Dag filmar*”. Det media skriver mest om är Hammar skjölds person, vem han är. Rapporterna fortsätter då Hammar skjöld anländer till New York och möter media där. Efter den första stora presskonferensen i New York rapporterar DN⁸⁵⁰ ”*Framgång för Hammar skjöld i ’kamp’ med 100 pressmän*”. SvD⁸⁵¹ skriver att ”*Hammar skjöld klarade briljant den första skärselden i Amerika – Alpinism blev dagens bild av politiken*”.

842 Svegfors 2005:24-25

843 DN 1/4 1953

844 DN 4/4 1953

845 Jönköpingsposten 4/4 1953

846 DN 2/4 1953

847 New York korrespondent Sven Åhman rapporterar i DN om rapporteringen i USA den 4/4 1953

848 Miller 1961:17

849 SvD 9/4 1953

850 DN 13/5 1953

851 SvD 10/4 1953

Tidningarna rapporterar om Hammarskjölds installation. DN⁸⁵² har rubriken ”FN-applåd för Hammarskjöld – Svensk Daniel i lejongropen – Rekordpublik” och menar att installationen var ett vältalighetsprov samt att talet blev väl mottaget. Hammarskjöld anknöt till Lincolns tal i Gettysburg vilket mottogs väl av amerikanerna. Dessutom skrivs att Hammarskjöld talade bättre engelska än många andra.

De första månaderna tycks det vara uteslutande positiva skrivelser. Manchester Guardian⁸⁵³ konstaterar att den nya generalsekreteraren ”... äger så pass mycket humor som behövs för att motväga en oroande skarp och analytisk logik”. Så småningom kommer rykten i tidningarna till exempel att Hammarskjöld brutit med en flickvän för att hon inte tyckte om TS Eliot, vilket han dementerar i DN.⁸⁵⁴ I augusti kritiserar Hammarskjöld av Wall Street Journal för socialism. Newsweek menar att Hammarskjöld förvandlat FN till en papperskvarn med tre gånger så mycket papper som förut.⁸⁵⁵ Så är då ruljangsen igång. Hammarskjöld hyllas och hånas, om vartannat. Här några spridda exempel:

- ”Hammarskjölds ödestimma” infaller under den kongolesiska krisen enligt GP.⁸⁵⁶
- Hammarskjöld hyllas som ”fredens general” i franska tidningen Le Monde.⁸⁵⁷
- Hammarskjöld anklagas häftigt i sovjetiska Pravda för att vara proamerikansk agent.⁸⁵⁸
- Hammarskjöld beundras i flera år i tidskriften The Economist.⁸⁵⁹
- Bittrast kritik får Hammarskjöld i konservativa belgiska tidningar, som representerar kolonialistintressena.⁸⁶⁰
- ”Pressen i USA strör rosor för FN-chefen” och New York Times skriver att Hammarskjöld är en av de stora naturtillgångarna i denna värld.⁸⁶¹
- Hammarskjöld är en enligt ryska tidningar en förrädisk ynkrygg.⁸⁶²

Hammarskjöld reflekterar själv kring medielogikens berg och dalbana:

852 DN 11/4 1953

853 Återgiven i HT, Handelstidningen 5/6 1953

854 DN 2/5 1953

855 Wall Street Journal och Newsweek återges i DN den 7/8 1953

856 GP 9/8 1960

857 Enligt SvD 23/7 1960

858 Enligt SvD 4/8 1960

859 Enligt ST 3/1 1960

860 Enligt ST 5/8 1960

861 Enligt SvD 11/8 1960

862 Enligt ST 6/10 1960

”Kring den som slängs fram i rampljuset börjar legenden spinnas som kring en död. Men den döde riskerar ej att falla för frestelsen att ge legenden näring, att acceptera dess bild som sin verklighet. Stackars den som förälskar sig i sin bild, sådan den tecknas av opinionen under offentlighetens smekmånad.”

Dag Hammarskjöld i *Vägmärken*

Det går upp och det går ned. I Sverige tycks det vara upp för det mesta. Ett undantag är då han blir invald som ledamot i Svenska Akademin. Olof Lagercrantz är kritisk och skriver i DN⁸⁶³ att det bara varit yttre faktorer som bidragit till detta val. Svenska tidningar skriver inte bara om Hammarskjölds arbete som generalsekreterare utan också om hans arbete som fotograf och översättare, till exempel då DN⁸⁶⁴ visar hans bilder. GP skriver så här om Hammarskjölds översättning av St. John Perses texter: *”Dag H har lämnat ifrån sig en översättning vars akademiska elegans erinrar om hans ledamotskap i Svenska Akademien, den självklara miljöteckningen om hans internationella intressen, dess djup och allvar om rikedomerna i hans personlighet.”*⁸⁶⁵

Hyllandet i media ökar när Hammarskjöld dör. *”En folkens tjänare har gått bort mitt i sin gärning”* skriver SvD.⁸⁶⁶ Året efter hans bortgång skrivs porträtt om honom till exempel i DN⁸⁶⁷ med rubriken *”Han motsvarade de högsta förväntningar. Hammarskjöld en personlighet av sällsynt inre anspänning”*. Det spekuleras kring hans bortgång som att England anklagas för Hammarskjölds död⁸⁶⁸ och att *”Maskinen tros ha blivit nedskjuten”*⁸⁶⁹. I vanliga fall skulle väl media ha tystnat om Hammarskjöld. Det blir istället värre. I oktober 1963, två år efter hans död, publiceras Hammarskjölds dagbok *Vägmärken*. Mottagandet av *Vägmärken* delar kultursverige. Somliga hyllar honom, andra hånar honom. De som hyllar honom menar att hans bok är en unik insikt i en unik människa samt att det är speciellt att någon vågar gå ut med att vara kristen. De som hånar honom menar att Hammarskjöld tappat verklighetsförankring. Hårdast kritik får *Vägmärken* och Hammarskjöld i Skandinavien.⁸⁷⁰ Lars Widding undrar i Expressen om Hammarskjöld såg sig som ny Messias. *”Var Dag Hammarskjöld övertygad om att han var en ny Messias – kommen till jorden för att skapa ett Guds fredsrike av denna världen? Levde han i den tron att han var en återuppståndna Jesus? Rycktes han det*

863 DN 19/3 1954

864 DN 1/2 1961

865 GP 18/2 1961

866 SvD 20/9 1961

867 DN 19/9 1961

868 SvD 20/9 1960

869 SvD 19/9 1961

870 Van Dusen 1967:183

*sista året av sitt liv bara allt mer bort från verkligheten av Kristusdrömmen?*⁸⁷¹

Hårdast kritik kommer från Olof Lagercrantz, samme man som var kritisk till att Hammarskjöld blev invald i Svenska Akademien. I artikeln *Hammarskjöld, Jesus och sanningen*⁸⁷² menar Lagercrantz att det är tydligt i *Vägmärken* hur Hammarskjöld med tiden alltmer identifierar sig med Jesus.

”När Hammarskjöld dog användes särskilt i vårt land många patetiska ord. En helgongloria målades. Kors restes. Allt detta var, visar det sig nu, helt i Dag Hammarskjölds egen anda. Han önskade se sitt liv i detta ljus. Enligt min mening var det en förringring, en tragisk sammanblandning av yttre och inre. Jag tror att det var lyckligt att Hammarskjöld fick dö innan Kristusdrömmen kom att rycka honom ännu längre bort från verkligheten...”

Olof Lagercrantz DN 1963⁸⁷³

Men Hammarskjöld försvaras också. Kerstin Anér skriver i *Aftonbladet*⁸⁷⁴ att *”Hammarskjöld som kristen mystiker måste irritera alla våra ateister”*. Hon menar att det är okunnighet som gör att kritikerna läser in så konstiga saker i *Vägmärken*. GP skriver under rubriken *”Essensen av ett liv följande hyllning: Vägmärken är BOKEN i höst. Man vill önska att den översätts till alla språk, att alla skall läsa den. Den är en oskattbar gåva!*⁸⁷⁵

Det kan vara svårt att idag förstå den storm som uppstod då. Det fanns de som hellre sett att *Vägmärken* aldrig publicerats. Hur hemskt kan det vara att någon ”kommer ut” som kristen? Ärkebiskop Hammar reflekterar kring 1960-talets Sverige och den debatt som kultureliten förde om Hammarskjöld.⁸⁷⁶ Hammar beskriver den tidens inställning till religionen så att filosofi och livsåskådning var styrda av personligheter som Herbert Tingsten och Ingemar Hedenius. För dessa och kulturetablissemangen i stort var religionen och kristendomen *”... helt enkelt passé. Att inte Hammarskjöld uppfattat saken på samma sätt var pinsamt”*.⁸⁷⁷ Henry P van Dusen menar att anledningen till att Hammarskjöld blivit missförstådd och därför kritiserad, är att skandinaverna, som är rationella, upptäckt att den sunde och kylige Hammarskjöld var kristen.⁸⁷⁸

871 Expressen Lars Widding 25/10 1963

872 Lagercrantz i DN, 18/10 1963

873 Lagercrantz DN, 18/10 1963

874 Aftonbladet 29/12 1963

875 GP 17/10 1963

876 Hammar 2005a:38-39

877 Hammar 2005a:104

878 Van Dusen 1967:183-184

7.5 Analys av Hammarskjölds konstituerande ledarskap

7.5.1 Hammarskjölds ledarskap

”... Makt måste ersättas med ledarskap – ledarskap både när det gäller att ge andra folk deras chans och när det gäller att, utan maktspråk, visa dem bästa vägen att utveckla sina andliga och materiella resurser...

Ledarskap – det ord jag har använt för att beteckna vad som kan träda istället för makställning – är ett farligt ord om man inte erinrar sig att de inflytelserikaste ledarna i europeisk kulturutveckling var frågare som Sokrates eller timmermansonen från Nasaret.”

Dag Hammarskjöld talar inför Akademiska föreningen i Lund 4 maj 1959⁸⁷⁹

Det är inte lätt att analysera Hammarskjöld som ledare, för berättelserna om och analyserna av hans ledarskap går isär och är ibland helt motsatta. Sverker Åström menar att det är Hammarskjölds ledarskap som är det mest utmärkande för honom, att han hade ett mänskligt och vänligt ledarskap.⁸⁸⁰ Peter Wallensteen och Mats Svegfors menar i sitt samtal om Hammarskjöld att han inte var någon särskilt bra arbetsledare, eftersom han inte tog hänsyn till familjer eller fysiska saker som mat eller trötthet. Svegfors menar att Hammarskjölds intellektualitet inte var något enbart positivt. Det gjorde att medarbetarna blev passiva; varför hitta på eller göra något själv när ledaren redan ligger steget före?⁸⁸¹ Sture Linnér, som själv arbetade under Hammarskjöld, menar däremot att Hammarskjöld var en bra arbetsledare. Linnér berättar om när de arbetade långa pass med en lösning på problemen i Katanga. Stures sekreterare Alice för protokoll, då Dag frågar om hon fått något att äta eller dricka. ”*Episoden belyser i all sin enkelhet en stor personlighet, ständigt besjälad av omtanke av nästan*”.⁸⁸² Linnér skriver att han är medveten om att det framställs som att Hammarskjöld inte hade något tålmod med sådana som var långsammare än honom själv. Linnér menar tvärtom att Hammarskjöld hade stort tålmod med sina medarbetare. Det var endast de som svek hans förtroende som mötte Hammarskjölds isande kyla. Linnér menar att Hammarskjöld var en stor ledare som kunde konsten att få sin medarbetare att växa. Denna motsägelse menar jag har flera förklaringar. Människor, som ledare faktiskt är, kan inte alltid enkelt vara det ena eller andra, det vill säga bra eller dåliga ledare. Det kan också bero på tolkningar, Hammarskjöld passade vissa men inte andra. Sen är det som skrivs en rad berättelser som förändras. Kan jag

879 Återgivet i Falkman 2005c:113-114

880 Intervju Sverker Åström 16 juni 2009

881 Tvärsnitt 2005

882 Linnér 2005:68-69

få reda på hur Hammarskjöld ”var”? Det jag läst, både det han skrev själv och det som skrivits om honom, är samtliga tolkningar och återberättade berättelser.

Därför använder jag Keith Grints (2000) modell av konstituerande ledarskap för att analysera det som berättas om Hammarskjöld som ledare. Grint själv använder modellen för att analysera ledare historiskt baserad på berättelser om dem. Nedan följer en analys av Hammarskjölds ledarskap genom Grints konstituerande ledarskapsmodell.

7.5.2 Identitet och kultur som ledarskapande

*“A man who walks rather than driving a car, travels second rather than first class, and does not wear a hat, even when it snows... Who knows what a public figure has to look like who does not stand between, not in, but **above** the nations. We know the type of national statesman and we know the type of cosmopolitan, but we do not know the type of cosmo-politician.”*

Die Zeit i november 1956⁸⁸³

I FN:s arkiv finns intervjuer med tidigare medarbetare. En av dessa medarbetare som arbetade under både Lie och Hammarskjöld, beskriver hur Trygve Lie alltid dinerade vid bord nummer ett i delegaternas restaurang. Åt DH någon gång i delegaternas rum satte han sig aldrig vid bord nummer ett.⁸⁸⁴ Hammarskjöld åt hellre sin mat i stabens café i källaren än i delegaternas tjugiga *dining room* och chockade människorna med sin folklighet när han stod i kö med sin bricka. Han sa själv att han kunde höra mycket när han åt där och dessutom var det ju billigare.⁸⁸⁵ Hammarskjöld ska i början ha lagt ned ett stort arbete för att få kontakt med sin personal. När han blev vald handhälsade han på de runt 4000 anställda i sekretariatet genom att gå från 38:e våningen ned till tredje källarvåningen. När han blev omvald gjorde han om denna procedur.⁸⁸⁶ I ett porträtt av Hammarskjöld i tidskriften *Nutid* (nr 6 1954) skrivs det om honom som ”*chockerande folklig*”, något som ”*väcker popularitet*” i USA. En skrivmaskinsflicka som arbetar i högkvarteret ska ha tyckt att han sett snorkig ut, men när Hammarskjöld bar sin matbricka själv ändrade hon uppfattning om honom. När Hammarskjöld firade jul i New York åt han middag med personalen i FN-huset.⁸⁸⁷ När *New York Times* skriver om DH efter hans död beskriver de hans folklighet och förhållande till FN så här:

883 Återgivet i Mögle-Stadel 2002:124

884 Intervju med Pauline Frederick, 11 juli 1968 i FN: s “Department of Oral History”. Finns tillgänglig via FN:s hemsida.

885 Levine 1962:90

886 Lesiovskij 1989:55

887 Svegfors 2005:24

“He spoke of his 3 500 member international staff as the ‘United Nations family’. The modernistic gladd and marble United Nations headquarters was to him ‘this house’. And he was concerned about its furnishings as any home owner.”

New York Times 19 september 1961

Brian Urquhart⁸⁸⁸ menar att Hammarskjöld var som bäst när han skulle stödja de han arbetade för och han lyckades till exempel få till bättre löner för staben i FN. Den största insatsen är ändå att han tillskrivs skapandet av den internationella tjänstemannen som roll. Hammarskjöld pratar mycket om den internationella ämbetsmannen 1955 och framöver, även om han varit inne på ämnet innan. Anledningen är förstås att Sovjetunionen ifrågasatt om en person kan vara neutral. Hammarskjöld uttrycker på många sätt hur en internationell ämbetsman kan vara neutral, ha integritet och genom mognad hålla sig till ideal.

”Internationell tjänst kräver av oss alla först och främst modet att vara oss själva. Den kräver med andra ord att vi inte skall vara trogna något annat än våra ideal och våra intressen – men dessa bör vara sådana som vi kan omfatta helt och fullt efter att med full ärlighet ha öppnat våra sinnen för all världens röster.”

Dag Hammarskjöld håller tal vid Johns Hopkinsuniversitetet den 14 juni 1955⁸⁸⁹

Hammarskjöld skapade ett ideal för den internationella tjänstemannen, och det lär vara därför som flera internationella ämbetsmän har hans bild på sina arbetsrum.⁸⁹⁰

*”Det finns endast ett svar på det mänskliga problem som här föreligger, och det är att alla håller fast vid sin yrkes stolthet, sin målmedvetenhet och sitt förtroende för organisationens egen högre bestämmelse, och visar detta genom att i sitt beteende som internationella tjänstemän och i kvaliteten av sitt arbete för organisationens räkning iakttaga det högsta mått av personlig integritet...Låt oss arbeta i övertygelsen att vårt arbete **har** en mening utöver det trångt individuella och att det **har** betytt något för mänskligheten.”*

Dag Hammarskjöld talar för sista gången inför FN:s personal vid en personaldag den 8 september 1961⁸⁹¹

888 Urquhart 1974:82

889 Återgivet i Falkman 2005c:64

890 Falkman 2005c:50

891 Återgivet i Falkman 2005c:235

7.5.3 Strategisk vision

Amerikanerna gjorde en undersökning om Hammarskjöld efter att han blivit föreslagen. I hans dossier står:

“...a Swedish civil service aristocrat, gifted administratively, unobtrusive rather than flamboyant, a brilliant technician, an executant rather than a political leader... a compromiser rather than a fighter.”⁸⁹²

Hammarskjöld valdes för han framstod som en effektiv administratör. Istället för en byråkrat kom en visionär. Jag har tidigare refererat Killes ledarstilsstudie av generalsekreterarna men ska nu titta särskilt på Hammarskjölds resultat. Hammarskjöld är enligt studien den mest utpräglade visionären av alla generalsekreterarna. Han kategoriseras ändå inte som en idealtypisk visionär, utan som ”komplex visionär”. För att vara en visionär visar studien att Hammarskjöld är fokuserad på handling *”a visionary in manager’s clothing”*.⁸⁹³ Just detta är något som framkommer i alla beskrivningar av honom. Övrigt som sticker ut i studiens tabeller över generalsekreterarna är att Hammarskjöld får lägst värde av alla i karaktärsdraget ”behov av relationer”.⁸⁹⁴ Kille menar att Hammarskjöld upprätthöll moralen i staben ändå genom att alltid föregå med gott exempel.⁸⁹⁵ Hammarskjöld får däremot ett högt värde för behov av uppmärksamhet. I studien tolkas inte detta som att Hammarskjöld hade behov av uppmärksamhet för sin egen person, snarare att han hade behov av kontroll. Hammarskjöld trodde på ett stort genomslag och uppmärksamhet för sin position som generalsekreterare, däremot inte för sin egen person.⁸⁹⁶ Ett annat värde som inte stämmer överens med idealtypen visionär är Hammarskjölds värde för responsivitet. Det brukar vara lågt för visionärer, men är högt för Hammarskjöld. Han hade, trots en stor självtillit, också en förmåga att ta in fakta och andras åsikter i sina beslut. Hammarskjöld sägs enligt studien ha lyssnat. Hammarskjöld definieras alltså som en komplex visionär. Att Hammarskjöld var en ledare som innehöll motsatta drag förstärks av andra epitet som Hammarskjöld fått: en *”intensivt praktisk idealist”*, en *”realistisk idealist”* och en *”pragmatiker med en vision.”*⁸⁹⁷ Vad bestod då Hammarskjölds vision av?

*Det är en idé du tjänar. Denna idé som måste segra
om en mänsklighet värd namnet skall överleva.*

892 Lash 1961: 8 återgiven i Kille 2006:69

893 Kille 2006:68

894 Kille, 2006:32

895 Kille 2006:91

896 Kille 2006:73

897 Kille 2006:76

*Det är denna idé som kräver ditt blod, inte den bristfälliga
skapelse i vilken den i detta historiska skede förkroppsligas.*

Dag Hammarskjöld i Vägmärken

FN är inte någon lätt organisation att styra och Hammarskjöld påminner sig om att det är FN som idé som är det viktiga. Hammarskjöld tycks ha trott övertygat på internationella lagar för att skapa internationellt samarbete och ha trott på FN:s stadgar och grund.⁸⁹⁸ *”Stadgans grundsatser är någonting vida större än den organisation i vilken de förkroppsligas, och de ändamål dessa grundsatser skall skydda är heligare än någon enstaka nations eller något enstaka folks politik.”*

Dag Hammarskjöld talar inför säkerhetsrådet den 31 oktober 1956, då britter och fransmän landstigit i området vid Suez-kanalen.⁸⁹⁹

Visionen för Hammarskjölds FN tycks ha varit stadgarna. Det berättas att han ständigt bar dem med sig och han hänvisar till dem ofta. Hammarskjöld såg på FN som den lösning som världen har för att åstadkomma högre mål om fred och mänskliga rättigheter. Han verkar ha velat att FN skulle vara ett redskap och han såg på FN som något som kan vara självständigt gentemot medlemmarna.

”... jag uppfattar sekretariatet och generalsekreteraren i deras förhållande till regeringarna som representanter för en världslig ”kyrka” av ideal och principer i internationella angelägenheter, för vilka FN är uttrycket.”

Dag Hammarskjöld, tal inför Amerikanska FN-föreningen i New York⁹⁰⁰

Bakgrunden till Hammarskjölds syn på FN bedömer jag var att han inte såg organisering och organisation som något färdigt eller konstant. Nationer är inte den slutliga formen för människor att organisera sig, det internationella var början på något nytt;

”Med en del av sin varelse tillhör varje människa idag ett land med dess speciella traditioner och problem, men med en annan del har hon blivit medborgare i en värld som inte längre medger nationell isolering... Förenta Nationerna är ett uttryck för vår vilja att finna en syntes mellan nationen och världen. Organisationen är ett försök att ge oss en ram, inom vilken det är möjligt att tjäna världen genom att tjäna vårt land, och att tjäna vårt land genom att tjäna världen...”

Dag Hammarskjöld i tal inför Stanforduniversitetet den 19 juni 1955⁹⁰¹

Innan sin död hann Hammarskjöld skriva förordet till FN:s årliga rapport. Det

898 Kille 2006:78-79

899 Återgivet i Falkman 2005c:121

900 Hammarskjöld talar den 14 september 1953, återgivet i Falkman 2005c:147

901 Återgiven i Falkman, 2005:136-138

sägs att han dikterade detta förord mycket fort under en söndagseftermiddag och att han gjorde mycket få ändringar efter detta.⁹⁰² Förordet har kommit att kallas för "Hammarskjölds testamente" och det används fortfarande i diskussioner om FN:s roll.

"Genom sin heroiska strävan efter att förkroppsliga dessa (stadgans) principer i handling gjorde han ett djupt intryck på människor i hela världen."

Brian Urquhart 2005:20

Det som utmärkte Hammarskjölds sätt att leda var, som jag ser det, att han inte bara formulerade visioner eller ideal, han levde dem också. Han tycks ha utstrålat mod och självreflektion, vilket han själv sa att den internationelle ämbetsmannen måste ha. Han tycks ha visat prov på integritet och neutralitet i handling om och om igen. Han tycks ha försökt att utveckla FN:s visioner i konkreta handlingar; såsom att skapa fred för enskilda människor med hjälp av fredsbevarande styrkor samt att bevara integriteten med hjälp av tyst diplomati där ingen av de inblandade förlorade ansiktet. Det som är utmärkande för Hammarskjölds visionära ledarskap är:

- Visionerna var höga och stora. Det handlar om höga och stora ideal, andliga och abstrakta.
- Samtidigt genomförde han visionerna och idealen konkret, såsom integritet.
- Hammarskjöld tycks ha sett på kommunikation som relationer – han reste för att mötas, tala och samtala.
- Hammarskjöld uttryckte medvetenhet om att kommunikation för att nå fram måste väcka känslor och engagemang.
- Hammarskjöld skapade visioner som reaktioner på sådant som hände, det var till exempel efter Sovjetunionens attack på honom själv som han utvecklade sina tankar om integritet, neutralitet och skapade den internationella tjänstemannens roll.

Detta talar emot vissa teorier om visionärt ledarskap. För det första har vissa forskare hävdat att de stora visionärerna får sina visioner från tidiga trauman i barndomen.⁹⁰³ Visst upptäckte Hammarskjöld viktiga ideal i sin tidiga barndom såsom tro och plikttrogenhet, men visionerna skapade han utifrån kontexten, det som hände i världen och organisationen. För det andra har många skrivit om entusiasm som viktigt i framförandet av en vision och att framförandet är vikti-

902 Urquhart 1974:37

903 Westley & Mintzberg 1989:22

gare än innehållet.⁹⁰⁴ Kommunikationen är viktig för Hammarskjölds visionära ledarskap, men inte på det sätt som de flesta skrivit om och tänkt. DH upplevs inte som entusiastisk eller eldig. Däremot verkar han tro på att skapa relationer, att möta människor och att uttrycka i ord såväl som handling det som visionen innebär. Han visar hur visioner ska genomföras, han framför dem autentiskt. Inom teorin om konstituerande ledarskap ses det som viktigt för visioner att de måste vara realistiska och möjliga, och det är det som Hammarskjöld visar genom att vara framgångsrik. Vidare hävdas inom konstituerande ledarskap att de ledare som lyckats haft sociala visioner samstämmiga med personliga mål, också här stämmer Hammarskjöld in, hans vision för FN om integritet framstår som densamma som för honom själv.⁹⁰⁵

7.5.4 Hammarskjölds taktik för organisationen

Organisation och administration

FN ökar i storlek under Hammarskjölds tid, och ökade därmed också sin betydelse i världen. När Hammarskjöld intog ämbetet var 60 stater medlemmar, när han avgick hade antalet ökat till 99.⁹⁰⁶ Hammarskjöld hade ingen lätt situation att ta sig an som ny generalsekreterare, varken inom FN eller i världen i stort.⁹⁰⁷ Hammarskjöld började handla snabbt och effektivt, Hammarskjöld ”städade” FN huset.⁹⁰⁸ Hans två första prioriteringar var att återupprätta förtroendet från medlemsstaterna och att skapa disciplin och moral i staben. Hammarskjöld genomförde en stor omorganisation av sekretariatet och lyckades sänka omkostnaderna på köpet. Reformen var den största i FN:s historia och pågick i ett och ett halvt år.⁹⁰⁹ Hammarskjöld beskrivs som noggrann och han ska ha hållit ordning, vilket ska ha återspeglats i hans hem och på hans kontor. När det gällde organisering, lär Hammarskjöld varit mer pragmatisk och funktionell än principiell och ordningsam. När Hammarskjöld tillträdde fanns åtta biträdande generalsekreterare som ledde varsin avdelning inom sekretariatet och de hade stor makt. Den omorganisation av ledningen som Hammarskjöld genomförde gick ut på att han samlade makten i det egna kansliet. En nivå av chefer togs helt enkelt bort. De tidigare administrativa cheferna och biträdande generalsekreterarna samlade han i en stödgrupp. Genom omorganisationen sparade Hammarskjöld in 300 tjänster, men förändringen fick också kritik, som att FN nu var organiserat utifrån Ham-

904 Se ledarskapskapitel 3.4.2

905 Grint 2000:365-379, se ledarskapskapitel 3.5.4.

906 Falkman 2005c:22-24

907 En bra beskrivning av läget finns i prologen i Urquharts biografi från 1974

908 Beskow 1969:17

909 Urquhart 2005:17

marskjölds egen enastående arbetsförmåga och perfektionism.⁹¹⁰

Hammarskjöld arbetade genom att agera, inte bara att reagera på det som hände i huset. Han använde sig av PM och uttalanden för att få igenom sin omorganisering och ledning.⁹¹¹ De två första åren som generalsekreterare arbetade alltså Hammarskjöld inåt i huset med att bygga om ledningsorganisationen. Under tiden kunde regeringarna tro att de fått den tandlösa sekreterare de valt, men så småningom visade han sig vara också general.⁹¹²

”Under sitt första år vid FN åstadkom Hammarskjöld en märklig omvandling både i sekretariatets inställning och i det förnyade intresse och respekt som regeringar och utomstående observatörer började visa FN. Det var en triumf för både hans personlighet och hans intellekt.”

Brian Urquhart 1988:144

Hammarskjöld visade många gånger under sin tid som generalsekreterare sina förmågor som organisatör. Så här beskriver Urquhart hur Hammarskjöld fungerade under krisen i Kongo:

”Då Säkerhetsrådet ajournerade sig fram på småtimmarna begav vi oss genast till Hammarskjölds konferensrum på 38:e våningen för att diskutera vad som måste göras. Hammarskjöld var som vanligt drivfjädern, telefonerade över hela världen efter trupper, flygplan, samlingsområden och förnödenheter, gav instruktioner och direktiv, satte upp ett kommando och en stabsorganisation och namngav den nya operationen: ONUC.”

Brian Urquhart 1988:144

Hammarskjölds medarbetare Sture Linnér menar att Hammarskjöld var mycket intresserad av frågor som rörde organisation och administration, att DH ville att det skulle vara rationellt och riktigt. Linnér menar också att efter problemen i Kongo hade lösts, så hade Hammarskjöld tänkt ta itu med FN:s organisation igen och göra fler förändringar, bland annat att lyfta upp fler kvinnor. Linnér menar att om DH fått leva och göra dessa omorganisationer, kunde FN ha sett annorlunda ut idag.⁹¹³ Nu vet vi inte hur det hade blivit om DH hade fått leva och fortsätta arbeta inom FN. Däremot är det klart att DH påverkat hur FN ser ut idag, bland annat tack vare en av sina första insatser. Den amerikanske sena-

910 Svegfors 2005:21-24. I Fröhlich 2008:127 finns en modell över sekretariatets struktur under Hammarskjöld.

911 Urquhart 1988:142

912 Svegfors 2005:20

913 Intervju Sture Linnér 22 juni 2009

torn Joseph McCarthy hade stämplat FN som ett högkvarter för kommunistiska spioner.⁹¹⁴ FBI hade därför ända sen FN startades i New York ”vaktat” FN och med det också övervakat och spanat på personalen. Hammarskjöld kastade helt enkelt ut FBI.⁹¹⁵ Det kom att bli ett av hans kännetecken: hög integritet och moralisk medvetenhet, avspeglad i praktiken.

Praktisk etik

”Det starkaste särdraget i Dag Hammarskjölds ledarskap var dess moraliska och etiska laddning. Den moraliska komponenten var så stark att den påverkade hela FN:s roll och funktion.”

Mats Svegfors 2005:baksida

Redan innan Hammarskjöld blir generalsekreterare skriver han om betydelsen av moraliska värderingar på utrikespolitik.⁹¹⁶ Att Hammarskjöld gjorde FN:s högkvarter till ett neutralt imperium utan övervakning av FBI, var inte oväntat impopulärt i USA. Hammarskjölds första diplomatiska framgång, frigörandet av amerikanska fångar i Kina, fick många amerikaner att ändra sig. Som diplomat skapade Hammarskjöld flera nya sätt att arbeta. Han skapade den internationella ämbetsmannakåren och gjorde riktlinjer för hur den skulle fungera som objektiv, självständig och internationell.⁹¹⁷ En viktig anledning till att han blivit en viktig förebild för FN:s stab verkar vara att han införde det etiska förhållningssättet till sitt arbete. Under sina efterforskningar om Dag Hammarskjöld i sekretariatet, frågade Kaj Falkman varför många har foton av Hammarskjöld på sina rum, varför han blivit en viktig förebild. De förklaringar han fick var att Hammarskjöld är den generalsekreterare som definierade FN och som gjorde FN till medborgarnas organ, i jämförelse med medlemsstaternas organ. Hammarskjöld såg mänskliga rättigheter som högre prioritet än medlemsstaternas rättigheter.⁹¹⁸ En som ofta lyft fram Dag Hammarskjöld som förebild är förre generalsekreteraren Kofi Annan, Han har vid flertal tillfällen sagt att Hammarskjöld är den företrädare han beundrar mest, tack vare dennes sinnesstyrka och etiska principfasthet.⁹¹⁹

Sitt sista år som generalsekreterare skrev Hammarskjöld sin sista rapport om FN. I detta ”testamente” går Hammarskjöld igenom de två grundläggande synerna

914 Wallensteen 1995:9

915 Urquhart 1974:65

916 Zacher1970:19

917 Se kapitlet om den internationella ämbetsmannakåren i Urquhart 1974:479 ff och i Jonahs 2005 *En oberoende internationell tjänstemannakår*

918 Falkman 2005c:49-50

919 Annan 2005

på FN: ett konferensmaskineri i vilket länder träffades för att lösa konflikter respektive ett dynamiskt FN som förebyggde konflikter och arbetade mer självständigt. Hammarskjöld själv förespråkade den han själv levte – synen på FN som en dynamisk organisation som kan agera som aktör.⁹²⁰ För en vidare analys av Hammarskjölds etik ur olika dimensioner (institutionell, personlig och tillämpad) rekommenderar jag *Political Ethics and the United Nations – Dag Hammarskjöld as Secretary-General*. Här argumenterar Fröhlich⁹²¹ att det var en etisk grund som låg under de politiska uppfinningar som Hammarskjöld gjorde.

Tyst diplomati, tyst samtycke och generalsekreteraren som politisk roll

Amerikanska soldater satt fängslade i Kina. Hammarskjöld åkte dit och förhandlade bakom stängda dörrar. Han lyckades få Kina att släppa de amerikanska soldaterna. Kinesen Zhou Enlai skickade ett telegram till Dag på hans 50-årsdag och meddelade frigivningen som en födelsedagspresent.⁹²² Att FN självständigt tog kontakt med en part i en konflikt kom efter händelsen att kallas ”Pekingformeln”.⁹²³ Ett annat exempel är Suezkrisen, då Hammarskjöld trots den vrede han kände mot vad brittisk-franska styrkor gjort, löste saker i det tysta och hjälpte briter och fransmän att dra sig tillbaka utan att tappa ansiktet.⁹²⁴ Detta ses som Hammarskjölds och FN:s genombrott som världspolitisk aktör.⁹²⁵ Förhandlingar som sker i det tysta och tillåter parterna att behålla ansiktet även vid eftergifter, har kallats tyst diplomati eller *bona officia*.⁹²⁶ Hammarskjöld stärkte generalsekreterarens roll och FN med det han kallade ”tyst samtycke”. Hammarskjöld la fram handlingsplaner och förslag och om ingen (främst de fem medlemsländerna i säkerhetsrådet) protesterade, tolkade Hammarskjöld det som att de samtyckte och genomförde det han lagt fram.⁹²⁷ Genom detta förfaringsätt tolkade, och tänjde Hammarskjöld på formella och informella regler.

Ryktet säger att Trygve Lie var besviken över att ”bara” ha blivit generalsekreterare i FN, han hade hellre blivit generalförsamlingens president. Generalsekre-

920 Se Urquhart 1974:497 f och Zacher 1970:kap 2

921 Fröhlich 2008. Särskilt avsnittet *Ethical Thought and Political Action* handlar om de nya arbetsmetoder som Hammarskjöld uppfann.

922 Denna händelse finns fiktivt dramatiserad på ett roligt sätt i romanen av Sahlberg 2007

923 Kille 2006:106 och Xing 2005:kapitel *Internationell förhandlare*

924 Se Urquhart 1988:kapitlet om Suezkrisen samt Johansson 2006 *Suezkrisen – En bok om Dag Hammarskjöld och den första svenska FN-bataljonen 1956-1957*

925 Wallensteen 1995:13

926 Urquhart 1974:288

927 Falkman 2005c:22-24

teraren var från början en administrativ roll. I stadgan kallas posten också *chief administrative officer*, men stadgan öppnar också för en mer politisk roll. Hammarskjöld tolkade generalsekreterarens roll så att denna ska representera kollektivet av medlemsstater. Han byggde detta på artiklarna 97-101 i FN-stadgan.⁹²⁸ Generalsekreteraren ska hålla inofficiella kontakter med medlemsstaterna via deras ambassadörer och regeringar för att ha en bild av hur medlemsnationerna har det och hur de resonerar. Hammarskjöld menade vidare att generalsekreteraren ska vara en offentlig talesman för FN.⁹²⁹ Genom detta synsätt gav han sig själv rätten att uttala sig och framföra åsikter.

Särskilda utsända, FN närvaro och fredsbevarande styrkor, kapitel 6 1/2

Hammarskjöld reste mycket själv. Där han inte själv kunde vara, skickade han istället ut ”särskilda utsända”, som rapporterade tillbaka till honom. Genom en särskild utsände kunde debatter och konflikter undvikas. Hammarskjöld sa själv att detta var en pragmatisk metod. Utan att frånga FN-stadgan kan något enkelt och effektivt göras i den situation det gäller.⁹³⁰ Han trodde på det personliga samtalet och på att mötas ansikte mot ansikte. Att skicka ut FN-delegater kallade han för FN-närvaro. Det land som var först ut var Guinea i Afrika. Det var i denna kontinent Hammarskjöld såg att det fanns mest att göra och det var därför där han reste mest själv.⁹³¹

Hammarskjöld skickade inte bara ut enskilda diplomater, utan också beväpnade styrkor. Dessa ”fredsbevarande styrkor” sände han på eget bevåg till konfliktfyllda platser i världen för att skapa fred. Den första styrkan kom till då Hammarskjöld försökte lösa krisen i Mellanöstern 1956. Israel hade attackerat Egypten och Hammarskjöld skickade dit fredsbevararna. På bara tre veckor ändrades sen kartan i Mellanöstern och Hammarskjölds snabba ingripande fick gott gehör.⁹³² Dessa beväpnade styrkor i FN:s tjänst iförda blå hjälmar kallas inom FN idag som ”sanktionerade av kapitel 6 1/2”. Det finns inte med i stadgarna, men det finns utrymme för dem mellan just kapitel 6 och 7.⁹³³

928 Lord Sidelsky 2005:371

929 Falkman 2005c:22-24

930 Urquhart 1974:290

931 Urquhart 1974:351 där det står om såväl den första särskilda utsände i Guinea och Hammarskjölds syn på Afrika. Det finns detaljerade beskrivningar av skapandet av UNEF i Urquhart (1974 och 1988) och beskrivs också av Wallensteen 1995:19

932 Falkman 2005c:22-24. Se också boken Suez-krisen av Johansson 2006:14f och Zacher 1970:kapitel 4.

933 Intervju Eliasson

Reflektioner kring handlandet

Det finns flera saker som Hammarskjöld gjorde som var nya och före sin tid, media är en av dessa och det återkommer jag till, men han sägs också ha varit före sin tid när det gäller jämställdhet. I FN finns Kommissionen för Kvinnans ställning. Endast två generalsekreterare har deltagit vid denna kommissions möten: Kofi Annan och Dag Hammarskjöld, som deltog 1954 och 1955.⁹³⁴ Hammarskjöld tycks ha varit mån om att satsa på jämställdhet. Linnér reste till flera u-länder och Hammarskjöld uppmanade honom att skapa sig en uppfattning om kvinnans position i länderna. Var kvinnornas position stark, skulle detta uppmuntras. Linnér menar att tanken idag låter banal, men att den då snarare var revolutionerande.⁹³⁵

De nya saker som Hammarskjöld införde i FN: omorganisation, den internationella ämbetsmannen, FN-närvaro, tyst diplomati, fredsbevarande styrkor med mera, låter kanske enkla när jag presenterat dem här. En del av dem framstår dessutom som självklara nu, som att USA inte ska få ha agenter i FN:s högkvarter. Andra saker har FN ägnat sig åt så länge att de nu är självklara verktyg för FN, såsom fredsbevarande styrkor och tyst diplomati. Men var och en av dessa nya saker planerades, provades, gillades och ogillades. Samma sak gäller upplösningen av de olika kriser som Hammarskjöld var inblandad i, som till exempel då Kina släppte de amerikanska flygarna eller Suez-krisen. Dessa förhandlings-situationer innehåller mängder med turer och strategier från Hammarskjöld och de inblandades sida. Fredsbevarande styrkor var exempelvis något helt nytt och stred mot allt som militär brukat göra. De skulle gå in i kritiska lägen, men inte kriga och de skulle lyda under FN istället för att styras av sin egen regering. Hammarskjölds verktyg fungerade inte alltid som först planerat. Ett exempel är den fredsbevarande styrkan som reste till Kongo sommaren 1960. Svenskarna kastades in i ett regelrätt krig och ett 20-tal svenskar återvände aldrig hem. Bland dessa svenskar ska ett stort och känslösamt hat mot Hammarskjöld funnits.⁹³⁶ Det var inte alltid Hammarskjölds tänjningar av stadgan och uppfinningsrikedom föll i god jord.

Jag låter Hammarskjölds taktiker och strategier vara så enkla som presenterats som ovan, och hänvisar istället till exempelvis Millers *Dag Hammarskjöld and Crisis Diplomacy* och Zachers *Dag Hammarskjöld's United Nations* för en mer detaljerad och rättvis bild av Hammarskjölds handlingar. I antologin *Dag Hammarskjölds förutsättningar och FN:s framtid* och *Political Ethics and the United*

934 King 2005:264

935 Linnér 2005:70, Linnér 2007:30 och intervju med Sture Linnér 22 juni 2009

936 Händelserna beskrivs i dokumentären *Kongokrisen* i Sveriges Radio, 11 november 2007. Sture Linnér pratar också om Kongokrisen i *Dag Hammarskjöld lecture* 2007.

Nations – Dag Hammarskjöld as Secretary-General finns mycket matnyttigt om hur de olika verktyg som Hammarskjöld införde används idag.

7.5.5 Persuasiv kommunikation

Muntlig och skriftlig kommunikation

Hammarskjöld reste till Kina för att träffa ledaren Chou En-lai och förhandla om de amerikanska flygarna; ”*I go to Peking, because I believe in personal talks*”.⁹³⁷ Mötet kom att bli Hammarskjölds första diplomatiska framgång. Hammarskjöld fortsatte med denna strategi. Han reste och träffade ledare på egen hand. Att han själv inte kunde närvara överallt löste han med taktiken ”särskilda utsända”. Personliga möten och relationer lade grunden för kommunikationen. Samtidigt skrev och dikterade Hammarskjöld mycket. Han skrev PM och rapporter för att informera och upplysa.⁹³⁸ Hammarskjöld var mycket uppfinningsrik i sitt språk. Han omvandlade obekväma fenomen att låta bekvämare. Fredsbevarande styrkor låter mer positivt än militära trupper. FN-närvaro låter trevligare än övervakning. Särskild utsända låter bättre än delegat. Denna tradition för diplomater att anpassa språket har övertagits av exempelvis Jan Eliasson som myntat begrepp som humanitär korridor.⁹³⁹

Hammarskjöld valde ett specifikt språk när han pratade om FN. Som *topik* utgick han ofta från det informella och familjära. Han pratade om ”FN-familjen” och om ”huset” när han talade om staben och högkvarteret i New York. Hammarskjöld kommunicerade mycket, genom tal, samtal och skrift. Han insåg tidigt att han kunde nå fler och längre med media.

Insåg potentialen i media och använde pathos

”I dagens värld av publicitet och massmedier kan ingen diplomat som försöker vara situationen vuxen enbart inta en betjärande roll. I viss utsträckning och i vissa hänseenden måste han också vara ledare, blicka förbi den omedelbara framtiden och tränga in under de ytliga reaktionerna, även om dessa uttrycks av aldrig så mäktiga nyhetsorgan, som anses tillgodose vad som betraktas som den breda massans önsningar...”

Dag Hammarskjölds tal inför Foreign Policy Association i New York den 21 oktober 1953⁹⁴⁰

Med den här inställningen, gav Hammarskjöld sig själv rätten att uttala sig ofta,

937 Beskow 1969:35

938 Erlander 1961:22

939 Se bilaga om FN.

940 Återgivet i Falkman 2005c:107

förklara sina handlingar och söka påverka opinionen.⁹⁴¹

”Generalsekreteraren – och jag använder honom som symbol för hela sekretariatet – står inför ett public relationsproblem av ömtålig och svår beskaffenhet. Han skall inte ’sälja’ någonting. Hans uppgift är inte att göra propaganda. Men han måste försöka nå människors hjärtan och sinnen för att få FN:s insatser fast förankrade i allmänna medvetandet. Vi säljer som sagt ingenting, men vi anser att vad vi gör är något som bör ha stöd i vanligt folks enkla reaktioner, om vi lyckas tala om vad vi har för oss på rätta sättet. Frågan om public relations blir därmed för generalsekreteraren en fråga om relationer till människor.”

Dag Hammarskjöld den 11 september 1953 inför American Political Association i Washington⁹⁴²

Hammarskjöld sägs ha varit före sin tid, då han hävdade betydelsen av media och massopinionen. Han var en stor konsument själv, han lär ha läst New York Times innan han kom till kontoret och därpå brittiska Times, franska Le Monde, någon tysk tidning och ett par svenska.⁹⁴³ Redan ett halvår efter att han tillträtt sa han, vilket överraskade omgivningen, att massopinionen är en ny, viktig faktor. Att media och opinion spelar en oerhört stor roll tycks självklar nu, men på 1950-talet var detta inte lika självklart. Hammarskjöld hade många tankar kring media och medborgarskap i världen. Han sa att FN inte längre kan vara hemligt, utan måste operera ”i ett glashus”, och att den gamla sekretessen inte är vare sig möjlig eller nödvändig längre.⁹⁴⁴

”Nyheter når oss också från världens alla hörn nästan lika snabbt som om vi varit ögonvittnen. Vi är med om en aktion praktiskt taget från det ögonblick den inletts. Nervsignalerna från ett nyöppnat sår fortplantas omedelbart genom hela mänsklighetens utlopp.”

Dag Hammarskjöld talar inför Foreign Policy Association i New York, den 21 oktober 1953⁹⁴⁵

Ja, Hammarskjöld tycks medveten om vad som fungerar i media. Han verkar också medveten om vilken förändring som skett, han pratar om en demokratisk masscivilisation:

”Diplomatens förhållande till sitt eget folk har förändrats. Detta har skett som en frukt av breddad folkbildning, en utveckling av det demokratiska systemet och den

941 Falkman 2005c:25

942 Återgiven i Falkman 2005c:109

943 Enligt Sven Åhman i Willers 1961:109

944 Falkman 2005c:22-24

945 Återgivet i Falkman 2005c:129

revolutionerande tillväxt som masskommunikationsmedlen genomgått. Diplomaten kan alltså förhandla inom lyckta dörrar, men när han kommer ut möts han av journalister och fotografer. Hans ord når alla genom press och film och radio och television. Hans personlighet blir känd för massor, för vilka han förr i världen endast skulle ha varit ett namn, om ens det.”

Dag Hammarskjöld talar inför *Foreign Policy Association* i New York den 21 oktober 1953⁹⁴⁶

I samma tal tar han upp farorna med denna nya öppenhet. Görs allting inför öppen ridå, riskerar det att bli ”fastfrusen” diplomati. Hammarskjölds lösning på detta var den tysta diplomatin, att lösa saker med ridån fördragen. Den tysta diplomatin kom till mycket på grund av, eller tack vare, mediebevakningen.

“Ladies and Gentlemen... this is the very first time we meet in this way, and that gives me an excuse for saying a few words of a more general character. I hope that what are beginning here today at this first regular press meeting is the beginning of what I would think would be proved as a collaboration...I think one could say that it is our duty to work without false pride and prejudice for sense and sensibility. And ladies and gentlemen, working for common ideals, although through different media, may that not well be called collaboration. But our press policy, and I guess from both sides, of course I can only talk about myself, it should be one of frankness and free criticism. I will tell you openly all that I can tell you”

Dag Hammarskjöld håller sin första återkommande presskonferens i FN, 12/5 1953.⁹⁴⁷

Brian Urquhart⁹⁴⁸ menar att en generalsekreterare har ett komplicerat förhållande till media. Viss information behöver vara hemlig, samtidigt måste pressen få veta tillräckligt för att inte hitta på information som är fel i en känslig situation. DH verkar ha tagit media på allvar. Han ägnade mycket arbete åt att lära känna pressen, inte minst den presskår som höll till i FN:s egna lokaler. Under sitt första år experimenterade Hammarskjöld med olika sätt att träffa dem för att få fram så bra information som möjligt. Han inrättade presskonferenser med jämna mellanrum, vilket inte var självklart då. Den form han fann fungera bäst, var att journalisterna fick ställa frågor till honom. Han svarade kort och ibland kryptiskt. Just det här återkommer ofta. Han kunde inte ge så mycket information, men han kunde anspela på saker och ting. Hade han utläggningar, kunde de bli ganska komplicerade. Talskrivare Annika Savill berättar hur journalisterna när de kom ut från en hammarskjöldsk presskonferens sa att det hade varit jättebra.

946 Återgivet i Falkman 2005c:104

947 Dag Hammarskjöld, *First Press Conference of the Secretary General on a regular basis*. UNHQ 1953.05.12. Fonogram i FN biblioteket.

948 Se resonemang i Urquhart 1974:205

Men vad var det han sa för något?⁹⁴⁹

Genom media kunde DH nå fram med sina synpunkter och visioner. Han nådde medlemsstaterna, men också allmänheten.⁹⁵⁰ Hammarskjöld var populär bland FN:s presskår (se till exempel Arne Thorens⁹⁵¹ beskrivning av förhållandet) och Hammarskjöld tycks fortfarande populär. År 2006 instiftade presskåren ett nytt pris: *the Dag Hammarskjöld Inspiration Award*⁹⁵² och den förste som fick det var Jan Eliasson.

Torr talare men med känslomässiga inslag

”Under sitt första försök som generalsekreterare höll Hammarskjöld många offentliga tal i ett försök både att förbättra den allmänna synen på FN och att göra sina egna idéer kända. Han var inte mycket till talare, och ibland verkade det som om han avsiktligt bemödade sig att undvika till och med de enklaste oratoriska konstgrepp. Han hade en tendens att tala med ihålig svensk intonation och med en tonlös stämma utan varje eftertryck, som ofta gjorde föga rättvisa åt hans texter, av vilka många har stått sig vida bättre allteftersom tiden gått än de tålde riskerna av hans framträdande.”
Brian Urquhart 1974:84.

Hammarskjöld läste sina tal och dessa manuskript var i hög stil och innehållet komplext, men han anses ha varit pedagogisk och tydlig, så länge lyssnaren inte missade något. Hans stil som talare har kallats ”glasklart obegriplig”.⁹⁵³ På första sidan av *Konjunkturspridningen*⁹⁵⁴ finns en mening som lyder ”Ehuru det är uteslutet att i nuvarande läge behandla detta problem, med vilket den ekonomiska forskningen först under senare år givit sig i kast, så uttömmande som ur praktiska synpunkter vore önskvärt, har det likväl syntts...” och så vidare och så vidare. Meningen är totalt 77 ord lång. Hammarskjölds stil som skönlitterär författare och poet var totalt motsatt. Dramatiskt, rytmiskt, bildligt, sparsmakat och kort.⁹⁵⁵

I neoaristotelisk retorikanalys ses *ethos*, *pathos* och *logos* som tre medel för övertygande. Hammarskjöld har gott om *logos* i sina tal och texter. Det är mycket information och logiskt uppbyggd argumentation. Vad gäller *pathos* siktar Ham-

949 Savill, intervju, 8 augusti 2007 och Falkman 2005c:27

950 Kille 2006:83

951 Thoren 1961 i

952 Sveriges Radio International, <http://www.sr.se/cgi-bin/International/nyhetssidor/artikel.asp?nyheter=1&ProgramID=2076&artikel=1018604>

953 Falkman 2005c:28

954 Hammarskjöld 1933

955 Falkman 2005c:28

marskjöld högt med stora ord och höga ideal. Den höga språkstilen skapar också den en stämning av högtidlighet, allvar och känslor och Hammarskjöld pratar själv om att FN måste nå hjärtan och sinnen. Vad gäller *ethos* så försökte Hammarskjöld leda fokus från sig själv. När han reser från Stockholm säger han i en presskonferens att han inte vill säga något om sig själv, och när han landat i New York som nyvald generalsekreterare säger han till media att han själv ska försvinna och ersättas av tjänstemannen.⁹⁵⁶ Detta verkade märkligt nog leda till att han fick ännu mer uppmärksamhet. Han ansträngde sig för att stå i bakgrunden, vilket bara verkade göra honom mer spännande.

"Hans fulländade sätt att framträda offentligt gjorde honom till en glamorös och mystisk person, det närmaste en celebritet som FN någonsin haft. Han fascinerades av bilden av en enhörning, ett mytiskt djur med ett långt smalt horn i pannan vilket sades ha magiska egenskaper. Under sina glansdagar uppträdde han som ett slags enhörning på den politiska arenan och skilde sig från andra genom sin ensamhet och sina djupsinniga, något orakelmässiga uttalanden."

Lord Skidelsky 2005:373

Det mest spännande med Hammarskjölds retorik bedömer jag är hans förmåga med språket. Dels förmågan att lyfta upp tal och texter till att handla om ideal och högre mål, dels skapandet med ord. Hammarskjöld skapade egna språkliga begrepp som passade hans visioner och strategier. Tyst diplomati låter bättre än förhandling inför stängda dörrar. Närvaro av fredsbevarande styrkor låter bättre än intrång med militära trupper. Det är dessa saker som jag bedömer utmärker honom. DH pratade och handlade visioner och ideal.

7.6 Hammarskjöld i möte med fler ledarskapsteorier

7.6.1 Karismatiskt och psykoanalytiskt ledarskap

"Dag Hammarskjöld – den förödande opersonligheten."

Time 1956⁹⁵⁷

Hammarskjöld ses av en del, exempelvis statsvetare Wallensteen, som en instrumentell ledare. Han åstadkom praktiska lösningar och ses som effektiv, men var inte karismatisk på det sätt att han fick folk med sig och inte heller en altruistisk ledare med empati.⁹⁵⁸ Dorothy Jones, forskare i etik i internationella relationer, vill däremot kalla Hammarskjöld karismatisk. Hon menar att han

956 Cordier och Foote 1972:28-29

957 Återgiven i Möllerstedt 1981:24

958 Wallensteen i Svegfors och Wallensteen 2005

hade en särskilt sorts ledarskap. Ett ledarskap hon vill förklara med ”karisma” i dess bredaste betydelse – ”... en personlig egenskap som gör det möjligt för en individ att göra intryck på och påverka andra”.⁹⁵⁹ Jones skriver att Hammarskjöld stått modell för det moderna internationella ledarskapet och att hans ledarskap var något särskilt. Hon skriver att den typ av karisma som Hammarskjöld hade, gjorde att uppmärksamheten inte riktades mot honom utan mot själva problemet och möjligheterna att lösa det.⁹⁶⁰ Jones menar att i jämförelse med andra ledare som brukar betecknas som karismatiska, såsom Gandhi, hade Hammarskjöld en ”ofolklig karisma”. Gandhi påverkade folket på gatan, Hammarskjöld vände sig inte till folket, han ville påverka regeringarna. ”Det faktum att han lyckades med detta vittnar om en speciell sorts kraft, en karismatisk kvalitet som bottnade i Hammarskjölds personliga integritet. I förhandlingar var hans integritet nästan som en påtaglig närvaro som löste upp spänningar och banade väg för överenskommelser där alla kunde känna att de vunnit.”⁹⁶¹

Hur är en karismatisk ledare, vad ingår i detta ideal? Inom karismatisk teori har forskarna kommit fram till att följande finns hos en karismatisk ledare, eller i en karismatisk relation mellan ledare och ledda:

1. Ledaren har en tendens att dominera
2. Tro på egna värderingar
3. Behov av att påverka andra
4. Starkt självförtroende
5. Gör mål emotionellt tilltalande
6. Höga krav på medarbetarna
7. Utvecklar en kollektiv identitet
8. Väver ihop egna värderingar med dem för organisationen
9. Använder sig själv som förebild.
10. Självupppoffrande, arbetet i första hand.
11. Okonventionellt beteende.
12. Inspirerande och en stark retorik
13. Visionär, där visionen kommer från barndomen⁹⁶²

Hammarskjöld har påverkat människor, men var det genom karisma? Några av kriterierna stämmer. Han ställde krav på medarbetare och han utvecklar en kollektiv identitet i ”huset” och i ”FN-familjen”. Hans värderingar stämmer överens med organisationens, till exempel integriteten. Så var det inte från början,

959 Jones 2005:191

960 Jones 2005:191-192

961 Jones 2005:191

962 Sammanfattning av forskning i Müllern och Elofsson 2006:99-105

Hammar skjöld var ingen stor anhängare av FN, han kom att bli det. Inte var han någon inspirerande eller entusiasmerande talare och visionen om FN tycks inte ha kommit från hans barndom. Hammar skjöld faller utanför många av variablerna inom karismatiskt ledarskap. Den mesta karismatiska forskning som finns är antingen gjord med kvantitativa enkäter där forskaren mäter effekten av visioner, beteenden, eller så illustreras teorin med lämpliga exempel, såsom Martin L King, Hitler, Lee Iaccocca eller andra kända ledare. Jag har inte sett någon övertygande forskning där teori appliceras på kvalitativ empiri eller någon komplex beskrivning av någon sorts ”verklighet”. För när teori om karisma möter en komplex verklighet, då blir det ”fel” på något av det. På många sätt faller Hammar skjöld ut ur bilden av den karismatiska ledaren. Han använde inte sig själv som förebild, han kom att bli förebild. Han var inte entusiastiskt inspirerande och en stark retorik. Hans visioner kom inte från trauman i barndomen, de verkar snarare ha uppstått i interaktionen med organisationen och situationen (till exempel neutralitet och den internationella tjänstemannen efter Chrusjtjovs anklagelser). Däremot bedömer jag att Hammar skjölds historia stämmer överens med karisman som Trice och Weber utifrån ett kvalitativt och tolkande perspektiv byggt utifrån Weber.⁹⁶³ De menar att det finns fem element i webersk karisma och jag menar att det som hände med och kring Hammar skjöld stämmer överens med alla fem: en extraordinärt begåvad person, en pressad situation, idéer som kan lösa situationen, följare som attraheras av personen och hans idéer och till sist bekräftelse genom upprepade succéer.

Teorierna om karisma är nära besläktade med psykologiska teorier. Utifrån det psykoanalytiska perspektivet finns mycket att säga om Dag Hammar skjöld. Var han narcissist? Hur fungerade hans egenterapi genom att skriva *Vägmärken* och vad säger dikterna om hans inre? Hammar skjöld uppfyller också flera av de variabler som Kets de Vries lyft fram som viktiga för globalt ledarskap ur ett psykologiskt perspektiv⁹⁶⁴ och hans bakgrund påminner om den som rekommenderas för utveckling av globala ledare⁹⁶⁵. Men jag måste säga att det som är än mer intressant ur en psykologisk synvinkel är den fascination som funnits och finns för DH.

7.6.2 Ledarskapets romantisering och symboliskt ledarskap

I Kungliga Bibliotekets Dag Hammar skjölds handskriftssamling finns fem kapslar med titeln *Letters of admiration and support*. Hammar skjöld får beundrabrev från nunnor, präster, SSU, kvinnoföreningar, scoutpatruller, skolklasser, studen-

963 Trice och Beyer 1986 enligt Beyer 1999, se ledarskapskapitel.

964 <http://ketsdevries.com/instruments/geli/geli.html>

965 Kets de Vries och Florent-Treacy 2002:307

ter, pensionärer och Svenska Barntädgårdslärarinnor i Danmark "som representeranter för den kommande värld".

Förespråkarna inom teoriinriktningen ledarskapets romantisering menar att i organisationer och i samhället tenderar man att lägga alltför stor vikt vid ledare och det de kan åstadkomma. I beundrabreven finns gott om exempel på denna typ av romantisering.

Dallas Texas
February 20, 1961

Nobody could do better than you, not even the almighty Chrusjtjov. I am with you every step of the way. I will watch you and keep up with you in the newspapers and TV. Sincerely,

Kathryn Balmer

PS. Would (you) please send some pictures you for my scrapbook.⁹⁶⁶

Det finns exempel även på romantik av ett annat slag. Jag har inte hittat friarbrev, men väl beundrande brev.

"Keep the good work up Dag (may I), when I say that I mean, may I call you Dag?"⁹⁶⁷
Många runt om i världen tyckte sig vara nära Dag. Han blir inte bara en ledare i organisationell betydelse, utan också i symbolisk betydelse.⁹⁶⁸ Teorin om symboliskt ledarskap säger att en person kan bli en symbolisk ledare med hjälp av vissa "färger" som skapar uppmärksamhet och med hjälp av drama. Hammarskjöld har flera "färger". Han vandrar i berg, håller sig borta från kvinnor samt skriver och läser poesi. Allt detta blir grogrund för skapandet av myter och skvaller kring honom. Han deltar i mängder med ceremoniella dramer, varav det kanske mest kända förvandlas till det Klapp kallar för "konfrontation mellan hjältar" i konflikten med Chrusjtjov, Klapp använder till och med denna historia som exempel. I bataljen mellan ryssen och Hammarskjöld får DH hjälterollen. Hammarskjöld uppfyller flera av de hjältetyper som Klapp identifierat, såsom moralisk ledare och senare martyr. Klapp menar att en hjälte används psykologiskt. Han kan höja moral, erbjuda en självbild och dramatisera händelser. Detta är vad Hammarskjöld gör. Han höjde moralen i FN, gav dem en självbild i form av den

966 Dag Hammarskjöldsamling i KB, kapsel *Letters of support and admiration*, A och B, L 179:163

967 Dag Hammarskjöldsamling i KB, kapsel *Letters of support and admiration*, A och B, L 179:163

968 Klapp 1964

internationelle tjänstemannen och han får personifiera FN och de lösningar som FN erbjuder. Samtidigt händer med Hammarskjöld det som Klapp kallar för "hjältens neuros", då bilden av hjälten inte stämmer överens med bilden hjälten har av sig själv. I *Vägmärken* uttrycker Hammarskjöld vad som verkar oro över hur han själv ser sig och hur han uppfattas. Enligt Klapps teori om symboliskt ledarskap är det ingen självklarhet att någon blir en symbolisk ledare, det kan bero på såväl person, situation och interaktion. Jag ska titta närmare på varför Hammarskjöld blev hyllad som ledare.

7.6.3 Svenska ideal illustreras i svensk idol

"Vi (svenskar, min anm.) har en dröm om oss själva som osjälviska fredsvänner, humanitära hjälpare och ordnare av folkens liv, de folk som saknar den sansning och det förnuft som kännetecknar "den svenska modellen"... Han (Dag Hammarskjöld) var inkarnationen av den svenska drömmen om den svenska idealiteten: saklig, tålmodig, tystlåten, beslutsam och självupppoffrande."

Christian Braw 1990:105

Min studie har blivit en studie i svenska ideal, inte bara ideal inom FN. Dag Hammarskjöld var stor under sin samtid och tycks nu, 40 år efter sin död, blivit stor ännu en gång. Han anges som förebild av rapartist, programledare och biskopar. Därför har studien också blivit intressant ur ett svenskt perspektiv. Det finns de som hävdar, exempelvis Christian Braw och Mats Svegfors, att mycket av det som idag räknas som svenska ideal, visades av Dag Hammarskjöld. Att DH blivit en idol blev tydligt när bilden av honom sprack. Efter sin död (en död som gjorde honom till en än viktigare idol) visade det sig genom publiceringen av *Vägmärken* att han var djupt kristen. Det stämde inte in i bilden av en svensk idol. Braw⁹⁶⁹ menar att det är delvis därför som många var kritiska och förargade på Hammarskjöld. Hans tro stämde inte in i deras bild av honom som idol, han var inte som i deras dröm, han svek den bild de hade skapat sig av honom, och därmed också dem själva. De saker som gjorde att Hammarskjöld föll utanför normen på 1950- och 60-talen menar jag snarare har gjort honom till en viktigare idol idag. Hans personliga religiositet som gränsar till nyandlighet och hans oklara sexualitet.

I den svenska delen av GLOBE gjordes förutom den kvantitativa studien som kartlade föreställningar om ledarskap⁹⁷⁰ även en kvalitativ uppföljning av just svenska föreställningar om ledarskap, på det sätt de speglas i media.⁹⁷¹ Denna

969 Braw 1990:106

970 Se House m fl 2004

971 Holmberg och Åkerblom 2007

studie visar att Sverige på många sätt framstår som paradoxalt. Samtidigt som Sverige placerar sig som det mest kollektivistiska landet (plats 1/62) framstår Sverige också som extremt individualistiskt (plats 60/62). Enligt studien är svenskar individualister men med engagemang för rättvisa och omsorg, ett engagemang som tar sig uttryck institutionellt. Svenskar går inte över med pengar till grannen om han blir arbetslös, men vill att grannen ska ha rätt till A-kassa. Andra typiska aspekter av svenskt ledarskap är att jämställdhet räknas högt, maktavståndet ska vara lågt och att svenskar vill skilja på det publika och privata. En enastående ledare ska inspirera andra, vara ärlig och arbeta för det allmänna bästa. Ledaren får inte arbeta för sitt egna bästa och de beteenden som rankas lägst är självcentrering och egoism. Högst rankade beteenden för ledare i GLOBE är att vara inspirerande och att visa integritet. Den kvalitativa studien i media visade också att karisma och synlighet räknas som viktigt för svenska ledare. Det skapas därmed en paradox också här. Ledaren måste balansera mellan behovet av en stark vision och att vara synlig, samtidigt som ledaren måste stå för jämlikhet och gruppens bästa.

Dessa forskningsfynd är intressanta att fundera över i förhållande till Dag Hammarskjöld. Christian Braw och Mats Svegfors tycks ha rätt, Hammarskjöld tillskrivs många av de beteenden och värden som tycks typiska för svenskt organisering och ledning. Hammarskjöld var samtidigt individualist och kollektivist. Han beskrivs som en enstöring, men det var samtidigt genom en organisation han vill verka och han framställde FN som en familj, som ett kollektiv. Han visade på lågt maktavstånd genom att insistera på att äta i stabens café istället för i delegaternas restaurang. Hammarskjöld deltog i jämställdhetsarbete och var med detta långt före sin tid. Han verkar ha gjort en stark skillnad på det publika och det privata och han verkar ha sett till organisationens bästa snarare än till sitt eget. Han verkar ha sett visioner som något viktigt och han arbetade med att göra sig synlig genom exempelvis media och det myckna resandet. I hans anteckningar i *Vägmärken* ser jag kampen mellan att synas och att inte få ta plats. Hammarskjölds viktigaste egenskap sägs ha varit integritet, och det är också det ledarbetande som rankats högst i den svenska delen av GLOBE-projektet.

Det tycks som att Dag Hammarskjöld uttrycker svenska ideal om ledarskap. Samtidigt verkar det som att svensk inställning till DH är ambivalent. Svegfors⁹⁷² menar att Hammarskjöld inte är tillräckligt känd och att vi svenskar till och med förskjutit honom. Jag har också förstätt i min efterforskning att Hammarskjöld på många sätt är större utomlands. Ta bara de sju vetenskapliga avhandlingar som finns om Hammarskjöld (som jag funnit). Tre holländska, en fransk och en tysk avhandling. Två avhandlingar är publicerade i Sverige, men de

972 Svegfors Mats Svegfors SvD 29 juli 1995

är skrivna av två utländska forskare som disputerat i Sverige.⁹⁷³ Såvitt jag kunnat se är *Ledarskapande Retorik* den första avhandlingen av en svensk som undersöker Hammarskjöld. Är inte det märkligt?

7.7 Varför ges Hammarskjöld betydelse?

7.7.1 Hammarskjöld som fenomen – modern ämbetsmän personifierad

”Det var inte alls självklart att just FN:s generalsekreterare skulle kunna inta den position som Dag Hammarskjöld kom att få. Rollen skapades och växte efterhand. I grunden baserades den endast på ett papper, FN-stadgan. Det fanns inga pengar och inga soldater, bara lojaliteter och förväntningar. Förklaringen till Dag Hammarskjölds unika ställning måste sökas främst i personen Dag Hammarskjöld, inte endast i de omständigheter som omgav honom.”

Peter Wallensteen 1995:39

När Brian Urquhart 1974 skriver Hammarskjölds biografi funderar han över vilken inverkan Hammarskjöld kommer att få.

*”Ännu efter elva år är det svårt att värdesätta Hammarskjölds insats. Hade hans verksamhet viktiga bestående verkningar, eller vara han bara ett bländande fenomen, en komet som sköt fram över himlen och knappast lämnade några spår efter sig när han försvunnit? Var han före sin tid, så att hans idéer så småningom kommer att vinna ny giltighet och nytt värde? Eller var han mer **ovan** tiden i den meningen att hans personlighet och ovanliga skicklighet gjorde ett intryck på hans samtida som inte stod i någon proportion till deras varaktiga eller institutionella värde.”*

Brian Urquhart 1974:546

Jag har intervjuat några personer aktiva inom FN och då frågat dem vad som gjort Hammarskjöld hyllad. Inga-Britt Ahlenius menar att Dag Hammarskjöld är ett fenomen därför att han var den som skapade den internationella tjänstemannens roll.⁹⁷⁴ Medarbetaren Sverker Åström säger att det är Hammarskjölds ledarskap som gjorde honom så speciell. Åström menar vidare att Hammarskjöld fortsätter att vara aktuell därför att samtliga hans efterträdare blir jämförda med honom.⁹⁷⁵ Jan Eliasson säger i dokumentären *Fredens pris* att FN:s stadga är som *”poesi för en diplomat”*, men att stadgan behöver personifieras och det är precis vad Hammarskjöld gör. När jag intervjuar Eliasson ber jag honom utveckla vilka

973 Thomas Andrew Kania och Paul R Nelson. Både disputerade vid Uppsala Universitet.

974 Intervju Inga-Britt Ahlenius 8 september 2006

975 Intervju Sverker Åström 16 juni 2009

ideal Hammarskjöld står för och varför han är förebild för Eliasson själv, liksom många andra inom FN. Eliasson menar att DH kombinerade många egenskaper som en ledare bör ha och att han visade dem genom sitt sätt att handla. Hammarskjöld hade problem med alla permanenta medlemmar i Säkerhetsrådet, men han väjde inte för motstånd. Han stod upp där för de små länderna och blev därför respekterad i Generalförsamlingen. En annan anledning Eliasson framhåller är Hammarskjölds nyskapande och öppenhet för nya former för internationellt samspel och strävan efter fred. Vidare var Hammarskjölds skicklighet i media och kultur viktig. Eliasson menar att Hammarskjöld absolut inte var någon mussla, som han kallats. Han menar att Hammarskjöld skrev eget material och var oerhört skicklig på att formulera sig. Hammarskjöld är någon att vara stolt över och han har också på det sättet bidragit till FN:s kultur. På senare år har Eliassons beundran för Hammarskjölds andliga storhet växt. Eliasson läste *Vägmärken* och andra texter av Hammarskjöld som yngre, men han har läst om dem på senare tid, och då sett vilket djup i sökandet Hammarskjöld hade, *”ett djup som få vågar visa”*. Jan Eliasson menar att det inte bara är det existentiella som är viktigt i Hammarskjölds texter, utan också det politiska och mänskliga. Hammarskjöld hade ett *”djup i sökandet mellan individ – kollektiv”*.⁹⁷⁶

Mats Svegfors menar att Hammarskjöld var en mycket modern människa, sett med dagens mått. Han levde i en internationell värld och han var långt framme med tankar som varit viktig i utvecklingen, såväl i det världsliga som national-ekonomi och förvaltning, men också i det estetiska i konsten och litteraturen.⁹⁷⁷ Svegfors reflekterar i sin biografi kring varför Hammarskjöld blivit stor:

”Det var Dag Hammarskjölds intellektuella kapacitet och mångsidighet som gjorde honom beundrad i samtiden. Samma egenskaper gör honom värd att återvända till i vår tid, men framförallt därför att vi genom hans dagbok vet att han förenade denna yttre styrka med en inre osäkerhet och svaghet – uttryckt i en existentiell reflektion som tidvis drog ned honom i nattsvart mörker men som med åren utvecklades till en personlig, om än mycket komplicerad, gudstro.”

Mats Svegfors 2005:13

Hammarskjölds medarbetare och vän Sture Linnér upplever ofta dagens intresse för Hammarskjöld. Linnér menar att Hammarskjöld fortfarande är så intressant därför att det finns en avsaknad av förebilder i dagens Europa, och kanske världen. Han upplever att framförallt ungdomar behöver idoler och förebilder. När människor funderar på målet med livet och hur de ska kunna påverka, så är DH intressant. Linnér upplever hur det kan bli andäktigt i en publik när han pratar om Hammarskjöld. Människor fascineras av en person som verkligen påverkade,

976 Intervju Jan Eliasson 24 juli 2007

977 Svegfors 2005:14

en person som är en förebild för att gå ur sig själv, lyfta andra och påverka.⁹⁷⁸

Det här var några av de förklaringar som getts till varför DH blivit uppmärksam och tillskrivits betydelse. Jag tänker här lyfta fram några av de fenomen jag sett som möjliga förklaringar till fenomenet Hammarskjöld; timing, distans, mystik och fantasi.

7.7.2 Timing och tillfälle

Hammarskjöld fick ta över efter en generalsekreterare som tvingades avgå, då Lie inte kunde samarbeta med samtliga medlemmar. Det har ingen av de andra generalsekreterarna behövt göra. Dessutom var det en specifik tidpunkt i organisationens utveckling. Brian Urquhart skriver att tidpunkten föregåtts av ”*ett lågvattenmärke i FN:s historia*”.⁹⁷⁹ Skapandets hoppfullhet hade bytts mot cynism, desillusion och motsättningar. Kalla kriget hade kylt ned Säkerhetsrådets handlingsmöjligheter och Koreakriget rasade. Så kommer Hammarskjöld in som ett helt okänt kort i en organisation som stod vid ett vägskäl: misslyckas som föregångaren Nationernas Förbund och falla helt i USA:s händer, eller lyckas och växa. När Hammarskjöld kliver in och lyckas vända organisationen, får han förstås mycket uppmärksamhet. Han lyckas tidigt med en stor diplomatisk förhandling, att få loss de amerikanska fångarna från Kina. Att FN fick hjälpa USA istället för tvärtom menar jag var en avgörande faktor till tron på Hammarskjölds förmåga.

Rätt timing tycks det ha varit även vid Hammarskjölds avgång. Han stod inför en av de största utmaningarna någonsin, krisen i Kongo. Han var, såvitt jag kan förstå av historieskrivningen, på väg mot ett avgörande. Hade han lyckats, hade han planer på att avgå. Hade Hammarskjöld misslyckats, hade han sannolikt tvingats avgå. Om han sen dött av gammal ålder på Backåkra med ett och annat utspel, är det inte säkert att han blivit lika omtalad och hyllad. Hammarskjöld dog i tjänst, vilket ingen annan generalsekreterare gjort och detta kan säkert ha bidragit till att han blivit så uppmärksam.

7.7.3 Distans – utrymme i karaktären för egna föreställningar

Hammarskjöld framstår som avståndstagande och distanserad i flera beskrivningar. Han sägs ha haft olika vänner för olika saker och han var mån om sitt privatliv. En del av hans vänner, Beskow, Linnér och Åström, menar att han inte alls var avståndstagande, utan tvärtom varm, omtänksam och pojkaktigt busig. Bo Beskow skriver i sitt porträtt av Hammarskjöld hur märkligt det är att människor skrivit om Hammarskjöld att inte ens hans vänner fick komma honom nära. Vilka vänner är då detta, undrar Beskow? Han menar att Hammarskjöld inte var någon rygg-

978 Intervju Sture Linnér 22 juni 2009

979 Urquhart 2005, än mer detaljerat om det politiska läget i Urquhart 1974.

dunkande kramare, men att han stod nära sina verkliga vänner.⁹⁸⁰ Den distans som Hammarskjöld skapade omkring sig, ska ha missförstått av dem som försökt att komma honom nära, menar Beskow. Hammarskjöld höll avstånd för att behålla sin integritet.⁹⁸¹ Att skilja privatlivet från arbetslivet är förresten en av de saker som GLOBE-studien visar är typiskt svenskt.⁹⁸² Svegfors menar att Hammarskjöld för sin samtid framstod som politikens Greta Garbo. De var båda svenskar i internationella sammanhang som bodde och verkade på 1950-talet på Manhattan i New York. Båda ville distansera sig, även om de hade arbeten som motverkade detta.⁹⁸³

Hammarskjöld sa sig inte vilja vara i fokus som privatperson när han valdes, men kom att bli det kanske mer än någon annan generalsekreterare. Det verkar som om det faktum att han inte ville vara fokus för intresset, bara gjorde honom än mer intressant. Hammarskjöld fick enorma mängder med brev som generalsekreterare. Denna förtjusning och ibland förhäxning av Hammarskjöld, beskrivs på ett bra sätt i de romaner som utkommit om honom. Under en presskonferens kom många av frågorna att handla om Hammarskjöld själv som förhandlare än om förhandlingarna. DH sade då: *”Ni är så intresserade av mina möjligheter på scenen att jag känner mig lätt generad. Jag är inte alls angelägen om att stå på scenen.”*⁹⁸⁴

Hammarskjöld har inte alltid varit hyllad. Under sin tid som generalsekreterare fick han mycket kritik och hån för att han inte stämde överens med de normer för yttre *ethos* som ansågs lämplig. Han var ensamstående och hade alltid varit det. Var han man nog för uppgiften? Eller var han homosexuell och alltför feminin? Några år efter sin död fick han kritik igen. Han visade sin inre svaghet, självtvivel och existentiella problem. Återigen kom tvekan, kunde denna svaga man vara man nog? Hade han varit en bluff? Kristen och med det en svag människa, kan en sådan man vara ledare? Dessa förhållanden; hans självtvivel och mystiken i hans person, var en nackdel för honom då, men verkar vara en fördel idag. Hammarskjöld tycks ha utövat, och verkar fortfarande utöva, påverkan på människor. Varför och hur påverkade och påverkar Hammarskjöld människor? Jag menar att det består i att det verkar som att han å ena sidan följer men å andra sidan bryter normen, samt att han tycks ha gjort i handling det han förespråkade som ideal. Han framstår som mystisk och myter sprids om honom. Han upplevs som nära men håller distans.

Samtidigt som Hammarskjöld under sin tid upplevdes som distanserad så är det, något paradoxalt, en identifikation som ligger till grund för intresset, det vill

980 Beskow 1969:173

981 Beskow 1969:75

982 Holmberg och Åkerblom 2007

983 Svegfors 2005:81

984 Ur Jones 2005:189

säga en upplevd närhet. Människor tycks se upp till Hammarskjöld för att de vill känna igen sig i honom, till exempel hans etiska förhållningssätt och hans sätt att vara en internationell tjänsteman. En samtidig distans och upplevd närhet. Hammarskjöld ses, som jag tidigare konstaterat, som komplett, men också som komplex. Han tycks svåråtkomlig. Detta skapar utrymme för egna fantasier och föreställningar. Eftersom det är mycket som uppfattas som oklart med honom, så finns utrymme för tolkning. Något av en klippdocka som kan iklädas olika förklädnader. I dagens perspektiv kan han kategoriseras som katolik eller protestant eller buddhist eller inte religiös alls. Som mördad eller död i olycksfall. Som politiskt vänster eller höger. Homosexuell, asexuell eller heterosexuell. Blyg eller narcissist. Uppoffrande eller självisk. Kall eller känslösam. Kanske är det möjligt att Hammarskjöld blivit en känd person, också för att han är en arena för ovanligt många värderingar, just eftersom han kan tolkas på flera motsatta sätt?

Distansen och närheten blir än mer tydlig när Hammarskjöld dör, vilket ju per definition gör honom distanserad, men samtidigt avslöjar sina närmsta tankar i *Vägmärken*, vilket skapar närhet.

7.7.4 Mystisk och mytisk

"I så många avseenden förenade Dag Hammarskjöld i sin ledarroll tradition och modernitet. Möjligen låg däri en del av mystiken i hans ledarskap."

Mats Svegfors 2005:24

Enligt retorikern Burke är mystik det mest övertygande element som finns

"Rhetorically considered, Mystery is a major resource of persuasion. Endow a person, an institution, a thing with the glow or resonance of the Mystical, and you have set up a motivational appeal to which people spontaneously ('instinctively,' 'intuitively') respond. In this respect, an ounce of 'Mystery' is worth a ton of 'argument.' Indeed, where Mystery is, we can be assured that the arguments will profusely follow."

Kenneth Burke, 1952:105 ⁹⁸⁵

Det finns mycket med DH som tycks ovanligt och spännande. Han verkar ha haft många kompetenser som ibland verkar nästan motsatta. Han blir på det sättet en oerhört komplex person, svår att förstå sig på. Hans sexuella läggning blev till exempel aldrig tydlig. Än idag vet vi inte säkert hur eller varför han dog och det framkommer fortfarande nya rön om olyckan, trots att det snart gått 50 år. I FN har han blivit inte bara mystisk utan därför mytisk. Hans skarpa skillnad på professionell och privat skapade många myter och berättelser om Hammarskjöld redan under hans tid i FN högkvarteret.

985 *Mysticism as a Solution to the Poet's Dilemma* 1952:105 i Foss, Foss & Trapp 2002:209. Burke utvecklar mystiken som retorisk resurs i boken *A Rhetoric of Motives*.

”Denne märklige man visar sig vara en av världens stora naturresurser i dag.”
New York Times, 9 augusti 1960⁹⁸⁶

Myterna har blivit än fler efter hans död. Till exempel visade det sig att han tillhörde och förespråkade den religiösa inriktningen mysticismen. Det mystiska bidrar till att ge utrymme för egna föreställningar, där ledaren blir en arena för skapandet av ideal och konstruktioner. Hammarskjöld kan vara vad var och en vill att han ska vara.

”Dag Hammarskjölds extraordinära internationella karriär grundades på mod, intellekt, integritet och en oåtkomlig personlighet som för de allra flesta förblev ett förbryllande mysterium. Det tre förstnämnda faktorerna är lätta att dokumentera. Den fjärde blir i hög grad en fråga om spekulatation. Mysteriet med Hammarskjölds personlighet var dock en viktig del i den mystik som fascinerade människor över hela världen...”

Brian Urquhart 2005:15⁹⁸⁷

Det mystiska inslaget gränsar till transcendens, alltså det som ligger bortom vetandets gränser. Transcendens, såsom det beskrivs inom filosofi och teologi, kan skapa förutsättningar för enande av olika kulturer. Alltså, att enas i något högre gör att gränser kan överskridas. Att möta något annorlunda, något annat, kan också innebära att lära sig om sin egen kultur och sig själv.⁹⁸⁸ En människa som övervinner personliga och historiska begränsningar, som dör i kampen och där-efter återuppstår som oövervinnlig med ny insikt. Detta är den klassiska myten om hjälten.⁹⁸⁹ Det sätt som Hammarskjölds liv utspelade sig har kommit att bli som i hjältemyten. Kamp, död och sen återuppstånden med viktiga lärdomar till människan.

7.7.5 Död – en katastrof och ett ouplöst trauma

”Hammarskjölds plan har påträffats störtat. I ett Reuter-telegram från Ndola i Nord-Rhodesia för ett par minuter sedan meddelas: Generalsekreterare Hammarskjöld omkom när hans plan störtade...”

Extra insatt nyhetskommuniké i Sveriges Radio den 18 september 1961⁹⁹⁰

986 Beskrivning av Hammarskjöld under Kongokrisen enligt *New York Times*, 9 augusti 1960, återgiven i Urquhart 1988:175.

987 Urquhart 2005:15

988 Schrag 1997:126-127 och Wählin 2006:270-271. Just Wählin har Hammarskjölds sentens ”den längsta resan är resan inåt” som exempel.

989 Campbell 1949/1993:19-20

990 Finns att lyssna på via Sveriges Radio Minnen, www.sr.se/p1

Den 18 september 1961 lamslås Sverige. Hammarskjöld är på resa i Afrika för att förhandla personligen i Kongo-krisen. Hans nära vän och medarbetare Sture Linnér sitter på planet, men så beslutar han och Dag tillsammans att det är bäst om Linnér stannar kvar. Så lyfter planet.⁹⁹¹ Först rapporteras Dag Hammarskjöld vara försvunnen. Sen återfinns planet Albertina. Dag Hammarskjölds kropp är oskadd till det yttre och ligger under ett träd. Hammarskjöld rapporteras död. Katastrofen är ett faktum. Sveriges Radio rapporterar från ett lamslaget Sverige som utlyser landssorg. Statsminister Erlander beskriver Hammarskjöld som pliktbur, redbar och objektiv och ber svenska folket att flagga på halv stång och Svenska Akademien hedrar sin medlem genom att hylla det vackra och det heroiska i Hammarskjöld.⁹⁹²

Jag har frågat vänner och släktingar vad de minns från Hammarskjölds död. Minnesbilderna påminner om senare upplevelser av mordet på Olof Palme och Anna Lindh. Ständiga nyhetsrapporter. En allmänhet i sorg. Flaggor på halv stång på såväl offentliga byggnader som privata. Det jag inte känner igen i beskrivningarna är att många i allmänheten ska ha burit svarta sorgeband på vänstra armen för att hedra Hammarskjöld och att rapporterna inte kom via nätet utan via TV, tidningar och radio.

”Sverige i sorg sänkte flaggorna på halv stång.

Mannen på gatan: ”Vi trodde på honom.”

Landssorg och allmän flaggning på halv stång till Dag Hammarskjölds minne hade påbjudits på tisdagen. Aldrig på flera århundraden har väl ett påbud så gärna och med sådant allvar följts av hela det svenska folket. Överallt, på offentliga byggnader och vid privatvillor, på båtar, varuhus, hotell och bensinstationer var flaggorna sänkta på halv stång.”

SvD 20/9 1961:106

Sverige förklaras i landssorg, men inte bara Sverige sörjer. Regenter och statschefer beklagar sorgen i telegram, president Kennedy proklamerar officiell sorg i USA och vid ett massmöte i Oslo hyllas Hammarskjöld.⁹⁹³

”Personligen kan jag inte minnas någon historisk händelse av så mäktig och sällsam verkan som den världen upplevt av under två Hammarskjölds veckor. Aldrig tidigare har vi upplevt bortfallet av en enda dödlig människa som något av ett jordskalv ge-

991 I extra-materialet till Sture Linnérs sommarprogram beskriver Linnér hur det hela gick till, allt från Hammarskjölds stressat vickande fot till avskedshälsningen.

992 Se arkiv på www.sr.se. Här finns sändningarna från de första dagarna efter katastrofen.

993 SvD 20/9 1961

nom hela världen, en sättning i mänsklighetens byggnad.”

Gunnar Edman 1961:97

En radiojournalist beskriver hur oerhört tyst det är på FN:s högkvarter i New York. Presskåren går omkring med tårfyllda ögon. Journalisterna visar sällsynt öppet vad de känner. I radioprogrammet *Världen och Vi* rapporteras från Generalförsamlingens möte i New York i september 1961. Denna gång får världsproblemen vika åt sidan. Folk sitter bara och väntar, med sjunkande hopp för varje minut. *”En god vän, en unik människa, en uppskattad chef är saknad”*. Så rapporterar Arne Thoren från ”Näv Yårk”.⁹⁹⁴ President Kennedy talar vid Generalförsamlingen och säger *”Dag Hammarskjöld is dead. But the United Nations is alive”*. Med hjälp av citat från Hammarskjöld talar Kennedy om det som behöver göras; avrustningen och att USA måste leva sida vid sida med Sovjetunionen. Det kalla kriget inleds med Hammarskjölds död.⁹⁹⁵

London Times skriver den 19 september 1961: *“If the nations would ever achieve a unified government no man would have a higher claim to count as one of its founding fathers than Dag Hammarskjöld.”*⁹⁹⁶ Die Welt hävdar att Hammarskjöld är “oersättbar”, medan Hamburger Abendblatt skriver *“It was Dag Hammarskjöld who made this world organisation into an effective organ of world consciousness. Because Dag Hammarskjöld’s thinking disentangled itself from the narrow confines of outdated policies he was a man of the future. As such, he remains an example.”*⁹⁹⁷

FN-medarbetare Brian Urquhart beskriver sin egen och FN:s reaktion så här: *”Hammarskjölds död var inte bara ett fruktansvärt slag för FN och alla som arbetat under honom. Där fanns också en smärtfylld känsla av oersättlig personlig förlust som jag fortfarande har svårt att förklara. Ingen av oss kände honom verkligt väl, men han hade kommit att inta en unik plats i våra liv, våra tankar och vår tillgivenhet tack vare sitt ledarskap och sin karaktär. Längre vara det svårt att tänka på honom utan tårar, inte minst därför att vi aldrig skulle få se hans like igen.”*

Brian Urquhart 1988:19

I en journalfilm från SF visas hur kvarlevorna av Hammarskjöld och de andra svenskar som dog med honom kommer till Sverige. Jetplan eskorterar planet den sista biten till Bromma flygplats. Här väntar hedersvakt samt nära och kära. När bilen tar Hammarskjöld på den sista resan från Stockholm hem till Uppsala står

994 <http://www.sr.se/cgi-bin/Mall/amnessida.asp?programID=1602&Nyheter=&grup p=2374&artikel=609700>

995 Mögle-Stadel 2002:50-51

996 Mögle-Stadel 2002:40 ff

997 Mögle-Stadel 2002:41

människor i täta led längs vägen. Dag Hammarskjöld får en statsbegravning i Uppsala i en fullsatt domkyrka. Begravningen sänds direkt i TV.⁹⁹⁸ Kung Gustaf Adolf och drottning Louise, alla är där.⁹⁹⁹ Många har lämnat blomkransar, exempelvis journalisterna i FN.

”En kvinnlig FN-journalist bredvid mig gråter diskret. Hon är inte ensam om det på pressbänkarna. Manligt tidningsfolk är blanka i blicken. Fotografer döljer inte att de ville gråta. Man har aldrig upplevt detta förr.”

Barbro ”Bang” Alving 1961:115

Det som skrivs i media vid denna tid är inte bara hyllningar. Redan vid Hammarskjölds död började spekulationerna och anklagelserna om att Hammarskjölds död inte var en olycka utan ett mord. Hamburger Abendblatt frågar *”Döden – ett våldsdåd?”*. Andra tidningar antyder mer. Indiska Indian Express skriver *”Aldrig, inte ens under Suez-krisen, har brittiska händer varit så blodiga som nu”*. Afrikanska Ghanaian Times avslöjar allra mest; *”Hammarskjöld var avrättad av Sir Roy Welensky”*¹⁰⁰⁰. Detta har fortfarande inte bevisats. Många har försökt reda ut mysteriet kring Hammarskjöld död. FN-medarbetaren och ryske diplomaten Viktor Lesiovskij ägnar år åt att söka sanningen i mysteriet. Han intervjuar människor, besöker brottsplatsen och läser igenom alla utredningar. Hans teorier och vedermödor finns livfullt beskrivna i *Gåtan kring Dag Hammarskjölds död*. Enligt Lesiovskij förekom det sannerligen märkliga saker vid försvinnandet och nedskjutningen. Märkliga ting sker också när nedskjutningen ska utredas, eller snarare försinkas. Lesiovskij menar att brottet inte kan avslöjas då afrikanska länder ”hjälp” till med utredningen. Slutsatsen av hans undersökning är att det är stormakterna som ligger bakom mordet, Hammarskjöld var helt enkelt tvungen att försvinna, då han blivit för besvärlig. Journalisten Lydia Stephens gör nya undersökningar under 1980-talet. Hon avslutar sina undersökningar med att kommande historiker nog kan komma att hitta kopplingar mellan *”detta första stora dödsfall på 60-talet”* och de mord som följde efter på president Kennedy och Martin Luther King.¹⁰⁰¹ Journalisten Carl Gunnar Cronholm går återigen igenom allt material i mitten av 90-talet och får då tillgång till tidigare hemligstämplade dokument vilka pekar mot CIA:s inblandning.¹⁰⁰² Cronholm argumenterar för att Sverige och UD hemlighållit vad som hänt i boken *Mordet på sanningen*.¹⁰⁰³ Diplomaten Bengt Rösiö har också undersökt Hammarskjölds död på 90-talet.

998 Wallensteen 1995:24, visas i filmen SF 3227B.

999 Urquhart 1974:543

1000 Mögle-Stadel 2002:40 ff och Urquhart 1974:542

1001 Mögle-Stadel 2002:42-43

1002 Cronholm 1996:214

1003 Cronholm 1996: 240

Hans slutsats är att det var en olycka, men att UD och FN velat mörka detta, att politikerna varit som ”hundar som inte skällde”, fastän de borde.¹⁰⁰⁴

Flera större utredningar har alltså gjorts. De teorier som lyfts fram är självmord, nedskjutning, bränslebrist, uttröttad pilot, ombordsmugglad bomb med mera. Eller så var det helt enkelt en olycka då planet som skulle gå ned för landning kom för nära trädtopparna. Med ojämna mellanrum kommer uppgifter om den mystiska bortgången. Desmond Tutu gick ut 1998 och sa att han fått fram säkra uppgifter på att det var säkerhetsagenter från bland annat Storbritannien, som genomförde en nedskjutning av Hammarskjölds plan.¹⁰⁰⁵ Den 24 mars 2007 kom nya ledtrådar. Planet ska ha tvingats landa och därefter ska en sydafrikansk legosoldat avrättat Hammarskjöld genom att skjuta honom i huvudet.¹⁰⁰⁶ Hammarskjölds kropp var relativt oskadd. Kanske för att han aldrig använde bälte och därför kastades ur flygplanet, kanske för att någon lyfte honom dit. Kroppen obducerades på 1960-talet, men mycket slarvigt. En av Hammarskjölds nära män, Björn Egge, har sagt att han såg ett hål i huvudet på den döde Hammarskjöld. Det lär ha funnits ett spelkort instoppat i kläderna på Hammarskjöld, kanske var det en signal? Det finns bilder på Hammarskjölds kropp, men de visas inte, efter önskemål från Hammarskjölds släkt. En kriminaltekniker har sett dessa foton på jakt efter ledtrådar och enligt honom är bilderna grovt retuscherade.¹⁰⁰⁷ Ingen vet med säkerheten orsaken till Hammarskjölds död. Var det en olycka? En avrättning? Vem låg i så fall bakom?

Det faktum att Hammarskjöld dog som han gjorde, menar jag finns som en del i många av de förklaringar som går att finna till fenomenet Hammarskjöld. Att ingen vet hur eller varför han dog är en del av mystiken kring Hammarskjöld. Döden gör honom distanserad, samtidigt som hans avslöjande i *Vägmärken* gör honom nära. Att han dog i tjänst gör att han kan falla in i kriterierna för såväl hjälte som helgon. Samtidigt som Hammarskjölds liv tog slut, så lever han vidare.

7.7.6 Väcker fantasin – Hammarskjöld lever vidare

”Allt som någonsin tryckts i en svensk veckotidning om honom hade hon läst. Hennes nyfikenhet hade övergått i förälskelse. Ålderskillnaden var hopplöst stor. Hon hop-

1004 Rösiö 1995:35

1005 AP nyhetstelegram från Kapstaden, 1998.08.19, kl 17.43.

1006 Sydafrikanen har inte berättat detta själv, utan avslöjandet kommer av en brittisk soldat som anonymt berättat historien för norsk TV. Sydafrikanen ska ha berättat historien mycket trovärdigt då britten och sydafrikanen satt i husarrest tillsammans.

1007 Anders Hellberg DN 24 mars 2007

pades att det skulle gå över. Men ingen annan hade haft den diskreta elegans och det lugn hon såg hos honom.”

Violas förälskelse i Dag ur romanen *När tiden tog slut* av Göran Sahlberg

Ett par dramas skrevs om Hammarskjöld under hans levnad. I O'Briens *To Katanga and back* är Hammarskjöld en mycket osympatisk person som inte alls lyckas som generalsekreterare. Rakt motsatt bild av Hammarskjöld ges i science fiction berättelsen *The Terranian* som kom i slutet av 1950-talet. Kosmopoliten Hammarskjöld lär ha varit förebild till superhjälten och kosmonauten Perry Rhodan som med hjälp av utomjordisk intelligens och parapsykologiska krafter enar mänskligheten, räddar den från atomvapnen och skapar en ny stad, ett nytt Jerusalem kallat "Terrania" mitt i Gobiöknen.¹⁰⁰⁸ Under 2000-talet, 40 år efter hans död, har det plötsligt börjat komma dramer, musikstycken, meditativa vandringsleder, deckare och romaner om Dag Hammarskjöld. Här finns till exempel Göran Sahlbergs bok *När tiden tog slut*. En ung pojke får då familjen har problem följa med en bekant, Viola, till Skåne över sommaren. Viola är på håll förälskad i Dag Hammarskjöld och blir eld och lågor när hon får veta att Hammarskjöld ska komma och vila några dagar på sitt Backåkra. Med hemgjord bikini som vapen och den unga pojken som bud närmar sig Viola Dag Hammarskjöld. I romanen *Dag* av Björn Runeborg strålar en ung man och kvinna samman i sitt intresse för den unge Dag Hammarskjöld. Deras intresse växer till fanatism.

Hammarskjöld verkar väcka fantasin och känslor. Jag menar att det är talande att en del av det som böckerna handlar om är just människors intresse för Hammarskjöld. Intresse verkar nästan vara ett alltför svagt ord. Han väcker förälskelse och han väcker dyrkan. Filmregissören Jon Lindström har länge drömt om att göra en film om Hammarskjöld: *"Det hemlighetsfulla i hans person väcker min nyfikenhet... Jag ser på fotografier av denne undandglidande man. Han är ömsom vacker, ömsom ful, nästan grotesk. En märkligt kuschad men ändå rakryggad figur – som en varg som spelar underdånig i flocken. Ansiktet är en askets med drag av en libertin kring munnen. En glupsk liten ödla. En rak allvarlig svensk med hederliga motiv. Motsättningar överallt."*

Jon Lindström 1995:35¹⁰⁰⁹

1008 Återgiven i Mögle-Stadel 2002:188

1009 Lindström 1995:35 Artikeln heter *En liten man från ett avlägset land*. Jag har hittat den i Sigtunastiftelsens arkiv. På artikeln står Om 5, men jag har inte kunnat återfinna denna tidskrift.

7.8 Slutet – en fortsättning

Hammar skjöld hade räknat med att bara vara borta en natt, så plånbok och nycklar hade han lämnat hemma hos Sture Linnér i Kongo. Här hade han också lämnat en text om hemorten Uppsala under rubriken *Slottsbacken* som han skrivit till Svenska Turistföreningen. Med sig i väskan hade Hammar skjöld FN-stadgan, Nya Testamentet, den översättning av Bubers *Ich und Du* som Hammar skjöld skrev på och en karta över New York där han prickade in tänkbara promenader. Han hade med sig teologen Thomas av Kempis bok *Kristi efterföljelse*. Som bokmärke hade Hammar skjöld en maskinskriven lapp. Dag Hammar skjöld slungades ut ur flygplanet Albertina. Till det yttre såg Hammar skjölds kropp fridfull ut. Men inuti var han söndertrasad. Brutna revben, bruten ryggrad, brutet bröstben, brutet lårben och inre blödningar.

På bokmärket stod den ed som Hammar skjöld, liksom generalsekreterare före och efter honom svurit.

“I, Dag Hammar skjöld, solemnly swear to exercise in all loyalty, discretion and conscience the functions entrusted to me as Secretary-General of the United Nations, to discharge these functions and regulate my conduct with the interests of the United Nations only in view, and not to seek or accept instructions in regard to the performance of my duties from any government or other authority external to the Organization.”

Hammar skjölds liv slutade i en flygkrasch i Afrika. Historien om Hammar skjöld och berättelserna om honom tog bara sin början i mitten av förra seklet. De fortsätter än idag, för de lever i form av ideal och värderingar, i FN men också i Sverige. Men hur ses Hammar skjöld idag? Följande ord i ett brev till vännen Beskow säger något om hur han skulle vilja bli ihågkommen: *”Om folk bara vill minnas Frödings enkla ord ’att ingen är ond och ingen är god’ skulle de kunna immunisera sig mot denna propagandas enkla bild av en värld av skurkar och helgonlika martyrer... I längden är förenklingen emellertid så tröttsam att vi kanske kan komma tillbaka till realism.”*

Dag Hammar skjöld, 29 april 1958¹⁰¹⁰

Hammar skjöld tycks ha varit en ledare, han tycks ha påverkat. Hammar skjöld var ingen superhjälte. Men han ses som hjälte.

”Hans insats i världspolitiken och för det internationella organisationsväsendets framtid är än så länge svår att fastställa. Men det kan inte råda något tvivel om att

1010 Publicerad i *Breven från Dag* av Bo Beskow, *Veckojournalen*, 22 september, 1961.

hans roll för FN:s utveckling var unik och historiskt av största betydelse. Han visade dramatiskt hur en enda person, genom sin begåvning, sin fantasi, sin hängivenhet för uppgiften och oräddhet, kan utöva ett inflytande som går långt utöver den verkliga makt medan han levde.”

Brian Urquhart 1974:8

8 Sammanfattning och slutsatser

Först en sammanfattning av syfte, teori och empiri. Därefter möjliga svar på studiens frågeställningar och syfte. Sedan en diskussion om teoretiska, metodologiska och praktiska lärdomar av den studie som utförts. Jag diskuterar också hur ledarskapsforskningen ska komma vidare. Till sist fortsatt forskning.

8.1 Sammanfattning

8.1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med avhandlingen är att undersöka ledarskap som värdebaserad påverkan och då särskilt betydelsen av enskilda ledare och de ledarskapsideal som omger dem.

Mer specifikt sökes svar på forskningsfrågorna:

- Hur och varför ges enskilda ledare betydelse?
- Vilka ledarskapsideal finns på en internationell arena, och hur tar sig dessa ledarskapsideal uttryck kulturellt och individuellt?

8.1.2 Sammanfattning teori: ledarskap, retorik och dygd

Allt fler ledarskapsforskare argumenterar för att ledare fått för stor uppmärksamhet och att teorin för att komma vidare måste flytta fokus från ledarna. Samtidigt sätts allt större fokus på enskilda ledare i praktiken på grund av individualisering, medielogik och dramaturgi. Varför ges enskilda ledare så stor betydelse? Vilka ideal hos dessa enskilda ledare är det som hyllas? Finns det internationell samstämmighet i dessa ideal och normer? Varifrån kommer dessa ideal idéhistoriskt? Hur tar de sig uttryck kulturellt och individuellt?

Den här avhandlingen har en tolkande ansats och metoderna är kvalitativa och bygger på retorik och hermeneutik. Jag har valt ledarskapsteorier som säger något om betydelsen av ledare samt ledares personer och ideal för dessa. Dessa ledarskapsteorier är exempelvis konstituerande ledarskap, ledarskapets romantisering, autentiskt ledarskap, symboliskt ledarskap och karisma. Inom neoaristotelisk retorik finns *ethos*, karaktär. Begreppet *ethos* står för både uppfattad och framställd karaktären, här tas alltså hänsyn till både sändare och mottagare, och i begreppet tas hänsyn till inre och yttre attribut samt tidsperspektiv. Detta gör *ethos* till ett i sammanhanget bättre begrepp för att analysera människors person än andra såsom identitet eller personlighet. Inom både retorik- och ledarskapsteorin har

forskningen ägnat år åt att undersöka talares respektive ledares personer för att fastställa egenskaper som utmärker den goda talaren/ledaren. Inget enhetligt resultat har kunnat nås inom någon av vetenskaperna. Därför vänder jag mig till dygdeteorin. Dygder kan definieras som såväl individers karaktärsdrag som samhälleliga, kulturella normer. Dygder brukar dessutom definieras som en del av *ethos*.

För att studera ideal och dygder i ledarskap har jag valt att studera FN och dess "meste" generalsekreterare Dag Hammarskjöld.

8.1.3 Sammanfattning empiri: FN, generalsekreterarna och Dag Hammarskjöld

FN är en värdebaserad organisation, som till sitt omfång är ett världssamfund och till sin form en federation och en metaorganisation.

I en federation och metaorganisation har ledarna inte någon tvingande makt, utan måste lita till samförstånd, välvilja och samarbete, vilket gör övertygande och samspel viktigt. Det gör FN till en lämplig organisation att studera i sammanhanget. Dessutom menar jag att det kan vara särskilt viktigt i en värdebaserad organisation att ledaren fungerar som ett föredöme och en förebild. Installationerna av FN:s generalsekreterare är högtidliga med en hög språkstil och strikt *decorum*. De är koreograferade i förväg och liknande teman återkommer. Sett ur kulturell teori är installationerna en symbolisk ritual som syftar till enande. Sett ur neoaristotelisk retorisk teori är installationerna hyllande och hör till genren *genus demonstrativum*. Syftet med genren är att skapa sammanhållning genom att hylla det gemensamma. Det gemensamma i detta fall är generalsekreteraren och de dygder han får företräda. Ledaren används som *synekdoke* för organisationen, en retorisk figur som innebär att en del representerar helheten. Viktiga *topiker* i installationerna som jag identifierat är religion, nationalitet/internationalitet, vänskap/broderskap samt kvalitét/dygder. De dygder som framställs som de viktigaste i installationerna kan kopplas till tro, vishet och kärlek; två religiösa och en antik dygd. Intressant är också att två av dessa dygder stereotyp och historiskt har betecknats som kvinnliga och sakrala snarare än manliga och profana.¹⁰¹¹ En generalsekreterare är alltså en reproduktion av gamla narrativa berättelser. Idealet för en generalsekreterare konstrueras som både manlig och kvinnlig, profan och sakral, hjälte och helgon.

Installationerna analyserade med dramatistisk pentad från modern retorisk teori visar att syftet med installationerna är att skapa samhörighet och att visa denna

1011 McCloskey 2006

samhörighet för världen. Generalsekreterarna är inte aktörer i dramat, de används istället som redskap, det är med eller genom generalsekreterarna som hela dramat äger rum. De tilltalas till exempel inte, mer än i undantagsfall, utan delegater och presidenter talar om dem i tredje person.

Dag Hammarskjöld sägs ha blivit vald till generalsekreterare därför att han sågs som en administrativ sekreterare, det var hans inledande *ethos*. DH visade sig istället mer handlingskraftig och han tycks ha erhållit ett *ethos* som fredens general. Han menas ha tagit ämbetet som ett kall. Han sägs ha skapat visioner för organisationen och han visade etik i praktiken. Han skapade också en rad nya diplomatiska verktyg för FN; fredsbevarande styrkor, tyst diplomati och särskilda utsända. Hammarskjöld är den generalsekreterare som främst lyfts fram som förebild för efterkommande generalsekreterare. Han är den som syns mest i högkvarteret och många av de unga i staben har bilder av honom på sina rum. Under 2000-talet har också DH lyfts fram som en förebild för svenskar och hans liv och öde har gett upphov till deckare, romaner, science fiction, dataspel, teatrar och musikstycken.

Min studie visar på möjliga förklaringar till att Hammarskjöld lyfts upp till en stor ledare och givits betydelse. Hammarskjöld sägs ha skapat rollen som den internationelle tjänstemannen som står för neutralitet. Han inledde sin tid som generalsekreterare med att stänga ute amerikansk säkerhetspersonal och han tog konflikter med samtliga länder i säkerhetsrådet och böjde inte för motstånd. Hammarskjöld sägs ha personifierat FN:s stadgar och blev också en symbol för FN. De nya arbetssätt han skapade infördes med språklig kreativitet; såsom att säga tyst diplomati istället för stängda dörrar och fredsbevarande styrkor istället för militära styrkor. Dag Hammarskjöld arbetade medvetet med kommunikation och arbetade då med att träffas och arbeta med relationer. Han reste för att träffa ledare för att lösa konflikter och han inrättade presskonferenser för att själv vidarebefordra budskap till journalisterna, då han såg media som en viktig plattform. Trots att han arbetade inom politik i hela sitt vuxna liv, var han aldrig medlem i något parti. Trots att han var djupt religiös gick han inte med i något samfund. De visioner och ideal DH förde fram i tal och skrift, menar jag, genomförde han också i handling, med integritet.

Det som jag menar varit avgörande i Hammarskjölds *ethos* är att han tycks ha framstått som autentisk, just för att han är konsekvent och agerar på samma sätt som han förespråkar. Vidare framstår han som folklig och mänsklig genom att handhälsa på alla i staben och äta i personalens café i källaren snarare än delegaternas restaurang i skrapan. När DH höll tal ska han ha ansträngt sig för att inte överdriva utan låta budskapet tala. Hammarskjöld säger sig inte ha velat synas som person, och det verkar snarare ha väckt intresset för honom. Hans person-

liga intressen såsom bergsklättring och litteratur får stort utrymme i media, de är färger som drar intresse till hans person och skapar hans symboliska ledarskap. Många saker som var till nackdel för Hammarskjöld under hans levnad, tycks snarare ha ökat intresset för honom idag, till exempel ryktet om honom som homosexuell. Just hans oklara sexualitet är en av de saker som bidragit till mystiken kring Hammarskjölds person. Mystik är enligt modern retorik något av det mest övertygande som finns och det är många saker som upplevs som mystiska med Hammarskjöld. Vad hade han för sexualitet? Vilken politisk inriktning hade han? Var det ett mord, ett självmord eller en olycka som gjorde att han dog? Då många saker med Hammarskjöld är oklara, så finns det också utrymme för fantasi och egna tolkningar, och därmed stort utrymme för identifikation, DH kan vara det man tolkar honom till. Det finns en samtidig distans och identifikation med Hammarskjöld. Efter hans död är han oundvikligen distanserad, men efter sin död kom Hammarskjölds privata tankar fram genom diktboken *Vägmärken*. De är förhandlingar med honom själv och här lyfter han fram sina svagare sidor, vilket skapar än fler chanser till identifikation.

8.2 Diskussion av avhandlingen

I metodkapitlet presenterade jag alternativa värderingsbegrepp och dygder för tolkande forskning utifrån Karin Widerberg och Lee Le Roux. Hur ser då min forskning ut i förhållande till dessa?

Självkritik till att metod och rapportering sker så att det passar forskningsprojektet. Jag har jobbat med skrivandet, och vänt mig till etnografiskt skrivsätt för att kunna förmedla pampigheten och den samtidiga förkoreograferade känslan i en installation. **Öppenhet och resonemang** i metodval, analys och rapportering. Jag diskuterar val av metod och analys i metodkapitel och i teorikapitel. Jag bifogar den tematiska presentationen av installationerna i en bilaga. Jag har också en bilaga där jag visar olika sätt att sortera dygderna på. Resonemang är också mitt ideal för skrivandet och jag har försökt att åstadkomma det bland annat genom att använda figuren interregatio. **Synlig subjektivitet, transparens och tydlighet**. I metodkapitlet redogör jag för min inställning till empirin. Jag redogör också för min erfarenhet och förförståelse av värdebaserat ledarskap och de olika teoriområden som ingår i avhandlingen. Jag skriver där också om hur den ofullkomliga forskningsprocessen gått till. Här i slutkapitlet söker jag göra tydligt vilka slutsatser och bidrag jag menar att jag kan göra. **Intresse för empirins tolkning**. Jag har intervjuat nyckelpersoner i FN, till exempel Jan Eliasson, tidigare ordförande i Generalförsamlingen och Annika Savill, talskrivare, för att få insikt i hur empirin ser på installationer samt hur de inom FN arbetar och ser på generalsekreterarnas uttalanden.

Syftet med denna studie är att undersöka ledarskap. Hermeneutisk metod innebär att växla från helhet till detaljer och sen tillbaka upp till helhet igen. Det är dags att höja blicken och se vad mina studier kan bidra till; i teori, metod och i praktik.

8.3 Forskningsfråga I: Hur och varför ges enskilda ledare betydelse?

8.3.1 Symbolisk interaktion och social konstruktion: Ledare finns för att förenkla världen och symbolisera värden

Människan förenklar sitt förhållande till en organisation, som är en komplex entitet, genom att se på en förenkling av denna, en symbol, en ledare. Människan är ett symbolskapande och symbolanvändande djur. Dessa symboler laddas med mening och värden. Ledarskap är en symbol. I praktiken spelar en ledares karaktär stor betydelse, och den sägs ha blivit större i och med synligheten med medias utveckling. Att det sker en ”intern hyllning” där spaltmeter i personaltidningar och årsredovisningar ägnas åt den egna ledaren, är kanske inte konstigt. Även ”externt”, utanför företaget, sker hyllningar. Än fler spaltmeter och dyrbara TV-minuter ägnas åt att handla om VD:ar, ordföranden, statsministrar och andra uppsatta. Många teoretiker vill komma bort från fokus på enskilda individer. Dessa forskare anser att enskilda ledare har fått spela för stor roll, att deras person och handlingar fått förklara för mycket av det som hänt i organisationer, företag och länder. Jag hävdar att forskningen inte kan och inte borde komma ifrån den enskilda ledare, men vi kan se ledare och ledarskap annorlunda. Ledarskap är ett samspel, en interaktion och en process. Ledarna är en produkt av detta samspel. Översatt till socialkonstruktionistisk ledarskapsteori, kan en ledares person ses som en arena för de normer som råder i ett symboliskt universum.

Symbolik och företrädarskap tycks oerhört viktigt. Ge ett exempel på en organisation, politiskt parti eller företag, som inte har en ledare som företrädare? Miljöpartiet försökte, de skulle minsann inte ha någon partiledare. Vad är då ett språkrör för något om inte ledare? Är en ledare inte bra som företrädare eller förebild, ja, då verkar diskussionen i media handla om det istället. Just media är en nyckel till varför förenklingarna blivit ännu enklare. Fokusering på individer, intimisering och ett förenklat förhållningssätt till händelser och personer kommer av mediedramaturgins normer.

Vad gäller att komma ifrån fokus på den enskilde ledarens betydelse, som till exempel inom ledarskapets romantik, menar jag att det är helt rätt när det gäller ledarens roll som strateg, ekonom eller beslutsfattare. Det är säkerligen mycket som ledaren inte kan påverka. Däremot, när det handlar om trovärdighet för företaget, vilja, värderingar, värden, välvilja, lojalitet, motivation och mycket annat, då påstår jag att ledarens person snarare är underskattad. Lars Strannegård spår att anseende kommer att bli ett av de viktigaste fenomenen att studera inom samhällsvetenskapen.¹⁰¹² Jag gissar att han har rätt och jag skulle säga att det särskilt kommer att gälla ledarskapsforskningen. Jag hävdar, hur gärna en del forskare skulle vilja, att det inte går att komma ifrån att ledarens personligheter och karaktärer har betydelse. Inte för allt, men för mycket. Det är svårt att visa hur stor faktisk påverkan en ledare har.¹⁰¹³ Däremot menar jag att det vore farligt att säga att de inte har någon påverkan, framförallt inte när det kommer an på kultur, symbolik, anseende och trovärdighet. Det som behöver göras, det är att se ledaren på ett annat sätt. Retorikens teorier kan hjälpa till med det.

8.3.2 Klassisk retorik: Se hyllning som ett uttryck för att hålla samman gruppen och uttrycka värderingar. Hyllandet är ett medel snarare än ett mål.

Inom genren *genus demonstrativum*, det hyllande och demonstrativa talet, hyllas oftast en person, genom att personens karaktär och hans eller hennes dygder lyfts fram. Det är alltså *ethos* som är i centrum. Som jag visade i teorikapitlet om retorik och *ethos*, kan *ethos* ses som karaktärsdrag, välvilja, autenticitet med mera. Vidare är yrke, bakgrund, ålder, erfarenheter med mera ”topiker” för att skapa ett yttre *ethos*. Syftet med ett hyllningstal är enligt klassisk retorik egentligen att forma en grupp; att skapa sammanhållning och att göra tydligt vad som är gemensamt i gruppen. Ett tal under en bröllopfest är visst en hyllning till brudparet, men till och med ett bröllofstal får gästerna, en tillfälligt sammansatt grupp, att känna och uppnå samhörighet. Till exempel brukar talaren berätta vilken anknytning han/hon har till brud eller brudgum, alltså identifierar sig med dem. Talaren berättar om brud och brudgum på ett sätt som de som känner dem, känner igen, och samhörighet uppstår. När människor samlas kring något de har gemensamt skapas samhörighet. Trots att personerna inte känner varandra, eller känner varandra och kanske har pågående intressekonflikter, kan de skapa samhörighet genom att hylla något gemensamt.

Det jag vill lyfta fram är vad som egentligen är syftet med att hylla någon. Jag

1012 Strannegård, Lars, 2009: *Anseende den nya hårdvalutan*. SvD, 10 mars 2009

1013 Pfeffer 1977

menar att när organisationer eller ett samhälle hyllar en ledare, bygger de egentligen på organisationen, på samhället för att göra klart vilka värderingar som gäller. Att hylla en ledare och hans/hennes egenskaper kan vara ett medel snarare än ett mål. I neoaristotelisk retorik definieras *ethos*, en talares karaktär, som ett av de tre medlen för övertygande. Målet med just detta medel, *ethos*, definieras som *delectare*, att skapa trovärdighet och förtroende. När en ledares *ethos* hyllas, kan det alltså vara ett medel för att skapa trovärdighet. Denna trovärdighet kan gälla ledaren själv, men det kan också gälla organisationen, då ledaren är en symbol för denna. Denna logik gäller också åt andra hållet. När trovärdigheten för en organisation eller person skadas, är det *ethos* som blir ifrågasatt för både ledaren respektive organisationen. Min poäng här är att hyllningen av ledare kan vara ett medel för att skapa trovärdighet för ledaren själv, men också för den organisation, grupp, eller det samhälle som ledaren symboliserar.

En av den klassiska retorikens mest använda figurer är *synekdoke*, där en del får representera helheten. Jag vill hävda att ledare ofta används som synekdoke, han/hon är en del som används som representation för en grupp eller en organisation.

Om hyllandet av ledaren inte är ett mål, utan istället ett medel, kan ledaren ses som en scen för kommunikation av värderingar.

8.3.3 Modern retorik: Ledaren är inte en aktör, utan redskap eller scenrekvisita för ett högre enande och som smörjmedel i gruppen

Ledare tycks ofta få symbolisera och reproducera hjältemyten, ja ibland till och med superhjälten.¹⁰¹⁴ Varför? Jag menar att en förklaring finns i gruppen och organisationen. Med ledaren som rekvisita, som del av scenen, kan gruppen kalibrera de värderingar som ska råda i gruppen. Gruppen av ledda utövar påverkan på varandra och på sig själva genom att använda ledaren som symbol. Attribution handlar inte bara om önsketänkande utan också om ett spel med vad som ska vara viktigt. Säkerligen finns flera psykologiska förklaringar till att ledare höjs, såsom förhoppningar om att det goda kan segra och att det finns någon som kan ha makt att förändra till det bättre.

Säg att en ledare hyllas och lyfts i en berättelse. Det starkaste i dramat är själva syftet, att hylla. För retorikern Kenneth Burke var det ett tecken på att den underliggande filosofin i dramat är mysticism. Individens är underordnande gruppen som i sig är underordnade målet.¹⁰¹⁵ Det har beskrivits som att individerna

1014 Se Morris och Morris 2005 för intressanta poänger om just superhjältar

1015 Burke 1945:128

och gruppen enas med detta högre mål.¹⁰¹⁶ När hyllandet är det viktigaste i ledarskapets drama, så kan vara ytterligare ett tecken på att ledaren bara är scen eller rekvisita snarare än huvudperson.

Då ledaren används som redskap, menar jag att tillskrivandet av betydelse ibland har mindre med ledaren själv att göra än med själva gruppen. Det kan vara själva positionen i sig som gör det möjligt för en ledare att bli symbol och förebild. Min studie visar att ledare som tycks väldigt olika ändå får representera samma egenskaper, värderingar och visioner. Därför verkar hyllandet av ledare ibland snarare handla om tillfällighet att en person får representera en särskild vision. Än mer avgörande än tillfällighet är kanske timingen. Organisationens läge vid tillfället och företrädarens person och situation kan vara avgörande för hur en ny ledare tolkas. Det är alltså dramats kontext som kan vara avgörande.

Att hylla en ledare kan alltså handla om att ena gruppen. Hyllandet blir en artighet och jag har i min studie visat hur denna artighet kan vara ett smörjmedel i samspelet i en grupp. Vilken funktion spelar då detta smörjmedel? Retoriken kan ge förslag på svar. Burke menade att identifikation är detsamma som övertygande. Artigheterna går ut på att koppla ihop de olika parterna med topiker som exempelvis vänskap och broderskap. Genom detta skapar artigheterna grunden till identifikation och därmed övertygande. Deltagarna banar för framtida samarbete. Enligt den klassiska retoriken handlar genren hyllningar om att skapa samhörighet i gruppen, att deltagarna ska enas om gemensamma ideal. Det handlar alltså om förtroende, trovärdighet och samhörighet. Hyllningarna är retoriska medel snarare än mål. Hyllningarna handlar också om att klargöra vilka som är med i samspelet, och vilka som stängs, eller stänger sig ute. Hyllningarna klargör värderingarna för dem som ingår i samspelet. Artigheter, som hyllningar, är smörjmedel som får samspelet att fungera så friktionsfritt som möjligt. Med smörjmedlet skapas samhörighet och tillhörighet.

Med retorikens teorier blir det möjligt att se att artigheter, hyllningar och upphöjningar inte är onödigt prat. Artigheter är smörjmedel för att samspel och interaktion ska fungera, det är grund för identifikation och övertygande och det är ett sätt att skapa samhörighet. I samspel behövs smörjmedel så att samhörighet skapas. Med retoriska begrepp kan vi säga att ett offentligt samspel i form av en högtidlighet, syftar till att skapa identifikation och trovärdighet. Ledarens *ethos*, karaktär, syftar till *delectare*, trovärdighet. Användandet av topiker, mentala platser, såsom vänskap, handlar om att åstadkomma identifikation, övertygande, vilket i förlängningen handlar om samhörighet och därmed också att stänga ute. Det förklarar varför människan ägnar tid åt hyllningar.

1016 Foss 2004:389

”Avsikten med att upprätthålla diplomatiska förbindelser är inte att ge komplimanger utan att försäkra sig om älskvärdheter.”

Winston Churchill

8.3.4 Distans som förklaring till ledares storhet

Ett viktigt inslag i tolkande av en enskild ledare som symbol tycks vara distansen. Det finns forskning som visat att karisma och beundran ökar med distansen.¹⁰¹⁷ Mats Tyrstrup menar att när människor ska uppge vilka ledare de har som förebilder, säger de sällan någon de har i sin närhet, utan istället sådana på långt tidsmässigt eller avståndsmässigt avstånd.¹⁰¹⁸ Förebilder tycks alltså bli finare på håll.

Den studie jag gjort förstärker teorierna som distans som betydelsefull i vilka ledare som skapar intresse och höjs. Jag menar att en distans kan bidra till ledaren ses på ett annat sätt och det kan vara lättare att höja en person som är distanserad i såväl tid som rum. Sett från håll kan den ledda se det han/hon vill se. Med distans finns utrymme för tolkning. Vissa karaktärsdrag kan då bli tydligare, medan människor i närhet av varandra blir mer komplexa. Intressant är också det fenomen att om någon markerar distans kan intresset och viljan till närhet bara bli ännu större.

Egentligen är distans som grund för identifikation och hyllande något av en paradox. Att hylla och identifiera sig är ändå ett uttryck för en upplevd närhet. Kan distans på något sätt skapa närhet?

8.3.5 Mystik som förklaring till uppmärksamhet

Närbesläktat med distans är mysticism. Att någonting är mystiskt och oklart, är bland det mest övertygande som finns, menade Kenneth Burke.

”Rhetorically considered, Mystery is a major resource of persuasion. Endow a person, an institution, a thing with the glow or resonance of the Mystical, and you have set up a motivational appeal to which people spontaneously (’instinctively,’ ’intuitively’) respond. In this respect, an ounce of ’Mystery’ is worth a ton of ’argument.’

Kenneth Burke, 1952:105¹⁰¹⁹

1017 Shamir 1995

1018 Tyrstrup 2005:27-29

1019 *Mysticism as a Solution to the Poet’s Dilemma* 1952:105 i Foss, Foss & Trapp 2002:209. Burke utvecklar mystiken som retorisk resurs i boken *A Rhetoric of Motives*.

Jag menar att det finns tre saker som ligger till grund för att just mystik är övertygande och kan bli en bas för påverkan. För det första, att någon, eller något är oklart, skapar spänning. En ledare som uppfattas som mystisk kan ges betydelse och uppmärksamhet just därför. Det väcker helt enkelt intresse och nyfikenhet, en vilja att se och veta mer. För det andra att ett inslag av mystik väcker tankarna på något högre, ett hopp om något gott, något bortanför. Det mystiska kan överbrygga broar.¹⁰²⁰ För det tredje att mystik möjliggör tolkning. Det går att tolka en person eller en händelse till det som passar den ledda eller en betraktare. När något är oklart så finns större utrymme för egna fantasier och önskningar.

8.3.6 Konsekvens är betydelsefullt för enskilda ledares framgång

Jag diskuterar i den första forskningsfrågan hur och varför enskilda ledare ges betydelse. Jag skulle säga att två viktiga saker här är visioner och ideal och jag vill gärna koppla samman dessa två. Min studie visar att följande saker kan möjliggöra att visioner att blir framgångsrika.

- Visioner som uttrycker höga ideal som människor kan känna för.
- Att visioner och ideal genomförs konkret. Att de visas i handling.
- Att visioner kommuniceras om och om igen. Särskilt viktigt tycks det vara att kommunicera dem i samtal och möten.
- Visioner som stämmer överens med det som ledaren själv står för, att visionerna upplevs som konsekventa.
- Visionerna ska passa det som händer, att de svarar mot omgivningen.

En del av dessa hypoteser talar emot vissa teorier om visionärt ledarskap. För det första har forskare hävdat att de stora visionärerna får sina visioner från tidiga trauman i barndomen.¹⁰²¹ Visst kan det vara så att ledaren fått sin vision tidigt, men jag menar ändå att det är avgörande om visionen passar in i det som händer, om det upplevs som aktuellt, som en lösning på ett problem. För det andra har många inom visionärt ledarskap skrivit om visionärens medryckande framförande och förmåga att få människor med sig genom sin person.¹⁰²² Detta sker i fallet Hammarskjöld, men inte på det sätt som de flesta skrivit om och tänkt. DH upplevs inte som entusiastisk eller eldig. Han verkar tro på att skapa relationer, att möta människor och att uttrycka i ord såväl som handling det som visionen innebär. Han lever idealen och visionen. Han personifierar dem därmed och gör dem tillgängliga för identifikation.

1020 Se Schrag 1997:126-127 och Wählin 2006:270-271 samt avsnitt 7.7.4

1021 Westley & Mintzberg 1989:22

1022 Awamleh och Gardner 1999, se avsnitt 3.4.2

Det som kan göra en enskild person till en förebild och symbol hänger samman med skapandet av värdebaserad påverkan. Jag menar också att det finns inslag av visioner och värderingar som kan vara utmärkande för det värdebaserade. Det som bär värden är visioner, men också trovärdigheten i visionerna. Jag vill påstå att det är en grund, åtminstone en av flera möjliga, till det värdebaserade ledarskapet. Att skapa och förmedla värden, till exempel i form av visioner, men också att bära dessa värden. Det värdebaserade handlar om det samtidigt abstrakta – värden – och konkreta – hur dessa värden kan grundas. Jag hävdar att om värdebaserat ledarskap ska förstås, behöver vi studera inte bara värdena utan också hur de baseras. Detta gör värdebaserat ledarskap till en mer komplex, men samtidigt enklare teori än karisma. Just karisma och visionärt ledarskap har baserats på funktionen av visioner. Det karismatiska och visionära ledarskapet är mer beroende av situation och av ledaren som spegel. Fokus på värdebaserat kan kanske rikta fokus också mot ledda, värden och hur värderingar och visioner baseras. Därmed kan det användas även i förebyggande syfte, inte bara till att analysera i retrospekt.

Vidare menar jag att konsekvens är ett nyckelord. Att visionen är konsekvent med situationen och organisationen. Att visionen tar sig uttryck inte bara i ord utan också i handling. Att visionen och idealen tar sig uttryck också i hur ledaren upplevs. Närbesläktat med just denna konsekvens är ett annat begrepp som jag menar kan vara avgörande för varför vissa ledare ges betydelse, nämligen autenticitet.

8.3.7 Att uppfattas som äkta och genuin skapar förtroende

Jens E Kjeldsen föreslog att Aristoteles *ethos*-modell med karaktär, kompetens och välvilja bör utökas med autenticitet för att moderniseras till mediasamhället och jag hävdar efter denna studie att han har rätt. Två kollegor till mig har kommit med avhandlingar som båda visat betydelsen av upplevelsen som någon som genuin och äkta. Pernilla Petrelius-Karlberg¹⁰²³ har undersökt en företagsledares relation med media och skriver där om betydelsen av att vara sig själv. Nanna Gillberg¹⁰²⁴ har undersökt hur kändisar skapas genom magiskt kapital. Hon visar att i ett svenskt perspektiv är det oerhört viktigt att inte vara förmer, utan att framstå som genuin. Det har hävdats att dygder såsom naturlighet, äkthet och just autenticitet är några av de viktigaste samtida dygderna, som en motsats och kanske reaktion till exempelvis arbetsamhet och ordentlighet.¹⁰²⁵ Så, med min studie av en internationell politiker kombinerat med en studie av företagsledare

1023 Petrelius-Karlberg 2007

1024 Gillberg 2007

1025 Asheim 1998:83, se kapitlet om dygder

och en av kändisar, vågar jag nu påstå att upplevd äkthet och genuinitet är viktigt för om någon ska framstå som förebild eller ledare. Resonemanget förstärks av forskning om samtida dygder. Med retorikens begrepp finns också en förklaring till detta fenomen. Äktheten kan ses som en del av *ethos*, karaktären. Syftet med att skapa *ethos* inför publik är att skapa trovärdighet och förtroende, äktheten skapar också utrymme för identifikation.

Teorierna om autentiskt ledarskap har hittills handlat om att ledaren själv vara sann mot sig själv, autentisk mot sig själv, för det är då ledaren kan forma autentiskt ledda.¹⁰²⁶ Det jag skriver om här är en annan vinkling av autentiskt ledarskap som snarare inriktar sig på att omgivningen uppfattar ledaren som autentisk. Dessa två synsätt av autenticitet behöver kanske inte med nödvändighet vara samstämmiga. När någon upplever sig vara autentisk mot sig själv, uppfattas då denna någon automatiskt som autentisk av andra? Till diskussionen om autenticitet skulle jag också vilja lägga det jag tidigare skrivit om *actio*, framförande. Neokarismatisk forskning har visat att entusiasm i framförande påverkar hur karismatisk och övertygande en vision är. Jag skulle snarare säga att ett framförande med högstatus kan vara lika övertygande i verkligheten. Studierna är utförda i laboratorium med inspelade, fejkade ledare och visioner. Ett autentiskt framförande tror jag snarare kan kopplas till högstatus än engagemang, särskilt om detta engagemang är spelat.

Att framstå som man säger och att agera enligt det man säger. Att upplevas som autentisk och därmed bli trovärdig, menar jag är viktigt för en ledare. Det perspektivet saknar jag inom området autentiskt ledarskap.

8.3.8 Sammanfattning: ledare objektifierar gruppens värden och hopp

Dear Mr. Hammarskjöld

Is it presumptuous to say Courage to you? I suppose I am really saying it to myself...

This is a time when the odds must all be made even; when a man with a vision – and this is surely you, is this not? – must be perfectly resolute. In your integrity, you objectify the hope and heart of millions of people.

Sincerely,

Henrietta Buckmaster¹⁰²⁷

1026 3.4.3., se också Gardner m fl 2005.

1027 Dag Hammarskjöldsamling i KB, kapsel *Letters of support and admiration* L 179:163 A och B

Forskningsfrågan jag utgick från löd: hur och varför ges enskilda ledare betydelse? Beundrabrevet från Henrietta sammanfattar och illustrerar de förslag på svar jag funnit på frågan.

Ledda kan se upp till ledare på avstånd, distans. Trots distansen kan de ledda uppleva en närhet och tycka sig veta hur en ledare "är". Omständigheter i organisation och situation kan spela avgörande roll för betydelsen av att lyfta en ledare och tillskriva denne betydelse. En ledare objektifierar människors värden och hopp. När ledda tillskriver en dygd till en ledare, så är det egentligen till gruppen och till sig själva som de ledda vill tillskriva denna dygd. Det är alltså snarare de ledda som är aktörer i att ge enskilda ledare betydelse, ledarna är redskapet. Ledare används. Syftet med att hylla ledare handlar alltså om värden och dygder för den som hyllar, vare sig det är en grupp eller en enskild människa.

Detta sökande efter högre värden, menar jag pekar mot transcendens. Man söker efter krafter som kopplar samman och ger mening.

8.4 Forskningsfråga 2: Vilka ledarskapsideal finns på en internationell arena och hur tar sig dessa ledarskapsideal uttryck kulturellt och individuellt?

Enligt tidigare forskning tycks det finnas gemensamma värderingar om vad som utgör bra ledarskap. GLOBE-studien¹⁰²⁸ av 62 länder visar på samstämmighet kring hur en bra ledare ska vara, till exempel karismatisk, team-orienterad, positiv, dynamisk och motiverande. Framförallt ska ledare ha integritet, vilket enligt GLOBE är vad som värderas allra högst universellt sett.¹⁰²⁹

Min studie bygger på en internationell arena, men det är en arena som är den kanske mest inkluderande internationella arenan. Detta då FN är ett världssamfund och den som blir vald till ledare måste/bör fungera med alla länder. Därför är det intressant att se vilka ideal som gäller här.

Jag menar att det finns samstämmiga ledarskapsideal på denna internationella arena. Dessa tar sig uttryck kulturellt genom återupprepningar av ritualer. Allmänna, igenkännbara topiker används såsom vänskap, broderskap och religion och gemensamma sentenser upprepas som "det svåraste jobbet i världen". Dessa

1028 House m fl 2004, se vidare i ledarskapskapitel.

1029 Hela listan finns i House m fl 2004:677, tabell 21.1.

ritualer handlar om att uttrycka enigheten hos en gemenskap.¹⁰³⁰ Men de tillskrivs individer, trots att värderingarna egentligen står för gruppen och för kulturen. Med värderingar blir den socialiserande – individualiserande processen tydlig. Det är genom att bli individer som samhörighet skapas. Individerna blir sina egna, samtidigt som de då utgör samhörigheten. Det märkliga är att individernas unika egenskaper är de som lyfts fram för att skapa samhörighet. Oavsett egenskap och attribut, tycks de kunna användas som en fördel.

Idealen handlar alltså om gruppen, men tar sig individuella uttryck på basis av generalsekreterarna i detta fall. Vilka individuella uttryck är då detta? FN har valt att reproducera ledare utifrån ett par starka normer. Min studie visar att generalsekreterarna har ett mycket konformt *yttre ethos* som följer strikta normer. De är alla medelålders män med imponerande meritlistor, högre utbildning och ungefär samma erfarenheter. Inom dygdeetik menas att människan ibland väljer människor efter dygder och då väljer att reproducera sina egna dygder, hellre än att se till kalla fakta.¹⁰³¹ Det framstår som ett tydligt exempel på det som i könsteoretisk ledarskapsforskning kallas för homosocial kooptation.¹⁰³² Generalsekreterarna framställs alla som Perfekta Män-niskor av FN, även om skvallret säger att samtliga hade sina nackdelar och sina skelett i garderoben. Generalsekreterarnas *yttre ethos* används dock ofta bara som en bas för argumentation. Det är genom dessa erfarenheter som generalsekreterarna sägs ha visat sina karaktärsdrag och dygder, det vill säga inre *ethos*. De *yttre* attributen används som förklaring och visar på ledarnas utmärkta karaktärer. Bakgrunden kan förresten användas på olika sätt. Har en person torftig bakgrund framhålls det som ett bevis på hans utmärkthet, har personen istället en fin bakgrund blir istället det ett intyg på hans utmärkthet. Jag har titta på vilka ideal som råder sett från organisationen, enligt generalsekreterarna själva och enligt de ledade, alltså delegater och generalförsamlingens presidenter.

För det första så är det väldigt många ideal och egenskaper som lyfts fram i installationerna. Det framstår som om det finns ett behov av att framhålla/tillskriva egenskaper till ledaren, ett behov som jag menar har mindre med ledaren att göra utan mer med gruppen. Det finns mycket lite material om vad ledaren borde göra eller planerar göra. Det handlar mer om hur ledaren "är" eller "borde vara". Det innebär att ledaren är scen eller rekvisita för att lyfta fram ideal som är viktiga i gruppen. Detta styrks av att det är ungefär samma ideal som tillskrivs alla åtta generalsekreterarna.

1030 Perelman 1977/2004:67 skriver om just allmänna topiker som uttryck för enighet.

1031 Aronsson m fl 2007:79-81, se dygdekapitel

1032 Se Holgersson 2003 och avsnittet om ledarskap som konstruktion i kap 3.

När jag hör eller läser av generalsekreterarna och om dem, så framstår de inte alls som homogena, vilket också forskning i ledarstilar visar.¹⁰³³ Generalsekreterarna beskrivs olika som personer och de har hanterat uppdraget väldigt olika. De dygder som tillskrivs och önskas av generalsekreterarna tycks däremot samstämmiga. Trots att det är väldigt många ideal och egenskaper, så menar jag att det råder en samstämmighet. Jag har provat att sammanfatta och kategorisera dem och då framstår en generalsekreteraren som idealtyp som intelligent, kompetent, effektiv, sympatisk, hängiven och med stark integritet. Just integritet hålls alltså fram som något viktigt, vilket stämmer överens med GLOBE-studiens resultat. Integritet är också en av de egenskaper som karaktärsforskningen om ledarskap lyft fram som viktiga¹⁰³⁴

Varifrån skulle dessa internationella föreställningar och ideal kunna komma ifrån? Det är inte helt nya eller unika dygder som skapas, de dygder som framhålls stämmer inte överens med moderna dygder, taylorismiska eller posttaylorismiska dygder, eller dygder för arbetsliv eller företagsledning.¹⁰³⁵ Det är istället klassiska dygder som återskapas i installationerna. Om karaktärsdragen översätts till kategorierna av de klassiska sju dygderna, blir översättningen: tro, vishet och kärlek. Dygderna på den internationella arenan kan alltså sägas vara en reproduktion av hjältar och helgon. Det finns ett idéhistoriskt arv från århundraden av hjältar och helgon som framställs på den internationella arenan. Jag menar att dessa ideal inte bara handlar om att de är värden som räknas som de viktiga och eftersträvansvärda i antiken såväl som idag. Jag menar att just dessa ideal är viktiga för att de är bra narrativ. Idealen har att göra med dramaturgi, berättande och idag också medielogik. Hjälta och helgon som först får ta äran för att sen förvandlas till skurkar som får skuld i medielogikens dramaturgi. I Klapps teorier om symboliskt ledarskap menar han att den sociala typen "hjälte" står för att skapa enhet, värderingar och trygghet. Då var vi återigen där; att hylla ledare handlar för gruppen om att skapa samhörighet och när ledaren får vara hjälte handlar det återigen om samhörighet.

Ibland verkar inte föreställningarna om den ideala ledaren stanna vid hjälta och helgon, utan sträcker sig ända till idealtypen för superhjälta. Det är övermänniskliga ideal och krav på prestationer som tillskrivs ledare. Vision brukar ses som ett verktyg för ledarskap. Jag menar att också de ledda använder sig av en vision. Ledaren i sig är en vision; ett ouppnåeligt ideal som organisationen arbetar mot som ledstjärna. Ledaren som vision är en Superhjälte. En övermännisklig varelse som till det yttre uppfyller en rad trånga normer, som tillskrivs stor makt och

1033 Se Kille 2006

1034 Se avsnitt 3.4.1 i ledarskapkapitlet.

1035 Se genomgång av olika dygdekataloger i kapitel 5

som tillskrivs hjälte- och helgonlika dygder. Detta gäller inte bara generalsekreterarna, utan också andra. Ett tydligt samtida exempel är Barack Obama.¹⁰³⁶

En generalsekreterare som tydligt knyter an till just superhjälte är Dag Hammarskjöld, vars person inspirerat till serierna och dataspelet om universums hjälte Perry Rhodan. Hammarskjöld har också inspirerat allt från meditationer, musik, skolor, texter och gator. Han lyfts också fram som en norm för de andra generalsekreterarna, mot vilka de jämförs och han är en förebild för många inom staben idag. Genom att titta på en enskild person har jag kunnat studera mer om hur ideal tar sig uttryck och vad de innebär. Hammarskjöld uppfyller de karaktärsdrag som framhålls som viktiga för de andra generalsekreterarna. Det är dock spännande att se hur de tar sig uttryck, hur Hammarskjöld förhåller sig till exempel till neutralitet vs objektivitet och hur han framhärdade integriteten. Hammarskjöld är också spännande då han lämnade sina ”förhandlingar med sig själv” till eftervärlden. Där kan läsarna se hur han verkar kämpar med dygderna som att inte släppa efter för sitt behov av bekräftelse utan sätta det högre goda i första hand. Här syns också hur han ibland tycks ”fejka” dygder för att uppnå mål, han kallpratar och verkar vara vän, fast han inte känner någon vänskap. När Hammarskjöld ifrågasätts, då är det hans karaktär och hans dygder som ifrågasätts. Under tiden som generalsekreterare var frågan som ställdes kring Hammarskjöld: Är han man nog? Är han modig nog? Är han neutral nog? När Hammarskjöld efter sin död ”kommer ut” som religiös ifrågasätts hans karaktär än en gång: Var han ödmjuk nog? Var han för svag?

Något annat som blir tydligt i studien av Hammarskjöld, är hur vi vet om någon har eller bär ett ideal. Ta exempelvis karisma. Hammarskjöld sägs upprepat inte vara karismatisk, utan snarare torr. Det är Urquhart som skriver det först och han återupprepar det i sina texter. Därefter skriver andra biografiförfattare det igen och igen. Om de gör det utifrån Urquhart eller om det är deras egen bedömning, är svårt att veta. När jag ser Hammarskjöld framträda ser jag honom inte som o-karismatisk. Jag upplever det som att DH pratar med eftertryck och han uttrycker sig tydligt. För mig är inte DH o-karismatisk, snarare politikeraktig och svensk. Urquhart är nordamerikan, är det hans uppfattning av karisma som satt stämpeln på Hammarskjöld? Det jag vill poängtera är att det är en sak att komma överens om ideal och dygder abstrakt och konceptuellt, men när de ska levas och ta sig uttryck, det är kanske då som de internationella skillnaderna kommer fram? Ideal är kontextuella och kulturella i sitt uttryck. Samtidigt tycks det som att det är dessa klassiska och allmänmänskliga, kanske till och med uni-

1036 Se exempelvis Barack Obama som animerad superhjälte på <http://www.aftonbladet.se/webbtv/noje/article5407700.ab>

versella värden som reproduceras.¹⁰³⁷ Varför är de så attraktiva att hänvisa till och reproducera? Retoriken Chaim Perelman menar att universella värden är viktiga övertalningsinstrument¹⁰³⁸ och han säger:

”Universella värden spelar en viktig roll i argumentation eftersom de gör det möjligt att framställa särskilda värden, de som enskilda grupper är överens om, som mer välbestämda aspekter av de universella värdena. Att inlemma särskilda värdena i en omgivning som överskrider dem vittnar om att man önskar transcendera de särskilda överenskommelserna, om att universalisering av värden uppfattas som något viktigt och om hur högt det universella auditoriets samtycke värderas.

Chaim Perelman¹⁰³⁹

Jag tycker mig kunna se vilka ideal som råder på den internationella arenan och att jag också kan säga något om var de kan ifrå. Jag kan också säga något hur ideal spridit sig, vad gäller Hammarskjölds fall. Hammarskjöld kan ha haft betydelse för svenskhet.

Jag ska nu lämna själva studien och se vad den kan bidra till; teoretiskt, metodologiskt och praktiskt.

8.5 Ledarskapande retorik – teoretiska insikter

Det finns några insikter jag gjort under studien, utifrån teorierna, utifrån empirin och från vad som hände när teori och empiri kom samman. Jag ser dessa insikter som möjligen början på en ny modell eller teori, men insikterna kan också användas att utveckla befintliga teorier.

Ledarskap består inte nödvändigtvis av att ledare leder. De kan leda genom att de användas. De ledda leder genom ledaren. Grunden för detta är identifikation. Jag vill hävda att det är det som blir ledarskap. Identifikation binder samman ledaren och ledda, det är kittet som gör att ledarskap uppstår. Denna identifikation kan uppstå tack vare en del ingredienser. Några tänkbara är:

- *Allmänmännsliga ideal och dygder.* Dessa är en bas för identifikation. Ideal som människor inte kan säga nej till. Ideal som människor vill

1037 För argumentering av att de är universella, se McCloskey 2006, se också i dygdekapitlet.

1038 Perelman 1977/2004:55, refererar Eugène Dupréel när han skriver om att universella värden inte är mer än ”övertalningsinstrument”.

1039 Perelman 1977/2004:55

se upp till. Vishet, integritet, kärlek. Sådant som det inte går att sätta inte framför. Det tycks finnas bevis för att det finns internationella, ja, globala ideal. Särskilt viktiga är dygder som hör till hjältar, de utgör lockande narrativ och dramaturgi. Detta gäller också visioner. För att en vision ska bli lyckad, menar jag att den måste tilltala allmänmänskliga ideal.

- *Distans*. På avstånd kan ledare bli högre, större. Besvärlig verklighet stör inte. Det möjliggör skapandet av symbol.
- *Mystik*. Det som är spännande kittlar och skapar en vilja att veta mer. Vidare möjliggör mystik till tolkning. De ledda kan läsa in vad som passar dem i en mystisk ledare. Färger som får någon att stå ut, bli intressant.
- *Autenticitet*. För att en ledare ska bli trovärdig och därmed intressant att identifiera sig med, krävs autenticitet. En ledare som säger det han gör och gör det han säger. En ledare som lever idealen och visionen.

Jag tänker nu gå vidare och diskutera hur jag utifrån dessa insikter kan bidra till de grundantaganden och ledarskapsteorier jag utgått från.

8.6 Vidareutveckling av ledarskapsansatser – teoretiska lärdomar

8.6.1 Ledarskap som påverkan och kommunikation

Som jag konstaterade i inledningen av avhandlingen, så är den mest vedertagna teoretiska definitionen av ledarskap att det handlar om påverkan. Min studie visar att de ledda utövar påverkan på ledaren, något som inte uppmärksammats i så hög grad tidigare som det omvända. Ledaren kan användas som symbol, scen eller rekvisita för gruppen. Detta är ett intressant fenomen, som jag hoppas i förlängningen kan belysas och vidareutvecklas mer. Jag vidhåller vid definitionen av ledarskap som påverkan, men inte alltid ledaren som påverkaren. De ledda påverkar också, inte bara så att de påverkar bara ledaren, de påverkar också sig själva och varandra *genom* ledaren. Jag menar att de ledda får ledaren att påverka, genom att tillåta honom detta och tillskriva honom makt och påverkan. Ledaren används för påverkan. Genom att ledaren tillskrivs påverkan, så kommer han/hon att påverka. Den andra utgångspunkten var ledarskap som kommunikation.¹⁰⁴⁰ Forskningen visar att vad ledare gör är att kommunicera. Trots det, menar jag, är ledaren som kommunikatör inte tillräckligt utforskat. Framförallt är inte ledarskap som kommunikation tillräckligt utforskat. Jag menar exempelvis

1040 Se ledarskapskapitel 3.2

när ledaren används som scen på vilken kommunikation utspelar sig. Ledaren måste inte vara aktören, utan kan även vara scen. Det kan vara en fruktbar insikt i vidare teoriutveckling om ledarskap som kommunikation.

För att komma vidare i utvecklingen av ledarskap som påverkan och kommunikation menar jag att ledarteorin behöver ta hjälp av andra vetenskapliga områden. Retorik som övertygande och identifikation har visat sig vara fruktbart i den här studien och jag menar att det går att komma vidare i förståelsen av just ledarskap med retorik, då det handlar om kommunikation och övertygande. Något som jag tror kan bli ett intressant område är förhållandet mellan småprat och det vi kan kalla storprat. Alltså, hur viktigt är face-to-face interaktion jämfört med det offentliga framträdandet och hur hänger dessa två samman. Här gissar jag att autenticitet kan vara en viktig insikt för trovärdigheten, alltså att småpratet och storpratet stämmer överens.

Jag menar till och med att identifikation kan vara en nyckel till att förstå varför vissa ledare ges betydelse och vilka dessa ledare är. Burke menade till exempel att identifikation kan uppstå utan att sändaren gör något, mottagaren identifierar sig ändå.¹⁰⁴¹ Identifikation kan användas till att förstå socialisering, kulturell gruppering, identitet och många andra vetenskapliga områden, inte minst på organisations – och ledarskapsområdet.

Jag ser insikten om identifikation som ett av de viktigaste bidragen i den här avhandlingen. Identifikation som viktig för ledare-ledda, som förklaring till upprepning av normer, som förklaring till reproduktion av ideal, som förklaring till ledarskapets romantisering, som förklaring till socialisering och kulturell integration och särskiljning, som förklaring till krafter inom metaorganisationer och federationer. Och som behov av modern och klassisk retorik inom samhällsvetenskap, inte minst ledarskapsteori.

Jag ska gå igenom några de olika teoretiskt områden inom ledarskap som jag introducerat och diskutera hur de skulle kunna utvecklas.

8.6.2 Kejsarens nya kläder - tillbaka till ledares karaktär genom karmisma

Jag skrev i ledarskapskapitlet om ledarskap som ledarens person, att fokus på det pendlat fram och tillbaka i den idéhistoriskt och att det råder en samtida paradox mellan teorin och praktiken just vad gäller ledarens person.¹⁰⁴² Den vanligaste

1041 Se 4.7.2 om identifikation enligt Burke.

1042 Se ledarskapskapitel 3.3

föreställningen om ledarskap sägs vara att ledare är heroiska individer med manliga attribut; "the great man" och föreställningen finns kvar även i dag i olika former.¹⁰⁴³ Min studie visar att detta stämmer också i praktiken. De ledare som skapas och återskapas är just män och de egenskaper och dygder som tillskrivs dem är just heroiska.

Det karismatiska teoretiska fältet är enligt förespråkarna ett paradigmskifte¹⁰⁴⁴ för ledarskapsområdet. Jag har, i enlighet med Janice Beyer¹⁰⁴⁵, kritiserat forskningen för att det är svårt att se förändringen som så stor att den skulle vara ett paradigmskifte. Det som efterlyses är fortfarande ett recept på bästa sättet att vara ledare. Forskning om karismatiskt ledarskap kommer, som jag ser det, tillbaka till där det började för ett sekel sedan; i ledares personer och föreställningen "great man". Visserligen vill forskarna i det karismatiska fältet nu också ta in de leddas uppfattning och den känslomässiga påverkan betonas. Ändå är det något av "kejsarens nya kläder" av fältet. Ett av få "barn" som tydligt påpekat detta är Janice Beyer. Reaktionerna på hennes kommentarer blev också tämligen förskräckta och aggressivt försvarande.¹⁰⁴⁶

Jag menar inte att det är något negativt med att ledarskapsforskningen nu är tillbaka där den började. Det kanske helt enkelt är så att ledarskap faktiskt handlar, åtminstone delvis, om ledares personer. Det kan förresten tyckas som något tämligen förnuftigt och logiskt. Även om många argumenterar för att fokus måste vända från ledares personer, hävdar jag att det inte är en lösning för att komma vidare med teorierna om ledarskap. Ledarskapsforskningen kan helt enkelt inte bortse från ledares personer. Forskningen ska inte bara handla om ledares personer, men jag vill hävda att ledares personer måste ingå, om inte annat har de symbolisk betydelse. Vad gäller att beskriva personlighet och karaktär har begreppet *ethos* fungerat bra. Med *ethos* blir karaktär ett medel för att skapa förtroende och trovärdighet istället för en medfödd personlighet. Fördelar med begreppet *ethos* är också att det blir möjligt att skilja på framställt *ethos*, det som sändaren försöker förmedla om sig själv, och det uppfattade *ethos*, det som mottagarna ser. I *ethos* finns också tidsaspekten, initialt och slutligt. Slutligen finns också inre och yttre *ethos* som gör att hänsyn tas till normer också för attribut och tillhörigheter som påverkar trovärdighet och uppfattning.

1043 Western 2008:28

1044 Exempelvis Bryman 1992. Nästan samtliga förespråkare inom området kallar det för ett paradigmskifte.

1045 Beyer 1999.

1046 I två specialutgåvor av LQ, nummer 2 och 3 1999 pågår diskussionen och förespråkarna av karisma reagerar, exempelvis House 1999.

Jag hävdar att forskningen om karisma ska ändras, därför att forskningen om karismatiskt ledarskap har nått vägs ände i de former den finns nu. Jag tänker då främst på det psykometriska angreppssättet i vilket forskare genom att särskilja och mäta variabler försöker hitta karismans gåta.¹⁰⁴⁷ Jag tänker också på försöket att göra karismatiskt ledarskap till ett begrepp för inspirerande, jämlika relationer som alla kan uppnå med arbete.¹⁰⁴⁸ Rättare bestämt, jag tror på inspirerande och motiverande relationer, men menar att det är märkligt att kalla det för ledarskap och att kalla det för karismatiskt ledarskap. Låt istället karismatiskt ledarskap stå för det som det ursprungligen stod för. Karisma uppstår när av ett pussel av tillfälligheter sätts ihop då bitar av kontext, kultur, ledare och ledda passar ihop. Det går att analysera dessa situationer i efterhand, men inte att anpassa ledarträning efter eller att skapa teorier som kan förutse det. För när ledare som Hammarskjöld och Moder Theresa inte passar in i de modeller som finns för karismatiskt ledarskap, då menar jag att felet inte ligger hos dem utan i teorin. Jag hävdar alltså att vi ska gå tillbaka till det karisma i den betydelse Weber skapade det och Janice Beyer med flera tolkat och utvecklat. Då är det karismatiska begreppet något ovanligt, något som uppstår sällan. Det handlar inte om karismatiska ledare som ska tränas i att bli karismatiska. Det handlar det om karisma, en legitimitet eller auktoritet som uppstår mellan människor i en specifik kultur och kontext vid särskilda situationer. Hammarskjöld framstår som en karismatisk ledare i Webers/Beyers modell, men inte enligt flera av de neokarismatiska modellerna.

Dessutom måste större hänsyn tas till kulturella tolkningar av begrepp som karisma. På en begreppslig nivå finns universella likheter, att döma av GLOBE-studien och analysen av generalsekreterarnas installationer. Det innebär inte att alla tycker lika, har jag insett då jag tittat på hur begreppen används och tar sig uttryck. Till exempel tycks det som att forskarna om karisma, som ju främst är amerikaner, likställer karisma som entusiasm. Till exempel hävdar Robert J House att Nelson Mandela och Moder Theresa inte var karismatiska ledare, utan att de lyckades för att de hade starka visioner.¹⁰⁴⁹ Just dessa personer menar jag är utmärkta exempel på karisma, trots att de var lågmälda i sin framtoning. Båda fick trogna efterföljare och båda har lyckats med att åstadkomma stora förändringar. Lyckades de verkligen för att de hade starka visioner? Visst var det en stark vision moder Teresa hade: att hjälpa och att frälsa de fattiga. Men det är väl knappast en unik vision? Nej, jag tolkar det snarare så att Moder Teresas och Nelson Mandelas framgångar bygger på det genuina. De levde sin vision, de levde sina ideal. Moder Teresas späda gestalt som med styrka levde bland de

1047 Bryman 1992, Conger 1989 och de flesta artiklar om karisma i LQ.

1048 Müllern och Elofsson 2006.

1049 House 1999:569

fattiga i Calcutta. Mandelas lugna uttryck som bidrog till att skapa en försonlig handlingssituation efter årtal av hat och förtryck i apartheidens Sydafrika. Jag påstår att House har fel. Moder Teresa och Nelson Mandela har inte fått uppmärksamhet därför att de lyckades skapa ovanligt starka visioner. Jag menar att de lyckats och uppmärksammats därför att de var personer som med sin styrka och sin trovärdighet genom att leva och handla sina visioner uppträdde annorlunda och uppfattades som genuina. Med deras personer – en nunna och en medborgarrättskämp, specifika förutsättningar i situation och tidpunkt – extrem fattigdom och apartheid, har karisma uppstått.

Jag hävdar alltså inte att karisma alls är ett hopplöst eller meningslöst begrepp. Däremot vill jag hellre gå åt motsatt håll än Müllern och Elofsson,¹⁰⁵⁰ de svenskar som skrivit mest om karisma. Müllern och Elofsson vill att karisma ska vara något som är tillgängligt för alla, en relation som alla kan uppnå med arbete. Jag skulle hellre kalla denna sorts relation, som är stöttande, inspirerande, motive- rande för något av dessa begrepp istället. Eller varför inte modeordet coachande ledarskap? Karisma ska hellre stå för det sällsynta, sociala och kulturella fenomen då en ledare påverkar ledda så att han/hon får med sig ledda på sådant de annars inte skulle ha gjort. Detta fenomen undersöks snarare med kulturella analyser än kvantitativa laboratorieexperiment eller psykometriska enkäter. Då återgår forskningen dessutom till det som Max Weber från början menade med karisma och också den vardagliga förståelsen av karisma som något som uppstår sällan, snarare än något som alla kan bli eller ha. Karisma står då för det sällsynta fenomen där ledda förförs och avgudar ledaren som påverkar dem känslomässigt. Karisma är då en grund för auktoritet. Det är något som uppstår och kan analyseras efteråt snarare än tränas upp i förväg. Det är möjligt att begreppet värdebaserad kan bli en värdig ersättning till karisma, då det är mindre fokus på en person och en krissituation och mer på värden och hur dessa baserad i en grupp.

8.6.3 Ledarskapets romantisering

Inriktningen ”romance of leadership” har uppstått som en reaktion till det karismatiska området och här ifrågasätts den betydelse som tillskrivs ledaren. Visst överskattas betydelsen av enskild ledare vad gäller finanser, produktion och beslut. Vad gäller den symboliska och retoriska betydelsen är jag tveksam till om vi forskare insett vidden och storleken av betydelsen. Jag vill hävda att det saknas svar på en del frågor inom området: Varför sker romantiseringen? Vilka attribut tillskrivs ledare? Varifrån kommer dessa attribut? Här kan min studie bidra med kunskap. Ledare tillskrivs betydelse därför att ledarskap fungerar som en för-

1050 Se 3.4.2; Müllern och Elofsson 2006, se avsnitt om svenskifierad version av karisma.

enkling av en komplicerad värld; därför att ledare är det mest övertygande medel som finns; och för att enskilda personer utgör bra dramaturgiska berättarinslag och kan utgöra scen för viktiga värderingar. För att utveckla området ledarskapets romantisering menar jag att teorier från klassisk retorik, modern retorik, dramatism, narrativ och symboliskt ledarskap kan bli fruktbara.

8.6.4 Internationellt ledarskap och GLOBE

Den omfångsrika GLOBE-forskningen visar att det tycks finnas universella ideal om vad som ses som bra och önskvärt ledarskap och min studie förstärker dessa resultat. Exempel på viktiga attribut är intelligens, karisma och hög integritet. Jag uppfattar GLOBE som unik och intressant just för dess omfångs skull. Problemet med GLOBE, liksom många andra studier, är att de främst bygger på enkätundersökningar och det som gjorts med kvalitativ metod har varit kartläggningar av begrepp. Resultatet blir föreställningar på begreppsnivå och det är förvisso intressant. Det som behöver fördjupas är kunskapen om vad dessa föreställningar står för, innebär och tar sig uttryck. Vad innebär integritet? Vad är karisma? För att öka kunskapen om internationellt ledarskap krävs fler observerande kvalitativa studier, till exempel med antropologiska metoder, för att skapa förståelse för vad dessa begrepp står för i praktiken. Jag vill också poängtera att fokus inte bara behöver riktas mot samstämmiga föreställningar, utan också på skillnader. Det är i skillnaderna mellan olika kulturella grupper som samarbetsproblemen uppstår. Jag hoppas att GLOBE-studierna kommer att följas upp av många flera kvalitativa studier.¹⁰⁵¹

8.6.5 Autentiskt ledarskap

Etikern Asheim identifierar autenticitet som en av de viktigaste samtida dygderna.¹⁰⁵² Autentiskt ledarskap står vanligtvis för att ledaren ska känna sig själv och leda utifrån egna övertygelser (se översikt i ledarskapskapitlet avsnitt 3.4.3). Ledarskapsutveckling här består i självkänedom till exempel genom biografiskt berättande. Lars Strannegård¹⁰⁵³ har skrivit om produkters kvalitet utifrån autenticitet. Han menar att det viktigaste i autenticitet handlar om uppsåtet; att något upplevs som autentiskt. Trovärdigheten i att något är autentiskt, berättelsen om det autentiska, är viktigare än att något är autentiskt i betydelse rent och sant. Jag hävdar att samma sak gäller för autenticitet och ledarskap. Det är viktigare att en ledare upplevs som autentisk, snarare än att han/hon "är" autentisk.

1051 Se diskussion om GLOBE-studiens framtid Javidan m fl 2004

1052 Asheim1998:83

1053 Strannegård 2007b

Den autenticitet jag menar på här, handlar om något annat. Denna autenticitet innebär upplevd äkthet, om andra uppfattar personen som genuin. Det behöver inte vara motsatt autenticitet enligt tidigare forskning och ledarträning, alltså att ledaren är sann mot sig själv. Innebär det nödvändigtvis att någon som själv upplever att han/hon är sann mot sig själv med nödvändighet då upplevs som sann av andra? Vad innebär det förresten att uppfattas som genuin? Kjeldsen har lagt in tre betydelser; autentisk som spontan snarare än förberedd och tränad; intim och engagerad; samt konsekvent över tid i framförande och argumentation.¹⁰⁵⁴ Just dessa betydelser ser jag som intressanta och det skulle vara intressant att undersöka dessa mer empiriskt. Sedan undrar jag om autenticitet kan innebära att bryta med normerna? Det skulle vara spännande att undersöka de normbrott som istället för att bli till last blivit en fördel. Jonas Birgerssons fleecetröja som normbrott mot den traditionella kostymen. Anders Borgs ring i örat och hästsvans som normbrott mot alla kortklippta. Vad skulle hända om det i ledarträning istället för utslätande medieträning ingick att uppmuntra människor att bli mer individuella? Det är också intressant att det för att skapa trovärdighet och autenticitet för en ledare idag verkar behövas en hel stab av talskrivare och strateger.

För att autentiskt ledarskap ska utvecklas som teori, behöver upplevelsen av autentiskt ledarskap inte bara gälla för ledaren, utan också för de ledda.

8.6.6 Psykoanalytiskt perspektiv på ledarskap

Jag har förut argumenterat för att vi forskare för att komma framåt ur ett ledarskapsperspektiv måste titta på ledare och deras karaktärer, vi kan inte bortse från att de har betydelse, om inte annat symboliskt. Att fokusera på ledaren är just vad det psykoanalytiska perspektivet gjort och jag tycker att deras forskning om arketyper, hjältemyter med mera är intressanta och givande, då jag ju visat att det är helgon och hjältar som reproduceras i ledarskapsidel. Däremot, baserat på min studie, menar jag snarare att det vore intressantare för psykoanalytikerna att lägga de ledda på soffan. Vad är det som gör att ledda ger ledare betydelse? Varför återupprepar ledda ständigt val av ledare som har samma karaktärer; jämngamla män med samma utbildning, bakgrund och erfarenheter? Varför tillskriver de ledda sin ledare samma typ av egenskaper och dygder? Vad är det som gör att hjältar och helgon reproduceras av de ledda? Vilka är drivkrafterna och behoven för ledda att ha ledare som är starka, karismatiska, modiga och har hög integritet? Alltså, psykoanalytiskt ledarskap har visat att ledare får personifiera helgon och hjältar. Det som återstår att studera är varför de ledda envisas med att reproducera ledarna så.

¹⁰⁵⁴ Kjeldsen 2008:131, se 4.5.1 och också i kapitlet om DH där jag använder dessa.

8.6.7 Ett femte paradig

Jag hoppas att Shane Douglas Muldoon¹⁰⁵⁵ har rätt när han spår att teorier byggda på en grund av symbolisk interaktionism kommer att bli det femte paradigmet inom ledarskapforskningen. Här finns möjligheten att se ledarskap som något komplext som innefattar interaktion och meningsskapande. Om jag skulle önska något av området i stort, så är det en mindre rädsla för att utföra studier med interaktionistiskt och konstruktionistiskt synsätt med mindre rigiditet. Jag upplever ibland en snäv förståelse av konstruktionism och interaktionism som begränsar urval av teorier och resultat. Jag refererade i inledningen till Adriana Kezar,¹⁰⁵⁶ som förespråkar att vi måste våga kombinera icke-essentialistiska och essentialistiska studier. Jag har också refererat Lee Le Roux som argumenterar för att forskare ibland måste gå utanför sin bekvämlighetszon.¹⁰⁵⁷ I den här avhandlingen har jag kombinerat teorier och vetenskaper med olika grundläggande, helt enkelt för att de handlar om samma empiriska fenomen, ledares personer, och att jag upplever att de kan korsbefrukta varandra.

När jag tittat på en ledare och hans liv under lång tid och från flera perspektiv, har de flesta ledarskapsmodellerna blivit alltför kantiga. Dag Hammarskjöld trillar ur de flesta modellerna eller teorierna på något sätt. Ska vi forskare förstå ledarskap bättre, menar jag att analyser med helhetsgrepp, såsom det konstituerande ledarskapet, är viktiga, eftersom det tycks som om ju mer invecklade teoretiska modeller som skapas, desto mindre passar teorierna ”riktiga” ledare.¹⁰⁵⁸

Ledarskapets romantisering står för att ledda projicerar en bild av ledarna som inte alltid stämmer överens med verkligheten, som en förenkling av verkligheten. Detta sker inte minst i media. Däremot finns, vilket jag tidigare skrivit, inte särskilt mycket inom teorin som förklarar varför denna romantisering sker, mer än att förenkla världen. Inte heller förklaras vilka ledare som romantiseras. Här kan det symboliska ledarskapet bidra med kunskap. Orrin Klapp skrev om detta, men därefter har det inte gjorts mycket forskning på området. Teorin handlar om att ledare kan bli bärare av symboliskt ledarskap, ibland parallellt, ibland fristående från formell makt och organisationellt ledarskap. Här menar jag att det finns mycket att lära och utveckla. Klapp skriver om kändisar, precis som populärkulturforskare som Nanna Gillberg¹⁰⁵⁹ i *Magiskt Kapital*. Det som gäller för populärkultur säger mycket om hur värderingar skapas och styr samhället. Populärkultur kan därför leda till intressanta reflektioner och kunskap om ledar-

1055 Muldoon 2004

1056 Kezar 2004

1057 Le Roux 2006

1058 Se Grint 2005:4

1059 Gillberg 2007

skap. Klapp skrev sin teori 1964 och den har, menar jag, inte blivit mindre tillämpbar under den tid som gått. Tvärtom, symboliskt ledarskap är aktuellt. Med den nya tekniken finns alla möjligheter för personer att göra sina färger synliga och slå servar till olika publik.

En annan teori inom det femte paradigmet är det konstituerande ledarskapet.¹⁰⁶⁰ Jag bedömer att det är en lovande modell, för med sin öppna ansats går det att lägga betoning på olika delar utifrån det som är fokus för studien. Jag menar också att betoningen på det skapande är lyckat, medan det också är möjligt att ta in vetenskapliga lärdomar i de fyra delarna. Studien av Hammarskjöld har exempelvis väckt intresset för betydelsen av det genuina och av att leva ideal och visioner. Sammansatt handlar inte situationen för en enskild ledare eller ledarskapsteorier om enkla orsakspilar eller kvantitativa förklaringar. Ledarskap är komplext, en process och en relation, just därför är det svårt att ta ut delar av det under lupp för studier. Konstituerande ledarskap fungerar bra i det här perspektivet; att analysera ledarskap i efterhand. Det som återstår att se är om modellen går att använda till annat, det vill säga, går den att använda i ledarskapsträning och utbildning?

En av poängerna i teorin om konstituerande ledarskap är att ledarskap handlar om kreativitet och skapande. Det är ett synsätt som fler än Grint varit inne på. Emma Stenström skriver om likheter mellan företagande och konst i *Konstiga Företag*.¹⁰⁶¹ Daniel Ericsson skriver om kreativitet och ledarskap.¹⁰⁶² Laurent Lapierre¹⁰⁶³ i Kanada har skrivit ett uppslag om ledarskap som skapande och en rad människor med olika angreppssätt på ledarskap har skrivit under detta. Här ses ledarskap som något som lärs främst genom erfarenhet, först genom andras erfarenheter, därefter genom egna. Ledarskap handlar om skapande, om människor och om en praktik. Uppropet vill mana inte bara ledare till reflektion, utan också ledarforskare och ledartränare. Inte heller inom pedagogik och forskning får praktik och mänsklig kunskap tappas bort bland teorier och modeller. När det gäller tankar om konst och skapande menar jag att vi forskare, återigen, har något att lära av greker och romare. Begreppet *techne* (grek) eller *ars* (lat) som slarvigt brukar översättas med konst, står egentligen för ”*teoretiskt kunnande och praktisk färdighet på ett visst område, både vetenskap och konst med vårt språkbruk.*”¹⁰⁶⁴ Retorik kan vara *techne* och jag menar att också ledarskap kan vara detta. Ledarskap är såväl teori som praktik, såväl kunnande som färdighet, såväl

1060 Grint 2000

1061 Stenström 2000, se särskilt s 52-53

1062 Ericsson 1999

1063 Lapierre 2005

1064 Johannesson 1998: uppslagsdel

vetenskap som konst. Detta är just sådan forskning som efterlyses med begreppet *phronetisk* organisationsforskning. Ledarskap har dessutom potential att förändra och påverka och därför är det ett viktigt ämne. Det är något alla har i sin vardag och som alla har erfarenheter och åsikter om. Nedanstående uttalande har kallats för ett intellektuellt och moraliskt¹⁰⁶⁵ budskap till alla ledarskapsforskare, och jag instämmer gärna i det:

“Leadership... is not just a theoretical arena but one with critical practical implications for us all and the limits of leadership – what leaders can do and what followers should allow them to do – are foundational aspects of this arena. Leadership, in effect, is too important to be left to leaders.”

Keith Grint 2005:4

8.7 Vidareutveckla förståelse för ledarskap - metodologiska lärdomar

8.7.1 Komplexa ansatser nödvändiga

Jag vill nu reflektera kring vad som händer när de olika teorierna mött empirin, alltså metodfrågor.

Forskningsinriktningen karisma/transformativt ledarskap vill göra ledare till hjältar. Ledare ska skapa förändringar, de ska motivera, inspirera och vara förebilder. Forskningsinriktningen ledarskapets romantik har uppstått delvis som en reaktion mot populariteten i den neokarismatiska forskningen och superhjältesyndromet. Genom att betona ledarskapets romantik menas att organisationer tillskriver ledare betydelse, alltför stor betydelse. Ledare är människor, inte superhjältar. Framgångar och motgångar kan bero på situationer och yttre händelser, inte nödvändigtvis på ledaren. Jag har sett att det är tydligt hur bilden av ledaren som en hjälte målas upp i installationerna. Generalsekreterarna är visa, goda och hängivna och har i sin nya position makt att ändra saker i såväl FN som världen. De har blivit generalsekreterare på grund av sin hjältekaraktär och sina tidigare visade stordåd och de har de kvalitéer som krävs. De avgående generalsekreterarna hyllas för sina hjälteinsatser. När det gäller det spel som tar sin plats på installationerna, menar jag att den karismatiska forskningen här kan få ett tydligt exempel. Det är just de ideal som visat sig vara universellt gångbara (i GLOBE-studien) som hyllas i installationerna, och generalsekreterarna definieras som superhjältar. Forskare om karisma/transformation kan i installationerna få bekräftat att det är vision, integritet och karisma som räknas som det viktiga.

1065 Jackson 2005:1 324

gaste. Forskare om ledarskapets romantik skulle snarare se dessa installationer som ett uttryck just för den orimliga betydelse som tillskrivs ledare. Generalsekreterarna tillskrivs makt att förändra organisationen. Attributionsforskare kan se hur ledarna tillskrivs kvalitéer som återupprepar de attribut som historiskt tillhört helgon och hjältar.

Jag skulle alltså kunna välja vilken som av dessa teoretiska inriktningar: karisma, romantik eller attribution och få en tydlig fallstudie genom att studera installationerna av generalsekreterarna. Men så kommer Dag Hammarskjöld. Då blir inte någon av teorierna självklar längre. Verkliga ledare är mer komplexa än någon av dessa teoretiska konstruktioner och metodologiska hypoteser.

Neokarismatiska forskare skulle knappast komma på tanken att titta på Hammarskjöld. Flera studier visar att framförande och engagemang är tydligt för karismatiska ledare, och då faller Hammarskjöld. Trots denna brist på karisma verkar det som att Hammarskjöld faktiskt påverkat FN och han verkar fortfarande påverka människor, såväl innanför organisationen som utanför. Om de ändå skulle studera Hammarskjöld skulle de se att de visioner som han formulerar har sin grund i Hammarskjölds barndom. Visst har visionerna grund i de ideal som Hammarskjöld socialiserades in i som liten, men Hammarskjöld formulerar inte visionerna av sig själv. De uppstår som reaktioner på sådant som händer i omgivningen. Hammarskjölds vision om hur den internationelle tjänstemannens roll ska se ut, formulerades när Sovjet ville avsätta Hammarskjöld och ersätta honom med en trojka av länder, därför att ingen människa kan vara neutral. Ledarskapsforskare inom attributionsteori kan se att Hammarskjöld tillskrivs en rad ideala egenskaper, men vissa egenskaper uppvisar han i agerande, de är inte "bara attribuerade". Ta till exempel integritet. Hammarskjöld tycks ha levt integriteten, också som privatperson. Med ledarskap som romantisk attribution blir Hammarskjöld som en vanlig människa som görs till hjälte för att undvika osäkerhet och skapa trygghet. Ledare tillskrivs makt och förändringar för att världen är komplex. Jag kan inte se på Hammarskjölds historia utan att tänka att han faktiskt genomförde förändringar i organisationen och i världen. Han hade makt, tog sig makt eller fick makt, att påverka människor.

Ingen av teorierna tycks fungera särskilt bra när de möter "verkligheten". Ledarskapets romantik förklarar ledarskapets påverkan som en tillskrivning. Hur blir det då när en människa faktiskt spelar roll för händelser och andra människor, var ryms det i teorin? Den neokarismatiska forskningen förklarar det effektiva och framgångsrika ledarskapet med psykologisk karisma som kännetecknas av en människa som är karismatisk i betydelsen entusiastisk och eldig i framförandet, har visioner grundade i sin barndom, inspirerar och är tydlig som person. Så kommer en person som snarare skapade sina visioner som svar på det som

hände i omgivningen, än på någon medfödd talang eller ett trauma i barndomen. Personen är ganska tillbakahållen i sitt framförande och han säger sig inte vilja vara synlig som privatperson. Hammarskjöld uppfyller inte kriterierna för en karismatisk ledare, men han tycks ändå ha påverkat såväl en stor organisation som många människor med just den egna personen som auktoritetsgrund.

Jag skulle vilja att forskningen kunde se att verklighetens människor är komplexa. Ledare är inte superhjältar, men ibland blir människor hjältar. De gör något som har betydelse för omgivningen, för organisationer och för andra människor. De här hjältarna kan se olika ut. De uppfyller kanske inte de klassiska idealen om rationalitet och manlighet eller karismatiskt framförande, men de kan åstadkomma något ändå.

Ledarskapsteorier måste vara öppnare för en större variation av ledares personer. Ledarskapsteorier måste vara öppna för att ledare som symboler och förebilder spelar roll, även om symboliken och det sätt de påverkar måste studeras i den kontext och kultur i vilken de verkar!

8.7.2 Nödvändig medvetenhet i modeller av ledarskap

Det finns några aspekter som jag funnit måste ingå i ledarskapsteorier efter den här studien, det är medvetenhet om kultur, kön, narrativ, komplexitet och konsekvenser av mjuka värden.

Det går inte att bortse från kulturen. Att GLOBE-studierna funnit att 17 000 ledare har karisma, integritet, inspiration och visionärt tänkande som ideal, säger mycket lite om vad dessa begrepp egentligen står för. För en amerikan tycks DH framstå som o-karismatisk, för en svensk är han det kanske inte. Det går heller inte att bortse från genusaspekten. Den har varit uppenbar i såväl installationerna av generalsekreterarna och hyllningen av Dag Hammarskjöld. I båda fallen är det tydligt hur män och manlighet reproduceras och förstärks. Män väljer män och män beundrar män. Men när en man inte är manlig nog, när han ses som feminin och väljer att inte vara med kvinnor, när han är troende mystiker istället för rationell, då blir det problem. Det här finns inte bara i empirin. Samtliga biografier, dokumentärer och ledarskapsanalyser om Dag Hammarskjöld som jag läst och använt är skrivna av män. Männerna väljer och installerar män som sedan hyllas och reproduceras av män. Ytterligare en aspekt är den narrativa viskleken, som jag funnit inom såväl teorin som empirin. Jag vet inte hur Hammarskjöld var eller vad som hände honom. Historierna om händelserna i hans liv går isär och tolkningarna av händelserna går isär ännu mer, men vissa saker slås fast som sanningar som sen reproduceras om och om igen, exempelvis Urquharts beskrivning av Hammarskjöld som en tråkig talare. Det finns fler saker

i berättelserna om Hammarskjöld som blivit bättre och bättre ju fler gånger de berättas. Detsamma verkar förresten gälla också inom teorin. När resultaten i de karismatiska forskningsartiklarna återges i andra forskningsartiklar är resultaten vridna till det sätt som passar syftet.

Min kanske viktigaste poäng är betydelsen av helhetsperspektivet och komplexiteten.¹⁰⁶⁶ De flesta teorier undersöks och tycks framtagna ur mängder av data. Genom att plocka enskilda delar ur en persons erfarenhet av ledarskap eller många personers uppfattning om en specifik vision går det förvisso att lära sig mycket. Men jag hävdar att vi för att utveckla teori och förståelse för ledarskap måste acceptera att det handlar om påverkan, interaktion mellan människor och situation. För att skapa teorier kring detta behöver vi titta på helhet och komplexitet, inte bara enskilda, utplockade, förenklade variabler. Visst kan fallet Hammarskjöld ses som ett irriterande undantag. Visst är det intressant att söka medianer och idealtyper, men ”riktiga” människor och händelser är nog så viktiga. I forskningen om karisma illustreras ofta variablerna, beteendena och situationerna med väl valda exempel från olika händelser i historien; Dr Kings tal, Carlzons kulturförändring och så vidare. Kanske skulle karisma förstås bättre med fallstudier som tog in såväl ledare, ledda, situation och kontext i närbild?

Forskarna i det fjärde paradigmet ledarskapsteorier vill skilja sig från de tidigare traditionella teorierna genom att nu ta hänsyn till känslor, värden, tillskrivning och irrationalitet, det vill säga mjuka begrepp. Ändå försöker det fjärde paradigmet förespråkare få kunskap om dessa fenomen genom hårda teorier och metoder: att särskilja variabler samt att mäta och räkna dem, istället för att söka förstå dem som de komplexa mänskliga processer de är. Jag tänker på hermeneutikens begrepp förståelse som motvikt till kunskap. När jag läste socialpsykologi fick vi i uppgift att undersöka begreppet vänskap. Jag och kursarna bestämde oss för en kvantitativ ansats, det verkade lättast och skulle ge oss tydliga resultat. Vi bosatte oss en dag på ett café och tog tid på hur länge folk fikade och pratade med varandra, det vill säga ägnade sig åt vänskap. Resultatet blev sura magar av allt kaffe och en slutsats om att de 135 människor vi studerade ägnade i snitt 64,2 minuter åt att fika. Vi kunde dock se vissa signifikanta skillnader i tid beroende på hur många som deltog i fikagruppen. Jag är övertygad om att vi hade fått fram mer om vi hade gjort en deltagande observation och studerat ett samtal på caféet.

1066 Se Bryman, Stephens och á Campo 1996

8.8 Lärdomar till praktiken

8.8.1 Lärdomar till ledarrekrutering och ledarträning

Jag vill gärna bidra till en praktik, det är det som *phronetisk* forskning syftar till och *movere* som mål med forskning.

De åtta generalsekreterarna tycks väldigt lika utifrån sett; ålder, kön, utbildning och erfarenheter. Däremot beskrivs de som väldigt olika personer; den lugne Thant, den strikte byråkraten Waldheim och den lågmälda men kraftfulla Annan. Alltså; det yttre *ethos* framstår som lika, men det inre *ethos* tycks olika. Samtidigt visar den här studien att en funktion av ledare är att de ska vara en symbol för vissa värden och en scen på vilken de ledda kan skapa samhörighet. Jag förespråkar att vi istället för att se ledare som potentiella idoler istället ser dem som bärare av ideal. Jag menar också att det borde vara så ledare ska väljas. Inte nödvändigtvis den som kan utföra stordåd, utan hellre den som föregår med goda exempel. Idoler trillar så småningom ned från sitt altare, när de inte längre kan tillfredsställa publikens drömmar. När idrottsmannen inte har några framgångar längre, när artisten inte är ung längre, eller när det visar sig att idolen stod för något annat än publiken tänkt. Teologen Christian Braw menar att publikens drömmar egentligen är deras dröm om sig själva. Idoler finns därför att människan saknar en gud. Avguden, idolen är ett surrogat för den riktiga guden. Därför är idolen alltid tragisk. ”... *han är dömd att gestalta en dröm han aldrig fullt ut kan uttrycka. Han når aldrig fram, han kommer alltid att misslyckas. Idolen söker ständigt en publik, publiken söker ständigt en idol – och slutet blir alltid detsamma. De lämnar varandra, besvikna och svikna.* Christian Braw 1990:108

Braw föreslår ett bättre alternativ till idolskapet; att istället prata om idealet. Medan idol är bundet till en person och dennes relation till en publik, är idealet något som är bundet till tinget, till egenskapen i sig. En idol är beroende av popularitet, det är inte idealet. Därför är ideal, det eftersträvarsvärda, något som kan fungera på sikt och något som kan väcka hopp istället för att bara vara något ouppnåeligt.

”Idealet fungerar nämligen så att det väcker hopp: det är möjligt för mig att vara en bättre och redligare människa än jag är, och den som är mitt ideal kan visa mig vägen till detta värdigare liv. Det är så helgonen i alla tider har fungerat. De väcker båda självkänsla och vilja till förändring till något bättre. Förhållandet är detsamma inom idrott och kulturliv. Idealet gör livet till en möjlighet, till något stort och ansvarfullt. Så kan säkerligen Dag Hammarskjöld fungera, sedan han väl upphört att vara idol. Men det ligger i idealets natur att det för sin verkan, kräver en egenskap, som är främmande för idolskapet, nämligen mognad. Det är dels mognad hos den

*som fungerar som ideal, så att han inte binder andra vid sin person och därigenom blir till hinder för **saken**; dels är det mognad hos den som ser upp till idealet, så att man ser till **saken**, inte personen och låter sig inspireras istället för att kopiera.”*
Christian Braw 1990:108

Jag menar att det skulle vara fruktbart att se ledare som bärare av ideal, snarare än idoler. Det är nödvändigt att låta ledare vara människor.

Hammar skjöld arbetade med sig själv genom självreflektion, han läste och skrev. Det finns på många handelshögskolor kurser om ledarskap i litteraturen, där deltagare läser litterära texter och reflekterar kring ledarskap utifrån detta. Vad händer om vi vänder på det; om vi låter ledare inte bara läsa, utan också skriva? Ledare behöver rationalitet, men också känsla, etik och filosofi. Tanken kommer från Aristoteles och har i samtiden framhävts av bland annat Martha Nussbaum som hävdar att humaniora bör vara det viktigaste ämnet i utbildning.¹⁰⁶⁷ I Aristoteles värld var det bästa livet för en människa att fundera, att filosofera, att söka. Det näst bästa livet var att ta aktiv del i sitt samhälle. För Aristoteles levde Dag Hammar skjöld det perfekta livet. Han var en sökare och samtidigt en görare. Aristoteles begrepp för målet med människans liv var *eudaimonia*, blomstring. Hammar skjöld kan ses som en som blomstrade, en som arbetade på sitt ”bästa jag”. Enligt Aristoteles var alltså Hammar skjöld en perfekt människa, en lyckad människa. Nu är jag inte säker på att han var lycklig. Jag är däremot säker på att hans odlande av båda sina sidor, den praktiska och den filosofiska, bidrog till att han blev framgångsrik på båda arenorna. Att utöva växelbruk, att odla flera saker, kan vara ett framgångsrecept. Jag vet att mina, om än ringa, erfarenheter av att vara ledare, har haft stort inflytande på min forskning. Att få både tänka och utföra är viktigt för människor, både för ledare och för forskare.

Förutom ledarträning, vill jag också vilja lyfta fram några aspekter av ledarträning som en förlängning av min avhandling. Jag har inte visat att dessa kriterier är viktiga, men dessa aspekter är tankar som kommer ur mina resultat, en form av poängrikedom.

Följande kriterier kan vara bra att tänka på i ledarrekrytering:

- En bra, kommunikativ retor. Någon som är språkligt uppfinningsrik, och kan anpassa visioner och budskap till kontext och situation. Att vara kommunikator i betydelsen att han/hon upplevs som autentisk och kan leva som han/hon lär snarare än att han/hon är perfekt språkligt slipad.
- Ta hänsyn till de inre kriterierna, det vill säga, rekrytera människor som

1067 Nussbaum 2000:120

- kan stå för de värden och värderingar som är viktiga i sammanhanget.
- En person som är möjlig att identifiera sig med för den ”publik” som är viktig i sammanhanget (media, allmänhet, medarbetare).
- En person som är lämplig som symbol, vars person kan vara en scen för ideal. Kort sagt, att personen förmedlar de ideal som är viktiga för organisationen.
- Några ideal som kan vara viktiga för en ledare, åtminstone i en internationell värdebaserad kontext, är vishet, integritet och hängivenhet.

8.8.2 Lärdomar till FN

Forskning om amerikanskt presidentskap visar att det viktigaste i presidentskapet är just förmågan att kommunicera. Här dras slutsatser som att presidentskapet borde göras om till en retorisk institution och att presidentens roll är att vara ”interpreter-in-chief” som ska hjälpa folk att förstå vad saker betyder.¹⁰⁶⁸ Det är omöjligt att ta forskningsresultat från amerikansk kultur och styrelsesätt rakt in i andra kontexter, men något kanske det ligger i vad denna forskning visat. Jag skriver att organisationer och länder i ledare borde ha ”scener” för ideal, goda föredömen och bra rhetorer. Jag förespråkar inte marionetter, men det tycks nödvändigt att omvärdera vilka kriterier som är viktigt för val av ledare. En snygg marionett menar jag dessutom vore omöjligt, autenticiteten är viktigare.

För FN hoppas jag att den här avhandlingen kan bidra till förståelse om vilka värden som förmedlas, vilka som är de viktiga för medlemsstaterna. Etik ligger nära etikett, inte bara språkligt.¹⁰⁶⁹ Jag hävdar också att deltagarna i FN kan få ett nytt sätt att se på de tidsödande artigheterna; de är ett ofrånkomligt smörjmedel som handlar mer om gruppen än om ledaren. Därefter skulle jag vilja betona risken med att ”klona” ledare bara för att det är lätt att identifiera sig med någon som har samma yttre *ethos*-drag som den tidigare ledaren hade. Stämmer inre *ethos* – att värderingar, karaktärsdrag, välvilja och autenticitet för identifikation, är det då verkligen nödvändigt att reproducera ledaren med de rätta yttre normerna; medelålders man med rätt bakgrund? Det måste väl på något sätt gå att hitta en person som är autentisk, vis, kärleksfull, har stark tro och är någon som många kan identifiera sig med, som ändå är kvinna?

Phronetisk organisationsforskning innebär att forskare inte bara ska producera kunskap utan också bidra med värdering och bedömning.¹⁰⁷⁰ Jag ska utgå från de värdeladdade frågor som Flyvbjerg menar är relevanta: Var är vi på väg? Är

1068 Kort sammanfattning i Zorofsky 2004:137

1069 Se 5.1.2 samt Aspens och Uddhammar 1998: inledningskapitel

1070 Flyvbjerg 2003

denna utveckling önskvärd? Ska vi göra något åt detta, i så fall vad? Vem vinner och vem förlorar i empirin, och genom vilka maktmekanismer? När jag reflekterar över dessa frågor i förhållande till mina resultat så blir det tydligt att FN inte väljer den generalsekreterare som är bäst lämpad för uppgiften, utan den medlemmarna är minst oense om. FN reproducerar ledare enligt yttre ideal, snarare än inre. Det här är inte en önskvärd utveckling och något borde förstås göras. De som förlorar i empirin är främst kvinnorna genom maktmekanismer som homosocialitet. FN är inte en lätt organisation att påverka, men forskning som denna är ett sätt.

8.8.3 Phronetisk ledarskapsforskning

Jag tänker också diskutera ledarskapsforskningen utifrån dessa *phronetiska* forskningsfrågor. Var är ledarskapsfrågorna på väg? Det tycks som att praktiken är på väg åt ett håll, där ledares personer blir alltmer viktiga, samtidigt som teorin är på väg åt ett annat, med ett mindre fokus på ledarna. Det här är inte en önskvärd utveckling. Ledarskapsforskning är ett område med betydelse för praktiken och därför är det viktigt att teorin följer med praktikens utveckling. Jag menar inte att teorin ska göra som praktiken gör, men det som händer i praktiken, som exempelvis fokusering på ledaren, behöver analyseras och kritiseras i teorin. Vidare är mycket av ledarskapsforskningen fortfarande kvar i det fjärde paradigmet med fokus på karisma. Jag har, som jag tidigare sagt, inget problem med forskning om karisma, men jag menar att området och studierna måste utvecklas. Det fjärde paradigmet har ett starkt anglosaxiskt perspektiv och det gör att många aspekter inte blir synliga. Jag hoppas att det femte paradigmet som tar överhanden kommer att bli det som Muldoon förutspår, med ett interaktionistiskt synsätt där kulturen är en aspekt som inte går att bortse från.¹⁰⁷¹ Min avsikt med avhandlingen har inte bara varit *docere*, att informera, eller *delectare*, att skapa trovärdighet. Mått mål har också varit *movere*, att röra till handling. Det tycker jag mig ha gjort genom att visa på föreställningar, ideal och normer som finns om ledarskap i praktiken, så att detta blir möjligt att rekonstruera, inte bara reproducera.

8.9 Syfte och slutsatser

Ledarskap som värdebaserad påverkan och ledaren som symbol ligger nära varandra. Jag menar att symboltänkandet kan komma att bli en väg framåt för förståelsen för ledarskap. Identifikation, levda ideal och ledaren som en scen för de värden som gruppen ska stå för, detta kan vara en lösning framåt bort från karismans psykometriska metodologiska problem. Allt fler forskare vill inrikta

1071 Muldoon 2004

sig på de ledda som nyckeln till förståelse för ledarskapet. Jag är däremot övertygad om att det är omöjligt att komma ifrån ledaren i ledarskapet. Visst kan ledarens betydelse för finans, strategi och produktion vara överdriven. När det gäller ledarens betydelse som symbol, värde och kommunikativ enhet, då menar jag däremot att ledarens betydelse snarare än underskattad. Inte minst i och med dramaturgins allt större betydelse då nyheter och berättelser slåss i informations(över)flödet. Däremot handlar ledarskapet om de ledda som tillskriver ledarna betydelsen och idealen.

Det verkar finnas universellt samstämmiga uppfattningar om vad som räknas som bra, idealt ledarskap. Resultaten från GLOBE bekräftas av denna studie. Jag menar att jag också kan säga något om det idéhistoriska arvet som reproduceras här. Det är klassiska dygder från helgon och hjältar som gäller. Dessa uttrycks kulturellt, men de tillskrivs individer, varken dessa individer egentligen bär dessa dygder eller inte. Däremot uppfyller individerna alla de yttre normerna. Normerna är väldigt tydliga; det är medelålders män med rätt bakgrund som gäller. På en begreppsnivå råder alltså samstämmighet mellan dygder och normer. Om man tittar på hur de kommer till uttryck individuellt blir det mer oklart. Hur är en karismatisk person? Vad är manligt? Vad är integritet? Hur är någon som är neutral? Kan människor vara neutrala? Det är då de kulturella skillnaderna blir tydliga. Här krävs forskning som komplement till enkätundersökningarna. Vad står begreppen för, hur levs de?

Det är kanske inte det allt mer vetenskapliga metodologiska som är vägen framåt för ledarskapsforskningen. Genom att vända sig till tolkandets, övertygandets och levnadens konst, alltså hermeneutik, retorik och dygdeteori, menar jag att förståelsen för ledarskap kan fördjupas. För ledarskap är en social interaktion mellan människor, en rutiniserad förenkling som internaliseras och externaliseras. Med dygder kan ledarskapsforskningen få en begreppsvärld för de normer som råder. Med retorik får ledarskapsforskningen både betoningen på det övertygande inslaget i socialisering och kulturskapande, samt också den kommunikativa grundbult som utgör ledarskap.

Syftet med avhandlingen har varit att undersöka ledarskap som värdebaserad påverkan och då särskilt betydelsen av enskilda ledare och de ledarskapsideal som omger dem.

Den slutsats jag dragit är att ledarskap inte nödvändigtvis består av att ledare leder. De kan leda genom att de används. Grunden för detta är identifikation. Det är identifikation som binder samman ledaren och ledda. Tänkbara ingredienser i detta är allmänmänskliga ideal och dygder, distans, mystik och upplevd autenticitet.

8.10 Fortsatt forskning

8.10.1 Fortsatt forskning utifrån avhandlingen

Det finns flera spår som varit möjliga att utveckla i den här studien. Ett möjligt forskningsområde är genusteori. Samtliga åtta generalsekreterare var/är män och samliga biografiska böcker och artiklar som finns om Dag Hammarskjöld är skrivna av män. Jag har varit medveten om betydelsen av kön i empirin, men inte gjort mer än att visa på den uppenbara könsmaktsordningen. Empirin skulle kunna ligga till grund för en analys med feministisk teori, såsom homosocial ko-optation och konstruktion av manlighet. Ett annat möjligt område att utveckla är den religiösa aspekten. Förebilder som gudar, och betydelsen av mysticismen för Hammarskjölds identitet och ledarskap, skulle kunna utvecklas vidare med teologi. Organisationen som en symbol för hopp är en annan frågeställning med religiöst anslag som vore spännande. Det är mycket i avhandlingen som syftar till transcendens och ett högre, religiöst anslag. Ytterligare ett område som återstår att reda ut är hur Dag Hammarskjöld sågs från andra håll i världen. Vi vet hur han sågs i Sverige och i FN, men inte i utlandet.¹⁰⁷²

8.10.2 Fortsatt forskning om ledarskap och retorik

Det finns de som hävdar att ledarskap som forskningsobjekt kan läggas ned, eftersom vi efter ett sekel inte kommit någonvart till exempel då vi inte kunnat nå en gemensam definition. Jag hävdar det motsatta. Ledarskap är något viktigt i samhälle, i organisationer och för människor. Att vi trots ett sekel av forskning inte nått ett gemensamt synsätt på ledarskap kan snarare ses som ett sundhets-tecken. Ledarskap är ett socialt fenomen och därför för komplext för att samlas inom ett synsätt. Jag förespråkar snarare att ett brett spektrum av ansatser är nödvändiga. Däremot menar jag möjligen att vi behöver bli bättre på att sammanfoga flera ansatser för att komma framåt, att kombinera flera teorier, något jag försökt göra i den här avhandlingen.

Det är intressant med andra möjligheter än den enskilda ledaren som symbol; delat ledarskap eller varför inte fiktivt ledarskap, "virtual leader construct".¹⁰⁷³ Inom fiktion, marknadsföring och narrativ folktro har människor länge lekt med det fiktiva ledarskapet. I TV-serien *Moonlightning* (sv. *Par i Brott*) och i filmen *Direktoren för det hela* hittar grundarna av företagen på den perfekta ledaren för att skapa förtroende för verksamheten. Intrigerna utvecklas när en verklig person försöker vara denna påhittade ledare. McDonalds Ronald säljer

1072 Se till exempel efterlysningen av detta i Wallensteen och Svegfors 2005:20.

1073 Boje och Rhodes 2005.

hamburgare stor framgång.¹⁰⁷⁴ Tomten och tandfén har haft makt över barn i årtal. I gränslandet mellan maskot, symbol, myt och varumärke finns utrymme för experimenterande. Skulle det gå att skapa en helt fiktiv ledare? Kanske en dataanimerad och programpersonifierad¹⁰⁷⁵ superhjärte som generalsekreterare för FN? Detta behöver undersökas av oss ledarskapsforskare.

Paradoxalt nog är det andra spåret jag tänker på rakt motsatt det fiktiva, nämligen det om autenticitet och här vill jag göra ett påstående. Jag gör det med avstamp i utveckling av retorisk teori om *ethos*¹⁰⁷⁶, stärkt av empiriska betraktelser¹⁰⁷⁷, samtida dygdeforskning¹⁰⁷⁸, tankar om samhällsvetenskapens framtid¹⁰⁷⁹ och till sist analysen i den här studien. Jag menar att upplevelsen av någon som äkta och genuin är avgörande för trovärdighet och därmed inflytande och påverkan. Närbesläktat med autenticitet är dygden integritet, som kan definieras som konsekvens mellan värdering, ord och handling.¹⁰⁸⁰ Denna dygd kommer upp om och om igen. Det är en av de saker människor enligt GLOBE-studien är överens om är ett viktigt ideal för ledarskap, det är till och med högsta rankat när alla nationers resultat lags samman. Integritet är en av de egenskaper som lyftes fram i den tidiga ledarskapsforskningen¹⁰⁸¹ och det har också uppmärksammats som ofta upplyft ledarskapsideal genom tiderna.¹⁰⁸² Integritet är också den tydligaste dygden i den här studien, då det är just integritet som lyfts fram som betydelsefull av både organisationen, de ledda och ledarna. Det som behöver beforskas ytterligare är vad integritet betyder i olika kulturer, det är uppenbarligen viktigt, men hur levs integritet.

Ett annat område som är viktigt är kombinationen etik och ledarskap. Då ledarskap handlar om makt, så måste etik vara en del av diskussionen. Ledarskap har både med rationellt tänkande och känslor att göra.¹⁰⁸³ Här kan etik bli en viktig bro. Etik kan sägas vända sig åt två håll; både känslor och rationalitet. Dygder

1074 Se Boje och Rhodes 2005, de menar att Ronald är mer än marknadsföringsfigur, han fungerar som en transformationell ledare. Han skapar organisatoriskt narrativ och kan framföra viktiga saker i sin persona.

1075 Se diskussion i Boje och Rhodes 2005:423.

1076 Kjeldsen 2008

1077 Gillberg 2007, Petrelius-Karlberg 2007 och Strannegård 2007b

1078 Asheim 1998:83

1079 Strannegård, Lars, 2009: *Anseende den nya hårdvalutan*. SvD, 10 mars 2009

1080 Palanski och Yammarino 2009

1081 Northouse 2007:19, se ledarskapskapitel 3.4.1

1082 Palanski och Yammarino 2009

1083 Sjöstrand 1997

kan bli en förhandlare mellan känslan och det rationella.¹⁰⁸⁴ Detta ser jag som ett möjligt och angeläget område att vidareutveckla. Marknadsföring handlade till en början om logotyper, idag handlar det om att skapa värden att koppla till varumärket. Allt företaget gör och är räknas. Här är etik och anseende det viktiga.¹⁰⁸⁵

Något annat som jag menar är viktigt att studera vidare är media. Trots att det i ett historiskt perspektiv inte gått så lång tid, så visar studien hur ledarskapets förutsättningar förändrats. Media har kommit att bli en plattform att utöva ledarskapet på istället för att vara något onödigt som ledare vill hålla sig ifrån, vilket lär ha förespråkats av de tidigaste föregångarna.¹⁰⁸⁶ Det här behöver utforskas mer. För att undersöka media är retorik ett användbart område.

Jag tänker nu skriva klart den andra fallstudien (som egentligen var den första). Den handlar om drivkrafter i narrativ hos värdeburna ledare. Materialet handlar om ett FN i miniatyr – *Kuratorskonventet* och dess tretton studentnationer i Uppsala och jag kommer att använda Burkes pentad i analysen. Efter detta finns fler idéer att förverkliga. De flesta idéer har med retorik att göra. Retorik och ledarskap är en kombination där det finns mycket kvar att utforska. Inom politik och statsvetenskap finns en del, men retorik och ledarskap i företag är ganska nytt. Retorik och organisationer har kallats ”det försummade forskningsfältet”.¹⁰⁸⁷ Här ser jag ett kunskapshål och en uppgift för mig. Det finns en mängd talantologier, både internationella och svenska. I alla dessa samlingar finns tal av skådespelare, regissörer, politiker, kungar, författare, folkbildare och många andra. Men inga företagsledare.¹⁰⁸⁸ Jag har tidigare konstaterat att företagsledare gör just detta: talar och kommunicerar. Ändå hamnar inte det de säger i någon talantologi. Är de för tråkiga? Är det inte av allmänt intresse vad företag eller organisationer vill säga? Företagsledare tycks mig mindre benägna än till exempel politiker att visa det privata och att visa känslor. Vilka konsekvenser får detta i dagens mediala samhälle, där intimisering och fokus på personer ökat tack vare medielogiken? Att undersöka dessa frågeställningar och med retorik kartlägga hur företagsledare pratar, framställs och får/förlorar anseende, det skulle vara en oerhört utmanande uppgift.

1084 Möller 2003:64, se vidare i dygdekapitel

1085 Aronsson m fl 2000:76, se vidare dygdekapitel, se också Runebjörk 2004.

1086 Tharoor 2005:147

1087 Ihlén 2005

1088 Endast ett undantag finns för detta, Curt Nicolin försvarar vinsten, vilken återges i Svenska Tal. Det finns tre svenska talantologier: *Svenska Tal* 1992 och *Tal i Tiden* 1994. *Orden är en makt* 1998. Nicolin är enda exemplet från näringslivet i dessa tre antologier.

Mänsklig kommunikation, mänskligt samspel och organisering är ett outtömligt område för studier. Ledarskap och retorik i kombination är underskattat för att studera samspel och organisering och som hantverk för att skapa detta. Det retoriska tankesättet har sin plats som en integrerad del i den moderna ledarskapsteorin.

REFERENSER

OBSERVATION

- Sammanträde i Generalförsamlingen, FN:s högkvarter i New York, 14 december 2006.

ARKIV

Artiklar ur dagstidningar finns hänvisade med datum och tidningsnamn vid varje referens, och finns inte med i nedanstående förteckning. Dessa artiklar återfinns enklast via samlingarna.

Jag har tittat på samtliga träffar i nedanstående arkiv, förutom samlingarna i KB, Uppsala, och i Sigtuna. Där har jag uppgivit vilka delar av samlingarna jag studerat.

- **Dag Hammarskjöld-samlingen, Handskriftssamlingen, Kungliga Biblioteket, Stockholm.**
 - o *DH:s barndom*: L179:4 och L179:5.
 - o *Trips 1954*: L179:65.
 - o *Letters of support and admiration – Brev till DH från allmänheten i samband med Kongokrisen 1960-1961*: 8 kapslar: L179:163 A-B, L179:164 C-E, L179:165 X-c, L179:166 X-X. L179:167 X-X, L179:168 P-R, L179:169 S-U och L179:170 W-Ö. Den sista kapseln innehåller förutom brev också tidningsurklipp.
 - o *Items DH left in S Linnér's house*: L179:215.
 - o *Items found in DH:s briefcase* L:179-216.
 - o *Photographs made and ordered by DH himself I-III*: L179:237.
- **FN-samlingen, Dag Hammarskjöldbiblioteket, Uppsala.** Protokoll mm inskrivna i referenslistan.
- **Medie-samlingen, Klipparkivet, Sigtunastiftelsens bibliotek, Sigtuna.** Avdelning L2b "Dag Hammarskjöld" följande fyra kuvert: 7/3 1936-19/3 1954; 31/7 1960-1961; 1/8-20/9 1961; 1963. Urval baserat på; då DH först började omskrivas i media; valet till generalsekreterare, DH:s död; publiceringen av *Vägmärken*.
- **Journal Digital-samlingen, SF:s journalfilmer**, Statens Ljud- och Bildarkiv, Stockholm. Samtliga träffar på sökordet "dag hammarskjöld".
- **Pressens Bild/Scanpix**, www.scanpix.se. Samtliga träffar på "dag ham-

- marskjöld”.
- **Retriever artikelarkiv**, www.mediarkivet.se. Samtliga träffar på ”dag hammarskjöld”.
 - **SESAM – Svensk Mediedatabas**, Statens Ljud- och Bildarkiv, Stockholm. Samtliga träffar på ”dag hammarskjöld”.
 - **SR Minnen**, www.sr.se. Samtliga träffar på ”dag hammarskjöld”.
 - **Teve-arkivet av SVT**, Statens Ljud- och Bildarkiv, Stockholm. Samtliga träffar på ”dag hammarskjöld”.

PROTOKOLL

Generalförsamlingens protokoll finns tillgängliga i Sverige på Dag Hammarskjöldsbiblioteket i Uppsala.

Protokoll från installationerna av generalsekreterarna:

1. Generalförsamlingens session 1, möte 22, 22 februari 1946, installation av Trygve Lie.
2. Generalförsamlingens session 7, möte 426, 10 april 1953, installation av Dag Hammarskjöld.
3. Generalförsamlingens session 16, möte 1046, 3 november 1961, installation av U Thant.
4. Generalförsamlingens session 26, möte 2031, 22 december 1971, installation av Kurt Waldheim
5. Generalförsamlingens session 36 möte 98, 15 december 1981, installation av Javier Perez de Cuellar.
6. Generalförsamlingens session 46, möte 59, 3 december 1991, installation av Boutros Boutros-Ghali.g
7. Generalförsamlingens session 51, möte 88, 17 december 1996, installation av Kofi Annan.
8. Generalförsamlingens session 61, möte 78, 14 december 2006, installation av Ban Ki-moon.

Andra protokoll:

- Generalförsamlingens session 7, möte 423, 7 april 1953, val av Dag Hammarskjöld.
- Generalförsamlingens session 16, möte 1010, 20 september 1961, ”tribute” till Dag Hammarskjöld.

INTERVJUER

- *Ahlenius, Inga-Britt*, FN:s högste revisor. Intervju i Stockholm, 8 september 2006.
- *Eliasson, Jan*, FN:s utsände i Darfur, Generalförsamlingens President 2005, f d utrikesminister. Intervju via telefon 24 juli 2007.
- *Falkman, Kaj*, diplomat och Hammarskjöldexpert. Intervju i Stockholm 27 mars 2009.
- *Linnér, Sture*, f d diplomat, professor, medarbetare till Hammarskjöld. Intervju via telefon 22 juni 2009.
- *Pehrson, Lennart*, DN:s utrikeskorrespondent i New York. Intervju i Stockholm 7 augusti 2007.
- *Savill, Annika*, talskrivare åt Kofi Annan 1997-2007. Intervju i New York 1 november 2005 och därefter följdfrågor via mejl.
- *Åström, Sverker*, f d diplomat och medarbetare till Hammarskjöld. Intervju via telefon 17 juni 2009.

TV

- *Aktuellt*, SVT, 2 september 1958. Nyhetsinslag om Dag Hammarskjölds resor och förhandlingar.
- *Generalsekreteraren*, SVT år 1980. Serie i fyra delar. Av Gunnar Möllerstedt.
- *Mordet på sanningen – en dokumentär om Dag Hammarskjöld*. TV4 år 2000. Av Lennart Eliasson.
- *Generalsekreteraren, mystikern, privatmannen*. Mera Historia av SVT Kunskapskanalen. Producent Barbro Hård, sänt 29 maj 2005.
- *Rapport*, SVT 1, 29 maj 2005. Inslag om hur Dag Hammarskjölds hundraårsdag firas.
- *Temalördag om Dag Hammarskjöld* SVT 2, 29 oktober 2005.
- *TV4 nyheterna*, sänt 3 oktober 2006. Val av Ban Ki Moon.
- *Först och Sist*, del 14, sänt i NRK 20 april 2007, SVT 30 april 2007. <http://www1.nrk.no/nett-tv/klipp/247355>

FILM

- *Fredens pris – Dag Hammarskjöld och visionen om FN*. 2005, Stig Holmqvist och Göran Gunér, SVT Dokumentär.
- *Vägmärken och Milstolpar – en film om Dag Hammarskjöld*. 1995. Utgiven av Svenska FN-förbundet. Producerad av Monika Gutestam och

Kaveh Pourshadi.

- SF Journalfilm - *Minnesbild av Dag Hammarskjöld*. SF 3227 A.
- SF Journalfilm - *Dag Hammarskjölds död och begravning*. SF 3227B.
- *The Girl in the Café*. 2005. BBC.
- *Political Assassins – Night Flight to Death – the Violent Death of Dag Hammarskjöld*. 2000. Producerad av WDR och Wuartier latin. Sändes på Canal+Gul, 30 juni 2001.

RADIO

- *Ulla Lindström berättar om kvinnorna i FN*. Kåseri om kvinnliga delegater i FN från 1947. SR Minnen på www.sr.se.
- *FN-huset i New York klart för inflyttning*. Om inflyttningen i skyskrapan på Manhattan. Av Johan von Utfall, sänt december 1948. SR Minnen på www.sr.se
- *Fem år efter San Fransisco – Skuggor och dagrar i FN:s historia*. Beträktelse från 1950. SR Minnen på www.sr.se.
- *Sovjetiska attacker på Dag Hammarskjöld i FN*. Rapportering i två delar från FN:s 15:e generalförsamling. Av Arne Thoren, sänt 30 september 1960. SR Minnen på www.sr.se.
- *Dag Hammarskjöld död*. Extrainsatt nyhetskommuniké från Reuter om att Dag Hammarskjölds plan har störtat och att Hammarskjöld omkommit, sänt kl. 15.56 den 18 september 1961. SR Minnen på www.sr.se.
- *Kongokrisen och Dag Hammarskjölds död. Från Generalförsamlingens möte 1961*. Programmet *Världen och Vi* sänt 20 september 1961. SR Minnen på www.sr.se.
- *Generalsekreteraren*. Dokumentär i två delar av Fritjof Haglund sänt 25 och 29 december 1978. SR Minnen på www.sr.se.
- *Sverker Åström ett liv som diplomat* – två program av Arvid Lagercrantz sänt 1995. SR Minnen på www.sr.se.
- *FN – Globalt Uppdrag – Om Dag Hammarskjöld*. Dokumentär av Bengt Brattberg, SR P1 sänt 18 september 1995. www.sr.se/p1
- *Generalsekreterarens ungdom* dokumentär av Lennart Broström, Sveriges Radio P1, sänt 25 december 2001. www.sr.se/p1
- *FN:s första steg – Om de första åren som fredsorganisation*. En sammanställning av radions rapportering om de första åren. Av Malin Bergman, sänt 25 juli 2005. SR Minnen. www.sr.se
- *Sommar i P1* med Inga-Britt Ahlenius, sänt 5 augusti 2006. www.sr.se/p1
- *Sommar i P1* med Jan Egeland, sänt 5 juli 2007. www.sr.se/p1

- *Sommar i P1* med Sture Linnér, sänt 11 juli 2007. www.sr.se/p1
- *Kongokrisen*, P3 dokumentär, sänt 11 november 2007. www.sr.se/p3
- *Mer korruption inom FN än man trott*. Reporter Sten Sjöström om Inga-Britt Ahlenius och oegentligheter inom FN, bland annat en utredning om Ban Ki-moon. Sänt fredag 11 januari 2008. Sveriges Radio Ekot på www.sr.se

TEATER

- *Murderous Angels – A Political Tragedy and Comedy in Black and White – A play*. Manus av Conor Cruise O'Brien. Uppsatt 1971 på Broadway. Manuskript utgivet 1968 i London: Hutchinson & Co.
- *Lunch med Dag Hammarskjöld* av Björn Runeborg, Radioteatern SR 2006.
- *Hammarskjöld har störtat* av Erik Lindholm, Radioteatern SR 2006.
- *I de låga molnen dog ljuset*, Radioteatern SR 2006.
- *Dag* av Björn Runeborg, Radioföljetong SR 2008. Fick SR:s romanpris av lyssnarjuryn.

MUSIK

- *Toner ur Vägmärken*, musikalisk mässa och meditation av Martin Nilsson, 2002. Utgiven på Naxos.
- *Vägmärken*, komposition för kör, Örjan Fahlström, premiär 2005. Spelat i Jazzradion, Stockholm. SR P2, 30 december 2005.
- *Day of Departure* av Trio X of Sweden. Inspelad 2004 - 2005 på fonogram. SR P1, 19 november 2006.

INTERNET

Ledarskap:

- Barack Obama som superhjälte: <http://www.aftonbladet.se/webbtv/noje/article5407700.ab>
- Branschorganisationen Ledarna: <http://www.ledarna.se>
- Tidskriften Chef: <http://www.chef.se>
- Tuff Ledarskapsträning: <http://www.tuff.ledarskapstraning.se>
- Rankning av tidskrifter: http://www.hanken.fi/public/media/244/po-angattning_rapport_med_bilagor.pdf
- Verktyg för globalt ledarskap med ett psykologiskt perspektiv *The Glo-*

bal Executive Leadership Inventory: <http://ketsdevries.com/instruments/geli/geli.html>

- Verktyg för autentiskt ledarskap: <http://www.mindgarden.com/products/alq.htm>

Retorik:

- Vardagens Teater: www.vardagensteater.com
- Stockholms Improvisationsteater: www.impro.a.se
- Teatertaket i Uppsala, www.teatertaket.com
- Lunds Universitet får donation till retorikprofessur av VD: <http://www.sol.lu.se/nyheter/2006/retorikprofessur.html>
- Guide to *Dramatistic Criticism* av Wallace W Schmidt <http://www.ebi-zorlando.com/cases/dramatism.htm>
- Quintilianus *Institutio Oratoria* översatt av Bill Thayer: http://penelope.uchicago.edu/Thayer/E/Roman/Texts/Quintilian/Institutio_Oratoria/home.html
- Humanismen, ett utbildningsprogram av Mikael Hörqvist: <http://www.idehist.uu.se/distans/ilmh/Ren/hum02.htm>
- Forskning om retorikens död: <http://www.littvet.uu.se/retorikforskning.htm>
- Södertörns retorikutbildning www.retorikkonsulterna.se

Media:

- NRK: www.nrk.no
- SVT: www.svt.se
- SR: www.sr.se
- Mediebarometern: <http://www.nordicom.gu.se>

FN och UD:

- FN: www.un.org
- FN:s TV-kanal: www.unwebcast.org
- Svenska FN-förbundet: www.sfn.se
- UD: www.regeringen.se
- UD:s ständiga representation vid FN: www.swedenabroad.com/un
- Internetsidor som bevakar FN: <http://www.unwatch.org>; <http://www.securitycouncilreport.org>; <http://www.unsg.org/about.html>; <http://www.unsgselection.org>
- Ban Ki –moon sjunger på middag innan han installeras: <http://www.cnn.com/2008/WORLD/asiapcf/07/07/talkasia.bankimoon/index.html>

Dag Hammarskjöld:

- Minnesplatsen *Dag Hammarskjöld Memorial Crash Site* i Ndola, Zambia: <http://whc.unesco.org/en/tentativelists/867/>
- Superhjälten Perry Rhodan: <http://www.perry-rhodan.us>
- Dramat *Murderous Angels*: <http://www.ibdb.com/production.php?id=3630>
- Information om teatern om Hammarskjöld på Broadway: *Internet Broadway Database*: <http://www.ibdb.com/show.php?ID=6347>
- Information om Hammarskjölds museum Backåkra: www.ystad.se
- Blogg om Hammarskjöld: <http://blogg.aftonbladet.se/blog.php?blog=14445&next=406457>
- Information om Hammarskjölds pilgrimsled: <http://www.svenskakyrkan.se/luleastift/pilgrimsleden/index.htm>
- Firande av Hammarskjöld 2005: www.dh100.se. Denna sida har lagts ned, men informationen är möjlig att få tag på via UD.
- Riddarhuset med information Hammarskjölds ätt och vapensköld: <http://www.riddarhuset.se/jsp/index.jsp?id=553>

ÖVRIGT

- **Presskonferens:** *First press conference of the Secretary General on a regular basis UNHQ 1953.05.12*. Dag Hammarskjöld 540224, inspelat av FN.
- **Fonogram:** *This I believe: presenting personal philosophies of thoughtful people: a series of radio broadcasts*. 1961. Av Edward Murrow med gäster. New York: Columbia.
- **Fonogram** *Minneshögtid i New York över Dag Hammarskjöld*. 28 september 1961.
- **Nyhetstelegram** AP – 19 augusti 1988 kl. 17.43.
- **Intervjuer** med Pauline Frederick, 1986 och Sverker Åström, 1990. *Oral History Collection* i FN biblioteket.
- **Tal** av Jan Eliasson, *Statement in the conclusion of the 68th session of the GA* FN:s högkvarter i New York, 11 september 2006.
- **Presentation vid konferens**. Andersson, Lena, oktober 2006: *Virtues in value-based leadership*. Organizational Ethnography på HHS, Stockholm
- **Presentation vid konferens**. Andersson, Lena, november 2008: *Wanted: a Leader of the World - An Idealtpe of Global Leadership; Rhetorical Analysis of Virtues, Ethos and Interaction in the Installations of the UN*. 10:e årliga konferensen för ILA (International Leadership Association) i Los Angeles.

- **Utställning** *Hjältar* Armémuseum i Stockholm, 14 februari-30 november 2009.

LITTERATUR

- Adler, Nancy J, 1996: Global Women Political Leaders: An Invisible History, An Increasingly Important Future. *Leadership Quarterly* 1999:7(1):133-161.
- Ahrne, Göran och Brunsson, Nils, 2008: *Meta-organizations*. Cheltenham/Northampton: Edward Elgar.
- Alcorn, Marshall W Jr, 1994: Self-Structure as a Rhetorical Device. Baumlin, James och Baumlin, Tita, French (red): *Ethos: New Essays in Rhetorical and Critical Theory*. Dallas: South Methodist University Press.
- Allwood, Jens, 1983: Kan man tänka oberoende av språk? Teleman, Ulf (red): *Tal och tanke*. Lund: Liber.
- Alving, Barbro, 1961: Nej han är inte borta. Erlander, Tage m fl, 1961: *Arvet från Hammarskjöld*. Falköping: Gummessons.
- Alvesson, Mats och Sköldberg, Kaj, 1994: *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, Mats, 1996: Leadership Studies: From procedure and abstraction to reflexivity and situation. *Leadership Quarterly* 1999:7(4):455-485.
- Alvesson, Mats och Kärreman, Dan, 2002: När, var, hur och varför? Fyra frågor om ledarskap. *Ledmotiv* 2002:1:23-35. Stockholm: CASL.
- Andersen, Oivind, 2000: *I Retorikkens Hage*. 3 uppl. Oslo: Universitetsforlaget.
- Andersson, Lena, 1999: *Management by video*. RetorikMagasinet 1999: 4
- Andersson, Lena och Stein, Johan, 1999: Retorik och ledarskap. Sjöstrand, Sven-Erik, Sandberg, Jörgen och Tyrstrup Mats (red): *Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersson, Lena, 2000: Makt, ledarskap och retorik. Backlund, Britt (red): *Talandets lust och vånda – Tänkt och talat om språk och kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.
- Andersson, Lena och Stein, Johan, 2001: The Rhetorical Dimension. Sjöstrand, Sven-Erik, Sandberg, Jörgen & Tyrstrup, Mats (red): *Invisible Management – The Social Construction of Leadership*. London: Thomson.
- Annan, Kofi, 2001: *Dag Hammarskjöld and the 21st century*. The Fourth Dag Hammarskjöld Lecture. Uppsala: Dag Hammarskjöld foundation.

- Annan, Kofi, 2005: Hur skulle Dag Hammarskjöld ha gjort idag? Gustafsson Lisbeth (red): *Möten med Dag Hammarskjölds Vägmärken*. Örebro: Cordia.
- Appelqvist, Örjan, 2005: Ämbetsman eller politiker? Om Dag Hammarskjölds roll i fyrtioalets svenska regeringspolitik. Sveriges Riksbank, 2005: Till 100-årsminnet av Dag Hammarskjölds födelse. *Penning- och Valutapolitik*. Specialutgåva. 2005:3. Stockholm: Sveriges Riksbank.
- Aristotle, 1991: *On Rhetoric- A Theory of Civic Discourse*. Oxford: Oxford University Press.
- Aristoteles, 1967/1993: *Den Nikomachiska Etiken*. Göteborg: Daidalos AB.
- Armémuseum, 2009: *Hjältar*. Utställningskatalog.
- Aronsson, Peter m fl, 2000: *Dygder som drivkraft och föredöme*. Stockholm: City University Press.
- Asheim, Ivar, 1998: Utveckling eller omsorg? Dygd och ”stora berättelser”. Aspers, Patrik och Uddhammar, Emil (red): *Framtidens dygder – om etik i praktiken*. Stockholm: City University Press.
- Ask, Sten och Mark-Jungkvist, Anna (red) 2005: *Freden som äventyr – Dag Hammarskjöld och FN:s framtid*. Stockholm: Atlantis.
- Aspers Patrik, 1998: Socialt kapital och dygder i det postindustriella samhället. I Aspers, Patrik och Uddhammar, Emil (red): *Framtidens dygder*. Stockholm: City University Press.
- Aspers, Patrik och Uddhammar, Emil (red), 1998: *Framtidens dygder*. Stockholm: City University Press.
- Aspers, Patrik, 2000: *Social interaktion och dygder*. Working Paper. Stockholm: Cityuniversitetet.
- Avolio, Bruce J och Gardner, William L, 2005: Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly* 2005:16(6):315-338.
- Awamleh, Raed och Gardner, William L, 1999: Perceptions of Leader Charisma and Effectiveness: The effects of vision content, delivery and organizational performance. *Leadership Quarterly* 1999:10(3):345-373.
- Augustinus, 2006: *Tolkning och retorik – De Doctrina Christiania*. Artos och Norma bokförlag.
- Aulén, Gustaf, 1970: *Dag Hammarskjölds vitbok – Tvivel och tro i Vägmärken*. Stockholm: Bonniers.
- Barnes, Jonathan (red) 1995: *The Cambridge Companion to Aristotle*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Barros, James, 1983: Importance of Secretaries-General of the UN. Jordan, Robert S (red): *Dag Hammarskjöld Revisited: The UN Secretary General as a Force in World Politics*. Durham: Carolina Academic Press.
- Bass, Bernard M, och Riggio, Ronald E, 2006: *Transformational leadership*. 2 uppl. Lawrence Erlbaum.

- Baumlin, James och Baumlin, Tita French (red) 1994: *Ethos – New Essays in Rhetorical and Critical Theory*. Dallas: Southern Methodist University Press.
- Bengtsson, Maria, Müllern, Tomas, Söderholm, Anders och Wåhlin, Nils, 2007: *A Grammar of Organizing*. Northampton: Edward Elgar Publ.
- Berger Peter L och Luckmann, Thomas, 1966/2003: *Kunskapssociologi – Hur individen uppfattar och formar sin sociala verklighet*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Berson, Yair, Shamir, Boas, Avolio, Bruce J och Popper, Micha, 2001: The relationship between vision strength, leadership style and context. *Leadership Quarterly* 2001:12(1):53-73.
- Berridge, G. R., 2005: *Diplomacy – Theory and Practice*. New York: Palgrave MacMillan.
- Beskow, Bo, 1961: *Breven från Dag*. VeckoJournalen nr 38, 22 september.
- Beskow, Bo, 1969: *Dag Hammarskjöld – Strictly Personal. A Portrait*. New York: Double Day and Co.
- Betsky, Aaron, 2005: *The UN Building*. Thames & Hudson.
- Birnbaum, Karl E, 1998: *Den unge Dag Hammarskjölds inre värld*. Ludvika: Dualis.
- Bitzer, Lloyd F, 1968: The Rhetorical Situation. *Philosophy and Rhetoric* 1968:1:1-14.
- Björkegren, Dag, 1986: *Företagsledarutbildning – En fallstudie*. Stockholm: EFI.
- Beumer, Jurjen, 1977: *Den längsta resan är resan inåt*. Örebro: Libris.
- Beyer, Janice, 1999: Taming and Promoting Charisma to Change Organizations. *Leadership Quarterly* 1999:10(2):307-330.
- Birnbaum, Karl E, 2001: *Dag Hammarskjöld – Ungdomsårens Vittnesbörd. Brev och uppteckningar 1925-1931*. Stockholm: Kungliga Samfundet för utgivande av handskrifter rörande Skandinaviens historia.
- Bligh, Michelle, Kohles, Jeffrey C och Meindl, James R, 2004: Charisma under crisis: Presidential leadership, rhetoric, and media responses before and after the September 11th terrorist attacks. *Leadership Quarterly* 2004:15(2):211-239.
- Bligh, Michelle C och Schyn, Birgit, 2007: The Romance Lives On: Contemporary Issues Surrounding the Romance of Leadership. *Leadership* 2007:3:343-360.
- Bligh, Michelle C och Kohler, Jeffrey C, 2009: The enduring allure of charisma: How Barack Obama won the historic 2008 presidential election. *Leadership Quarterly* doi:10.1016/j.leaqua.2009.03.013.
- Blumer, Herbert, 1962: Society as Symbolic Interaction. Arnold Rose M (red): *Human Behaviour and Social Processes – An Interactionist Approach*.

London: Routledge & Kegan Paul Ltd.

- Boje, David M och Rhodes, Carl, 2005: The leadership of Ronald McDonald: Double narration and stylistic lines of transformation. *Leadership Quarterly* 2005:17(1):94-103.
- Bonet, Eduard, Jensen, Siggaard, Hans och Saquet, Alfons 2003: *Rhetoric, Science and Management Research*. Barcelona: Universitat Ramon Llull: Phd Education om Management Microseries 1.
- Boor Toon, Mari, Endress, Valerie och Diamond, John, 1993: Hunting and Heritage on Trial: A Dramatistic Debate over Tragedy, Tradition and Territory. *Quarterly Journal of Speech* 1993(79):165-181
- Branaman, Ann, 1994: Reconsidering Kenneth Burke: His Contributions to the Identity Controversy. Symposium on "Lost Classics and Their Future in Sociology." *The Sociological Quarterly* 1994(35):443-55.
- Braw, Christian, 1990: *I världen*. Borås: Norma Bokförlag.
- Bryant, Donald C, 1953: Rhetoric: Its functions and its scope. *The Quarterly Journal of Speech* December 1953:4.
- Bryman Alan, 1992: *Charisma and Leadership in Organizations*. Sage.
- Bryman, Alan, Stephens, Mike och à Campo, Charlotte, 1996: The Importance of Context: Qualitative Research and the Study of Leadership. *Leadership Quarterly* 1996:7(3):353-370.
- Bryman, Alan, 2004: Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review. *Leadership Quarterly* 2004:15(6):729-769.
- Burke, Kenneth, 1945/1969: *A Rhetoric of Motives*. Berkeley: University of California Press.
- Burke Kenneth, 1950/1969: *A Grammar of Motives*. Berkeley: University of California Press.
- Burke, Kenneth, 1951: Rhetoric Old and New. *The Journal of Education* 1951:5.
- Burke Kenneth, 1966: *Language as Symbolic Action – Essays on Life, Literature and Method*. Berkeley: University of California Press.
- Burke, Kenneth, 1989: *On Symbols and Society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Burr, Vivien, 1995: *An Introduction so Social Constructionism*. London: Routledge.
- Calas, Martha och Smircich, Linda, 1991: Voicing Seduction to Silence Leadership. *Organization Studies* 1991:12(4):567-601.
- Campbell, Joseph, 1949/1993: *The Hero with a Thousand Faces*. London: Fontana Press.
- Carlsson, Sune, 1951/1991: *Executive Behaviour*. Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis. Studia Oeconomiae Negotiorum 32.
- *Center for Management and Organization A 1951-2001*. Stockholm. EFI.

- Chen, Chao C och Meindl, James, R, 1991: The Construction of Leadership Images: The Case of Donald Burr and People Express. *Administrative Science Quarterly* 1991(36):521-551.
- Chesterman, Simon (red) 2007: *Secretary or General? The UN Secretary-General in World Politics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Chhokar, Jagdeep S, Brodbeck, Felix C och House, Robert J, 2007: *Culture and Leadership Across the World - The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*. London: Lawrence Erlbaum.
- Chrusjtjov, Sergej, 2005: Nikita Chrusjtjov och Dag Hammarskjöld. Ask, Sten och Mark-Jungkvist, Anna (red): *Freden som äventyr – Dag Hammarskjöld och FN:s framtid*. Stockholm: Atlantis.
- Comte-Sponville, André, 1998: *Liten avhandling om stora dygder*. Stockholm:Norstedt.
- Collinson, David och Grint, Keith, 2005: The Leadership Agenda. *Leadership* 2005:1(1):1-5.
- Conger, Jay A, 1998: Qualitative Research as the Cornerstone Methodology for Understanding Leadership. *Leadership Quarterly* 1998:9(1):107-121.
- Conger, Jay A, 1999: Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly* 1999:10(2):145-179.
- Cooley, Charles, 1902/1981: *Samhället och individen*. Göteborg: Korpen.
- Corbett, Edward PJ och Connors, Robert J, 1999: *Classical Rhetoric for the Modern Student*. 4 uppl. Oxford: Oxford University Press.
- Cordier; Andrew W och Foote, Wilder (red) 1972: *Public Papers of the Secretaries-General of the United Nations vol 2 1953-1956 Dag Hammarskjöld*. New York: Columbia University Press.
- Cronholm, Carl Gunnar, 1996: *Dag Hammarskjöld – Mordet på sanningen*. Lund: Bokförlaget Cronholm & Cronholm.
- Czarniawska, Barbara, 1998: *A Narrative Approach to Organization Studies*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Czarniawska, Barbara, 2003: Imitationens slingrande vägar. Strannegård, Lars (red): *Avhandlingen – Om att formas som forskare*. Lund: Studentlitteratur.
- Czarniawska, Barbara, 2004: *Narratives in Social Science Research*. Thousand Oaks: Sage Publication.
- Dag Hammarskjöld Centre, 1997: *The Dag Hammarskjöld Foundation: a short description of its activities*. Uppsala: The Dag Hammarskjöld Centre.
- Dag Hammarskjöld Foundation, 2001, *Dag Hammarskjöld – A Leader in the Field of Culture*. Uppsala: Development Dialogue 2001:1
- Dag Hammarskjöld Foundation, 2008: *Beyond Diplomacy – Perspectives*

on *Dag Hammarskjöld*. Critical Currents, Occasional Paper Series. No 2, March 2008. Uppsala: Dag Hammarskjöld Foundation.

- Den Hartog, Deanne och Verburg, Robert M, 1997: Charisma and Rhetoric: Communicative Techniques of International Business Leaders. *Leadership Quarterly* 1997:8(4):355-391.
- Den Hartog, Deanne och House, Robert J m flera, 1999: Culturally Specific and Cross-Culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed. *Leadership Quarterly* 1999:10(2):219-256.
- Dingstad, Pål E, 2001: Symbolisk interaktionism. *Sociologiskt lexikon*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Durel, Bernard, 2005: Ett ufo landade utan förvarning. Falkman, Kaj (red): *Ringar efter orden – Femton röster kring Dag Hammarskjölds Vägmarken*. Lund: Ellerströms förlag.
- Dusen, von, Henry P, 1967: *Dag Hammarskjöld – Statsmannen och hans tro*. Falköping: Gummessons.
- Edman, Gunnar, 1961: Hammarskjölds testamenten. Erlander, Tage m fl, 1961: *Arvet från Hammarskjöld*. Falköping: Gummessons.
- Ekman, Gunnar, 1999. *Från text till batong: om poliser, busar och svennar*. Stockholm: EFI.
- Ekström, Mats, 2008: *Mediernas Språk*. Malmö: Liber.
- Eliasson, Jan och Wallensteen, Peter, 2005: Förebyggande diplomati. Ask, Sten och Mark-Jungkvist, Anna (red): *Freden som äventyr – Dag Hammarskjöld och FN:s framtid*. Stockholm: Atlantis.
- Endrissat Nada, Müller, Werner R och Kaudela-Baum, Stephanie, 2007: En Route to an Empirically-Based Understanding of Authentic Leadership. *European Management Journal* 2007:25(3):207-220.
- Ericsson, Daniel, 1999: Kreativa ledare? Sjöstrand, Sven-Erik, Sandberg, Jörgen och Tyrstrup, Mats (red): *Osynlig företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Erlander, Tage m fl, 1961: *Arvet från Hammarskjöld*. Falköping: Gummessons.
- Erlander, Tage, 1961: Hans verk måste föras vidare. Erlander, Tage m fl, 1961: *Arvet från Hammarskjöld*. Falköping: Gummessons.
- Fafner, Jorgen, 1977: *Retorik som universitetsfag*. Retorikstudier, Köpenhavns universitets for metrik og foredragslaere.
- Fafner, Jorgen, 1988: Retorikkens braendpunkt. Berge Kjell Lars (red): *Vad är retorik – Fyra föredrag från en seminariereserie*. MINS 29, Stockholms Universitet.
- Fafner, Jorgen, 2005: *Retorik – Klassisk og Moderne*. Köpenhamn: Akademisk Förlag.
- Falkman, Kaj (red) 2005a: *Ringar efter orden – femton röster kring Dag*

- Hammarskjölds vägmärken*. Lund: Ellerströms förlag.
- Falkman Kaj, 2005b: *En orörd sträng: Dag Hammarskjölds liv i haiku och fotografier*. Lund: Ellerströms förlag.
 - Falkman Kaj, 2005c: *Att föra världens talan – Tal och uttalanden av Dag Hammarskjöld, generalsekreterare i Förenta Nationerna 1953-1961*. Stockholm: Atlantis.
 - Falkman, Kaj, 2005d: *Ensamhetens pris och mening*. Falkman, Kaj (red): *Ringar efter orden – Femton röster kring Dag Hammarskjölds Vägmärken*. Lund: Ellerströms förlag.
 - Falkman, Kaj, Kronberg, Maud, Landelius, Peter och Vargö, Lars, 2008: *Plikten och Äventyret – Upplevelser av diplomati*. Stockholm: Carlssons.
 - Flyvbjerg, Bent, 2003: *Making Organization Research Matter: Power, Value, and Phronesis*. Czarniawska, Barbara och Sevón, Guje (red) 2003: *The Northern Lights – Organization theory in Scandinavia*. Malmö: Liber/Copenhagen Business School Press/Abstrakt.
 - Foote, Wilder (red) 1962: *Dag Hammarskjöld. Tal – ett urval*. Stockholm: Norstedt.
 - Foss Sonja K, Foss, Karen A och Trapp, Robert, 2002: *Contemporary Perspectives on Rhetoric*. Prospect Heights: Waveland Press Inc.
 - Foss, Sonja K, 2004: *Rhetorical Criticism – Exploration and Practice*. 3 uppl. Long Grove, Illinois: Waveland Press Inc.
 - Fröhlich, Manuel, 2001: The Dag Hammarskjöld – Barbara Hepworth Correspondence. “Dag Hammarskjöld – A Leader in the Field of Culture”. *Development Dialogue* 2001:1.
 - Fröhlich, Manuel, 2005: Sökandet efter världsorganisationens politiska filosofi. Ask, Sten och Mark-Jungkvist, Anna (red): *Freden som äventyr – Dag Hammarskjöld och FN:s framtid*. Stockholm: Atlantis.
 - Fröhlich, Manuel, 2008: *Political Ethics and the United Nations – Dag Hammarskjöld as Secretary-General*. London och New York: Routledge.
 - Gadamer, Hans-Georg, 1960/1997: *Sanning och Metod – I urval*. Göteborg: Daidalos.
 - Gardner, William L, Avolio, Bruce J, Luthans, Fred, May, Douglas, R och Walumbwa, Douglas, 2005: “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly* 2005:16(3):343-372.
 - Gayshon, Arthur L, 1962: *The Mysterious Death of Dag Hammarskjöld*. New York: Walker.
 - Gayshon, Arthur L, 1963: *Dag Hammarskjöld sista dagar*. Stockholm: Natur och Kultur.
 - Gelang, Marie, 2008: *Actiokapitalet – Retorikens icke-verbala resurser*. Åstorp: Retorikförlaget.
 - Gillberg, Nanna, 2007: *Magiskt Kapital*. Stockholm: EFI.

- Golden, James, Bergqvist, Goodwin och Coleman, William, 1984: Rhetoric as Motive: Kenneth Burke and Dramatism. Golden, James, Bergqvist, Goodwin och Coleman, William (red): *The Rhetoric of Western Thought*. Iowa: Kendall/Hunt Publishing Company.
- Gordenker, Leon, 2005: *The UN Secretary-General and Secretariat*. Series on Global Institutions. New York & London: Routledge.
- Granath, Olle, 2005: Finna väg till form. Falkman, Kaj (red): *Ringar efter orden – Femton röster kring Dag Hammarskjölds Vägmärken*. Lund: Ellerströms förlag.
- Greeley, Andrew M, Neusner, Jacob och Greeley Durkin, Mary 1999: *Virtues and Vices – Stories of the Moral Life*. Louisville: Westminster John Knox Press.
- Grint, Keith, 1997: *Leadership. Classical, Contemporary, and Critical Approaches*. Oxford: Oxford University Press.
- Grint, Keith, 2000: *The Arts of Leadership*. Oxford: University of Press.
- Grint, Keith, 2005: *Leadership: Limits and Possibility*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Gusfield, Joseph, 1989: *Kenneth Burke - On Symbols and Society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Gustafsson, Claes, 1992: Den dygdige företagsledaren. Sjöstrand, Sven-Erik och Holmberg, Ingalill (red): *Företagsledning bort etablerad teori*. Stockholm: EFI.
- Gustafsson, Lisbeth (red) 2005: *Möten med Dag Hammarskjölds Vägmärken – En bok för reflektion och samtal*. Örebro: Cordia.
- Hacking, Ian, 1999/2000: *Social konstruktion av vad?* Stockholm: Thales.
- Hammar, KG, 2005a: Dag Hammarskjöld och Vägmärken. Ask, Sten och Mark-Jungkvist, Anna (red) *Freden som äventyr – Dag Hammarskjöld och FN:s framtid*. Stockholm: Atlantis.
- Hammar, KG, 2005b: *Vägen valde dig*. Uppsala: Intellecta.
- Hammar, KG, 2006: *Jag har inte sanningen, jag söker den*. Stockholm: Ordfront förlag.
- Hammarskjöld, Dag, 1933: *Konjunkturspridningen – en teoretisk och historisk undersökning*. Stockholm: Norstedt och Stockholms högskola.
- Hammarskjöld, Dag, 1962a: *Slottsbacken*. Utdrag ur STF:s årstidskrift 1962.
- Hammarskjöld, Dag, 1962b: *Dag Hammarskjöld. Tal – ett urval*. Foote, Wilder (red). Stockholm: Norstedt.
- Hammarskjöld, Dag, 1962c: *Från Sarek till Haväng*. Svenska Turistföreningen.
- Hammarskjöld, Dag, 1963/2005: *Vägmärken*. Albert Bonnens förlag AB.
- Hammarskjöld, Dag, 1972: *Public Papers of the Secretaries-General of the*

- United Nations vol 2 1953-1956 Dag Hammarskjöld*. Cordier; Andrew W och Foote, Wilder (red). New York: Columbia University Press.
- Hammarskjöld, Dag, 2005: *Att föra världens talan – Tal och uttalanden av Dag Hammarskjöld, generalsekreterare i Förenta Nationerna 1953-1961*. Falkman, Kaj (red). Stockholm: Atlantis.
 - Hanefalk, Christer, Hedlund, Stefan och Lindholm, Kurt, 2004: *Retorisk handbok med lexikon*. Nacka: Logografia Libris.
 - Hauerwas, Stanley, 2001: *The Hauerwas Reader*. Durham: Duke University Press.
 - Hellspång, Lennart, 2004: *Konsten att tala*. Lund: Studentlitteratur.
 - Hochmuth Nichols, Marie, 1952: Kenneth Burke and the "New" Rhetoric. *Quarterly Journal of Speech* 1952:(38):133-144.
 - Hofstede, Geert, 2001: *Culture's Consequences*. 2 uppl. Thousand Oaks: Sage Publications.
 - Holgersson, Charlotte, 2003: *Rekrytering av företagsledare: En studie i homosocialitet*. Stockholm: EFI.
 - Holladay, Sherry J och Coombs, Timothy W, 1993: Communicating Visions: An Exploration of the Role of Delivery in the Creation of Leaders Charisma. *Management Communication Quarterly* 1993: 6(4):405-427.
 - Holladay, Sherry J och Coombs, Timothy W, 1994: Speaking of Visions and Visions Being Spoken. *Management Communication Quarterly* 1994:8(2):165-189.
 - Holmberg, Ingalill, 2005: Det som betyder något – om ledarskap och mode. Ericsson, Daniel och Kallifatides, Markus (red): *Samtalet fortsätter – Bortom ledarskapets gränser*. Lund: Academica Acta.
 - Holmberg, Ingalill och Åkerblom, Staffan, 2007: Primus Inter Pares: Leadership and Culture in Sweden. Chhokar, Jagdeep S, Brodbeck, Felix C och House, Robert J, 2007: *Culture and Leadership Across the World - The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*. London: Lawrence Erlbaum.
 - Holmberg, Ingalill och Hyllman, Peter, 2008: *Vad menas egentligen med värdebaserat ledarskap?* Stockholm: CASL Research Paper Series.
 - Holmgren Caicedo, Mikael, 2009: *Retorik*. Malmö: Liber.
 - Hoppe, Michael H, och Bhagat, Rabi S, 2007: Leadership in the United States of America: The Leader as a Cultural Hero. Chhokar Jagdeep S, Brodbeck, Felix C och House, Robert J (red): *Culture and Leadership Across the World - The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*. London: Lawrence Erlbaum.
 - House, Robert J, 1999: Weber and the neo-charismatic leadership paradigm: A response to Beyer. *Leadership Quarterly* 1999:10(4):563-574.
 - House, Robert J m fl, 2004: *Culture, Leadership and Organizations*. Cal-

ifornia: Thousand Oaks.

- Hunter, Samuel, Bedell-Avers, Katrina och Mumford, Michael, 2007: The typical leadership study: Assumptions, implications and potential remedies. *Leadership Quarterly* 2007:18(5):435-446.
- Hutchinson, D S, 1986: *The Virtues of Aristotle*. London: Routledge.
- Hutchinson, D S, 1995: Ethics, Barnes, Jonathan (red): *The Cambridge Companion to Aristotle*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Höök, Pia, 2001: *Stridspiloter i vida kjolar - Om ledarutveckling och jämställdhet*. Stockholm: EFI.
- Ihlen, Oyvind, 2005: Organisasjoners retorikk – Det forsømte forskningsfelt. *Rhetorica Scandinavica* 2005:34.
- Inglehart, Ronald och Pettersson, Thorleif, 2005: Vad ska FN göra? Människors syn på ett dynamiskt FN. Ask, Sten och Mark-Jungkvist, Anna (red): *Freden som äventyr – Dag Hammarskjöld och FN:s framtid*. Stockholm: Atlantis.
- Jackson, Brad, 2005: The Enduring Romance of Leadership Studies. *Journal of Management Studies* 2005: 42(6).
- Javidan, Mansour, House, Robert J, Dorfman, Peter W, Gupta, Vipin, Hanges Paul J, Sully de Luque, Sally 2004: Conclusions and Future Directions. House, Robert m fl (red): *Culture, Leadership, and Organizations - The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks: Sage.
- Johannesson, Kurt, Josephson, Olle och Åsard, Erik, 1992: *Svenska Tal: Från Torgny Lagman till Ingmar Bergman. En antologi*. Stockholm: Norstedt.
- Johannesson, Kurt, Josephson, Olle och Åsard, Erik, 1998: *Ordet är en makt: Från Torgny Lagman till Carl Bildt och Mona Sahlin. En antologi*. Stockholm: Norstedt.
- Johannesson, Kurt, 1997: Om furstars och aristokraters dygder – Reflexioner kring Johannes Schefferus Memorabilia. Nilsson, Sten-Åke och Ramsay, Margareta (red): *1600-talets ansikte*. Lund: Symposier på Krapperups borg:3.
- Johannesson, Kurt, 2005: *Svensk Retorik* Stockholm: Norstedt.
- Johannesson, Kurt, 1998/2006: *Retorik eller Konsten att övertyga*. 2 uppl. Stockholm: Norstedt.
- Johansen, Anders, 2003: *Talerens troverdighet – Tekniske og kulturelle betingelser for politisk retorikk*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Johansson, Sven Olov, 2006: *Suezkristen – En bok om Dag Hammarskjöld och den första svenska FN-bataljonen*. Norrköping: Fredsbaskerförlaget.
- Jonah, O C James, 2005: En oberoende internationell tjänstemannakår. Ask, Sten och Mark-Jungkvist, Anna (red): *Freden som äventyr – Dag Hammarskjöld och FN:s framtid*. Stockholm: Atlantis.
- Jones, Dorothy V, 2005: Internationellt ledarskap och karisma. Ask,

- Sten och Mark-Jungkvist, Anna (red): *Freden som äventyr – Dag Hammarskjöld och FN:s framtid*. Stockholm: Atlantis.
- Josefsson, Lena och Sahlin, Mona, 1999: Tala så att alla lyssnar och förstår. Hjalmarsson & Högberg.
 - Jordan, Robert S, 1983: *Dag Hammarskjöld Revisited: The UN Secretary General as a Force in World Politics*. Durham: Carolina Academic Press.
 - Jäger, Urs, Kreutzer, Karin och Beyes, Timon, 2009: Balancing Acts: NPO – leadership and volunteering. *Financial Accountability and Management* 2009: 25(1):79-97.
 - Jönsson, Christer och Hall, Martin, 2005: *Essence of Diplomacy. Studies in Diplomacy and International Relations*. New York: Palgrave MacMillan.
 - Jönsson, Sten och Strannegård, Lars (red), 2009: *Ledarskapsboken*. Malmö: Liber.
 - Karlberg, Maria och Mral, Brigitte, 1998: *Heder och påverkan – Att analysera modern retorik*. Stockholm: Natur och Kultur.
 - Kallifatides, Markus, 2002: *Modern företagsledning och omoderna företagsledare*. Stockholm: EFI.
 - Kania, Thomas Andrew, 2000: *The Art of Love – A study of Dag Hammarskjöld's Mystical Theology*. Avhandling vid Teologiska institutionen, Uppsala Universitet.
 - Kanter, Rosabeth Moss, 1977: *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
 - Kelen, Emery, 1966: *Dag Hammarskjöld*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.
 - Kelly, Peter J (red) 1999: *United Nations Secretaries General: A Bibliography with Indexes*. New York: Nova Science Publishers Inc.
 - Kelman, Steve, 2005: Public Management Needs Help! *Academy of Management Journal* 2005:48(6):967-969.
 - Kennedy, George, 1980: *Classical Rhetoric and its Christian & Secular Tradition from Ancient to Modern Times*. Chapel Hill: University of North Carolina Press.
 - Kennedy, George, 1994: *A New History of Classical Rhetoric*. Princeton: Princeton University Press.
 - Kets de Vries, Manfred och Florent-Treacy, Elizabeth, 2002: Global leadership from A to Z: Creating High Commitment Organizations. *Organizational Dynamics* 2002:30(4):295-309.
 - Kets de Vries, Manfred, 2003: Doing an Alexander: Lessons on Leadership by a Master Conqueror. *European Management Journal* 2004:21(3):370-375.
 - Kets de Vries, Manfred, 2007: Executive “Complexes”. *Organizational Dynamics* 2007:36(4):377-391.

- Kezar, Adrianna, 2004: Philosophy, Leadership, and Scholarship: Confucian Contributions to Leadership Debate. *Leadership Review* 2004(4):110-131.
- King, Angela E V, 2005: Jämställdhet och FN. Ask, Sten och Mark-Jungkvist, Anna (red): *Freden som äventyr – Dag Hammarskjöld och FN:s framtid*. Stockholm: Atlantis.
- Kille, Kent J, 2006: *From Manager to Visionary – The Secretary-General of the United Nations*. Palgrave Macmillan.
- Kinneavy, James L och Warshauer, Susan C, 1994: From Aristotle to Madison Avenue. Baumlin, James och Baumlin, Tita French (red): *Ethos – New Essays in Rhetorical and Critical Theory*. Dallas: Southern Methodist University Press.
- Kjeldsen, Jens E, 2002: *Visuel Retorik*. IMV-utgivelse nr 50. Universitetet i Bergen: Institutt for medievitenskap.
- Kjeldsen, Jens E, 2008: *Retorik idag – Introduktion till modern retorikteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Klapp, Orrin E, 1964: *Symbolic Leaders – Public Dramas and Public Men*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Knights, David och O’Leary, Majella, 2006: The Possibility of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics* 2006:67(2):125-139.
- Landberg, Sten, 2005: Vägen till FN – den internationelle tjänstemannen träder fram. Ask, Sten och Mark-Jungkvist, Anna (red) *Freden som äventyr – Dag Hammarskjöld och FN:s framtid*. Stockholm: Atlantis.
- Lapierre, Laurent, 2005: Managing as Creating. *International Journal of Arts Management* 2005:7:4-10.
- Le Roux, Lee, 2006: *Qualitative Research: where we come from, how we judge. A reflection on positivist trappings*. University of Stellenbosch Business School, Rep of South Africa. Paper presenterat vid Edamba Summer Academy, 2006.
- Lesiovskij, Viktor, 1989: *Gåtan kring Dag Hammarskjölds död*. Stockholm: fram bokförlag.
- Lester, James D Sr och Lester, James D Jr, 2009: *Writing Research Papers – A Complete Guide*. 12 uppl. Pearson Longman.
- Levine, I E, 1962: *Dag Hammarskjöld – Champion of World Peace*. London och Glasgow: Blackie.
- Lind, Per och Thelin, Bengt, 2005: Naturen och kulturen – två livsbe-
tingelser. Ask, Sten och Mark-Jungkvist, Anna (red) 2005: *Freden som äventyr – Dag Hammarskjöld och FN:s framtid*. Stockholm: Atlantis.
- Lindbeck, Assar, 2005: Dag Hammarskjölds insats som ekonom och ämbetsman i Sverige. Sveriges Riksbank, 2005: Till 100-årsminnet av Dag Hammarskjölds födelse. *Penning- och Valutapolitik*. Specialutgåva. 2005:3. Stockholm: Sveriges Riksbank.

- Lindhart, Jan, 2005: *Retorik*. Åstorp: Retorikförlaget.
- Lindholm, Rolf H, 2006: *Riktlinjer i Dag Hammarskjölds vägmärken*. Books-on-demand.
- Linnér, Sture, 2005: *Grekisk gryning – Om det hellenska kulturflödet genom tiderna*. Wahlström & Widstrand.
- Linnér, Sture, 2007: *Ingen människa är en ö*. Norstedts.
- Linnér, Sture och Åström, Sverker, 2008: *UN-Secretary-General Hammarskjöld – Reflections and personal experiences*. The 2007 Dag Hammarskjöld Lecture. Uppsala: Dag Hammarskjöld Foundation.
- Little, Marie-Noëlle (red) 2001: *The Poet and the Diplomat – The Correspondence of Dag Hammarskjöld and Alexis Leger*. Syracuse University Press.
- Lowe, Kevin B och Gardner, William L, 2000: Ten years of the Leadership Quarterly: Contributions and challenges for the future. *Leadership Quarterly* 2000:11(4):459-514.
- Lundahl, Anders, 2006: *Dag Hammarskjöld – En vilja bortom stigarna*. Nya Doxa förlag.
- Lundström, Jon, 1995: En liten man från ett avlägset land. *Om* 5:34-36.
- Lunsford, Andrea A, 1995: *Reclaiming Rhetorica – Women in the Rhetorical Tradition*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Lönnebo, Martin, 2005: Vid mystikens port. Gustafsson, Lisbeth (red): *Möten med Dag Hammarskjölds Vägmärken*. Örebro: Cordia.
- Maccoby, Michael, 1978: *Spelaren – Den nya företagsledaren*. Bonnier.
- MacIntyre, Alasdair, 1984: *After Virtue – A Study in Moral Theory*. 2 uppl. Notre Dame: University of Notre Dame Press.
- MacIntyre, Alasdair, 1998: *A Short History of Ethics – A history of moral philosophy from the Homeric age to the twentieth century*. 2 uppl. London: Routledge.
- MacIntyre, Alasdair, 1999: *Dependent Rational Animals – Why Human Beings Need the Virtues*. London: Duckworth Publishers.
- May, Douglas R, Hodges, Timothy, Chan, Adrian Y L, och Avolio, Bruce J, 2003: Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics* 2003: 32(3)247-260.
- McCloskey, Deirdre, 1985/1998: *The Rhetorics of Economics*. 2 uppl. The University of Wisconsin Press.
- McCloskey, Deirdre, 2006: *The Bourgeois Virtues – Ethics for an Age of Commerce*. Chicago: The University of Chicago Press.
- McCroskey, James C och Young, Thomas J, 1981: Ethos and Credibility: The Construct and its measurement after three decades. *Central States Speech Journal* 1981:32:24-34.
- Mead, Georg H, 1934/1976: *Medvetandet, jaget och samhället*. Lund: Argos förlag.

- Meindl, James R, Ehrlich, S B, Dukerish, J M, 1985: The Romance of Leadership. *Administrative Science Quarterly* 1985:30:78-102.
- Meindl, James R, 1995: The Romance of Leadership as a follower-centric theory: A social constructionist approach. *Leadership Quarterly* 1995:6(3):329-341.
- Michie, Susan och Janaki, Gooty, 2005: Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up? *Leadership Quarterly* 2005:16(3):441-457.
- Miller, Richard I, 1961: *Dag Hammarskjöld and Crisis Diplomacy*. Oceana Publications Inc.
- Mintzberg, Henry, 1973: *The Nature of Managerial Work*. Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc.
- Morgan, Gareth och Smircich, Linda 1980: The Case for Qualitative Research. *Academy of Management Review* 1980:5(4):491-500.
- Morris, Tom och Morris, Matt (red) 2005: *Superheroes and Philosophy – Truth, Justice and the Socratic Way*. Chicago: Open Court.
- Mral, Brigitte, 1999: *Talande kvinnor*. Nora: Nya Doxa.
- Mumford, Michael D och Strange, Jill M, 2002: Vision and Mental Models: The Case of Charismatic and Ideological Leadership. Avolio och Yammarino (red) *Transformational and Charismatic Leadership – The Road Ahead* vol 2. New York: JAI Press.
- Muldoon, Shane Douglas, 2004: *Is Symbolic Interactionism the Fifth Paradigm of Leadership?* Working Paper Series, School of Management, Victoria University.
- Müllern, Tomas och Stein, Johan, 1999: *Övertygandets ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Müllern, Tomas och Elofsson, Annelie, 2006: *Den karismatiska chefen*. Lund: Studentlitteratur.
- Mögle-Stadel, Stephan, 1999/2002: *Dag Hammarskjöld – Visionary for the Future of Humanity*. Cape Town: The Novalis Press.
- Möller, Göran, 2003: *Moralens nycklar – En bok om dygder*. Skellefteå: Artos och Norma förlag.
- Möller, Tommy, 2009: *Politiskt Ledarskap*. Malmö: Liber.
- Möllerstedt, Gunnar, 1981: *Generalsekreteraren – En biografi om Dag Hammarskjöld*. Sveriges Radios Förlag.
- Nanus, Burt, 1992: *Visionary Leadership – Creating a compelling sense of direction or your organization*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Nelson, Paul R, 2007: *Courage of faith – Dag Hammarskjöld's Way in Quest of Negotiated Peace, Reconciliation and Meaning*. Uppsala: Uppsala Universitet.
- Northouse, Peter G, 2007: *Leadership – Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Nunberg, Geoffrey, 1996: Snowblind – trying to have the last word on Escimo. *Natural Language and Linguistic Theory* 1996:14:205-213.
- Nussbaum, Martha, 2000: *Känslans skärpa tankens inlevelse – Essäer om etik och politik*. Stockholm: Symposion.
- *Nutid*, 1954 nr 6.
- O'Brien, Conor Cruise, 1962: *Uppdrag i Katanga*. Stockholm: Albert Bonniers Förlag.
- Palanski, Michael E och Yammarino, Francis J, 2009: Integrity and Leadership: A multi-level conceptual framework. *Leadership Quarterly* 2009 doi:10.1016/j.leaqua.2009.03.008.
- Parkin, Frank, 2002: *Max Weber – revised edition*. New York: Routledge.
- Perelman, Chaim, 1977/2004: *Retorikens Imperium*. Stockholm: Symposion.
- Perrow, Charles, 1986: *Complex Organizations*. 3 uppl. New York: Random House.
- Persson, Mikael, 1994: *Fem lektioner i retorik*. Sifu.
- Petrelius-Karlberg, Pernilla, 2007: *Den medialiserade direktören*. Stockholm: EFI.
- Peterson, Christopher och Seligman, Martin E P, 2004: *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*. New York: Oxford University Press.
- Pfeffer, Jeffrey, 1977: The Ambiguity of Leadership. *The Academy of Management Review* 1977:2(1):104-112.
- Piltz, Anders, 2006: inledning till Augustinus, *Tolkning och retorik – De Doctrina Christiania*. Skellefteå: Artos och Norma bokförlag.
- Renberg, Bo, 2007: *Retorikanalys*. Lund: Studentlitteratur.
- Rimmerfors, Einar, 1961: Hammarskjöld i generalförsamlingen. Erlander, Tage m fl, 1961: *Arvet från Hammarskjöld*. Falköping: Gummessons.
- Ringblom Mårten, 1967/1993: Introduktion och kommentarer i Aristoteles, *Den Nikomachiska Etiken*. Göteborg: Daidalos AB.
- Rivlin, Benjamin och Gordenker, Leon (red) 1993: *The Challenging Role of the UN Secretary-General – Making "The Most Impossible Job in the World" Possible*. London: Praeger.
- Rose, Arnold M, 1962: A Systematic Summary of Symbolic Interaction Theory. Rose, Arnold M (red) *Human Behaviour and Social Processes – An Interactionist Approach*. London: Routledge & Kegan Paul Ltd.
- Rosengren, Mats, 2002: *Doxologi – En essä om kunskap*. Åstorp: Retorikförlaget.
- Rosengren, Mats, 2006: *För en dödlig som ni vet är största faran säkerhet – Doxologiska essäer*. Åstorp: Retorikförlaget.
- Rosenthal, Seth A, och Pittinsky, Todd L, 2006: Narcissistic leadership.

Leadership Quarterly 2006:17(6):617-633.

- Runebjörk, Isabel, 2004: *Ditt personliga varumärke – Om retorik, värderingar och förtroende*. Liber.
- Runeborg, Björn, 2007: *Dag*. Albert Bonniers förlag.
- Rydstedt, Rudolf, 1993: *Retorik*. Lund: Studentlitteratur.
- Rösiö, Bengt, 1995: *Ndola eller hunden som inte skällde*. Täby: egen publikation.
- Sahlberg, Göran, 2007: *När tiden tog slut*. Albert Bonniers förlag.
- Sánchez de, Eva, 1961: *Dag Hammarskjöld*. Stockholm: Åhlén och Åkerlunds Förlag AB.
- Sandberg, Jörgen, 1999: Konstruktioner av socialkonstruktionism. Sjöstrand, Sven-Erik, Sandberg, Jörgen och Tyrstrup, Mats (red): *Osynlig Företagsledning*, Lund: Studentlitteratur
- Schrag, Calvin O, 1997: *The Self after Postmodernity*. New Haven: Yale University Press.
- Schrag, Calvin O, 2004: Foreword. Hyde, Michael J (red): *Ethos of Rhetoric*. South Carolina: University of South Carolina Press.
- Segerstedt-Wiberg, Ingrid, 1962: *Dag Hammarskjöld – Männslighetens tjänare*. Göteborg: SLN:s förlag.
- Shamir, Boas, Arthur, Michael B och House, Robert J, 1994: The Rhetoric of Charismatic Leadership: A Theoretical Extension, a Case Study, and Implications for Research. *Leadership Quarterly* 1994:5(1):25-42.
- Shamir, Boas, 1995: Social Distance and Charisma: Theoretical explanations and an exploratory study. *Leadership Quarterly* 1995:6(1):19-47.
- Shamir, Boas och Eilam, Galit, 2005: "What's your story?" A life-story approach to authentic leadership development. *Leadership Quarterly* 2005:16(3):395-417.
- Sigrell, Anders, 2001: *Att övertyga mellan raderna*. Åstorp: Rhetor Förlag.
- Simon, Charlie M, 1967a: *Katastrofen i Kongo – Dag Hammarskjöld och hans kamp för världsfreden*. Lindblads Historiska Ungdomsböcker.
- Simon, Charlie M, 1967b: *Dag Hammarskjöld*. New York: E P Dutton.
- Sjöstrand, Sven-Erik, 1973: *Företagsorganisering – en taxonomisk ansats*. Stockholm: EFI.
- Sjöstrand, Sven-Erik, 1985: *Samhällsorganisation*. Lund: Doxa.
- Sjöstrand, Sven-Erik, 1997: *The Two Faces of Management: The Janus Factor*. London och Boston: International Thompson Business Press.
- Sjöstrand, Sven-Erik och Tyrstrup, Mats, 1999: Synlig och osynlig företagsledning. Sjöstrand, Sven-Erik, Sandberg, Jörgen och Tyrstrup, Mats (red): *Osynlig Företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Sjöstrand, Sven-Erik, Sandberg, Jörgen och Tyrstrup, Mats (red) 1999: *Osynlig Företagsledning*. Lund: Studentlitteratur.

- Sjöstrand, Sven-Erik, 2008: *Management – Från kontorsteknik till Lednings- och Organisationsteori. Utvecklingen på Handelshögskolan i Stockholm under 100 år, 1909-2009*. Stockholm: EFI.
- Skagegård, Lars-Åke, 2006: *Dag Hammarskjöld – Livvakten. En roman*. Uppsala: Z-Production.
- Skidelsky, Lord, 2005: Dag Hammarskjölds förutsättningar och FN:s framtid. Ask, Sten och Mark-Jungkvist, Anna (red): *Freden som äventyr – Dag Hammarskjöld och FN:s framtid*. Stockholm: Atlantis.
- Soderberg, Nancy E, 2005: FN:s roll i en tid av amerikansk hegemoni. Ask, Sten och Mark-Jungkvist, Anna (red): *Freden som äventyr – Dag Hammarskjöld och FN:s framtid*. Stockholm: Atlantis.
- Smith, Craig R, 2004: Ethos dwells pervasively – A hermeneutic reading of Aristotle on credibility. Hyde, Michael J (red): *The Ethos of Rhetoric*. South Carolina: University of South Carolina Press.
- Smith, Robin, 1995: Logic. Barnes, Jonathan (red): *The Cambridge Companion to Aristotle*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Smirchich Linda, och Morgan Gareth, 1982: Leadership: The Management of Meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science* 1982:18(3):257-273.
- Sparrowe, Raymond T, 2005: Authentic leadership and the narrative self. *Leadership Quarterly* 2005:16(3):419-439.
- Steiner, John, 1985: *Dag Hammarskjöld och Dag Hammarskjöldstiftelsen i Jönköping*. Jönköping: Dag Hammarskjöldstiftelsen.
- Stenström, Emma, 2000: *Konstiga Företag*. Stockholm: EFI.
- Stenström, Emma, 2003: Formen är normen. Strannegård, Lars (red): *Avhandlingen – Om att formas som forskare*. Lund: Studentlitteratur.
- Stjernkrantz, Bengt, 1965: *Dag Hammarskjöld – ”Gud” och ”lönnmördare”?* Torsås: Eget förlag.
- Stolpe, Sven, 1964: *Dag Hammarskjölds andliga väg*. Stockholm: Tidens förlag.
- Stolpe Sven, 2005: De kände honom inte. Gustafsson, Lisbeth (red): *Möten med Dag Hammarskjölds Vägmärken*. Örebro: Cordia.
- Strannegård, Lars, 2003: *Avhandlingen – Om att formas som forskare*. Lund: Studentlitteratur.
- Strannegård, Lars 2007a: *Från det ena till det andra – om ledarskap som översättningspraktik*. Kärreman, Dan och Rehn, Alf (red) 2007: *Organisation – teorier om ordning och oordning*. Malmö: Liber.
- Strannegård, Lars, 2007b: *Kvalitet som autenticitet*. Strannegård, Lars (red): *Den omätbara kvaliteten*. Norstedts Akademiska Förlag.
- Strömqvist, Siv, 1994: *Skrivboken*. Malmö: Gleerups förlag.
- Sundén, Hjalmar, 1966: *Kristusmeditationer i Dag Hammarskjölds Vägmärken*. Stockholm: Diakonistyrelsens bokförlag.

- Swartz, Erik, 1994: *Ledning och organisering av federationer*, Stockholm: Nerenius & Santeérus förlag AB.
- Svegfors, Mats, 2005: *Dag Hammarskjöld – Den förste moderne svensken*. Norstedts förlag.
- Svegfors, Mats och Wallensteen, Peter, 2005: Fredsfrämjande självinsikt: Mats Svegfors och Peter Wallensteen samtalar om Dag Hammarskjölds ledarskap. *Tvärsnitt* 2005:3:05.
- Svenska Folkets Historia, 1961: *Dag Hammarskjöld. En minnesbok*. Malmö: Världslitteraturens förlag.
- Svenska Språknämnden, 2000: *Svenska skrivregler*. 2 uppl. Malmö: Liber.
- Sveriges Riksbank, 2005: Till 100-årsminnet av Dag Hammarskjölds födelse. *Penning- och Valutapolitik*. Specialutgåva. 2005:3. Stockholm: Sveriges Riksbank.
- Söderberg, Sten, 1962: *Dag Hammarskjöld – En bildbiografi*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Taylor, C W, 1995: Politics. Barnes, Jonathan, (red): *The Cambridge Companion to Aristotle*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tengblad, Stefan, 2002: Time and Space in Managerial Work. *Scandinavian Journal of Management* 2002:18:543-565.
- Tessitore, Aristide, 1996: *Reading Aristotle's Ethics – Virtue, Rhetoric, and Political Philosophy*. Albany: State University of New York Press.
- Tharoor, Shashi, 2005: Generalsekreterarens roll. Ask, Sten och Mark-Jungkvist, Anna (red): *Freden som äventyr – Dag Hammarskjöld och FN:s framtid*. Stockholm: Atlantis.
- Thelin, Bengt, 2005: *Dag Hammarskjöld – Barnet, skolpojken, studenten*. Stockholm: Carlsson.
- Thomas av Aquino (St Thomas Aquinas): *Reasonable Virtues*. Kessinger Publishing's Rare Reprints.
- Thorén, Arne, 1961: Willers Uno (red): *Dag Hammarskjöld – En minnesbok*. Stockholm: Bonniers.
- Thorén, Gunnel, 2005: *Dag Hammarskjöld 1905-2005: a compilation of literature based on the collections of the Dag Hammarskjöld library*. 2 uppl. Uppsala: Dag Hammarskjöldbiblioteket.
- Trice, Harrison M & Beyer, Janice, 1993: *The Cultures of Work Organization*. Englewood Cliff: Prentice Hall.
- Tyrstrup, Mats, 2002: *Tidens furstar: om tid, företagsledning och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Tyrstrup, Mats, 2005: *På gränsen till fiasko: Om ledarskapets vardag och det improviserade inflytandet*. Lund: Studentlitteratur.
- UN, 2005: *Basic Facts about UN*. New York: Department for UN Public Information
- UN, 2005: *Charter of the United Nations*. New York: Department for

UN Public Information

- UNITAR, 2005: *A Glossary of Terms for UN Delegates*. UNITAR (United Nations Institute for Training and Research)
- Urquhart, Brian, 1974: *Dag Hammarskjöld*. Stockholm: Norstedts.
- Urquhart, Brian, 1988: *Ett liv i krig och fred*. Stockholm: Bonnier.
- Urquhart, Brian och Erskine, Childers, 1990/1996: *A World in Need of Leadership: Tomorrow's United Nations*. Uppsala: Dag Hammarskjöld Foundation.
- Urquhart Brian, 2005a: Dag Hammarskjölds personlighet. Falkman, Kaj (red): *Ringar efter orden – Femton röster kring Dag Hammarskjölds Vägmarken*. Lund: Ellerströms förlag.
- Urquhart, Brian, 2005b: Generalsekreteraren – Varför Dag Hammarskjöld? Ask, Sten och Mark-Jungkvist, Anna (red): *Freden som äventyr – Dag Hammarskjöld och FN:s framtid*. Stockholm: Atlantis.
- Van Maanen, John, 1988: *Tales of the field: On writing ethnography*. Chicago: Chicago University Press.
- Vargo, Marc E, 2005: *Noble Lives – Biographical Portraits of Three Remarkable Gay Men: Glenway Scott, Aaron Copland, Dag Hammarskjöld*. New York: Harrington Park Press.
- Virving, Björn, 1996: *Termitstacken – Om olyckan där Dag Hammarskjöld omkom i Belgiska Kongo*. Förlag Termiten.
- Wahl, Anna, 1992a: *Könsstrukturer i Organisationer*. Stockholm: EFI.
- Wahl, Anna, 1992b: Företagsledning som konstruktion av manlighet. Sjöstrand, Sven-Erik och Holmberg, Ingalill (red): *Företagsledning bortom etablerad teori*. Lund: Studentlitteratur.
- Wahl, Anna, Holgersson, Charlotte, Höök, Pia och Linghag, Sophie, 2001: *Det ordnar sig – Teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur.
- Wallensteen, Peter, 1995: *Dag Hammarskjöld*. Serien Svenska porträtt. Stockholm: Svenska Institutet.
- Wallström, Margot, 2005: Hållbar utveckling – en princip för fredsbyggande. Ask, Sten och Mark-Jungkvist, Anna (red): *Freden som äventyr – Dag Hammarskjöld och FN:s framtid*. Stockholm: Atlantis.
- Weber, Max, 1947: *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: The Free Press.
- Weber, Max, 1982/2002: *Max Weber – revised edition*. Parkin, Frank (red). Routledge.
- Weiner, Gudrun, 2006: *Att strida med ord – en kritisk retorikanalys av politiska talkshows i tysk TV*. Åstorp: Retorikförlaget
- Western, Simon, 2008: *Leadership: A Critical Text*. London: Sage Publications.
- Westley, F och Mintzberg, Henry, 1989: Visionary Leadership and Strategic Management. *Strategic Management Journal* 1989:10:17-32.

- Widerberg, Karin, 2002: *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Wijkström, Filip, 1998: Svarta änglar och vita dygder. Aspers, Patrik och Uddhammar, Emil (red): *Framtidens dygder*. Stockholm: City University Press.
- Wijkström, Filip och af Malmborg, Marianne, 2005: Mening och Mångfald. Ledning och organisering av ideell verksamhet. Amnå, Erik (red): *Civilsamhället – Några forskningsfrågor*. Riksbankens jubileumsfond och Gidlunds förlag.
- Wiklander, Iwo, 1978: "Det ska jag förklara senare..." *En närbild av Dag Hammarskjöld*. Zindermans.
- Willers, Uno, 1961: *Dag Hammarskjöld – En minnesbok*. Stockholm: Albert Bonniers förlag.
- Willner, Ann Ruth, 1984: *The Spellbinders – Charismatic Political Leadership*. New Haven/London: Yale University Press.
- Wolrath-Söderberg, Maria, 2003: *Finns det genvägar till klokhet? – Retorik som konsten att överväga*. Lund: Studentlitteratur.
- Wåhlin, Nils, 2006: Transcultural Encounters in Cities: Convergence Without Becoming Coincident. Clegg, Stewart R och Kornberger, Martin (red) 2006: *Space, Organizations and Management Theory*. Liber och Copenhagen Business School Press.
- Xing, Qu, 2005: Internationell förhandlare – Uppdrag Peking. Sten Ask, Sten och Mark-Jungkvist, Anna (red): *Freden som äventyr – Dag Hammarskjöld och FN:s framtid*. Stockholm: Atlantis.
- Yukl, Gary, 1999: An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *Leadership Quarterly* 1999:10(2):285-305.
- Yukl, Gary, 2006: *Leadership in Organizations*. 6 uppl. New Jersey: Prentice Hall.
- Zacher, Mark W, 1970: *Dag Hammarskjöld's United Nations*. New York: Columbia University Press.
- Zaleznik, Abraham, 1977/1990: *Managers and Leaders: Are They Different?* Harvard Business Review on Leadership.
- Zorofsky, David, 2004: George W Bush Discovers Rhetoric – September 20, 2001, and the U.S. Response to Terrorism. Hyde, Michael J (red): *The Ethos of Rhetoric*. South Carolina: University of South Carolina Press.
- Åslund, Leif 1994: *Tal i Tiden*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Åström, Sverker, 2003: *Ögonblick – Från ett halvsekel i UD-tjänst*. Stockholm: Lind o Co.
- Ödman, Per-Johan, 2007: *Tolkning, förståelse, vetande – Hermeneutik i teori och praktik*. Nordstedts Akademiska Förlag.

English Summary

Leadershaping Rhetoric – Dag Hammarskjöld and all of the General-Secretaries of the UN, as a scene for charisma, virtues, and ideals for leaders

Leadership - the importance and meaning of the leader

You don't even have the courage to resign!

A verbal fire is shot in the grand General Assembly Hall in the UN headquarter in Manhattan. It is October 3rd 1960 and Nikita Chrusjtjov of the Soviet Union is aiming at the General Secretary Dag Hammarskjöld. The Soviet Union wants to remove the General Secretary as a position and replace it with a troika of countries. They argue that no single person can be neutral. The rumor says that the reason is that they do not like Hammarskjöld. Chrusjtjov is no diplomat so he says that those who believe in saints can continue, but that they do not believe in such fairytales. He also accuses Hammarskjöld of not having courage enough to resign in a chivalric manner. Chrusjtjov is shouting, spitting and gesturing with closed fists. Hammarskjöld is still under the attack. His blond hair is as always combed backwards and his ice blue eyes are focused. Then he answers. He is known as a moderate public speaker with a complicated language. The fact that he was seen as an administrative secretary is said to be the reason that he was elected. But this day he speaks sharp and with force. Hammarskjöld says that it is not the Soviet Union or the other countries of power that needs the UN, it is the smaller countries. He says that it would be easy to resign, but that it would be wrong. It takes courage to stay, and that is what he is going to do. The General Assembly is applauding. Long and hard.

People around the world were cheering as well. Hammarskjöld gets five boxes full of admiring letters. The fight between Hammarskjöld and Chrusjtjov came to be a background to some of the visions and values that Hammarskjöld then created for UN and its staff, such as integrity and norms of the international civil servant.

The episode with Hammarskjöld in the UN General Assembly and what happened afterwards illustrates what this book is about. Whether an organization has to be represented by a single person and what role this person has. What one can ask of a leader, and what expectations a leader needs to live up to. It also illustrates that leadership is not something that a leader just can step into. It is an interaction between leaders and led and needs to be communicated. Not only communicated with neutral information, but with influence and persuasion. What is negotiated in the example is the ideal and virtues of the character of the leader. It also touches the heritage of the ideals, as of saints and knights. The story illustrates also how a vision can be created and how leadership can influence and lead people. The story is also an illustration in itself. This story has gone to history because it is about Dag Hammarskjöld. He was the second General Secretary of the UN and is by many seen as the most important role model for the UN and for many people around the world.

Leadership as influence and communication

Leadership theory is vast and diverse. Two of few things that researchers seem to agree on is that leadership has to do with influence.¹⁰⁸⁹ Value-based leadership or organizing is a concept that stands for softer base of influence. It is most common in the civil society and public management, two areas that has expressed the need for leadership research.¹⁰⁹⁰ Leadership is about influence, though, there is a lack of research in how this influence works. There is also uncertainty if leaders really can be influential.¹⁰⁹¹ The area of nature of managerial work show that what leaders do is to communicate. This is the one other thing that researchers agree on about leadership.¹⁰⁹²

One thing that leadership theory does not agree on is how much impact much the leaders' person has. After the focus on the person in the fourth paradigm in leadership research where leadership is explained as a person's charisma, some researchers argue that leadership has put too much focus on the individual. To understand leadership, the leader must be abandoned.¹⁰⁹³ It is even a part of the agenda of the constructionist view on leadership.¹⁰⁹⁴ Though, in practice, leaders get more and more attention. In popular science leaders can read how they can

1089 See for example Yukl 2006:3 Northouse 2007:3, Bengtsson, Müllern, Söderholm and Wählin 2007:63 Jönsson & Strannegård 2009:15.

1090 Kelman 2005, Jäger, Kreutzer and Beyes 2009

1091 Pfeffer 1977

1092 Carlson 1951/1999, Mintzberg 1973, Tengblad 2002,

1093 Meindl et al 1985, Meindl 1995, Alvesson och Kärreman 2002, Muldoon 2004, Strannegård 2007a:179, Bligh & Schyn 2007

1094 Sjöstrand and Tyrstrup 1999

become more effective, influential and successful. In media leaders are used to personify their organizations or companies. Their persons are scrutinized, first celebrated and then downplayed, all according to media logic. Theory wants to look less at the individual leader at the same time as the interest for the individuals are increased in practice. This is a paradox.

To reach understanding of value-based influence of individual leaders I will combine leadership theory with theories of rhetoric and virtue ethics. Since leadership is about influence and communication, rhetoric, the art of persuasion, should be a fruitful complement to leadership theory. The two areas have many things in common. Leadership and rhetoric are both created in interaction. Without led, no leadership, without public, no rhetoric. Leaders spend their time at rhetoric in practice. In both areas there is an interest for the leader/speaker and what distinguishes good ones and what creates trust. Both leadership and rhetoric as research has an interest of contributing to practice.

Another thing leadership and rhetoric theory has in common is a failure. Both areas have spent years of research on finding the qualities that excerpt the excellent leader/speaker. Both areas have failed with endless lists of characteristics, but no common understanding. This is why I will also introduce virtue ethics, which is descriptive and normative. The concept virtue can be understood as ideal characteristic that can be used both for cultures and individuals.¹⁰⁹⁵ I am not setting out to create norms; I want to use virtue ethics to identify norms. I will also use virtue catalogs from different times and areas to compare with the virtues I find.

To identify ideals of leaders in practice and see how they go with leadership theory is an important task for research.¹⁰⁹⁶ In the international GLOBE-study conceptions and ideals of leadership has been analyzed and compared. The study confirms that there are international agreements on what ideal leadership is.¹⁰⁹⁷

My point of view for this study is that leadership is about influence, and that part of this influence is value-based. I am interested in the influence of the individual leader, how a person can influence through his/person. I am interested in the conceptions and ideals of individual leaders; why, how and what importance they are given. My ground perception is the perspective of symbolic interaktionism. I see leadership not only as influence from the leaders to the led. Leadership is a shaping, constitutive, creating, interactive process between leaders, led and a

1095 Aronsson, m fl 2000:22

1096 Holmberg 2005, Strannegård 2007a

1097 House et al 2004, Chhokar, Brodbeck och House 2007

specific context.¹⁰⁹⁸ What I am looking for is Leadershaping Rhetoric.

Aim of study

The aim of this dissertation is to investigate leadership as value-based influence and specifically the importance of individual leaders and the ideals that surround them.

More specifically following research questions are asked:

- How and why are individual leaders given importance?
- What leadership ideals exist on an international arena, and how are these ideals expressed individually and culturally?

With influence as only tool and unite the world as goal – UN as empirical material

“All the power that a General Secretary has, is the power of reason and persuasion.”
Kofi Annan

The UN and the General Secretaries do not have any real, forcing power. The UN is a value-based organization which to its form is a meta-organization and to its extent a world community, maybe even the world community. This makes UN a good empirical case study for value based influence. I have chosen to focus on the most visible leader in the UN; the General Secretary, GS. He/she is supposed to be a symbol and role model for the organization but also for the world. Therefore he/she is especially interesting to study for international conceptions and ideals.

The empirical material consists of two case studies. The first is all of the General Secretaries. I have mapped and analyzed their *ethos*, characters. I have also analyzed the installations of the eight GS. On this arena the delegates can express their expectations on the new GS. I have done an ethnographic study of one of the installations, and done a rhetorical, both neoaristotelian and modern dramatic, analysis of these installations. What norms and ideals are created in these global leaders? Where can these ideals come from?

In the second case study I have chosen to look at one of these eight, one that is often said to be a norm for the other General Secretaries. He can be said to be the “most” General Secretary, since his bibliography is longer than the other seven. He is also said to have created the role of the international civil servant and as

1098 See Grint 2000

that he is a role model for the staff of international organization. He is also a role model for many people around the world. Sayings like “What would Dag do?” has spread around in the organization. Hammarskjöld has also done a revival in the beginning of 21st century. More publications have been printed about him than ever before, and he has also inspired music, drama and fiction. What has made him a great leader and a famous symbol?

Methodology and scientific platform

Aristotle defined the human as *zoon politikon*, the animal who lives in a society. To define the human as a social, cultural being is today assumed by a number of philosophies. The ones I have been inspired from are cultural theory, social construction, phenomenology and symbolic interaktionism. The first standpoint is man as social, cultural and interactive. Culture is the collectively created world that combines but also part humans and groups.¹⁰⁹⁹ A culture can be manifested on different levels; such as symbols, language, narrative and practices.¹¹⁰⁰ The simultaneous creation of culture, society and man works through socialization, identity-creation, persuasion and symbol-creation.¹¹⁰¹ The most important system of symbols is the language. It is formed and given meaning by being used in different situations.¹¹⁰² In linguistic relativity it is said that language is created together with the human context.¹¹⁰³ Language is storage for meanings of things, and it is through this that things become real to us.¹¹⁰⁴ This thought is developed in narrative theory; to tell is a basic form of social life.¹¹⁰⁵

In this study I am particularly interested in the language used to speak about leadership and leaders, specifically about leaders' persons. I am interested in the concepts that are applied to describe the UN General Secretaries and what narratives are told about Dag Hammarskjöld. To speak of them as persons, I will introduce the rhetorical concept *ethos*, instead of using personality or character. In *ethos* there is a conception of creation; the performed *ethos* or the interpreted *ethos*. It also includes outer and inner *ethos*, such as attribute as gender, age, name, title or inner *ethos*. This makes *ethos* a better concept than for example identity and personality. I will use Quintilian model with attributes as topics for outer *ethos*, and the Aristotelian model for inner *ethos*.

1099 Hofstede 2001:9

1100 See model in Trice och Beyer 1993:78

1101 Rose 1962:5

1102 Berger och Luckman 1966/2003:51-51

1103 Allwood 1983)

1104 Berger och Luckmann 1966/2003:41

1105 MacIntyre 1984: 216; Czarniawska 2004:3

In creating meaning and interaction, persuasion is basic. None of the processes in culture, language, interaction, symbols, are neutral.

“And wherever there is ‘meaning’, there is ‘persuasion’.”

Kenneth Burke 1969a:172

I argue that this is an important insight in contemporary rhetoric which can be of big importance for social sciences.¹¹⁰⁶ Man is not only social, cultural and symbol-creating. She is also persuasive.

Since the study is about creation of meaning and values, I will use qualitative methods and I have a hermeneutic approach. In working hermeneutically, one search for different meanings. In the interpretation the researcher works between different levels of understanding. Hermeneutics and rhetoric are like Siamese twins. Rhetoric deals with how people express themselves, while hermeneutics deals with how humans understand what is said. The way of working in hermeneutics, with changing from the whole picture to the parts and then up to the whole picture again, comes from rhetoric.¹¹⁰⁷ The speaking and writing in rhetoric are represented in the listening and reading in hermeneutics.¹¹⁰⁸

Episteme, doxa, techne and *phronesis* are all Greek words for knowledge. Of these four *episteme* is the one that has been integrated in science, for example through the word of epistemology. Though, the concept has a positivistic understanding. I am therefore connecting to the other concepts. The knowledge possible is *doxa*, what man think they know. Knowledge is something created and interpreted and I connect *doxology*, which is also connected to rhetoric.¹¹⁰⁹ Research in leadership and theory ought to be *phronetical*. Not only predictive or descriptive but judging. Organizational research should take part in practice and reality by focusing on specific values and in power relations. This is possible by asking questions like: where are we going? Is this good? Should something be done about that? Who wins and who loses in the empirical situation, and through what mechanisms of power?¹¹¹⁰ The fourth word for knowledge is also interesting here; *techne*. Both leadership and rhetoric is a *techne*.¹¹¹¹ I will study *techne* but create knowledge in forms of *doxa* and *phronesis*.

This has consequences. Much qualitative and interpretative research is still car-

1106 Gusfield 1989:17

1107 Gadamer 1960/1997:137

1108 Fafner 1988:19-20

1109 Rosengren 2002

1110 Flyvbjerg 2003

1111 Grint 2000

rying around positivistic heritage and some studies are used as quantitative but without the numbers.¹¹¹² Therefore, instead of using validity and reliability, I have created other concepts to discuss my study, ideals, or virtues. I have done this list of seven virtues based on thoughts by Karin Widerberg (2002) and Lee Le Roux (2006). These are **openness** in choosing method, analyse and reporting. **Interest in the interpretation of the practice.** **Selfcriticism** of what is suitable for the study, not what is accepted. **Visible subjectivity** with openness in pre-understanding. **Transparency** in how the collecting and interpretation has been done. **Clarity** in how results and contributions have been done. **Reasoning** in how the study has been done and why decisions and interpretations have been made.

I discuss my study out of these virtues in the methodology and again in the end of the study. I also present my pre-understandings for UN and for value-based leadership in my methodological chapter. Here I also discuss scientific writings as rhetorical objects from the concept of *decorum* and *pistis*.

Theories

The leadership theories I put focus on all say something about the individual leader.

Leadership as charisma and vision is based on Max Weber who used the word charisma to characterize authority in crisis based on the led seeing the leader as exceptional. The concept was revitalized in the 1980's, neo-charisma, to explain emotional and symbolic aspects of leadership. The charismatic leader is often seen as a good, enthusiastic, visionary speaker and rhetoric is sometimes used to explain charisma. The area has been dominant, especially in the Anglo-Saxon research, and has been called the fourth paradigm of leadership.

Authentic leadership says that leaders should motivate and create visions from own values. Self knowledge is important an authentic leadership can be trained in creating meaning through narratives and life stories.

Some researchers argue that the fifth paradigm in leadership theory will be leadership as symbolic interaction.¹¹¹³ In this area there are a number of different alternative theories used to see leadership as less certain and more like a process and an interaction. Leadership as social construction search for explanations in both institutional but also individual actions. Social construction has also led to the insight that both leadership in practice in theory and practice are gender

1112 Bryman 2004:758

1113 Grint 2000, Muldoon 2004

specific. Gender research in organizations show that leadership is also a construction of masculinity.

The romance of leadership is sometimes seen as a part of charisma and sometimes as a reaction against charisma, which can be seen as a hyper-romantization of leaders. The argument is that leaders are given too much focus and too much importance.¹¹¹⁴

Constitutive leadership combines construction, influence and creation of meaning. Keith Grint argues that leadership is constitutive; it is not scientific, but dependent on different kinds of arts. Grint has the same viewpoint on leadership as I do; persuasive and interactive. Also he takes a comprehensive view on leadership used to analyze historical events in leadership, which suits my study.

Symbolic leadership is a theory by Orrin Klapp, symbolic interactionist.¹¹¹⁵ Klapp argues that a symbolic leader influences by what he means to people. A symbolic leader can also be a leader of an organization, but not necessarily. He/she can also continue to be a symbolic leader after his death. To explain the phenomena Klapp uses person, situation and interaction. It is the dialectical that makes symbolic leadership hard to anticipate.

Rhetoric is an interdisciplinary research area. Here I will use both neoaristotelian analysis to search for the meaning of the content and Kenneth Burkes dramatic pentad, to see what the basic motive in a drama is. I will use conceptions and models from rhetoric to analyze the content and drama of the installations and the *ethos* of the General Secretaries and especially of Dag Hammarskjöld. I will also use Aristotelian virtue ethics as created by Aristotle, explained by Alisdair MacIntyre, and the classical virtues as interpreted by Deirdre McCloskey. Virtues will be used to search and explain the ideals interpreted and attributed to the General Secretaries and Dag Hammarskjöld.

Installations and General Secretaries – reproduction of saints and heroes used as scene

I have mapped and analyzed the *ethos* of all the eight General Secretaries of the UN. This shows that the norms for their outer *ethos* are strict. Middle aged (48-63) men with the same sort of education (law or political science or business). They all have experience from politics and diplomacy. The only one that sticks out in the attributes is Dag Hammarskjöld. He is the only one without a family. Also, he has not been politically active in the sense of being member of a party. He took his role as a civil servant seriously and was despite many years in Swedish government never a member of any party.

1114 Meindl et al 1985, Bligh och Schyn 2005

1115 Klapp 1964

Then I have studied all of the installations of the eight. The last one, the election and installation of Ban Ki-moon I have studied in media during the autumn of 2006 and then ethnographically live during the installation. I have also interviewed Kofi Annan and Ban Ki-moon's speechwriter about communication. The speeches today need to be suitable for large audiences, thanks to media. Speeches need to be created in suitable sound bites, sayings that are good standing by themselves. I have also interviewed some "informants", diplomats, former UN president of the General Assembly and so on, to understand the culture of UN and General Assembly and understand how DH is seen in the UN.

The reporting in media about the new General Secretary is all about the individual Ban Ki-moon. Almost nothing is reported about what he wants to do or should do. It is all about whom he is, how he is. The installations are also all about how the General Secretaries are as persons. All together there are over 100 words in the eight installations to describe the General Secretaries. Studies show that they as persons have been very different, and that they have dealt with their mission differently.¹¹¹⁶ This study shows that the GS are attributed the same virtues and character traits. These are not new modern virtues as being flexible, effective or creative. These virtues are classical ones such as wise, honorable and honest. The three most important ones are faith (as in identity and integrity), wisdom and love (as in devoted and passionate). Interestingly these virtues are, based on McCloskey 2006, more sacred than profane, more female than male, even though leadership traditionally has been seen as rational and masculine.

The celebrating of the leader is part of the genre *Genus Demonstrativum*. The purpose of this is partly to celebrate the object of celebration, but also to connect and gather the group and decide on what values is important. The GS are only tools to create connection and trust for the UN and to express expectations on other members of the UN. Even though there are mostly black suits in the installations, I see it as a dancing ritual of peacocks. They are showing off their feathers for the GS, even though it is for the whole audience. The dancing includes complements but also love bites with what is expected. The leader is used as a synecdoche, a part that gets to represent the whole. Important topics are religion, nationality, brotherhood and family. All these are used as bases for metaphors to show connection.

The topics are also used as a platform for identification. An analysis with the dramatic pentad of the installations show that the main agent is UN, not the GS. The GS are only used as decorations of the scene. They are spoken about in third person, never spoken to. The purpose is to congratulate visibly and the

1116 Kille 2006

strongest of the five parts of the pentad is the purpose. When this is the strongest in a story, this is a sign of transcendence as the underlying philosophy in the story and the outlook on the world is uniting.¹¹¹⁷

The different analysis shows that it is unity that is the important purpose of celebrating a leader and giving him importance. The leader is a tool or a scene in this work. What are celebrated in leaders are classical virtues, reproduction of classical dramas and myths of hero and saints.

The results are used to discuss leadership as authenticity and the romance of leadership and culture of organizations.

Dag Hammarskjöld – virtue as motive and role model

I have read all material in all the languages I know about Dag Hammarskjöld. I have read his own writings and speeches, but mostly narratives about him as biographies, analysis, thoughts of his religion, conspiracy theories about his death and sexuality. Also I have read crime novels and fiction dramas with Hammarskjöld in the main part. I have listened to music inspired by Hammarskjöld's poems and to radio theatres about his persons. I have sneezed in the archives with his baby hair, grades, travel schedules, letters and personal photo albums. I have looked at thousands of web pages and hits in media archives. There are streets, schools, parks, pilgrim paths, medals, stamps, cheer-leading teams and much much more carrying the name of Hammarskjöld.

DH was born in 1905 and was a fast learner in school. He took a PhD in economics and started working for the government at the same time. He worked for the financial department and then the foreign ministry. In 1953 he is, very unexpectedly asked to be the second GS of the UN. Hammarskjöld was elected because he was seen as a administrative secretary and become a general of peace. He did a lot of changes in the way UN worked, and the new organizational procedures he did in a lot constructive language, as calling armed military as peace-keeping force. At the same time as he dealt with the crisis in Suez and negotiating with China over American prisoners he continued with what he called "the important things" when he translated theological and poetic texts by for example Martin Buber and took photographs that were published in example National Geographic. He was not only celebrated, Hammarskjöld was also criticized for being cold and distant. There were also rumors about him being homosexual.

Hammarskjöld died in an airplane crash in Africa, on a way to a negotiation. After his death media wrote about his remarkable character, intelligence and

1117 Foss 2004:389, Burke, 1945:128

energy. But there were also many conspiracy theories about his death. Was he murdered? Who did it? Did he take his own life? Was it just an accident?

Two years after his death, 1963, Hammarskjöld's diary notes and poems were published; *Markings*. They made him even more famous. Some people loved the book and praised it for the self knowledge and deep insights in religion, especially mysticism. Other hated it and meant that Hammarskjöld were deeply disturbed, seeing himself as Messiah. When Hammarskjöld would have turned 100 year in 2005, more was published than ever before about Hammarskjöld. Why did he become so famous now?

I present and analyze the facts of and narratives about DH in three models; outer *ethos*, inner *ethos* and constitutive leadership.¹¹¹⁸ I also analyze the case of Hammarskjöld from the view of charisma, visionary leadership, romance of leadership, authenticity and symbolic leadership. I mean that authenticity is important for the trust of a leader. Not only in the way authentic leadership is usually used, that a leader needs to be true to him/herself, but that a leader needs to be seen as authentic, that is, that he lives his ideals and acts his visions. In visionary leadership, visions are often said to reflect childhood traumas. But visions seem to be more important if they reflect the situation and context.

The importance of something being mystic is explored. According to Burke, something being mystic is more persuasive than any arguments.¹¹¹⁹ Also, the importance of distant and close is discussed. Role models tend to be better from a distance at the same time as people needs to feel close to experience identification.¹¹²⁰ A symbolic leader is created in interaction with situation and context and can be helped with a number of colors. Hammarskjöld had many colors with his intellect and his interests in hiking, poetry and other. When a symbolic leader dies, this can even increase the admiration, which happened in the case of Hammarskjöld. Also, it seems as if the ideals that was troubling for Hammarskjöld during his life, makes him even more famous now. His spirituality and deep religious thoughts. His unclear sexuality, his integrity that was disturbing, now admired.

Most of all, I argue, that he lived his ideals. Take for example integrity. He spoke of integrity, but also lived it by never being a part of a political party even though he worked in politics all his live. He was never member of a Christian congregation, even though he was deeply religious. He also created integrity in his way of

1118 Grint 2000

1119 Burke, 1952:105

1120 Bligh och Schyn 2005:356

working. He threw out FBI out of UN when he started. He created diplomatic tools such as silent diplomacy where no one had to lose face in a negotiation. He lived and acted his ideals, hence was experienced as authentic. Hammarskjöld seem to have affected and influenced people and an organization, and maybe the world. Though he was not seen as charismatic, and he falls out of many models of charisma, as do Nelson Mandela and Mother Theresa. Is then something wrong with real life or with theory?

Result

How and why are individual leaders given importance?

Leaders are given importance because they are used. The led lead through the leader. I argue that the ground for value-based influence through an individual leader acts out through identification. Important for identification can be mysticism, distant-close, authenticity, real visions but also classic human ideals.

What leadership ideals exist on an international arena, and how do these ideals express individually and culturally?

Ideals that are constructed and reproduced are classical virtues that stem from saints and heroes. Independent of the leader, these can be attributed to a leader.

Though, men do seem to agree on ideals on a conceptual level. For example is integrity important according to the GLOBE study, it is also important in the UN installations. But how is it lived? What does integrity mean? Or what does charismatic mean? Hammarskjöld is over and over again described as boring in biographies. The first biography was written by an American¹¹²¹ and authors after him seem to reproduce the “fact” that DH was a boring public speaker. But when I see DH on documentaries, I do not experience him as boring. Just Swedish. On a conceptual level we agree on important virtues and ideals, but on an expression level, we do not agree. Studies like GLOBE needs to be complemented with qualitative studies with how different ideals are lived and expressed.

Theoretical implications

My insights in leadership as value-based influence of identification has implications for theory. For example: charisma could be better off discussed as value-based, and then it could be trained and foreseen rather than analyzed afterwards. I also believe that theories from symbolic leadership¹¹²² with colors, interaction could contribute much to charisma. Theory of charisma needs not be more

1121 Urquhart 1974

1122 Klapp 1964

detailed with more variables, rather with a larger perspective. Hammarskjöld would never be analyzed by charisma theorists, he falls out of most models, even though he seems to have influenced and mesmerized people. The romance of leadership is important, though the theory needs to discuss also why led puts so much admiration to a leader. Here the insights from rhetoric can be helpful, that the celebration is about values, higher goods and the group rather than the leader him/herself. Authentic leadership as theory needs to acknowledge the need for someone to be seen as authentic by others, not only by him/herself. To act, do and say the same ideals. Out of this discussion I also discuss fictive leadership as of Ronald McDonald, Santa Claus or in the Moonlightning show; the opposite of authentic leadership

Besides implications for theory I also discuss some methodological implications; such as the need for complex methods and the importance of culture in models. Based on *phronetic* research, I also want to make a contribution; therefore I discuss possible implication for practice. How UN can see the politeness not only as time consuming un-necessities, but as a way of creating and showing important values. Also, it can be valuable for UN to see what norms and ideals that is behind choosing leaders, and what it should be. Perhaps a leader can be chosen that is a good scene for identification of ideals, instead of reproduces due to outer norms.

Bilaga A – Om FN och dess kontext

A.1 Värdebaserat världssamfund samt federation och metaorganisation

Jag ska lyfta fram ett par karakteristika för organisationen FN. Dess inflytande är värdebaserat, till sitt omfång är FN ett världssamfund och till sin form är den en federation och en metaorganisation.

A.1.1 FN är en värdebaserad organisation.

”FN är inte bara en organisation, FN är en idé!”

Jan Eliasson 2005 i dokumentären *Fredens Pris*

Vad menas med idéburen och värdebaserad organisation? Jag har inte hittat någon vetenskaplig definition av begreppen¹¹²³. Däremot används begreppen flitigt i praktiken i varierande sammanhang av politiska organisationer, akademi, ideella föreningar och vinstdrivande företag. Begreppet idéburen används främst i svenska sammanhang och främst inom den ideella sektorn. Det värdebaserade (*value based*) har främst använts i anglosaxiskt ursprung och har använts i teorbildning såsom karisma, transformation och visionärt ledarskap. FN och denna studie har samröre med både det idéburna – det frivilliga medlemskapet drivet av en idé, och det värdeburna – ledarskap som baserat på värden och värderingar.¹¹²⁴

Att begreppen används av alla typer av föreningar, organisationer och företag tycker jag är en fördel. För jag är inte ute efter att beskriva en särskild typ av ledarskap eller organisation, snarare ett fenomen inom ledarskap. Att bära och/eller att vara buren av en idé eller värderingar. Kan idén vara att tjäna pengar? Nej, däremot anser jag att det kan finnas lite och till och med mycket inslag av idé- och värdeburenhet även i ett vinstdrivande företag. Ingvar Kamprad hade mer än pengar i åtanke när han startade IKEA, åtminstone såsom historien berättar det. Men jag vill inte definiera begreppet idéburenhet kring något det *inte* är, alltså pengar (såsom uttrycket non-profit), utan utifrån vad det *är*. Då utesluter man heller inte de som ersätts med pengar, till exempel sjuksköterskor och läkare som reser på uppdrag av *Läkare utan gränser*.

1123 Sökning på google.se och bibliotekssökning via Libris. Det finns inom prissättning och redovisning en metod som kallas för value-based management, ett styrverktyg, men det är inte vad jag är ute efter.

1124 Holmberg och Hyllman 2008

Vad innebär det då för FN att vara en värdebaserad och idéburen organisation? Jo, idén med FN, såsom satt i stadgarna är att: upprätthålla fred och säkerhet, utveckla vänskapliga relationer mellan länder baserade på respekt på tron på lika rättigheter, samarbete för att lösa internationella ekonomiska, sociala, kulturella och mänskliga problem och arbeta för respekt för mänskliga rättigheter och frihet och bli ett center för samarbete mellan länder för att uppnå organisationens mål.

A.1.2 FN är en federation och en metaorganisation

Vad är en federation, och vad innebär en sådan organisering? Jag tar hjälp av Erik Swartz bok *Ledning och organisering av federationer* (1994) för att få svar. Begreppet federation kommer från latinets *foedus*, förbund, avtal, förening, förbindelse mellan såväl stater som andra organiseringar men också individer. Det latinska begreppet är släkt med begreppet *fides* som betyder förtroende och tilltro.¹¹²⁵ Swartz menar att idén bakom federationer inte bara handlade om att organisera sig för att hålla överenskommelser, utan också för att man ville samarbeta och skapa ömsesidighet. En federation är kort sagt en frivillig sammanslutning av företag eller organisationer, eller som i FN:s fall, av nationalstater. Det finns två grundfunktioner i styrandet av en organisation: att tillvarata medlemmarnas intressen samt att arbeta med de gemensamma intressena.

*Federationers ledning och funktion*¹¹²⁶

<i>Federationens syfte:</i>	<i>tillvarata fts gem. intressen</i>	<i>genom att verka ihop</i>
↓	↓	↓
<i>Grundfunktion:</i>	<i>medlemsfts ägarinflytande</i>	<i>fed. samverkan</i>
↓	↓	↓
<i>Organisatorisk lösning:</i>	<i>federationens ägarorg.</i>	<i>fed. Ledningsorg</i>

Swartz skriver att de två grundfunktionerna överlappar varandra och att de till och med kan motsäga varandra. Hur ägarfunktionen ser ut skiljer sig åt mellan olika federationer. I fallet FN är Generalförsamlingen ägarorganisation och Sekretariatet ledningsorganisationen.

Ett för en federation utmärkande drag, som också brukar få stor uppmärksamhet, är att det föreligger ett spänningsförhållande mellan medlemsföretagens perspektiv och det helhetsperspektivet som företräds av de gemensamma enheterna. Många menar att detta är den kanske mest utmärkande egenskapen i en federation samtidigt som

¹¹²⁵ Swartz 1994:19

¹¹²⁶ Swartz 1994:198

den i stor utsträckning påverkar och ger förutsättningarna för hur federationer fungerar i allmänhet och hur de kan ledas och samordnas i synnerhet.

Erik Swartz 1994:215

Både ägarorganisationen (medlemmarna) och ledningsorganisationen (federationens stab) styr federationen. Just detta gör att en federation är en utmärkt fallstudie för ledarskap som samspel och interaktion. Ledda och ledare formar varandra i alla sammanhang, men i federationer är det inbyggt i organisationen att de ledda påverkar ledaren. De ledda är inte bara ledarens ledda, de ledda är samtidigt ledarens ledare. Hur inflytandet ser ut mellan medlemmar - federation, det vill säga ägarorganisation – ledningsorganisation, klargörs i federationens stadgar.¹¹²⁷ Utgångspunkten är att all makt från början ligger hos medlemmarna och att medlemmarna genom avtalsskrivning kan ge federationen uppgifter. Det innebär att ledningen får en formellt svag auktoritet.¹¹²⁸ Ledningen måste befästa sin ställning, förtjäna sin ställning. Swartz illustrerar genom att jämföra en federation med ett företag styrt av en VD. En VD får ett mandat, som han/hon behåller även om VD:n försvagar företaget. Motsvarande VD i en federation har motsatta förutsättningar. Positionen ger federationens ledare begränsat mandat och begränsad auktoritet. Enligt Swartz måste en VD:s auktoritet ”... *istället förtjänas genom att i handlingar och ord skapa ett förtroende från medlemsföretagen*”.

¹¹²⁹

Swartz beskriver skillnaderna förenklat så här: en VD i ett företag har några månader på sig att inte förlora förtroende, auktoritet och i förlängningen makten. VD:n i en federation har några månader på sig att förtjäna makten, genom att skapa förtroende och auktoritet. Förtjänar inte VD:n makten tillräckligt snabbt, får han/hon den inte.

Dessa förhållanden gör att generalsekreterarna i FN är en intressant fallstudie ur just ett retorikvetenskapligt perspektiv. I och med att FN är en federation har inte generalsekreterarna den byråkratiska, formella makt som en ”vanlig” ledare har, utan han/hon måste övertyga sin organisation för att få leda den. När Jan Eliasson avgick som Generalförsamlingens president, sa han så här till medlemsstaterna: ”*And remember: the United Nations is only as effective as its Member States wish it to be.*”¹¹³⁰

1127 Swartz 1994:263-264

1128 Swartz 1994:272

1129 Swartz 1994:273

1130 Jan Eliasson i ”statement in the conclusion of the 68th session of the GA, UN HQ, New York, 11 September, 2006.

I slutet av sin studie om federationer jämför Swartz federationer med hierarkier. Fördelarna med beslutsfattande i hierarkier är möjligheten att ta och genomföra beslut trots att alla inte är överens. Men de som ska genomföra besluten har inte fått delta i beslutandeprocessen och alla beslutsfattare är kanske inte heller överens. *”Samtidigt som många företrädare för federationer uttrycker missnöje över hur de federativa besluten tas, talar andra om den frivilliga (federationsliknande) beslutsformen som något att sträva efter i det framtida företaget.”*¹¹³¹

För alla är inte nöjda med det enkla hierarkiska och auktoritära styrandeformen.

”Makt användas bara när man måste driva igenom något mot de andra. Men i de flesta fall betyder det att problemet inte är genomarbetat, och därmed oftast fel. Makt är rätten att fatta fel beslut, och används mest till det”

Hans Rausing 9 maj 1994 i Dagens Industri¹¹³²

Swartz menar att forskning om hur federativt ledarskap utövas är negligerat, och efterlyser mer forskning.

A.1.3 FN som metaorganisation¹¹³³

FN sägs ha en rad inbyggda spänningar bland annat mellan suveränitet och internationalism.¹¹³⁴ Många av dessa spänningar kommer sig av att FN till sin form är en metaorganisation.

En metaorganisation är en organisation som består av andra organisationer. Dessa medlemmar kan vara såväl företag, organisationer eller länder, men alltså inte personer. Metaorganisationen bör förstås som en egen form, det är inte säkert att teorier framtagna för enskilda organisationer fungerar på metaorganisationer. En metaorganisation har ofta svag auktoritet över medlemmarna. Medlemsorganisationerna och metaorganisationen konkurrerar om såväl identitet, självständighet som auktoritet. Ofta har dessutom medlemsorganisationernas ledare både större makt och mer resurser än metaorganisationens ledare. En metaorganisation är därför beroende av sina medlemmar för att få tillgång till resurser. För att en metaorganisation ska fungera måste den göra anspråk på en egen identitet, det är då som förtroende kan skapas i relationerna mellan medlemmarna. Konflikter mellan medlemsorganisationerna i en metaorganisation är ofta svåra att lösa genom hierarkisk auktoritet eller exempelvis att exkludera en medlemsorganisation.

1131 Swartz 1994:279

1132 Citerad i Swartz 1994:279.

1133 Ahrne och Brunsson 2008

1134 Rivlin 1993:6

Metaorganisationens chans att påverka är därför på samma sätt som görs utanför organisationer; att förhandla och att påverka genom att övertyga.¹¹³⁵ Konsensus är inte något konstitutionellt krav inom metaorganisationer, men ändå mycket vanligt. Metaorganisationens sekretariat stärks om de kan hävda någon form av expertis.

Metaorganisationen är både ett resultat av och ett uttryck för globalisering. En metaorganisation som organiserad globalisering medför att det som tidigare var omgivning omvandlas till en organisation, förr låg Sverige i Europa, nu är Sverige medlem i EU. Ahrne och Brunsson hävdar att organisering troligen är den starkaste faktorn i globalisering.

FN är en metaorganisation, och en av de största. Många av de karakteristika som FN har kommer ur dess form som metaorganisation. FN är beroende av medlemsorganisationerna och har inte någon hierarkisk auktoritet och svagare resurser än medlemsstaterna. Kofi Annan har sagt att FN är den enda brandstationen som måste ringa runt och fråga om de får låna brandbilar när det brinner.

A.1.4 FN är ett världssamfund

FN är unikt, då det är den enda organisationen i sitt slag som är universell och multidimensionell.¹¹³⁶ FN är med det inte bara kallat ett världssamfund utan kallas ibland också för världssamfundet.¹¹³⁷ FN lär vara den mest inkluderande organisation i världen och därmed den största. Det är inte enskilda människor som är med i FN, utan det är nationalstaterna som är medlemmar. På jorden finns idag strax över 200 självständiga stater och FN har 192 av dessa som medlemmar. Vad innebär det då att FN är ett världssamfund? Jag skulle vilja kalla det som en slags *"one size fits all"* organisation. Den ska fungera för alla. FN får mycket kritik för handlingsförlamning och byråkrati. FN:s kritiker menar att den blivit ett slags *"one size fits noone"* organisation. Det finns mycket att reflektera kring vad gäller FN och dess roll som världssamfund, världssamvete och annat. Men det ska jag lämna därhän. Det som är intressant i det här sammanhanget, är att vad FN är och kommunicerar påverkats av många och att vad FN är och kommunicerar i sin tur påverkar många. Berger och Luckman skriver om "symboliska universum" som den sfär i vilken man har samma förståelse för och samma föreställningar om en viss sak. Vad gäller ledarskapet i FN så angår

1135 Ahrne och Brunsson 2008:121f

1136 Rivlin 2005:5

1137 Begreppet världssamfund används ibland av journalister i betydelsen "länderna i världen" och ibland som "de mäktiga länderna i världen". Här kommer jag att använda världssamfund som en beteckning för FN.

det hela världen, även om man har olika föreställningar om FN och hur organisationen ska ledas. Men man kan också säga att det som ledare inom FN gör och uttrycker sprids över hela världen, och på det sättet blir det symboliska universumet vidsträckt. FN:s kultur är förvisso en kultur i en specifik organisation, men denna kulturs uttryck syns och hörs över hela världen, dess konstruktioner och föreställningar angår och samspelar med alla andra kulturer i världen.

A.2 FN:s kontext och kultur – internationell politik och diplomati

För en genomgång av synsätt på just ledarskap och politik rekommenderar jag *Politiskt Ledarskap* av Tommy Möller utkommen 2009. Särskilt intressant är hans diskussion om vad politiker kan påverka och vad som påverkar politiker.¹¹³⁸ Det finns mycket att skriva om politik och ledarskap, men jag kommer att inrikta mig på just internationell politik, främst diplomati.

Diplomatin uppstod i antikens Grekland då de olika statsstaterna hade behov av och därför utvecklade system med exempelvis politisk immunitet och diplomatiska sändebud i förhandlingar. Det finns också tidiga bevis för diplomatiska verksamheter också i Indien och Kina under samma tid. Det sätt som diplomatin ser ut idag påminner inte så mycket om antikens, utan snarare den diplomati som uppstod mellan de italienska statsstaterna under renässansen, med till exempel ambassader och ambassadörer.¹¹³⁹ Vad är då diplomati? Om politik är studiet av och utövandet av makt¹¹⁴⁰, kan diplomati sägas vara en politisk aktivitet och som sådan en maktbas, eftersom diplomati är en av de viktigaste institutionerna i samhället av stater. Genom diplomati försöker stater eller organisationer att tillgodose sina intressen utan propaganda, lagstiftning eller tvång. Diplomati består av formella förhandlingar och överenskommelser mellan utsedda representanter, men består också av informellt insamlande av information, klargörande av intentioner och att visa välvilja. Diplomati utförs oftast av professionella diplomater, men också av andra officiella talespersoner eller privata personer.¹¹⁴¹

Diplomati kan förklaras genom att delas upp i tre delar: kommunikation, representation och reproduktion av ett internationellt samhälle. De menar att man bör se diplomati som en internationell institution. Denna institution består av tämligen stabila sociala praktiker med specifika roller, normer och regler.¹¹⁴² Ett

1138 Möller 2009:126

1139 Berridge 2005:1-2 samt Jönsson & Hall, 2005:9 ff

1140 Berridge 2005

1141 Berridge 2005:1, för politik och internationella relationer se sid 34

1142 Jönsson och Hall 2005:25, 33

par intressanta sätt att studera diplomati på är att se på de dynamiska processerna institutionalisering och ritualisering.¹¹⁴³ Vad gäller ritualer så är de symboliska och återupprepande. Ritualer kan därför ses som ett medel för kommunikation, men det kan också förstås som representation av idéer. Ritualer är bärare av mening.¹¹⁴⁴ Ett viktigt inslag i diplomatiska ritualer är ömsesidighet som intygas genom metaforer. I antikens Grekland var det viktigt att betona familj, medan man på medeltiden övergick till att prata om vänskap snarare än släktskap. Enligt Jönsson och Hall används idag endast metaforiskt språk som familj och vänskap vid högtidliga tillfällen.¹¹⁴⁵

“Communication is to diplomacy as blood is to the human body. Whenever communication ceases, the body of international politics, the process of diplomacy, is dead, and the result is violent conflict or atrophy.”

V D Tran 1987:8 ¹¹⁴⁶

Kommunikation är den viktigaste ingrediensen i diplomati, och diplomati definieras ibland som en form av kommunikation. Diplomatiska dialoger och diplomatiskt språk kan sägas bygga på en ”kod” som de involverade förstår. Denna kod bygger på hövskhet, sparsamhet i uttryck, samtidigt som det innehåller konstruktiv tvetydighet. Diplomater kan sägas vara ”intuitiva semiotiker” som medvetet producerar och tolkar signaler. Jönsson och Hall menar att signalerande är lika viktigt för diplomater som för flygledare på en flygplats. Men medan flygledare ska vara tydliga, måste diplomaters signalering ibland vara mångtydigt. Det innebär att det läggs oerhört mycket tid på att formulera och analysera signaler. Detta signalerande har förändrats och till viss grad försvårats i det moderna massmediesamhället. Historiskt sett ägde politiker och diplomater informationen, men denna makt delas nu med journalister och media. I slutet av 1700-talet skrev den dåvarande amerikanske presidenten att han inte hört från sin ambassadör i Spanien på två år, och om han inte hört något från ambassadören inom det kommande året, tänkte han författa ett brev. Nu sprider och tolkar media information och nyheter på ett ögonblick. Det är inte längre diplomaterna som sprider nyheterna, istället bygger många diplomater sina rapporter på media. Det sägs att när *The New York Times* låg i strejk så sjönk både kvaliteten och kvantiteten på diplomatisk rapportering. I och med den intensiva mediebevakningen och rapporteringen så har diplomatens arbetsuppgift att saml information minskat. Utmaningen för dagens diplomater handlar snarare

1143 Jönsson och Hall 2005: kapitel 3

1144 Jönsson och Hall 2005:42ff avsnitt om ritualer

1145 Jönsson och Hall 2005:50-52

1146 Tran I *Communication and Diplomacy in a Changing World*, Norwood, NJ: Ablex, återgiven i Jönsson och Hall 2005:67.

om att väcka uppmärksamhet och få utrymme i media. Den så kallade ”publika diplomatin” eller ”mediediplomati” går ut på att följa med och delta i den dagliga nyhetsproduktionen, att arbeta med strategisk kommunikation och att skapa långvariga relationer genom kommunikation, inte minst via Internet. Det diplomatiska spelet utspelas nu i och genom media. Denna utveckling, som i ett historiskt perspektiv sett är tämligen ny, gör att diplomatin kommer att förändras ytterligare.¹¹⁴⁷ Diplomater själva jämför ibland sitt arbete med att vara utrikeskorrespondenter; de rapporterar hem det som händer.¹¹⁴⁸

Upprättandet av FN har varit ett viktigt inslag i diplomatin. Att vara med i ett internationellt samfund som FN är viktigt för ett lands diplomatiska erkännande, men också den socialisering som sker bland de ständiga representanterna från olika nationer vid högkvarteren i New York och Genève är också viktig. Att diplomaterna lär känna varandra och träffas regelbundet gör att förberedelser av överenskommelser och annat påverkas.¹¹⁴⁹

Jan Eliasson, tidigare president i Generalförsamlingen, får vara min antropologiska ”informant”. Han säger att Generalförsamlingen liksom FN:s andra organ, och andra internationella organisationer, skapat en egen kultur i internationell diplomati. Den består till viss del av ”smörjmedel” som fungerar som ”olja i maskineriet” med bugningar och artigheter. Eliasson menar att nordbor är något mer ”businesslike” än andra kulturer. Därför har interaktionen i EU blivit näringslik medan FN håller kvar vid det diplomatiska. Eliasson försökte själv som president att dra ned på det omständliga och tidskrävande bugandet. Vid vissa tillfällen är höviskheten oundviklig, och han erkänner att det var ganska trevligt att bli välkomnad och tackad då han själv installerades respektive avgick som president.

Vad skulle vara ett brott mot *decorum* i Generalförsamlingen, något som motsvarar en rapning under middagen eller ett pet i näsan under ett samtal? Enligt Jan Eliasson är det tre saker som skulle vara brott mot Generalförsamlingens oskrivna uppförandekod. För det första att kräva omröstning fast man är nära ett konsensusbeslut. För det andra att man gör en ”röstförklaring” i samband med en omröstning. Att göra en röstförklaring, är som att lägga ett ”men” efter ett ”ja”. I en röstförklaring säger den som protesterar att man visst går med på konsensus, men att man inte håller med om det ena eller det tredje, av den ena eller den tredje orsaken. Denna röstförklaring kan man sen hänvisa till när man bryter överenskommelsen. Eliasson blir särskilt irriterad om man håller sin

1147 Hela ovanstående avsnitt bygger på Jönsson och Hall 2005:kapitel 4

1148 Falkman m fl 2008:51f

1149 Jönsson och Hall 2005:133 avsnitt *The Role of International Organizations*

röstförklaring strax innan en omröstning, eftersom man då också påverkar röstningen. Eliassons tredje brott mot ”*decorum*” i Generalförsamlingen är att inte säga något som förväntas, till exempel att inte gratulera vid en installation. Det är att artigheterna sägs, inte vad som sägs som räknas.¹¹⁵⁰ Hur ska då en diplomat vara? Jan Eliasson, själv diplomat i mer än fyrtio år menar att en bra diplomat ska vara intresserad av människor och relationer då gott samarbete leder framåt i arbetet. Diplomaten ska kunna kommunicera och variera hur man uttrycker sig. Själv tog han initiativ till att istället för att säga ”lägga ned vapnen” kalla ett vapenstillstånd för ”humanitär korridor” vilket bidrog till att 100 000 människor kunde räddas. Sen är det största modet tålamodet. Det gäller att ha stark fysik och att vara uthållig, att kunna vara fräsch trots många dagars förhandlingar. Till sist gäller det att vara engagerad och att brinna för det man gör, det som blir för ljust när inte fram. Eliasson säger att ord och handling sätts som motsatta, vilket är falskt. Han menar att ord är detsamma som handling.¹¹⁵¹ Andra viktiga ting som hållits fram som viktiga av diplomater själva är sådant som bildning och intresse för kultur, proper klädsel och tryggt kroppsspråk, förmåga att småprata och att behaga, samt att leda genom tydlighet och trovärdighet.¹¹⁵²

Enligt Peter Wallensteen, professor i statskunskap, så har ledarskapsfrågorna vuxit inom diplomatin, och man har där uppmärksammat nödvändigheten av att se hur individer hanterar i ledarsituationer.

”Ledarskapsfrågor har... blivit mer och mer intressanta, inte minst i statskunskap och internationell politik. En anledning är att när man betraktar människor med stor makt och deras handlingar, så visar det sig ha väldigt stor betydelse. Det är inte bara strukturer och processer, utan någonstans finns det individer som faktiskt avgör saker och ting för oss. Och därmed blir ledarskapet, dess form och typer, en väldigt viktig faktor.”

Peter Wallensteen 2005:23

I boken *Plikten och Äventyret – Upplevelser av Diplomati*¹¹⁵³ skriver en rad erfarna svenska diplomater om diplomatens arbete och liv. Här finns berättelser om ceremonier, UD, flyttlaster, etik, klädsel, tal, förhandlingar, FN, representation, EU, språkets betydelse med mera. För en fiktiv men illustrativ inblick i ledarskap, diplomati, politiska förhandlingar och *decorum* rekommenderar jag den Golden

1150 Jan Eliasson intervju 24 juli 2007

1151 Jan Eliasson om diplomati i DN 5 augusti 2007 i artikel av Jane Bergstedt samt i artikeln *Rätt ord räddar liv* om Eliasson av Maria Eriksson i VF den 11 mars 2009. Se också Falkman m fl 2008:206

1152 Falkman, Kronberg, Landelius och Vargo red 2008. Bildning s 55, klädsel,

1153 Falkman, Kronberg, Landelius och Vargö (red) 2008

Globe-belönade filmen ”*The Girl in the Café* (2005).¹¹⁵⁴

A.3 FN:s uppbyggnad och funktion¹¹⁵⁵

Namnet *Förenta Nationerna* myntades av den amerikanske presidenten Franklin Roosevelt. Namnet användes för första gången 1942 då 26 nationer möttes mitt under andra världskriget och lovade varandra samarbete. Det var långt ifrån det första internationella samarbetet. Nationalstaters första organiserade samarbete handlade om specifika frågor såsom telekommunikation (1865) och post (1874). Den första internationella fredskonferensen hölls i Haag 1899 då man bland annat arbetade fram organisationen *the Permanent Court of Arbitration* som startade 1902. Efter första världskriget skapades NF, *Nationernas Förbund Leagues of Nations* och organisationen etablerades 1919. Den tappade sin makt och sitt inflytande då den inte kunde förhindra andra världskriget. Vid andra världskrigets slut 1945, träffades delegater från 50 länder i San Francisco vid *United Nations Conference on International Organization* och skrev under det förslag som Kina, Sovjet, England och USA lagt fram. FN startade officiellt den 24 oktober 1945 med 51 länder bakom sig. Den 24 oktober firas därför FN-dagen.¹¹⁵⁶ Den text de 51 länderna skrev under, och som FN fortfarande följer, var:

We the peoples of the United Nations determined

- *to save succeeding generations from the scourge of war, which twice in our lifetime has brought untold sorrow to mankind, and*
- *to reaffirm faith in fundamental human rights, in the dignity and worth of the human person, in the equal rights of men and women and of nations large and small, and*
- *to establish conditions under which justice and respect for the obligations arising from treaties and other sources of international law can be maintained, and*
- *to promote social progress and better standards of life in larger freedom,*

1154 *The Girl in the Café* 2005 av BBC. Dramat utspelas under ett toppmöte mellan G8-länderna på Island.

1155 Informationen i kapitlet bygger på FN:s egna information i:

- FN:s egna hemsida www.un.org
 - Svenska FN-förbundets hemsida www.sfn.se
 - “Basic Facts about UN” 1994, utgiven av FN
 - Charter of The United Nations 2005 departementet för UN Public Information
 - A Glossary of Terms for UN Delegates 2005, utgiven av UNITAR (United Nations Institute for Training and Research)
 - *The UN building* (2005), av Betsy Aaron, förlag Thames and Hudson.
- 1156 <http://www.un.org/aboutun/unhistory/>

and for these ends

- *to practice tolerance and live together in peace with one another as good neighbours, and*
- *to unite our strength to maintain international peace and security, and*
- *to ensure, by the acceptance of principles and the institution of methods, that armed force shall not be used, save in the common interest, and*
- *to employ international machinery for the promotion of the economic and social advancement of all peoples,*

have resolved to combine our efforts to accomplish these aims.

Accordingly, our respective Governments, through representatives assembled in the city of San Francisco, who have exhibited their full powers found to be in good and due form, have agreed to the present Charter of the United Nations and do hereby establish an international organization to be known as the United Nations.

Sverige anslöt sig året efter start, alltså 1946. Antalet medlemmar har ökat konstant och medlemsantalet närmar sig fyra gånger det ursprungliga. Det som började med 51 länder blev i juni 2006 när Montenegro anslöt sig 192 stater stort.¹¹⁵⁷ Enligt stadgarna är medlemskap öppet för alla nationer som är fredsälskande, accepterar stadgarna samt är villiga och har möjlighet att genomföra de åtaganden som finns i stadgan. Generalförsamlingen godkänner medlemskap på förslag från Säkerhetsrådet.¹¹⁵⁸ FN är representerat på många ställen runt om i världen, men de större kontoren finns i Adis Abeba, Bangkok, Beirut, Genève, Nairobi, Santiago och Wien. Störst av kontoren är förstås högkvarteret i New York. Ett tio man stort internationellt team (med bland annat den svenske arkitekten Sven Markelius) skapade högkvarteret på en tomt skänkt av amerikanske mogulén Rockefeller. Bygget startade 1949 och består av fyra huvudbyggnader: Sekretariatets skyskrapa, Generalförsamlingens byggnad, konferensbyggnaden samt Dag Hammarskjöld-biblioteket.

FN:s huvudorgan är:

1. **Generalförsamlingen** – FN:s centrala organ genom vilket medlemsstaterna samarbetar. Medlemsstaterna företräds vanligtvis genom tillsända delegationer. Arbetet sker genom olika utskott i Generalförsamlingen
2. **Säkerhetsrådet** – FN:s mäktigaste organ med stora befogenheter. Består av 15 medlemmar, varav Frankrike, Ryssland, Storbritannien och USA är ständiga, övriga medlemmar väljs av Generalförsamlingen på två års mandat. De ständiga medlemmarna har veto.

1157 <http://www.un.org/Overview/growth.htm>

1158 Charter of the United Nations, kapitel 2, artikel 4

3. **Förvaltarskapsrådet** – består av de fem ständiga medlemmarna i Säkerhetsrådet, men har inga möten och inget sekretariatet. Rådet tillkom för att förvalta kolonier, men den sista kolonin, ön Palau i Stilla Havet blev självständigt från USA 1994.
4. **Ekonomiska och sociala rådet** – (ECOSOC) består av 54 medlemsländer som väljs av Generalförsamlingen på tre år efter geografisk uppdelning. Rådet har som uppgift att samordna ekonomiska, sociala och humanitära arbeten. De kan också göra utredningar och ge förslag till Generalförsamlingen.
5. **Internationella domstolen** – (ICJ) är belägen i Haag. Här finns 15 domare som sitter i nio år. I domstolen behandlas mål mellan länder.
6. **Sekretariatet** – FN:s administration, samordnar arbetet mellan de andra organen, förbereder och ordnar möten, tar fram bakgrundsmaterial och ska genomföra det som beslutas. De som arbetar här (ekonomer, statistiker, jurister, översättare, tjänstemän mm) representerar inte sina länder, utan är internationella tjänstemän.

Förutom dessa består FN också av underorgan, fackorgan och program, till exempel Världshälsoorganisationen (WHO), FN:s barnfond (UNICEF) och Världshandelsorganisationen (WTO).

De två organisationer som har betydelse i just den här studien är Generalförsamlingen¹¹⁵⁹ och Sekretariatet. Generalförsamlingen består av representanter från varje medlemsstat. Varje representant/medlemsstat har en röst. Vid frågor som gäller till exempel fred och säkerhet krävs 2/3 majoritet, annars är det enkel majoritet som gäller.

Generalförsamlingen ska:

- Diskutera och komma med rekommendationer för upprätthållandet av fred och säkerhet.
- Diskutera och utföra rekommendationer vad gäller makt och funktioner för någon av FN:s andra organ.
- Ta initiativ till studier och komma med rekommendationer för att skapa internationellt politiskt samarbete, utveckling av internationell lag, förverkligandet av mänskliga rättigheter, internationellt samarbete vad gäller sociala, kulturella, utbildning- och hälsoområdena.
- Överväga rapporter från Säkerhetsrådet och övriga FN organ.
- Godkänna budget för FN och utarbeta avgifterna från de olika medlemsstaterna
- Välja de tillfälliga medlemmarna till Säkerhetsrådet och andra organ, samt på inrådan av Säkerhetsrådet utse en Generalsekreterare.

1159 General Assembly, GA eller UNGA, se Glossary samt www.un.org/ga

Generalförsamlingen är ett av FN:s viktigaste organ, då det är där alla medlemsstater deltar och träffas. När Generalförsamlingen sammanträder, skickar medlemsstaterna mer än 5 000 ledamöter till FN. Dessutom finns vid FN:s huvudkvarter runt 3 600 journalister ständigt ackrediterade. Vid större möten ökar antalet till 10 000 journalister. Förutom ledamöter, anställd stab och journalister besöks huvudkvarteret dessutom av 700 000 besökare. Sverige har en delegation via UD, *Sveriges ständiga representation vid FN*¹¹⁶⁰. Delegationen leds för närvarande av ambassadör Anders Lidén. Den består av ett 20-tal svenskar som representerar, förhandlar och bevakar svenska intressen i FN och dess organ, bland annat Generalförsamlingen. Församlingens arbete leds av en president. Vid tiden för Ban Ki Moons installation var detta Sheikha Hay från Bahrain. Hon är den tredje kvinnan i FN:s historia som innehar denna post, den senaste kvinnan satt 1969. Sverige har haft en president i Generalförsamlingen, Jan Eliasson, som hade ämbetet under 2005. För att förstå Generalförsamlingen bättre, tar jag hjälp av Jan Eliassons kunskaper och erfarenheter.¹¹⁶¹ Generalförsamlingens president kan ha stort inflytande över Generalförsamlingens arbete, inte minst över hur frågor behandlas, men hur presidentens år utfaller beror också mycket på vad som sker i världen och organisationen. Generalförsamlingen utser ett land som i sin tur utser den kandidat som är bäst lämpad som president. Till sin hjälp har presidenten ett 15-tal anställda och det har föreslagits bli fler. Jan Eliasson anser att presidentens roll borde ha stor betydelse och att Generalförsamlingens ställning borde stärkas över huvudtaget, därför att Generalförsamlingen är den yttersta demokratiska legitimerande instansen i FN. Generalförsamlingen sammanträder i sin egen byggnad i FN högkvarteret. Det är den byggnad som utgör den klassiska bilden av FN, då det är framför dess glasfasad som alla medlemsnationernas flaggor vajar.

Bredvid Generalförsamlingens byggnad reser sig en hög skyskrapa och det är sekretariats byggnad. Högst upp i det högsta huset på plan 38 sitter generalsekretären som leder Sekretariatets arbete. I resten av huset sitter den internationella staben. Sekretariatet sköter FN:s dagliga arbete som att översätta all information till olika språk, administrera fredsbevarande åtgärder, arbeta fram policys, förmedla information om FN till media och allmänhet, arrangera konferenser kring olika teman, utföra studier av olika världsproblem, medla i konflikter samt att serva FN:s övriga organ. Sekretariatet består av en internationell stab. De representerar inte sina länder utan de är i internationell tjänst och representerar alltid FN. Totalt består av staben av nära 9 000 personer. De är placerade runt om i världen, men mer än hälften är placerade på högkvarteret i New York.

1160 www.swedenabroad.com/un

1161 Intervju via telefon med Jan Eliasson 24 juli 2007.

A.4 FN – ”en ineffektiv, betydelselös diskussionsklubb”? FN på ont och gott

”Vi har hittat fall av vanskötsel, av korruption och av svindleri i en omfattning vi verkligen inte hade väntat oss.”

IngaBritt Ahlenius presskonferens i FN januari 2008 ¹¹⁶²

Ahlenius är sedan 2005 chef över internrevisionen vid FN och hon har verkligen något att bita i. Under tre månader fick de in in 250 fall varav 172 gäller FN-styrkor på uppdrag och 80 av dessa handlar om sexuella övergrepp. FN:s internutredning vet att det är kontrakt för åtminstone 600 miljoner dollar som är befäddade av mutor och korruption. För skandalerna gäller inte bara soldater ute på uppdrag, utan problemen går högt upp. När FN skulle sända trupper till Sudan-Darfur skedde inget anbudsförfarande utan ett amerikanskt bolag fick kontraktet direkt. Detta misstänks nu som korruption och Ban Ki Moon är den som är föremålet för utredningen.¹¹⁶³

FN är omdebatterat, både vad gäller arbete, storlek och syfte. George Bush har kallat FN för en ineffektiv, betydelselös diskussionsklubb.¹¹⁶⁴ Han är knappast ensam om synen. ”FN gör ingen nytta i världen”. Under denna dömande rubrik skriver journalisten Ulf Nilsson¹¹⁶⁵ följande: ”De flesta svenskar tror, hårt indoktrinerade som vi är; på myter. En av de mest idiotiska av dessa myter är myten om det goda FN. Ända sen Dag Hammarskjölds tid – en man av märklig självöverskattning – har FN betecknats som en hörnpelare i vår utrikespolitik. Alla politiker ropar hal-leluja. Hemskt!”

Anhängare till FN menar att det trots att det är en imperfekt organisation inte finns någon annan väg att gå för världen än den via FN. Andra röster menar att FN borde ledas av USA om det ska bli effektivt. USA:s förre FN-ambassadör John Bolton lär ha sagt att Sekretariatets byggnad skulle kunna kapas med minst tio våningar utan att det ens skulle märkas, eftersom FN är för stort och byråkratiskt. Norske FN-diplomaten Jan Egeland¹¹⁶⁶ menar att FN tvärtom är för litet och att världens rika är för snåla mot FN. Han exemplifierar det med att FN:s stab till antalet är lika stort som antalet anställda vid Oslo kommun eller vid New Yorks brandförsvär.

1162 FN presskonferens i januari 2008, återges i SVT den 11 januari 2008 och är veckorna efter omskrivet i svenska tidningar.

1163 FN presskonferens i januari 2008, återges i SVT den 11 januari 2008 och är veckorna efter omskrivet i svenska tidningar.

1164 Soderberg 2005:363

1165 Ulf Nilsson. Expressen, 21 augusti 2007.

1166 Jan Egeland Sommar i P1 5 maj 2007

Redan Dag Hammarskjöld skrev i det som man kallade för hans testamente (hans sista rapport till Generalförsamlingen¹¹⁶⁷) om två grundläggande sätt att se på FN.

”Å ena sidan har det på olika sätt klargjorts att vissa medlemmar uppfattar organisationen som ett statiskt konferensmaskineri för att lösa intressebetonade och ideologiska konflikter med sikte på fredlig samlevnad, inom stadgans ram... Andra medlemmar har visat att de främst uppfattar organisationen som ett dynamiskt verktyg för regeringarna... Även den senare uppfattningen har givetvis konferensidén som utgångspunkt, men den betraktar denna enbart som en utgångspunkt och räknar med möjligheten av en fortsatt utveckling fram emot allt effektivare former av aktivt internationellt samarbete.

Dag Hammarskjöld, inledning till årsrapporten 1960-1961¹¹⁶⁸

Det är fortfarande dessa två synsätt som råder.¹¹⁶⁹ Å ena sidan kan FN vara ett konferensmaskineri som hjälper till att lösa konflikter mellan länderna. Ser man på världen och FN på detta sätt, är det de nationella länderna som styr, medan FN enbart företräder sina medlemmar. Å andra sidan kan FN vara mer kraftfullt och självständigt. FN ser då till folket istället för till nationerna och arbetar för att överbygga avstånden mellan nationerna och kan göra aktiva insatser vid konflikter och också arbeta mer förebyggande. FN kan då också ta ansvar för de ”problem utan pass” som finns, till exempel klimatförändring och människohandel.¹¹⁷⁰ Båda synerna finns inom FN och i världen och vilken syn man har påverkar förstås vad generalsekreteraren ska vara för person; en sekreterare i nationernas samarbeten eller en general i fredens tjänst? I teoribildningen om internationella relationer kallas den teori i vilken man lägger kraften vid staters intressen för ”neorealism”. Motsatt denna teori finns den ”postinternationalistiska” i vilken man lägger makten hos medborgarna och folket i världen snarare än hos staterna. Mitt emellan finns den teori som kallas ”interdependens”-teorin i vilken man tittar på staterna men menar att medborgarnas intressen och åsikter spelar roll i sociala rörelser och att den allmänna opinionen spelar har indirekt betydelse.¹¹⁷¹ I livsåskådningsundersökningen World Values Survey (WVS) har man undersökt hur 39 000 människor i 31 olika länder ser på FN, framförallt hur styret ska vara vertikalt, det vill säga förhållandet mellan FN-organen och

1167 Den är beskriven i till exempel kapitlet *Vad ska FN göra? Människors syn på ett dynamiskt FN* – Ronald Inglehart och Thorleif Pettersson 2005. Annan 2001 diskuterar den också.

1168 Återgiven i Foote 1962:397-398

1169 Se Kofi Annan 2001:23.

1170 Wallström 2005:239

1171 Inglehart och Pettersson 2005:205

medlemsländerna. Tre saker avgör när människor vill ge FN mer självständighet; området för politik, hemlandet och deras grundläggande värderingar. Människor i stort ser hellre att FN arbetar med fredsbevarande och hjälp till utvecklingsländer än med mänskliga rättigheter och miljön. Människor från utvecklingsländer vill att FN ska vara mer självstyrande vad gäller bistånd och flyktingar, medan de rikare hellre ser att FN är oberoende när det gäller miljö och mänskliga rättigheter. Forskarna Inglehart och Pettersson drar slutsatsen att människor är benägna att ge FN makten på de områden där de nationella regeringarna inte är så starka. De menar också att människornas grundläggande värderingar spelar roll för synen på FN. De som tror på en mer liberal och fri syn vill stödja FN, medan de med mer traditionella värderingar är mindre intresserade av FN.¹¹⁷²

FN beskrivs ofta med ord som kommunikation och förhandlingar, men kommunikationen inom FN är inte neutral och informativ. Conor Cruise O'Brien, tidigare FN-diplomat, menar att en av de saker som utgör FN:s arbete är "påtryckningar", där stormakter pressar fram överenskommelser. När O'Briens bok "Uppdrag i Katanga" skulle publiceras försökte dåvarande generalsekreteraren U Thant att stoppa boken. Detta brev finns också publicerat i boken.¹¹⁷³

För vidare läsning rekommenderar jag antologin *Dag Hammarskjöld och Fredens Äventyr 2005* som bjuder på ett axplock av FN:s problematik och möjligheter. Här finns spännande tankar om förhållandet USA-FN, kanske en av de stora stötestenarna i organisationens framtid.¹¹⁷⁴ Här finns också tankar om generalsekreterarens roll och makt. I antologin kan man skönja federationens eviga dispyt: får federationen, alltså FN, gå in hos enskilda medlemmar, till exempel ett demokratiskt land som bryter mot mänskliga rättigheter, för människornas skull? Eller är den enskilde medlemmen alltid viktigare än kollektivet, federationen?

FN får med detta stå tillbaka som scen. Det är generalsekreterarna och delegaterna som är i huvudrollen i kapitel 6 och Dag Hammarskjöld och hans kontext som står på scenen i kapitel 7.

1172 Se Inglehart och Pettersson 2005

1173 O'Brien, 1962. Om påtryckningar skrivs det på s 20-21 och brevet finns på s 5. O'Brien har också skrivit dramat *Mordänglar* där Dag Hammarskjöld får spela en mindre smickrande roll.

1174 Soderberg 2005

Bilaga B Tematisk presentation av generalsekreterarnas installationer

B.1 Teman i generalsekreterarnas uttalanden

B.1.1 Hängiven tjänare

I come to the post of Secretary-General inspired by the Charter and full of hope, faith and commitment – commitment to join with Member States, with the Secretariat and with the “peoples of the United Nations” in search of intellectual creativity, political imagination and dynamism to help our Organization meet the challenge of a rapidly changing world.

Boutros Boutros-Ghali

De nyinstallerade generalsekreterarna uttrycker också att de kommer att göra sitt allra bästa i detta uppdrag, och det kan väl också sägas höra till *decorum* när man blivit utnämnd till ett stort uppdrag. Flera av dem nämner också att de tänker hålla sin integritet hög, vilket är en av instruktionerna till generalsekreterarens roll i stadgarna och också något som ingår i eden. Men i detta löfte är det ett par saker som lyser lite extra. För det första är det att rollen som generalsekreterare framställs som **tjänare**. För det andra är det den **hängivenhet** som generalsekreterarna uttrycker inför uppdraget. Boutros Boutros-Ghali säger till och med att han är fylld av tro, hopp och engagemang, alltså en omskrivning av de tre kristna kardinaldygderna. Precis som jag konstaterade i teorikapitlet om dygder, så är dygder en vanlig plats som *topik*. Boutros Boutros-Ghalis uttryck är också en illustration på en annan vanligt *topik*, religionen.

B 1.2 Generalsekreterarnas presentation av sig själva

Det finns mycket få utsagor om hur generalsekreterarna ser på sig själva. De presenterar inte sig själva i termer av karaktärsdrag eller personlighet, med något enstaka undantag. Däremot säger generalsekreterarna en hel del om sig själva genom att prata om sin bakgrund. Varför gör de det, Generalförsamlingen vet ju vem de valt? Generalsekreterarna använder sin bakgrund som en inledning eller förklaring till sitt kommande arbete. U Thant använder sin bakgrund som tidigare representant för sitt land för att visa att han är bekant med läget i organisationen, i det internationella samarbetet och i aktuella frågor:

Having been the Permanent Representative of my country to the United Nations for the last four years and more, I am not unaware of the heavy responsibilities I am undertaking today. The debates in the General Assembly have already shown that

the international climate can hardly be described as sunny. The Organization is also facing a serious financial problem. In the Congo operation, which is one of the major undertakings in the history of the Organization, we continue to encounter serious difficulties which clamour for an urgent solution.

U Thant

Javier Perez de Cuellar utgår från sitt specifika expertområde, juridik, för att förklara hur han tolkar generalsekreterarens roll.

I was trained in law, and therefore I am aware that the Secretary-General is at the service of the international community and specifically of this Organization. I know that he does not have a supranational function, but an inherent part of the responsibility of the Secretary-General to the community – and the practical consequence of the existence of a body such as this – is that he become the advocate of the causes of common interest. No one is more clearly above national or regional consideration.

Javier Perez de Cuellar

Dag Hammarskjöld tar sina tidiga offentliga uppdrag och det internationella samarbete som ingått i detta som en bakgrund till de dygder som bör följas i internationellt arbete:

My background is, as you know, the civil service of my country – a civil service strengthened by a long tradition and firmly founded in law. It is in the bodies by which the nations of Europe are trying to shape the future of that part of the world that I have gathered the experience I have of international cooperation. There I have learned the vital importance of loyalty, devotion and integrity in those engaged in the work.

Dag Hammarskjöld

B 1.3 Sammanfattning av generalsekreterarnas uttalanden

De presenterar inte sig själva i så många direkta ordalag. Däremot presenterar de sin inställning till sitt uppdrag och de kvalitéer de därmed är kapabla till på andra mer indirekta sätt. De kvalitéer som generalsekreterarna uttrycker kan sammanfattas så här:

- ödmjuka (tacksamma, rörda och stolta)
- hängivna (göra sitt bästa, trogna till organisationens stadgar och vara tjänare)
- stark integritet (etiken spelar roll, de ska vara neutrala och de förväntar sig hjälp)

B 2 Teman i Generalförsamlingens uttalanden

B.2.1 Ledamöterna ber om ordet

Större delen av installationerna upptas inte av generalsekreterarnas uttalanden. Större delen av utrymmet intas av presidenten och ledamöterna. Generalförsamlingens president uttalar sig om den nye generalsekreteraren, så gör också en rad av Generalförsamlingens ledamöter som ber om ordet. Det är många medlemsstater, därför talar ofta en ledamot talar för många länder i sitt tal.

B 2.2 Valet förklaras

Hur förklarar Generalförsamlingen valet av den nye generalsekreteraren? Som jag tidigare konstaterade är det en process som i hög grad styrs av diplomatiskt fotarbete, vilket inte är synligt eller protokollfört. Därför är det intressant att se hur valet sedan förklaras offentligt. Förutom den udda kommentaren att utnämningen skulle bero på ödet (från herr Legwaila, Botswana till Javier Perez de Cuellar) så handlar förklaringarna om de blivande generalsekreterarnas kvalitéer och kvalifikationer.

On behalf of the group of Latin America countries and of my own delegation of Costa Rica, I wish to pay a tribute to the distinguished qualities of His Excellency U Thant – qualities which have made possible his election to the highest international post in the world today.

Till U Thant från Herr Ortiz Martin.

De kvalitéer och kvalifikationer hos generalsekreterarna som framhålls av presidenter och ledamöter i de sju installationerna är:

- tidigare karriär
- erfarenhet från politik i hemlandet
- erfarenhet från och kunskap om internationell politik
- kännedom om och förståelse för FN
- lång tjänst hos FN
- förmåga som diplomat
- rykte
- intelligens
- objektivitet
- ledarskapskvalitéer
- förmåga att organisera
- hängivenhet
- hängivenhet specifikt till FN:s syfte
- nationell tillhörighet

Att välja en generalsekreterare är också att välja ett land. En annan sak av intresse är det faktum att ledamöter och presidenter ofta framhåller att de känner generalsekreterarna, att de är vänner.

U Thant's career, his reputation, his gift for diplomacy, as well as his intellectual accomplishments are the qualities that have enhanced the general esteem for him and made him the best choice for Acting Secretary-General

Till U Thant från herr Martino, Italien

It is especially pleasurable to welcome the happy choice of Mr Perez de Cuellar for the highest post within the United Nations since, I like many of us here, have long had the personal privilege of knowing and appreciate his eminent qualities as politician and diplomat, his profound knowledge of international affairs and his unwavering commitment to the cause of the Organization.

Till Javier Perez de Cuellar från herr Marinescu, Rumänien

...welcome on the behalf of all Member States our Secretary-General designate Mr Kofi Annan. Both he and the incumbent are illustrious sons of Africa. In appointing him to this key post, the General Assembly takes into account his long record of accomplishment and his understanding of the needs of the Organization at this critical juncture. He is well known to us. We place our trust in his ability to articulate and defend a vision of the United Nations that meets the expectations of Member States and the peoples of the world.

Till Kofi Annan från Generalförsamlingens president

B.2.3 Erfarenhet – tidigare uppdrag

It is a joy and privilege for me to welcome Mr Perez de Cuellar. Although I am far from being the doyen of the Permanent Representatives in New York, I find it a pleasant task to a great friend of long standing. We know him as a diplomat of great experience, whose career has caused our paths to cross several times in his function as Permanent Representative of Peru to the United Nations, as Special Representative of the Secretary-General in Cyprus and Under-Secretary-General.

For 10 years Mr Perez de Cuellar has linked his fate with that of the Organization, and we can only welcome the fact that the great qualities he has thus acquired have today been consecrated. The United Nations and its bodies, beginning with the General Assembly and the Security Council, in their quest for peace, their will to ensure tolerance and justice, and their fulfillment of their task of serving social and economic progress, need the guidance of a man with conciliation and wisdom, who, with respect for the principles of impartiality established by the Charter, will for five years be the unchallenged mandated representative of our common will. Mr Perez de Cuellar will certainly be – we are privileged to be aware of this already,

because we know him – the right man. We pledge him our support.

Till Javier Perez de Cuellar från herr Leprette, Frankrike

Javier Perez de Cuellar sägs här vara **den rätte mannen**. Detta vet Generalförsamlingen, därför att de **känner** honom och är vänner sen länge. Det som gör honom till den rätte, är hans **kvalitéer** som han fått eller visat genom sina tidigare uppdrag och **erfarenheter**. Då Javier Perez de Cuellar konstaterats vara den rätte, **ansluter sig de ledda** till honom. Jag visade också tidigare att valet av generalsekreterare delvis förklarades av den utvaldes tidigare erfarenheter och kvalitéer.

De roller, erfarenheter/kunskaper och kvalitéer som generalsekreterarna sägs ha fått av, eller visat under dessa uppdrag är:

Roller:

- politisk minister
- diplomat
- statsman
- affärsman
- ledare
- akademiker
- förhandlare
- administratör
- organisatör

Här är ett exempel på där en generalsekreterares tidigare roller lyfts fram:

We are sure that he will make a great Secretary-General. He has long been acquainted with the workings of our Organization and over the years we have all been able to gauge his qualities as a negotiator, a diplomat and an organizer.

Till Kurt Waldheim från herr Hoveyda, Iran

B.2.4 Kunskaper:

- kunskap om FN
- kunskap om internationella affärer
- ekonomiska och finansiella kunskaper (bakgrund i näringsliv)

De kunskaper som lyfts fram är till exempel kunskaper om internationell politik i allmänhet och FN i synnerhet. Den enda som sticker ut något är Dag Hammarskjölds affärskunskaper som lyfts fram särskilt, då det finansiella området vid sidan av det politiska var något som vid denna tid krävde uppmärksamhet i FN.

Här är några exempel på citat som visar på generalsekreterarnas kunskaper:

The curriculum vitae of Mr Kofi Annan is a testimony to more than 30 years of almost uninterrupted dedication to the many-faceted tasks that the United Nations performs. Time and again, the Organization and Secretary-General Boutros-Ghali in particular, have entrusted assignments of grave responsibility and diplomatic delicacy to the capable hands of Kofi Annan. Time and again, Mr Kofi Annan has not disappointed the faith in him. We have no doubt that, as Secretary-General, he would once again meet and exceed all our expectations and carry out his duties in the most impeccable, impartial and independent way.

Till Kofi Annan, av herr Fulci, Italien, president av Säkerhetsrådet

We are encouraged to know that Mr Hammarskjöld's career encompasses a business background. This should enable him to devote more attention to the administration and the business of the United Nations as such, and by that avoiding giving undue emphasis to mere politics. There is a great deal in the United Nations that is not political, yet which is of the highest benefit to mankind. We feel sure that Mr Hammarskjöld will accord the economic, social and technical activities of the United Nations more importance than they have been accorded so far. The Secretariat itself is at full-time work of administration, and the members of the Secretariat must be given every opportunity and security to render their best to this great and unique Organization. We are encouraged to know that Mr Hammarskjöld's career encompasses a business background. This should enable him to devote more attention to the administration and the business of the United Nations as such, and by that avoiding giving undue emphasis to mere politics. There is a great deal in the United Nations that is not political, yet which is of the highest benefit to mankind. We feel sure that Mr Hammarskjöld will accord the economic, social and technical activities of the United Nations more importance than they have been accorded so far.

Mr Bakr, Irak om Dag Hammarskjöld

B.2.5 Kvalitéer, och karaktärsdrag de fått eller visat i sina tidigare erfarenheter

De tidigare erfarenheterna som visar på kvalitéer eller karaktärsdrag hos generalsekreterarna:

- lojalitet
- diplomatisk förmåga
- effektivitet
- värdighet
- inspirerande ledarskap
- energiskt ledarskap
- takt

- personlig charm
- visdom
- talang för försoning
- visionär
- rättvisa
- bra omdöme (sound judgement)
- humor
- förmåga att hitta neutral medelväg
- hängiven till fred
- kan blanda fasthet med försoning och löser svårigheter genom dialog och förhandling.
- kultiverad
- bredaxlad för att ta ansvar
- omsorg om världens folk
- vänlighet
- hövskhet (courtesy)

Listan på kvalitéer är lång, den är betydligt längre än den som handlar om tidigare uppdrag eller den om kunskaper som Generalsekreterarna behöver. Det här kan sägas vara ett bevis på att i ledarskap är det viktigt med personer, personligheter, karaktärsdrag och kvalitéer. Här är ett exempel på där tidigare erfarenheter framhåvt generalsekreterarnas personliga kvalitéer.

Mr Waldheim's great diplomatic capabilities, his tact, personal charm and skill, the experience he has acquired during the long period he has been with the United Nations and his outstanding experience both as a politician and a statesman are well known. Mr Waldheim... was Minister for foreign affairs of his country. He is also a familiar figure in the United Nations, where for many years he represented his country.

Till Kurt Waldheim från herr Malik, Union of Soviet Socialist Republic

B.2.6 Kvalitéer

Personlighet, kompetens, kunskap (knowledge, skill skilful), talanger, förmåga (ability) och kvalitéer. Det är här är några av de begrepp som används av Generalförsamlingens ledamöter för att beskriva generalsekreterarnas personligheter. Generalsekreterernas karaktärsdrag upptar en stor plats i gratulationerna. Jag har redan fått exempel på sådana drag genom att titta på utsagorna om generalsekreterarnas tidigare uppdrag. Men det finns också en lång rad av kommentarer om generalsekreterarnas kvalitéer i sig.

Trygve Lie:

"You will be firm without intransigence; you will be conciliatory without weakness;

you will be impartial without exception.”

Till Trygve Lie från president Spaak

Dag Hammarskjöld:

My delegation is quite sure that the United Nations could have made no happier choice than that of Mr Dag Hammarskjöld for the post of the Secretary-General... Those of us here who have the honour of knowing him personally have always, I think shared my own impression of a strong, clean-cut character, of a man of great power, wisdom and understanding and last, but by no means least, of a sympathetic and intelligent human being blessed with that supreme – and alas, all too rare – gift, a civilized sense of humour. We do not know exactly what Mr Hammarskjöld's innermost thoughts may have been at being suddenly and, as I happen to know, completely unexpectedly pitchforked into this unruly political arena. Perhaps he even thought for a moment of refusing the honour, but if he did, I expect that, as an intelligent man, he reflected on the fate of the mediaeval monk who, unless I am wrong, refused to be Pope and was thereafter condemned by Dante to the lowest category of hell. I suspect indeed that, in some respects at least, his thoughts, when the telephone bell rang in Stockholm on that fateful morning, not unlike those of the prophet Daniel.

Till Dag Hammarskjöld från Sir Gladwyn Jebb, Storbritannien

U Thant:

Latterly, as we all know, he has been a colleague of ours in his capacity as permanent representative of Burma to this Organization and leader of his country's delegation at several sessions of the Assembly. Throughout all that period the United Kingdom delegation has found him wise and moderate in his counsels, steadfast in his loyalty to the high principles of this Organization and – on a more personal note – a man whom we have been honoured to count as a friend.

Till U Thant från Sir Patrick Dean, United Kingdom

Kurt Waldheim:

... the helm of the United Nations at this time in the world developments will be in the steady hands of Kurt Waldheim, an experienced, tried and trusted diplomat, widely recognized and respected in the United Nations and in the world community for his intellectual integrity, his objectivity and independence of mind, and most of all, for his dedication to the principles and purposes of the United Nations.

Till Kurt Waldheim från herr Rossides, Cypren

Javier Perez de Cuellar :

The new Secretary-General has been a close colleague and a dedicated worker in this house for many years. His integrity, judgement and diplomatic skill have already proved themselves. His outstanding personal qualities and long experience in the work of the Organization command respect in all part of the world. I feel very confident

and happy for the future in passing this, my great responsibility, on to him.
Till Javier Perez de Cuellar från avgående Kurt Waldheim

Boutros Boutros-Ghali:

*I am indebted to him personally for treading this path which eventually brought me, thanks be to God, to represent my country Kuwait in this world organization. As my professor, Mr Ghali was, as he is now, articulate in his expression, disciplined in his presentation, clear in his thinking, objective in his approach, impersonal in his judgments, humble in his conduct, generous in his offering, whether as professor, writer, official, seasoned **polician or veteran diplomat.***

Till Boutros Boutros-Ghali från herr Abulhasan, Kuwait

Kofi Annan:

The adoption by acclamation of the draft resolution appointing another of your brothers, Kofi Annan, to be the next Secretary-General of the United Nations is not only a collective recognition by the States Members of the Organization of Africa's right to hold a second term of office, but also a testimony to the exceptional qualities of a man who has dedicated his entire life to the cause of cooperation and international peace and security. These qualities certainly impressed those who had the difficult task of deciding among the candidates, all of whom were extremely meritorious. And these qualities will help reduce the uncertainty inherent in guiding an Organization such as ours in a world in full flux and beset by increasingly complex challenges.

Till Kofi Annan från herr Abibi, Kongo

Men det här var bara ett smakprov på de egenskaper som tillskrivs generalsekreterarna. För så här ser det ut om man skriver ned alla karaktärsdrag, kompetenser och annat.

Trygve Lie: bestämd, neutral (impartial), försonande (conciliatory)

Dag Hammarskjöld: uthållig (perseverance), tålmod (patience), stark etik, hängiven ideal, personlig integritet, realist, vis, intelligent, stark karaktär, sympatisk, humoristisk, objektiv

U Thant: mod, redbarhet, (probity), neutral (impartial), objektiv, lojalitet, känsla för rättvisa, intelligens, ödmjukhet (humility), hövskhet (courtesy), tålmod (patience), tolerans, hängivenhet (dedication), takt, blygsam (modesty),

Kurt Waldheim: kapabel till hårt arbete, rigorös uppmärksamhet till protokoll, hängiven (devotion, dedication), objektiv,

vis, omdöme, vänlighet blygsamhet (courtesy), vänskap, intellektuell integritet, egensinne (independence of mind)

Javier Perez de Cuellar: visionär, vis, varsam (gentle, cautious) tålmodig (patient), bestämd (determined), hängiven FN (commitment to UN), måttlig (prudence), beslutsfattande (decision-making ability, lugnt omdöme (calm judgement), skarpsinnig (astuteness), seriös kultiverad, försonande (conciliation), neutral (impartial), integritet

Boutros Boutros-Ghali: intelligent, mogen, dynamisk, visionär, pragmatisk, lojal, mod, objektiv, opersonlig i omdöme, ödmjuk, generös, ansvarstagande

Kofi Annan: effektiv, briljans.

B.2.7 Om generalsekreterarens roll

Vad innebär det att vara ledare? Vad innebär det att vara generalsekretare? Här kommer några av de saker som ingår i generalsekreterarens arbete, eller som är sagda om detta uppdrag.

Ledamöterna förklarar hur svårt uppdraget är, och förklarar därmed hur viktigt FN och då också generalsekreterarnas arbete är. Det är ett så svårt uppdrag att det kanske inte ens är läge att gratulera? Ja, det viktigaste är att förvandla stadgarna till handling. Det handlar alltså, helt enkelt och så svårt, om att skapa fred i världen. Vidare ska generalsekreterarna lyssna till 103 chefer, samtidigt som de inte ska lyssna till någon. Och vad ska generalsekreteraren vara egentligen? En martyr? En supermänniska? En personifiering av en organisation? Eller bara en människa? Klart är i alla fall att han istället för ren makt förväntas påverka de människor i världen som har makt.

The many problems that confront this Organization make U Thant's task a difficult, tedious and onerous one, and his task is also one of the most difficult and most controversial tasks to be found in the whole world. He had been generally classified as the greatest civil servant, but I may also add that he must carry out the wishes and pleasure of 103 bosses. You know how difficult it is to serve one master; we can imagine the problems of U Thant who has to serve 103 bosses.

Till U Thant från Herr Cooper, Liberia

It is one thing for the world to attach to you such labels as "World Citizen No 1" or "Mr United Nations"; it has been quite another thing for you, Mr Secretary-General

to move from world problem to crisis to conflict and vice versa without a let-up for 10 full years on end – always studying all aspects of every problem, always weighing the chances of mediation or assistance, always considering the possibility of United Nations action and never losing sight of the limitations imposed by the provisions of the Charter.

Till U Thant vid Waldheims tillträde, från Mr Fack, Nederländerna

Ultimately it is not important that he be a world leader, so long as he is able to influence the opinions and decisions of world leaders. In bearing this sacred trust, he should defend the marginalized, and not those who create and enforce their marginalization.

Till Kofi Annan, av presidenten i Generalförsamlingen

B.2.8 Betyga sin hängivenhet

“I have no doubts about you.”

Till Trygve Lie från president Spaak, Belgien

Ytterligare ett inslag i presidentens och delegaternas gratulationer är att betyga sin hängivenhet och förklara sitt förtroende för den nyvalde sekreteraren.

We should not only wish him well, but, more importantly, we should selflessly assist him to achieve the goals of the United Nations.

Till Kurt Waldheim från herr Baroody, Saudi-Arabia

Detta är också en fin pik. Men det finns också inslag av att få alla (uttryckt diplomatiskt genom förväntningar) att betyga sin hängivenhet; att andra ska vara lojala mot FN och generalsekreteraren.

... I am sure he (U Thant, min anm) can count on the full support of all delegations in this hall.

Till U Thant från Sir Patrick Dean, Stor-Brittanien

Ibland är det också specifika pikar om vilka som behöver anstränga sig, som USA och Sovjet, då det kalla kriget pågick för fullt:

I sincerely hope that, in the same manner in which they have succeeded in coming to an understanding here which is very satisfactory to all of us, the great Powers will pursue, with the same diligence and the same patience, a solution of a problem that is now worrying our minds, in order to make the work of the new Secretary-General less onerous than it would otherwise be.

Till U Thant från Herr Wachuku, Nigeria

Hängivenheten kan också betygas med bisatsen ”om”. Man kommer att vara lojal och hängiven, så länge reglerna följs:

I listened attentively to the statement of the new Secretary-General. I want to assure him that, as long as he stands by the Charter and works in accordance with the declaration which he made today, my country will give him full co-operation in everything he does, and he will find that my delegation will not be found wanting in rendering assistance so long as it is possible.

Till U Thant från Mr Wachuku, Nigeria

I dessa betygelser om lojalitet och lyckönskningar, så är religionen en viktig topik:

While felicitating U Thant on the assumption of this high office, we wish to assure him not only of our fullest co-operation, but also of our constant and sincere prayers that he may continue to be accorded the light of guidance and strength that he will need for the due discharge of the sacred trust that he has assumed.

Till U Thant från herr Slim, Tunisien

Hängivenheten och lojaliteten handlar annars mycket om att förklara sin tro på ledaren, att han har deras förtroende:

The Italian Government has never failed to support all of U Thant's initiatives tending to reaffirm the purposes and principles of the Charter. This is perhaps the praise which the outgoing Secretary-General can rightly be most proud of: his staunch defence of the Charter and his loyalty and faithfulness in carrying out the tasks entrusted to him by the high organs of the United Nations.

Till U Thant vid Waldheims installation från herr Vinci, Costa Rica

B.2.9 Råd/Förväntningar på hur en generalsekreterare ska vara

Den nyvalde generalsekreteraren får också råd från Generalförsamlingen. Dessa råd går också att se som förväntningar på hur en generalsekreterare ska vara.

As chief administrative officer of the United Nations, with all the prestige and authority vested in that office by the Charter, he has great and heavy responsibilities in carrying out the resolutions and decisions of our world Organization, in giving leadership and inspiration to our international civil service, and in assisting delegations and governments to develop and strengthen international co-operation for peace, progress and greater human welfare.

Till Dag Hammarskjöld, från President Pearson

Här ges förväntningar på vad Hammarskjöld ska ge: ledarskap och inspiration. Men här finns också krav åt andra hållet; till medlemsstaterna, att de ska ge stöd till Hammarskjöld. Lie fick ju avgå när samarbetet inte fungerade.

He ... comes at a time when the Organization needs all his powers of fairness and justice to restore to it what it has lost in the past. We are sure that the new Secretary-General is fully conscious of his responsibilities under the Charter, and it is these powers, conceived by the makers of the Charter on the basis of strict neutrality and fairness, that he is now called upon to exercise. We venture to express the hope that he will use these powers, not as a politician, but as an administrator of integrity who puts the Charter and its ideals above all. It is our sincere hope that the new Secretary-General will avoid all prejudices and pitfall, and by that serve the United Nations best as only a man in this position could

At the time that he is taking up his new office, the new Secretary-General has, I am sure, the affection and blessings of all countries. We have great hopes in him, and we have great hope in the United Nations under his administration.

Mr Bakr, Irak till Dag Hammarskjöld

Även om förväntningarna ibland är utformade som hoppfulla förväntningar, så är det ändå mycket höga krav som ställs – eller hur hanterar man att man tänder miljoner människors hopp?

I am perfectly sure that he is fully sensible of the tremendous task that lies before this Organization, but, to compensate for all that, may I remind him that the desire of the world for the strengthening, the development, and the betterment of this Organization was never greater. Millions of people hope that in the times to come within these walls we shall see peaceful revolutions taking place under the vigilance of the world. They hope that new formulae of friendship and amity will be evolved as between stronger and weaker peoples.

I mention these things, not to depress him or ourselves. Indeed, the choice of the world has fallen upon him because we know he will not be depressed by these problems. The choice of the world has fallen upon him because we know that these problems only quicken his earnestness and zeal in the task. Every illustrious man who comes to occupy an exalted office raises expectations in the world, and so does the appointment of Mr Hammarskjöld. Expectations, I assure him, have been raised all over the world, together with the supreme confidence that, at this point in history, the world could hardly have made a better choice for the leadership that the United Nations requires.

Till Dag Hammarskjöld från Herr Bokhari, Pakistan

Det är till och med så att det är så höga förväntningar som framställs, så att det nästan blir konstigt. Vill alla ha en chef som inte hinner sova?

Therefore this occasion is of great importance to us, for we share in the abiding hope that the new Secretary-General, like his predecessor, will continue to spend restless days and sleepless nights in the service of the United Nations, in the service of mankind.

Till Javier Perez de Cuellar från herr Legwaila, Botswana

B.2.10 Tack till avgående

There comes a time in the life of an institution when farewells must be said and when, with heavy hearts, leave must be taken of one person or another. Today the assembly is convened to say goodbye to this illustrious helmsman and Secretary-General, U Thant, after the longest service ever given by any Secretary-General to this Organization.

...today the name U Thant has for many become a household word. More familiar than the names of kings and presidents, the name U Thant rings loud and clear throughout the universe. His clear insight into world affairs, his sagacity, his sincerity and his devotion to the task of making the Organization work will long be remembered and referred to in this building after he has left the 38th floor.

Till Kurt Waldheim från Herr Taylor-Kamara, Sierra Leone

Vid installationerna avtackas också de avgående generalsekreterarna. Vid dessa avtackningar nämns ibland det som generalsekreteraren åstadkommit, men mer utrymme läggs till generalsekreterarens karaktärsdrag och person. Vad personen har gjort får stå undan för hur personen varit. Istället för avtackning, kanske man istället borde prata om hyllning.

We salute U Thant as a man of peace; we salute him as a world leader; we salute him, as each of us has come to know him, as a great individual. Sometimes we might have disagreed with a decision; much more often we have been in total agreement. But never, never did we have cause to question his character, to question his fundamental dedication, his total commitment to a world at peace.

Till U Thant vid Kurt Waldheims installation, Bush, USA

I några fall så talar även de avgående generalsekreterarna. Boutros Boutros-Ghali håller ett ganska långt tal om vad han gjort och vad som hänt i världen under hans fem år. Därefter uttrycker han vad han uppfattar som det viktigaste för FN och för generalsekreteraren. Och när han talar om generalsekreteraren handlar det återigen om karaktärsdrag och personliga kvalitéer:

In saying farewell to this great Assembly, I want to stress that nothing is more precious to the United Nations than its reputation. The reputation rests on four pillars: impartiality, equity, efficiency and achievement. A fifth principle is independence.

If one word above all is to characterize the role of the Secretary-General, it is independence... The Secretary-Generals loyalty must be international, and nothing but international.

Boutros Boutros-Ghali vid Kofi Annans installation

B.2.II Det är viktigt att synas och höras i gratulationerna.

It is only fitting that the voice of Latin America should be heard on this occasion when the General Assembly has its first official contact with the new Secretary-General of our Organization.

Till Dag Hammarskjöld från Mr Muniz, Brasilien

Vid ett flertal tillfällen, räknar den talande upp de länder som han talar för.

I wish to associate myself with the congratulations which have just been extended to the new Secretary General. In so doing, I am speaking not only for my country; a group of friendly delegations has done me the honour of asking me to speak of their behalf. In addition to Belgium's congratulations. I am also voicing the congratulations of Denmark, Iceland, Luxembourg, Netherlands, Norway and Sweden.

Till Dag Hammarskjöld från Mr Van Langenhove, Belgien

Att många vill tala, verkar nästan vara ett problem. Efter U Thants deklARATION, säger president Slim följande:

Now, I have a long list of speakers who have asked for the floor in order to congratulate the Acting Secretary-General. I shall begin by calling on a number of them, in the hope that others will refrain from speaking, so that this meeting may be brought to a close.

President Slim, Tunisien

Och när inte alla får plats, får man helt enkelt be någon att framföra gratulationerna:

The group of the Union of African and Malagasy States, consisting of Republic of Cameroon, the Central African Republic, Chad, Congo (Brazzaville), Dahomey, Gabon, Ivory Coast, Madagascar, Mauritania, Niger, Senegal and Upper Volta, for which I have the honour to speak, joins with the delegations which have spoken before me ...

Till U Thant från herr N'thepe (Kamerun)

Det är viktigt att vara med, och att synas och höras:

I believe, together with Mr Barnes of Liberia, on whose behalf I am also speaking,

that we are the only permanent representatives here today who cast a vote for and offered words of welcome to U Thant in the Security Council in 1961.

Till U Thant vid Waldheims installation från herr Benites, Ecuador

B.2.12 Viktig symbol för överenskommelse

The agreement reached on his nomination by the East and the West was greeted by the whole world as one of the first tangible signs of a new period of rapprochement and understanding which can and must be achieved among peoples. We must congratulate all those who, for the sake of unanimous agreement gave up their own first, and perfectly legitimate, choice.

Mr Hoppenot, Frankrike till Dag Hammarskjöld

Generalsekreteraren är också oerhört viktig, då valet av en generalsekreterare är något som måste ske i samförstånd mellan många parter. Valet av generalsekreterare är därför av stort symboliskt värde, som ett tecken:

He brings with him the signs of fair weather. New winds may blow, and may the United Nations, as a ship on which we all stand, sail in peace towards its objective which it should attain by the joint endeavour of all its organs – the Secretariat as well as each of the others.

Mr Zeineddine, Syrien till Dag Hammarskjöld

Att det är viktigt att komma överens i valet av en generalsekreterare, visas kanske särskilt tydligt i hur det låter när parter inte har kunnat komma överens:

"We all know how, some weeks ago, this Organization was plunged into a deep crisis. There appeared to be irreconcilable points of view and conflicts...It is a matter of great satisfaction indeed and, if I may say so, a source of considerable optimism for the future that that process was undertaken, was assiduously followed and led to a successful conclusion. Not only has the appointment of U Thant as Secretary-General the support of the Big Powers; not only has that appointment obtained the recommendation of the Security Council; but as the voting just now demonstrated the choice is a truly unanimous one, acceptable to all Members of the United Nations... It is a method which could be used and applied in the solution of other crisis and conflicts within our Organization and outside it. For there is no other way. We have to talk; we have to negotiate. The problems of war and peace which are facing the United Nations, and indeed humanity, admit of no other solution; only the method that has been used in the present case can be used in tackling those problems.

Till U Thant av Mr Jha, Indien

Innan U Thant blev vald, var det alltså en rad stridigheter. Men när man slut-

ligen lyckades välja en person, så märks det i installationerna hur viktigt det är att framhålla att konflikten inte handlat om U Thant som person. Förtroendet framför allt!

We are delighted to say that the prolonged delay in choosing a Secretary-General was not related to any controversy over the person of U Thant.

Till U Thant från Herr Shukairy, Saudi-Arabien

Bilaga C Dygder

C.I De kvalitéer som tillskrivs generalsekreterarna av delegater och presidenter

vis, vishet
integritet, personlig integritet, intellektuell integritet,
mod, modig
objektiv, objektivitet
lojalitet, lojal
erfaren, erfarenhet
hängivenhet hängiven hängiven FN (commitment to UN), uppfylld av FN:s vision, hängiven FN:s ideal hängiven mänskligheten hängiven till saken
intelligent
intellektuell,
neutral (impartial)
höviskhet (courtesy) hövisk
ödmjuk ödmjukhet (humility)
blygsam (modesty).
kunskap
kompetent exceptionell kompetens
förmåga
rättvis
fredsölskande tror på fred
stark karaktär, tydlig (clean-cut) karaktär, beundransvärd karaktär
idealistisk, idealism
realistisk
effektiv
självständig
sympatisk
humoristisk
rättrådig
visionär, klart visionär förmåga att skapa vision,
heder
tålmodig, tålmod (patience)
måttlighet (moderation)
omdöme (judgement) bra omdöme
bestämd (firm)
försonande (conciliatory)
ädel (high-minded)
häftig (fierce)

resonabel
praktisk
stolt (proud)
distinkt (distinction),
prestige
nobel
samarbetsvillig
fast
grundad
enastående
mäktig
förstående
gentleman
liberal
statsmannalik
redbar (probity)
förnämlig (distinguished)
energi
eminent
jämnmood (equanimity)
bra humör (good temper)
dignitet
klartänkt
vän disposition
tolerant
känslomässigt balanserad
plikttrogen
moraliskt modig,
pålitlig
ansvarsfull
ledarskapskvalitéer dynamiskt ledarskap, fantasirikt ledarskap, förmåga till ledarskap, handfast ledarskap
rigorös uppmärksamhet till protokoll
förmåga att lösa konflikter
organisationell förmåga
dynamisk diplomat, briljant diplomat erfaren diplomat,
taktfull
personlig charm
vänlig
värdig
distinkt
egensinne (independence of mind)

harmonisk
förstående
hög kapacitet
ansvarsfull (bredaxlad nog för att bära ansvaret)
kunskap om, talang för och erfarenhet av internationella affärer och diplomati,
kultiverad
stor statsman
stor akademiker
mogen,
dynamisk,
företseende,
välartikulerad,
disciplinerad i presentationer,
klartänkt,
opersonlig i omdöme,
generös,
ansvarsfull,
stor arbetsförmåga, hårt arbetande, kapabel till hårt arbete
respekterad
förmåga att hitta neutral medelväg,
oklanderlig,
oberoende,
exceptionella kvalitéer,
briljant,
smidig (smooth conduct),
enastående personlighet,
skicklig förhandlare,
kunskap om samtida världsproblem,
fasthet med försoning
förmåga att lösa svårigheter genom dialog och förhandling,
erfarenhet som administratör,
bestämmdhet,
framstående,
stabil (safe and steady hands),
kapabel,
heder,
förmågor
goodwill,
vilja att tjäna och åstadkomma tålamod
tålamod

C.2 Generalsekreterarnas kvalitéer sorterade i inre ethos

Kompetens/klokhhet

vis, vishet, erfaren, erfarenhet intelligent, intellektuell, kunskap, kompetent, exceptionell kompetens, förmåga förmågor kapabel, framstående, förmåga att lösa svårigheter genom dialog och förhandling, erfarenhet som administratör, effektiv skicklig förhandlare, kunskap om samtida världsproblem, exceptionella kvalitéer, briljant, förmåga att hitta neutral medelväg, stor arbetsförmåga, hårt arbetande, kapabel till hårt arbete ansvarsfull, välartikulerad, disciplinerad i presentationer, klartänkt, förutseende, stor statsman, stor akademiker kunskap om, talang för och erfarenhet av internationella affärer och diplomati, hög kapacitet ledarskapskvalitéer dynamiskt ledarskap, fantasirikt ledarskap, förmåga till ledarskap, handfast ledarskap, rigorös uppmärksamhet till protokoll, förmåga att lösa konflikter, organisationell förmåga, dynamisk diplomat, briljant diplomat, erfaren diplomat, energi, praktisk visionär, klart visionär förmåga att skapa vision, effektiv kunskap, kompetent exceptionell kompetens

Dygd/karaktärsdrag

mod, modig objektiv, objektivitet, lojalitet, lojal neutral (impartial), ödmjuk ödmjukhet (humility), blygsam (modesty), rättvis fredsälskande tror på fred stark karaktär, tydlig (clean-cut) karaktär, beundransvärd karaktär idealistisk, idealism realistisk självständig tålmod heder, stabil (safe and steady hands), bestämdhet, fasthet med försoning, enastående personlighet, smidig (smooth conduct), oklanderlig, oberoende, respekterad generös, opersonlig i omdöme, dynamisk, mogen, kultiverad ansvarsfull (bredaxlad nog för att bära ansvaret) värdig (distinct) harmonisk pålitlig, känslomässigt balanserad, pliktrogen, vän disposition, tolerant eminent, jämnmood (equanimity), bra humör (good temper), dignitet, klartänkt, förstående, gentleman, liberal, statsmannalik, redbar (probity), förnämlig (distinguished), grundad, enastående, mäktig, stolt (proud), distinkt (distinction), prestige, nobel, fast, resonabel försonande (conciliatory), ädel (high-minded), häftig (fierce) heder, tålmodig, tålmod (patience), måttlighet (moderation), omdöme (judgement) bra omdöme, bestämd (firm), stark karaktär, tydlig (clean-cut) karaktär, beundransvärd karaktär, neutral (impartial), hövskhet (courtesy) hövsk, ödmjuk ödmjukhet (humility), blygsam (modesty), rättvis, fredsälskande tror på fred, idealistisk, idealism, realistisk, humoristisk, rättrådig, hängivenhet, hängiven, hängiven FN (commitment to UN), uppfylld av FNs vision, hängiven FN:s ideal hängiven mänskligheten hängiven till saken

Välvilja

vilja att tjäna och åstadkomma tålmod goodwill, samarbetsvillig, sympatisk hövskhet förstående, taktfull, personlig charm, vänlig,

Autenticitet

integritet, personlig integritet, intellektuell integritet, egeninne (independence of mind) moraliskt modig, självständig

Om jag skulle ”koka ihop” dessa och låta varje del representeras av ett begrepp per del, bedömer jag det så här:

Kompetens: klok

Karaktärsdrag: hängiven

Välvilja: sympatisk

Autenticitet: hög integritet

Om man ”översätter” dessa i termerna av de klassiska sju dygderna, så blir det vishet, kärlek (hängiven och sympatisk) samt tro.

Tydligaste dygderna är: vishet, kärlek och tro.

C.3 Generalsekreterarnas kvalitéter sorterade under de klassiska sju dygderna

Tro - identitet, integritet, lojalitet och (med mod och rättvisa) ärlighet
egeninne (independence of mind), distinkt värdig oberoende, distinkt (distinction), stolt (proud) bestämd (firm) tålmodig, tålmod (patience) heder visionär, klart visionär förmåga att skapa vision, självständig idealistisk, idealism stark karaktär, tydlig (clean-cut) karaktär, beundransvärd karaktär fredsälskande tror på fred neutral (impartial) hängivenhet hängiven hängiven FN (commitment to UN), uppfylld av FNs vision, hängiven FN:s ideal hängiven mänskligheten hängiven till saken lojalitet, lojal objektiv, objektivitet integritet, personlig integritet, intellektuell integritet, stabil (safe and steady hands), moraliskt modig, grundad, oklanderlig, dignitet

Hopp - optimism, fantasi och (med mod) entreprenörskap
dynamisk, energi bra humör (good temper),

Kärlek - samhörighet, vänskap, tillgivenhet, uppskattning (eros, agape)
goodwill, vilja att tjäna och åstadkomma tålmod, generös, förstående vänlig personlig charm, tolerant, vän disposition, gentleman förstående samarbetsvillig resonabel ädel (high-minded) försonande (conciliatory) sympatisk, humoristisk höviskhet (courtesy) hövisk harmonisk, nobel respekterad, liberal

Rättrådig - social balans och ärlighet (med mod och tro)
förmåga att hitta neutral medelväg, opersonlig i omdöme, jämnmod (equani-

minity), redbar (probity) förnämlig (distinguished), omdöme (judgement) bra omdöme rättrådig rättvis

Måttfullhet - individuell balans och återhållsamhet, avhållsamhet, kyskhet, ödmjukhet

Tålmod, heder, smidig (smooth conduct), disciplinerad i presentationer, taktfull känslomässigt balanserad, statsmannalik måttlighet (moderation) blygsam (modesty). ödmjuk ödmjukhet (humility)

Mod - självständighet, vågad, uthållig, ståndaktig

bestämmdhet, fasthet med försoning, enastående personlighet, pålitlig, mäktig enastående, prestige, fast, häftig (fierce) mod, modig

Vishet - expert-kunskap, förutseende, egen-nyttig, kontextuellt rationell (*phronesis*)

Förmågor, kapabel, framstående, förmåga att lösa svårigheter genom dialog och förhandling, erfarenhet som administratör, skicklig förhandlare, kunskap om samtida världsproblem, briljant, exceptionella kvalitéer, stor arbetsförmåga, hårt arbetande, kapabel till hårt arbete, välartikulerad, stor statsman, stor akademiker, kunskap om, talang för och erfarenhet av internationella affärer och diplomati, hög kapacitet ,dynamisk diplomat, briljant diplomat erfaren diplomat, ledarskapskvalitéer dynamiskt ledarskap, fantasirikt ledarskap, förmåga till ledarskap, handfast ledarskap, rigorös uppmärksamhet till protokoll, förmåga att lösa konflikter, organisationell förmåga praktisk effektiv realistisk förmåga kunskap kompetent exceptionell kompetens intelligent, intellektuell, erfaren, erfarenhet vis, vishet ansvarsfull, lartänkt, förutseende, mogen, kultiverad ansvarsfull (bredaxlad nog för att bära ansvaret) plikttrogen, eminent,

Tydligaste dygderna är: vishet, tro och kärlek.

EFI – Ekonomiska Forskningsinstitutet

En förteckning över EFI:s samtliga publikationer finns på www.hhs.se/efi
Böcker och avhandlingar är publicerade på det språk som anges av titeln.
Alla beställningar skickas via e-post till: efi.publications@hhs.se

Publikationer sedan år 2006

2009

Böcker

Engwall, Lars. *Mercury meets Minerva: business studies and higher education: the Swedish case.*

Henriksson, Lars. *Marknad eller reglering?: vägval för europeisk telekommunikation.* Forskning i Fickformat.

Schriber, Svante. *Att realisera synergier: ledning av värdeskapande vid företagsköp.* Forskning i Fickformat.

Östman, Lars. *Towards a general theory of financial control for organisations.*

Avhandlingar

Almenberg, Johan. *Difficult choices: essays on economic behavior.*

Amado, Cristina. *Four essays on the econometric modelling of volatility and durations.*

Arbin, Katarina. *Individual information system acceptance behavior: an electronic ordering system case.*

Brettell Grip, Anna-Karin. *Funding and accountability: studies of a Swedish and a British chamber orchestra.*

Dreber Almenberg, Anna. *Determinants of economic preferences.*

Hellström, Katerina. *Financial accounting quality in a European transition economy: the case of the Czech republic.*

Hernant, Mikael. *Profitability performance of supermarkets: the effects of scale of operation, local market conditions, and conduct on the economic performance of supermarkets.*

Jamal, Mayeda. *Creation of social exclusion in policy and practice.*

Lakomaa, Erik. *The economic psychology of the welfare state.*

Lazareva, Olga. *Labor market outcomes during the Russian transition.*

Lee, Samuel. *Information and control in financial markets.*

Lindqvist, Göran. *Disentangling clusters: agglomeration and proximity effects.*

- Melander, Ola. *Empirical essays on macro-financial linkages.*
- Melén, Sara. *New insights on the internationalisation process of SMEs: a study of foreign market knowledge development.*
- Murgoci, Agatha. *Essays in mathematical finance.*
- Salomonsson, Marcus. *Essays in applied game theory.*
- Sjöström, Emma. *Shareholder influence on corporate social responsibility.*
- Törn, Fredrik. *Challenging consistency: effects of brand-incongruent communications.*
- Wennberg, Karl. *Entrepreneurial exit.*
- Wetter, Erik. *Patterns of performance in new firms: estimating the effects of absorptive capacity.*
- Zubrickas, Robertas. *Essays on contracts and social preferences.*

2008

Böcker

- Breman, Anna. *Forskning om filantropi. Varför skänker vi bort pengar?*
Forskning i Fickformat.
- Einarsson, Torbjörn. *Medlemskapet i den svenska idrottsrörelsen: En studie av medlemmar i fyra idrottsföreningar.* EFI Civil Society Reports.
- Helgesson, Claes-Fredrik and Hans Winberg (eds). *Detta borde värdedebatten handla om.*
- Jennergren, Peter, Johnny Lind, Walter Schuster and Kenth Skogsvik (eds). *Redovisning i fokus.* EFI:s Årsbok 2008. EFI/Studentlitteratur.
- Kraus, Kalle. *Sven eller pengarna? Styrningsdilemman i äldrevården.*
Forskning i Fickformat.
- Petrelus Karlberg, Pernilla. *Vd under press: om medialiseringen av näringslivets ledare.* Forskning i Fickformat.
- Portnoff, Linda. *Musikbranschens styrningsproblematik.* Forskning i Fickformat.
- Sjöstrand, Sven-Erik. *Management: från kontorsteknik till lednings- och organisationsteori: utvecklingen på Handelshögskolan under 100 år: 1909–2009.*
- Östman, Lars. *Den finansiella styrningens realiteter och fiktioner: de finansiella styrformernas svenska historia, berättelser om Petersson och "Ericsson", finansiell styrning – en ansats till generell teori.*
- Östman, Lars. *Mycket hände på vägen från Buchhaltung till Accounting: delar av Handelshögskolan under 100 år.*

Avhandlingar

- Axelsson, Mattias. *Enabling knowledge communication between companies: the role of integration mechanisms in product development collaborations.*
- Benson, Ilinca. *Organisering av övergångar på arbetsmarknaden: en studie av omställningsprogram.*
- Elhouar, Mikael. *Essays on interest rate theory.*
- Farooqi Lind, Raana. *On capital structure and debt placement in Swedish companies.*
- Granström, Ola. *Aid, drugs, and informality: essays in empirical economics.*
- Hvenmark, Johan. *Reconsidering membership: a study of individual members' formal affiliation with democratically governed federations.*
- Höglin, Erik. *Inequality in the labor market: insurance, unions, and discrimination.*
- Johansson, Marjana. *Engaging resources for cultural events: a performative view.*
- Kallenberg, Kristian. *Business at risk: four studies on operational risk management.*
- Kviselius, Niklas Z. *Trust-building and communication in SME internationalization: a study of Swedish-Japanese business relations.*
- Landberg, Anders. *New venture creation: resistance, coping and energy.*
- Pemer, Frida. *Framgång eller fiasko? En studie av hur konsultprojekt värderas i klientorganisationer.*
- Rosengren, Sara. *Facing clutter: on message competition in marketing communication.*
- Schilling, Annika. *Kan konsulter fusionera?: en studie av betydelsen av identitet vid en fusion mellan konsultföretag.*
- Schriber, Svante. *Ledning av synergirealisering i fusioner och förvärv.*
- Sjödén, Henrik. *Tensions of extensions: adverse effects of brand extension within consumer relationship.*
- Strandqvist, Kristoffer. *Kritiska år: formativa moment för den svenska flygplansindustrin 1944–1951.*
- Strömqvist, Maria. *Hedge funds and international capital flow.*
- Söderström, Johan. *Empirical studies in market efficiency.*
- Sölvell, Ingela. *Formalization in high-technology ventures.*
- Thorsell, Håkan. *The pricing of corporate bonds and determinants of financial structure.*
- Ulbrich, Frank. *The adoption of IT-enabled management ideas: insights*

from shared services in government agencies.
Östling, Robert. *Bounded rationality and endogenous preferences.*

2007

Böcker

- Andersson, Per, Ulf Essler och Bertil Thorngren (red). *Beyond mobility.*
EFI Yearbook 2007. EFI/Studentlitteratur.
- Einarsson, Torbjörn och Filip Wijkström. *Analysmodell för sektorsöverskridande statistik: fallet vård och omsorg.* EFI Civil Society Reports.
- Ericsson, Daniel. *Musikmysteriet: organiserade stämningar och motstämningar.*
- Samuelson, Lennart (red). *Bönder och bolsjeviker: den ryska landsbygdens historia 1902–1939.*

Avhandlingar

- Ahlersten, Krister. *Empirical asset pricing and investment strategies.*
- Alexius, Susanna. *Regelmotståndarna: om konsten att undkomma regler.*
- Andersson, Magnus. *Essays in empirical finance.*
- Berg, Bengt Åke. *Volatility, integration and grain bank: studies in harvests, rye prices and institutional development of the parish magazines in Sweden in the 18th and 19th centuries.*
- Bianchi, Milo. *Of speculators, migrants and entrepreneurs: essays on the economics of trying your fortune.*
- Brodin, Karolina. *Consuming the commercial break: an ethnographic study of the potential audiences for television advertising.*
- Elger, Max. *Three essays on investment-specific technical change.*
- Hagberg, Axel. *Bankkrishantering: aktörer, marknad och stat.*
- Hinnerich, Mia. *Derivatives pricing and term structure modeling.*
- Hjalmarsen, Hanna. *En växande marknad: studie av nöjdheten med konsumtionsrelaterade livsområden bland unga konsumenter.*
- Hjelström, Tomas. *The closed-end investment company premium puzzle: model development and empirical tests on Swedish and British data.*
- Kraus, Kalle. *Sven, inter-organisational relationships and control: a case study of domestic care of the elderly.*
- Lindqvist, Erik. *Essays on privatization, identity, and political polarization.*
- Macquet, Monica. *Partnerskap för hållbar utveckling: systrar av Oikos och*

- guvernanten som blev diplomat.*
- Melian, Catharina. *Progressive open source.*
- Nilsson, Daniel. *Transactions in cyberspace: the continued use of Internet banking.*
- Petrelus Karlberg, Pernilla. *Den medialiserade direktören.*
- Portnoff, Linda. *Control, cultural production and consumption: theoretical perspectives, empirical dilemmas, and Swedish music industry practices.*
- Sköld, Martin. *Synergirealisering: realisering av produktysynergier efter företagsammanslagningar.*
- Sonnerby, Per. *Contract-theoretic analyses of consultants and trade unions.*
- Tyrefors, Björn. *Institutions, policy and quasi-experimental evidence.*
- Valiente, Pablo. *Re-innovating the existing: a study of wireless IS capabilities to support mobile workforces.*

2006

Böcker

- Lundeberg, Mats, Pär Mårtensson och Magnus Mähring. (red) *IT & business performance: a dynamic relationship.* EFI Yearbook 2006. EFI/Studentlitteratur.
- Thodenius, Björn. *Organisering av kunskap: en studie av Wallenberg Consortium North.* EFI Civil Society Reports.
- Wijkström, Filip och Torbjörn Einarsson. *Från nationalstat till näringsliv?: det civila samhällets organisationsliv i förändring.*
- Wijkström, Filip, Stefan Einarsson och Ola Larsson. *Staten och det civila samhället: idétraditioner och tankemodeller i den statliga bidragsgivningen till ideella organisationer.*
- Östman, Lars. *Lysande ögonblick och finansiella kriser: Dramaten under ett sekel.*

Avhandlingar

- Argenton, Cedric. *Quality provision in duopoly.*
- Beckerman, Carina. *The clinical eye: construction and computerizing an anesthesia patient record.*
- Borglund, Tommy. *Aktievärden i fokus: internationell påverkan på intressentrelationer vid förvärv och fusion.*
- Breman, Anna. *The Economics of altruism, paternalism and self-control.*
- Edquist, Harald. *Technological breakthroughs and productivity growth.*

- Eklund, Jana. *Essays on forecasting and Bayesian model averaging.*
- Frostenson, Magnus. *Legitimitetskontrollen: en studie av etiska värderingars roll i gränsöverskridande förvärv och fusioner.*
- Gaspar, Raquel M. *Credit risk and forward price models.*
- Gustafsson, Peter. *Essays on trade and technological change.*
- Hopkins, Elisabeth. *Is a higher degree of local currency pricing associated with lower exchange rate pass-through?: a study of import pricing in 51 Swedish industries.*
- Kling, Ragnar. *Developing product development in times of brutal change.*
- Langenskiöld, Sophie. *Peer influence on smoking: causation or correlation?*
- Lychnell, Lars-Olof. *"Och fungerar det inte, gör vi på något annat sätt": en klinisk fallstudie av IT-relaterat förändringsarbete i småföretag*
- Meitz, Mika. *Five contributions to econometric theory and the econometrics of ultra-high-frequency data.*
- Mendicino, Caterina. *Financial market imperfections, business cycle fluctuations and economic growth.*
- Ovanfors, Anna. *Essays on nonlinear time series analysis and health economics.*
- Paltseva, Elena. *Essays on commitment and inefficiency in political economy.*
- Rogberg, Martin. *Den modeföljande organisationen: om acceptansen av TQM och andra populära managementmodeller.*
- Silvennoinen, Annastiina. *Essays on autoregressive conditional heteroskedasticity.*
- Sjögren, Ebba. *Reasonable drugs: making decisions with ambiguous knowledge.*
- Slinko, Irina. *Essays in option pricing and interest rate models.*
- Wilander, Fredrik. *Essays on exchange rates and prices.*

