

”Världens omöjligaste jobb”

– en analys rörande generalsekreterarens effektivitet i FN-
arbetet

Malin Olsson
Kristin Stjernrup

Abstract

Hammarskjöld och Boutros-Ghalis effektiva ledarskap inom FN analyseras. Teorierna som används är *path-goal* teorin och Greensteins teori. Genom dessa finner vi utgångspunkterna för analysen, vilka är: generalsekreterarnas administrativa arbete, val av lösningar i kris- och konfliktsituationer samt deras relationer med medlemsstaterna. Utifrån dessa tre kategoriseringar analyserar vi sedan deras effektivitet genom användandet av indikatorer från Greensteins teori. Stor tyngdpunkt ligger på den empiriska framställningen av deras respektive karriär som generalsekreterare. Generalsekreterarämbetet är en komplicerad post att inneha eftersom hänsyn till en mängd olika faktorer i det löpande arbetet måste tas. Vår slutsats blir därför att medlemsländernas stöd och det politiska spelet mellan och inom nationer blir den avgörande faktorn för hur effektiv generalsekreteraren kan vara i sitt arbete.

Nyckelord: Boutros Boutros-Ghali, Dag Hammarskjöld, effektivt ledarskap, FN, generalsekreterare.

Antal tecken: 59 127

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Metod och material	1
1.2	Förförståelse	1
1.3	Syfte och frågeställning	2
1.4	Disposition	2
2	Teori	3
2.1	Val av teori	3
2.1.1	The Path-Goal Theory	3
2.1.2	Greensteins teori	4
2.2	Kritik av teori	5
2.3	Operationalisering	5
3	Generalsekreterarens roll enligt FN-stadgan	7
3.1	Artikel 7.1	7
3.2	Artikel 97	7
3.3	Artikel 98	8
3.4	Artikel 99	8
3.5	Artikel 100	9
3.6	Artikel 101.3	9
4	Dag Hammarskjöld, generalsekreterare 1953-1961	10
4.1	Bakgrund och tidigare erfarenheter	10
4.2	Valet av Hammarskjöld	11
4.3	Administrativt arbete	11
4.3.1	Sekretariatet	11
4.3.2	Personalen	12
4.4	Konflikt- och krissituationer	13
4.4.1	Tyst diplomati	13
4.4.2	Preventiv diplomati	14
4.5	Förhållande till medlemsländer	15
4.5.1	Sovjetunionen	16

5	Boutros Boutros-Ghali, generalsekreterare 1991-1996.....	17
5.1	Bakgrund och tidigare erfarenheter.....	17
5.2	Valet av Boutros-Ghali.....	17
5.3	Administrativt Arbete.....	18
5.3.1	Sekretariatet.....	18
5.3.2	Personalen	19
5.4	Kris- och konfliktsituationer	20
5.4.1	Fredsbevarande och fredstvingande styrkor.....	20
5.4.2	Politisk insikt.....	21
5.4.3	Tillägg till <i>Agenda for Peace</i>	22
5.5	Förhållande till medlemsländer	22
5.5.1	Förhållandet till USA	23
5.5.2	Minskat stöd	24
6	Analys och slutsatser	25
6.1	Administrativt arbete.....	25
6.2	Kris- och konfliktsituationer	26
6.3	Förhållande till medlemsländer	26
6.4	Förväntningar och förutfattade meningar om generalsekreteraren	28
6.5	Slutsats	28
7	Referenser.....	30

1 Inledning

1.1 Metod och material

Analysen är uppbyggd på så sätt att vi genom *path-goal* teorin och Greensteins teori om effektivt ledarskap gör en teorikonsumerande analys av generalsekreterarens roll i FN genom en jämförande studie. Eftersom vi har modifierat teorierna till att passa in på generalsekreterare och FN kan uppsatsen även i viss mån anses vara teoriutvecklande.

Materialet som vi använder oss av i vår analys av de båda generalsekreterarna är i huvudsak sekundärmaterial såsom biografier och facklitteratur. Vad gäller fördelningen av material om de två så finns det mer material att tillgå om Hammarskjöld. På grund av detta är en del av resonemangen kring Boutros-Ghali uppbyggda kring fragment tagna ur olika böcker genom vilka vi har skapat oss en helhetsuppfattning. Vad gäller litteraturen kring Hammarskjöld är det viktigt att poängtera att vi är medvetna om att den kan vara vinklad eftersom Hammarskjöld har kommit att bli något av en upphöjd person postumt. Därför anser vi att det kan finnas brister i författarnas objektivitet något som vi har haft i åtanke under skrivandets gång.

Vid analysen av Boutros-Ghali har även här sekundärmaterial används i form av hans biografi.¹ Informationen från denna bok kan därför vara vinklat till hans egen fördel. Även detta är något vi har försökt tänka på under arbetets gång.

1.2 Förförståelse

Vid valet av Dag Hammarskjöld och Boutros Boutros-Ghali har vi utgått från ett antagande om att Hammarskjöld var mer lyckosam som generalsekreterare på grund av sitt aktiva och självständiga arbete än Boutros-Ghali som anses vara mindre lyckosam på grund av de misslyckade krishanteringar som vi förknippar med hans tid som generalsekreterare. Detta är även den tillsynes allmänna uppfattningen. Under arbetets gång har dock vår uppfattning om de två generalsekreterarna successivt förändrats vilket kommer att synas i vår slutgiltiga analys.

¹ ”*Unvanquished*”, 1999.

1.3 Syfte och frågeställning

Vår uppsats ämnar analysera Dag Hammarskjöld och Boutros Boutros-Ghalis effektiva ledarskap inom den offentliga organisationen FN.

Att vara generalsekreterare i FN är en svårdefinierad roll och det finns inga riktigt klara direktiv för hur man i denna ställning ska agera. Den sittande generalsekreteraren får göra en egen tolkning av FN-stadgan. Rollen blir vad man gör den till: antingen kan den ta en politiserad riktning eller formen av en mer administrativ karaktär. Generalsekreterarrollen blir beroende inte bara av vem som är innehavare av posten, men också vad FN och medlemsländerna vid denna tidpunkt förväntar sig av personen i fråga. Denna problematik finner vi intressant och vill titta närmare på. Vi utgår från en hypotes om att generalsekreterarens beteende och arbetsmetoder påverkar hur FN:s medlemsstater samarbetar och handlar gemensamt för att nå FN:s uppsatta mål samt att det även påverkar hur väl FN som organisation utför sitt arbete. Vår ambition med uppsatsen är att utreda vilka faktorer som påverkar generalsekreterarens effektivitet.

Vår frågeställning lyder som följer: Varför anses Dag Hammarskjöld som mer lyckad i rollen som generalsekreterare än Boutros-Ghali, var han mer effektiv i sin ledarroll?

1.4 Disposition

Arbetet är uppbyggt på så sätt att metodavsnittet följs av ett avsnitt om teorierna, där även operationalisering av viktiga begrepp ingår. Sedan följer empirin där, vad vi anser vara, de viktigaste artiklarna i FN-stadgan för generalsekreterarens roll tas upp. Sedan följer avsnitten om Dag Hammarskjöld och Boutros Boutros-Ghali. I dessa båda avsnitt görs en redogörelse för deras respektive arbete inom FN samt att en enskild analys görs. Dessa två delar utgör största delen av vårt arbete eftersom vi finner att en redogörelse av denna storlek är nödvändig för att förstå de båda generalsekreterarnas arbete. Fakta om konflikter etc. redogörs bara i den mån det är nödvändigt för framställningen, övrig hänvisning görs genom fotnoter. De empiriska avsnitten följs slutligen av vår jämförande analys och slutsats.

2 Teori

2.1 Val av teori

Vårt grundperspektiv är liberalistiskt, vi utgår från att världen består av suveräna stater där FN som ett mellanstatligt organ ger sina medlemmar möjligheten att samarbeta och att tillämpa fredlig konfliktlösning. FN har i denna världsbild ett övergripande ansvar att se till att internationella lagar följs och respekteras samt ett övergripande humanitärt ansvar (Baylis & Smith 2005 s. 188).

Teorierna som vi i vår analys kommer att använda oss av är Gary Yukls teori *the path-goal* teorin och Fred I. Greensteins teori om effektivt ledarskap. Vi har valt dessa två teorier för att vi menar att de ger oss en möjlighet att på ett relativt enkelt sätt sortera upp olika arbetsområde som en generalsekreterare har ansvar för.

Båda teorierna har modifierats något för att speciellt inrikta sig på generalsekreterare i FN, samt att terminologin anpassats till det vi använt oss av på kursen.

2.1.1 The Path-Goal Theory

Denna teoris syfte är att förklara hur ledares beteende kan inverka på organisationens medlemmar, deras sätt att arbeta samt hur nöjda de är (Yukl 2002 s. 212).

Vi tänker oss alltså att generalsekreterarens beteende (den oberoende variabeln) och sätt att arbeta påverkar FN:s effektivitet (den beroende variabeln). Vi kommer att analysera hur han agerar i sitt arbete utifrån tre oberoende variabler (Yukl 2002 s. 213), nämligen hur han administrativt organiserar arbetet, hur konflikt- och krissituationer hanteras samt hur hans förhållande till medlemsstaterna ser ut. Dessa tre har vi valt för att vi anser att de omfattar de flesta uppgifter FN:s generalsekreterare möter i sitt löpande arbete.

I analysen måste även hänsyn tas till medlemsstaternas förväntningar på, och förutfattade meningar om generalsekreteraren, detta är den mellanliggande variabeln (Yukl 2002 s. 213). Den mellanliggande variabeln är viktig eftersom den ger oss en chans att uppvisa mer indirekta effekter utöver våra oberoende variabler vilket ger oss en mer omfattande bild över vad som kan påverka generalsekreterarens effektivitet. Om vi inte skulle ha tagit någon hänsyn till någon sådan hade vi inte fått ett fullständigt svar på vår fråga (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson, Wägnerud 2003 s. 91). Dock hade vi möjligtvis kunnat använda oss av fler

mellanliggande variabler exempelvis förväntningar från hemlandet, men vi har emellertid valt att begränsa oss till den ovan nämnda då den med tanke på utrymmet bäst representerar vad vi vill komma fram till.

Genom *path-goal* teorin kan man sedan kategorisera ledarens beteende som *supportive*, *directive*, *participative* eller *achievement-oriented* (Yukl 2002 s. 213). Vi väljer dock att inte använda oss av denna kategorisering då den inte är nödvändig för den analys vi vill göra eftersom den inte ger oss någon indikation på effektivitet. Vårt syfte med *path-goal* teorin blir istället att använda den som ett hjälpmedel för att på ett enkelt sätt identifiera våra variabler och hur de ska användas.

2.1.2 Greensteins teori

Denna teori behandlar egentligen amerikanska presidenter, från Roosevelt till Clinton, men vi har anpassat den till ett hjälpmedel för att förklara generalsekreterarens ledarskap. Greensteins teori kommer i uppsatsen att användas som en slags indikator på effektivt ledarskap.

Teorin används på så sätt att i våra tre oberoende variabler kommer aspekter av ledarstil som Greenstein har definierat att användas. Dessa är: organisatorisk kapacitet (förmåga att sätta ihop en kompetent organisation med en kompetent stab, samt ta emot råd och information), politisk skicklighet/färdighet (förmåga att bygga upp och behålla medlemslänternas stöd och använda sin makt med bestämthet²), klarsynthet (förmåga att hålla fast vid sina åsikter samt förmåga att bedöma om politiken är genomförbar), kognitiv stil (förmåga att se det väsentliga i en fråga, bearbeta och absorbera information snabbt och analytiskt) och känslomässig intelligens (förmåga att bortse från sina egna känslor i arbetet) (Greenstein 2001 s. 195-199).

Det är även av betydelse att, enligt Greensteins teori, ge en beskrivning av generalsekreterarens bakgrund eftersom den kan vara en bidragande faktor till hur de agerar i vissa situationer samt att det kan ha format deras ledarskap och livsåskådning (Greenstein 2001 s. 5).

Denna teori ger oss en möjlighet att titta på generalsekreteraren utifrån så många perspektiv och situationer som möjligt. Detta är av vikt för att vår analys och slutsats ska kunna nå högsta möjliga säkerhet.

² I generalsekreterarens fall har vi tolkat det som att denne får tolka FN-stadgan och får sedan ta den makt han anser sig ha rätt till.

2.2 Kritik av teori

Vi har valt våra teorier eftersom de ger oss en möjlighet att få med de viktigaste aspekterna av generalsekreterarens arbete. Men våra teorier går ändå miste om en del aspekter som hade kunnat vara intressanta men som vi anser faller utanför ramen för denna uppsats. Den kulturella aspekten av arbetet tas inte upp, den hade varit intressant då FN är en multikulturell institution och hänsyn till kulturella skillnader konstant måste tas i FN:s arbete.

Möjligtvis hade vi även kunnat ägna mer tid åt generalsekreterarnas bakgrunder och värderingar för att se vad som påverkat deras belief-system genom en kognitiv teori då detta hade kunnat ge en klarare bild av generalsekreterarens agerande i vissa situationer.

Vi kan även se att viss kritik av själva teorierna vi valt kan vara på sin plats. Är det verkligen så att de indikatorer som tas fram ur en analys av presidenter som agerat i en kulturell kontext ("den amerikanska efterkrigstidskulturen") verkligen går och/eller är fruktbara mätinstrument i en analys i en annan kontext (en mellanstatlig internationell organisation)? Dessutom har dessa presidenter representerat ett land och dess relationer med omvärlden till skillnad från FN som i sig inte är en suverän stat. USA går att invadera men inte FN.

Eftersom effektivitet är svårt att mäta kan man fråga sig om det är möjligt att analysera detta genom Yukls och Greensteins teori. Hur oberoende är egentligen en variabel, som ledarens beteende, i en analys av en organisations effektivitet? Det för tankarna till en syn på en organisation som en slags maskin som genom att man stoppar in en viss input (i detta fall ett beteende) får en motsvarande förändring i output (i detta fall FN:s effektivitet). Kanske är detta en alltför förenklad syn? Effektivitet och generalsekreterarens beteende kanske påverkar varandra och borde därför istället förklaras utifrån ett mer dynamiskt perspektiv.

2.3 Operationalisering

Begreppen som vi i vår uppsats använder oss av har vi valt att definiera såhär: Administrativt arbete innebär i uppsatsen hur generalsekreteraren väljer att ordna arbetet i sekretariatet samt hur han förhåller sig till sin personal.

Kris- och konfliktsituation definieras vi utifrån FN-stadgan kapitel VII där kris- och konfliktsituationer innebär hot mot freden, fredsbrott eller angreppshandling.

Förhållande till medlemsländer innebär hur samarbetet mellan generalsekreteraren och staterna i fråga fungerar.

Det svåraste begreppet att definiera är effektivitet i samband med ledarskap eftersom det är svårt att finna en exakt definition av begreppet. I

nationalencyklopedin står att ”effektivitet [...], avser i ekonomiska sammanhang förhållandet mellan insatserna i en verksamhet och verksamhetens resultat.” Utifrån detta formulerar vi hur en ledare kan anses vara effektiv. Vi menar för att uppnå ”effektivt ledarskap” måste han/hon utföra sina uppgifter (i det här fallet administration, i kris- och konflikthantering och förhållande till medlemsländerna) på ett så pass bra sätt att de uppnådda resultaten får anses överstiga insatserna.

Vi definierar de begrepp vi använder av som indikatorer i delavsnittet om Greensteins teori ovan. Indikatorerna i Greensteins teori kommer vi att mäta i den diskussion som kommer att föras angående de två generalsekreterarnas effektivitet. Vi är väl medvetna om att den uppskattning av indikatorerna som vi gör kommer att påverkas av vår subjektiva inställning.

3 Generalsekreterarens roll enligt FN-stadgan

Vi vill i detta avsnitt belysa vilka uppgifter som generalsekreteraren har enligt FN-stadgan. Vi anser att detta är viktigt för att förstå regelverket som styr generalsekreterarens handlande.

FN-stadgans preambel gör klart att FN:s främsta syfte är att värna om internationell fred och säkerhet. FN utgår från en kollektiv säkerhetsideologi där stadgan utgör ett försök till att skapa ett fungerande enhetligt system för upprätthållandet av internationell fred och säkerhet (Bring 2002 s. 13). Förutom internationell fred och säkerhet är utökat internationellt samarbete och mänskliga rättigheter ett av FN:s mål. Ingenstans i stadgan står det dock att eller hur de mänskliga rättigheterna ska skyddas utan endast att de ska främjas (Nowak 2003 s. 73).

Vi kommer med hjälp av Bo Westas rapport³ gå igenom de artiklar vi anser ha störst betydelse för generalsekreteraren. Många artiklar förbises därför helt.

3.1 Artikel 7.1

Som Förenta Nationernas huvudorgan upprättas: en generalförsamling, ett säkerhetsråd, ett ekonomiskt och socialt råd, ett förvaltarstadsråd, en internationell domstol samt ett sekretariat.

Eftersom det är generalsekreteraren som är ansvarig för sekretariatets arbete innebär det att han kan utnyttja artikel 7.1 till att bli en del av huvudorganen inom FN. Det finns i och med detta en möjlighet för generalsekreteraren att få en stor självständig roll på det administrativa planet (Westas 1987 s.14f).

3.2 Artikel 97

Sekretariatet består av en generalsekreterare jämte den personal, som organisationen behöver. Generalsekreteraren tillsättes av generalförsamlingen på förslag av säkerhetsrådet. Generalsekreteraren är organisationens högste tjänsteman.

³ ”Generalsekreteraren i Förenta Nationerna begränsningar och möjligheter”, 1987.

Generalsekreteraren är den som anställer all personal inom organisationen. Den enda ämbetsman inom FN som väljs genom val av medlemsstaterna är generalsekreteraren på förslag av säkerhetsrådet. Tolkningen huruvida generalsekreteraren ska anses vara den högsta tjänstemannen har tolkats olika av olika generalsekreterare. Då artikel 10 anger att generalförsamlingen har rätt att ta del av allt som ingår i stadgan beror det mest på hur generalsekreteraren som person tolkar artikel 97 och hur stark självständighet han har möjlighet att ta sig gentemot generalförsamlingen. Artikel 97 anger en rad administrativa uppgifter för generalsekreteraren såsom att effektivisera organisationens arbete och formulera ett budgetförslag. Ofta blir det en motsägelse att både effektivisera organisationen samtidigt som budgeten ska kunna hållas på en rimlig nivå, vilket gör generalsekreterarens administrativa arbete mycket svårhanterligt (Westas 1987 s. 15-17).

3.3 Artikel 98

Generalsekreteraren skall tjänstgöra i denna egenskap vid generalförsamlingens, säkerhetsrådets, det ekonomiska och sociala rådets samt förvaltarens rådets samtliga möten och skall fullgöra de andra uppgifter, som tilldelas honom av dessa organ. Generalsekreteraren skall avgiva en årlig rapport till generalförsamlingen angående organisationens verksamhet.

Denna artikel är viktig med hänseende till de årliga rapporter som generalsekreteraren författar, där han har möjlighet att ta upp internationella och organisatoriska problem som han vill belysa för generalförsamlingen (Westas 1987 s.19).

3.4 Artikel 99

Generalsekreteraren äger fästa säkerhetsrådets uppmärksamhet på varje omständighet, som enligt hans åsikt kan hota upprätthållandet av internationell fred och säkerhet.

Artikeln ger generalsekreteraren rätt att agera även på det politiska planet och obundet av vad säkerhetsrådet och generalförsamlingen har för åsikter i frågan (Broms 1990 s. 827). Men även denna artikel har det uttryckts tvivel om eftersom det är ett stort ansvarsområde som inte alltid alla medlemsstater är villiga att egentligen bevilja generalsekreteraren och sekretariatet.

3.5 Artikel 100

1. Generalsekreteraren och sekretariatet personal skola vid fullgörandet av sina åligganden icke begära eller mottaga instruktioner från någon regering eller från någon myndighet utanför organisationen. De skola avhålla sig från varje handling, som kan inverka menligt på deras ställning som internationella tjänstemän, ansvariga endast inför organisationen.

2. Varje medlem av Förenta Nationerna förbinder sig att respektera den uteslutande internationella karaktären hos generalsekreterarens och personalens uppgifter och att ej söka påverka dem vid fullgörandet av deras värv.

Artikel 100 är således viktig för att bibehålla förtroendet för FN. Lojalitet, integritet och neutralitet krävs av tjänstemännen för att de på bästa sätt ska kunna genomföra det arbete de är satta att utföra (Westas 1987 s. 28).

3.6 Artikel 101.3

3. Vid personalens anställning och fastställandet av tjänstevillkoren skall hänsyn i främsta rummet tagas till nödvändigheten av att tillförsäkra organisationen personal, som fyller de högsta krav på duglighet, kunnighet och rättrådighet. Vederbörlig hänsyn skall tagas till betydelsen av att rekrytera personalen på en så vidsträckt geografisk grundval som möjligt.

Det är alltså viktigt för generalsekreteraren att visa hänsyn inte bara till personalens kompetens men även till vilka delar av världen de kommer ifrån. Generalförsamlingen har även instiftat komplement till denna artikel där ”hänsyn skall tagas till bland annat proportionen kvinnor, till åldersbalansen och till den språkliga balansen (Westas 1987 s. 38).”

4 Dag Hammarskjöld, generalsekreterare 1953-1961

4.1 Bakgrund och tidigare erfarenheter

Dag Hammarskjöld föddes 29 juli 1905. Han växte upp i Uppsala där hans far, Hjalmar Hammarskjöld var landshövding. (Urquhart 1974 s. 26f). Fadern var en principfast och allvarlig man.

Modern Agnes var varm och känslfull och hade en stor tro på mänskligheten och de demokratiska värdena. Det sägs även att det var från hennes sida Dag Hammarskjölds litterära begåvningar hade sitt ursprung.⁴

I ett radioprogram från 1953 uttryckte sig Dag Hammarskjöld såhär om arvet från sina föräldrar:

From generations of soldiers and government officials on my father's side I inherited a belief that no life was more satisfactory than one of selfless service to your country - or humanity. This service required a sacrifice of all personal interests, but likewise the courage to stand up unflinchingly for your convictions. From scholars and clergymen on my mother's side, I inherited a belief that, in the very radical sense of the Gospels, all men were equals as children of God, and should be met and treated by us as our masters in God.

(<http://nobelprize.org/peace/laureates/1961/hammarskjold-bio.html>, 2005-12-07)

Det går i viss mån att urskilja att Hammarskjölds uppväxt och hans föräldrars värderingar har gett honom en särskild livsåskådning. Två goda drag som han verkar ha kunnat dra nytta av inom sitt arbete i FN är på sin mors sida de solidariska dragen och människors lika värde. Hammarskjöld gav uttryck för sin uppfattning om detta i ett tal angående hans åsikt om kalla kriget: '[...]Vi är ute på farlig mark om vi inbillar oss att någon person, något land eller någon ideologi har monopol på rättfärdighet, frihet och mänsklig värdighet (Lash 1961 s. 162).'

På faderns sida har han ärvt ämbetsmannadragen såsom disciplin, osjälviskhet, objektivitet och opartiskhet. Dag Hammarskjöld liksom fadern erkände aldrig någon partitillhörighet (Lash 1961 s. 41). Detta synsätt på ämbetsmannayrket, att ständigt hålla sig opartisk, var något han tog med sig in i FN:s arbete där han alltid förespråkade integritet för att öka effektiviteten inom organisationen.

⁴ Dag Hammarskjöld översatte många litterära verk och satt i Svenska akademien (Urquhart 1974 s. 42).

I 30-års åldern arbetade Dag Hammarskjöld som statssekreterare i finansdepartementet och var även ordförande för Sveriges riksbank. Han blev sedermera diplomatiskt ombud och finanssakkunnig i utrikesdepartementet. Han arbetade även som konsultativt statsråd i Tage Erlanders regering (Möllerstedt 1981 s. 16).

På det internationella planet var Hammarskjöld Sveriges representant i förhandlingarna kring Marshallplanen och i OEEC (Organisationen för europeiskt samarbete). Vid dessa förhandlingar var Hammarskjöld en av nyckelpersonerna eftersom han höll sig opartisk och lyckades lösa många komplicerade problem som uppstod på vägen (Lash 1961 s. 49).

4.2 Valet av Hammarskjöld

Generalsekreterare Trygve Lie avsåg sig rollen som generalsekreterare 1952 och det blev då säkerhetsrådets svåra uppgift att finna en ny ämbetsman att fylla posten. Eftersom Trygve Lie hade väckt både Sovjetunionens och USA:s misstroende ville både Öst- och Västblocket finna någon som ägnade mer tid åt administrativa uppgifter och gav stormakterna större frihet inom övriga områden (Broms 1990 s.822f).

Efter otaliga möten och nomineringar föll slutligen lotten på Dag Hammarskjöld.⁵ Han accepterade utnämningen till generalsekreterare och den 9 april 1953 reste han till New York där han välkomnades av Trygve Lie till ”världens omöjligaste jobb” (Urquhart 1974 s. 23).

4.3 Administrativt arbete

4.3.1 Sekretariatet

Dag Hammarskjölds ämbetsmannadrag kom väl till användning då han i början av sitt mandat ägnade sin mesta tid åt att stärka sekretariatets roll. Han tog hjälp av sina erfarenheter från den svenska tjänstemannakåren i den omorganisering som gjordes. Detta kan ses när han efter att ha stött på kritik från sina medarbetare refererade tillbaka till sin tid inom den svenska tjänstemannakåren där en liknande organisatorisk uppbyggnad varit fullt möjlig (Urquhart 1974 s. 80). Dag Hammar-

⁵ Nomineringen kom från förslag från den engelska representanten i säkerhetsrådet som kände till bland annat det arbete Hammarskjöld utfört i samband med Marshallplanen (Urquhart 1974 s. 20 & 22).

skjöld visade prov på sin organisatoriska förmåga i sin reform av sekretariatet som därmed ökade dess effektivitet och minskade budgeten (Urquhart 1974 s. 72f).⁶

Hammar skjöld ansåg att objektivitet och opartiskhet var viktiga mål för att få ett effektivt fungerande sekretariat (Urquhart 1974 s. 59). Hans organisatoriska förmåga blev här tydlig då han bland annat skapade regler för medarbetarna inom sekretariatet vilka han förväntade att de strikt skulle följa, för att förbättra dess självständighet och minska risken för yttre påverkan ifrån medlemsländerna (Urquhart 1974 s. 63). I en rapport till generalförsamlingen angav Hammar skjöld att det var av vikt för sekretariatet att inneha egna normer, vara självständigt i sitt arbete och inte påverkas av kritik utifrån. Detta för att sekretariatet på bästa sätt skulle ha en möjlighet att påverka den internationella arenan (Urquhart 1974 s.69). Normerna påverkade personalens samhörighet och förmåga till självständigt arbete.

4.3.2 Personalen

Hammar skjöld såg det som sin uppgift att skydda sina medarbetare ifrån de yttre hot som fanns runt sekretariatets anställda, till exempel från den amerikanska presidenten. Den amerikanska presidenten påverkade vilka amerikanska medborgare som anställdes genom att lämna ut information om dem till generalsekreteraren. Hammar skjöld tog dock bort det avtal som då fanns mellan generalsekreteraren och USA:s president (Urquhart 1974 s. 63f). Dessutom arbetade han för att få bort det tillstånd som FBI hade att röra sig fritt inom FN-högkvarteret och utfråga anställda (Urquhart 1974 s. 65).⁷ Hammar skjölds relation till anställda var i de flesta fall god då han allt som oftast tog deras parti när så behövdes.

Processen för Hammar skjöld att finna rätt man till rätt plats tog dock relativt lång tid. Detta kan ses som en negativ egenskap då de flesta tjänstemän han rekryterade ofta inte orkade arbeta lika disciplinerat och i samma höga tempo som Hammar skjöld, vilket var något han krävde av dem (Urquhart 1974 s. 78). Hans organisatoriska kapacitet var god då han oftast lyckades finna tjänstemän han ansåg tillförlitliga. Men hans tänkande kan ändå anses naivt då han inte tog hänsyn till nationalitet i samma grad som personalens hängivenhet till organisationen. Detta var något de flesta inom organisationen såg som en partiskhet från generalsekreterarens sida (Urquhart 1974 s. 477).

Hammar skjöld misslyckades med en del utnämningar av personal till viktiga ämbeten inom FN såsom i affären kring Ungernkommittén. Där utnämnde han en dansk tjänsteman som var och ansågs av många som labil och han var nära att or-

⁶ För att öka effektiviteten av sekretariatet omstrukturerade Hammar skjöld de åtta departement som, vid hans tillträde, styrdes av biträdande generalsekreterare. Han ville göra det lättare att styra allt från en toppnivå och slog därför samman departementen för ekonomiska och politiska frågor samt införlivade departementen för personal-, finans-, och juridiska frågor i sitt eget kansli vilket ledde till minskad personalstyrka och minskad budget, något som han vann stort bifall för i generalförsamlingen (Urquhart 1974 s. 72f).

⁷ För utförligare beskrivning se s. 65 (Urquhart 1974).

saka en skandal för FN. Posten som dansken fick var mycket känslig i ett mycket känsligt ärende, Hammarskjöld borde därför ha insett att den skulle givits till någon annan (Urquhart 1974 s. 229ff).

Oftast lyckades Hammarskjöld finna bra personal för att organisera arbetet på plats i situationer som krävde FN:s närvaro (Urquhart 1974 s. 242). Men även om han många gånger var framgångsrik i detta ärende var det också en av hans största organisatoriska svagheter. Hammarskjöld hade svårt att ta emot råd om vilka som skulle anställas och gick ofta på den egna känslan. Han utnämnde till exempel irländaren, O'Brien till civil FN-chef som utsatte FN:s uppdrag i Kongo för stor fara då O'Brien utan godkännande från Hammarskjöld startade en väpnad operation som misslyckades fatalt (Möllerstedt 1981 s. 255ff). O'Briens merit var att han skrivit en essä om katolska författare som Hammarskjöld tyckt om. På samma uppdrag anställdes även en alkoholiserad överbefälhavare som hade svårt att utföra sina uppdrag vilket många varnade Hammarskjöld för (Möllerstedt 1981 s. 184f). Vi tror att detta faktum är något missvisande och ett försök från Möllerstedts sida att framställa Hammarskjöld som naiv. O'Brien kan även ha anställts på grund av att han kom från ett neutralt land men egentligen kan man fråga sig om varför ingen annan i så fall hade kunnat anställas.

4.4 Konflikt- och krissituationer

Hammarskjölds arbete som generalsekreterare syns bäst utifrån hans förmåga att agera i kris- och konfliktsituationer. Två begrepp som blev vitala i hans sätt att arbeta i dessa lägen var tyst respektive preventiv diplomati. Hammarskjöld visade stor klarsynthet för hur konflikt- och krissituationer skulle behandlas och undvikas med användandet av dessa två begrepp.

Det bör dock nämnas att Hammarskjölds händer vid vissa tillfällen var bundna såsom i Ungernkrisen på grund av det kalla kriget.

Där de båda blockens intressen var stora var FN:s makt begränsad.

4.4.1 Tyst diplomati

Tyst eller stillsam diplomati innebar i stora drag att samtal skedde bortom det offentliga ljuset. Hammarskjöld ansåg att detta gav samtalen ett större utrymme för att de [...] kan ge vad man säger all den nyansrikedom som är möjlig vid ett enskilt samtal, där man kan retirera utan någon risk att tappa ansiktet och där man kan sätta idéer på prov i samförstånd om att det endast är fråga om att pröva idéer och inte lägga fram förslag (Urquhart 1974 s. 240).

Han lyckades på ett stilfullt sätt utnyttja tyst diplomati i en kris som uppstod mellan Kina och USA angående några amerikanska flygare under FN-flagg som hade blivit nerskjutna över kinesiskt luftrum och fängslade, anklagade för spionage. Hammarskjöld lyckades genom direkta samtal med den kinesiske premiär-

ministern Chou En-Lai mjuka upp vägen för att en frigivning av dem skulle bli möjlig.⁸

Det var även i denna kris som Hammarskjöld började utnyttja artiklarna i FN-stadgan som ett sätt att stärka sin makt som generalsekreterare. För med hjälp av sin tolkning kunde Hammarskjöld ta initiativ till en resa till Peking utan tillstånd från generalförsamlingen. Detta kom att kallas Peking-formeln (Möllerstedt 1981 s. 89). Han visade prov på politisk skicklighet då han tog en relativt stor risk att möta motstånd från medlemsländerna genom att ge sig själv så pass stor självständighet, men lyckas i denna fråga ändå behålla medlemsländernas stöd.

Hammarskjölds diplomatiska skicklighet är antagligen det som han är mest ihågkommen för.

4.4.2 Preventiv diplomati

Hammarskjöld började mer och mer inrikta sig på den preventiva diplomatin när han 1957 blev omvald som generalsekreterare.

Avsikten med denna diplomati var att, eftersom FN inte tog parti för något land, med förebyggande aktioner förhindra att något av Öst- och Västblocket hann lägga sig i konflikten och därmed förvandla den till en stormaktskonflikt (Urquhart 1974 s. 241). Under det rådande kalla kriget var detta en viktig åtgärd för att världsläget inte skulle bli än kallare och hota den ömtåliga terrorbalansen.

I Suezkrisen lyckades Hammarskjöld avvärja en sådan, större konflikt då han för första gången satte in fredsbevarande styrkor vilket även ledde till att Israel, Frankrike och Storbritannien till slut avbröt invasionen av Egypten (Urquhart 1974 s. 171).⁹

I samband med utarbetandet av de fredsbevarande styrkorna visade Hammarskjöld även här prov på sin organisatoriska förmåga samt en kognitiv styrka då han på endast fem dygn lyckades utarbeta en fullständig plan för att få till stånd den första FN-styrkan (Möllerstedt 1981 s. 161). Dessutom visade han god förmåga att analysera läget och få planen att fungera så snabbt som den gjorde. Hammarskjöld lyckades samtidigt även föra parallella förhandlingar med Egypten för att vinna deras godkännande att sätta in FN-styrkor (Urquhart 1974 s. 178ff) vilket visar prov på politisk skicklighet.

I Kongokrisen, som blev den sista konflikten som Hammarskjöld skulle vara inblandad i, var misslyckandena många. Hammarskjöld klarade inte av att hålla krisen utanför det kalla kriget. Klarsyntheten att ett ingripande av FN skulle leda till denna utveckling var svår eftersom många av de kongolesiska ledarna var oberäknliga vilket gjorde det svårt för honom att hålla någon närmare kontakt med de styrande och få dem att lita på hans agerande.¹⁰ Dessutom var Kongo ett så

⁸ Läs mer om händelsen s. 86-126, 1974 Urquhart och s. 83-102, 1981 Möllerstedt.

⁹ För en beskrivning av händelseförloppet i Suezkrisen se s. 152-217, 1974 Urquhart eller, för en mindre ingående förklaring, s. 131-147, 1981 Möllerstedt.

¹⁰ I synnerhet Lumumba (Kongos premiärminister) som blev totalt oberäknelig då han en dag kunde berömma och nästa dag fördöma FN och i synnerhet Hammarskjöld. Hans missbehag mot

nytt land att ingen egentligen hade någon kunskap om det. Stormaktsintressena kom att begränsa generalsekreterarens förmåga till effektivt handlande i situationen.¹¹

Hammarskjölds tro på sin egna diplomatiska förmåga fick honom att göra ett sista försök till personliga samtal med Tshombe (utbrytarstaten Katangas president). Hur det skulle ha gått i dessa diskussioner går bara att sia om men om Hammarskjöld lyckats övertala Tshombe att införliva Katanga i Kongo igen hade det kunnat bidra till ett lösande av krisen (Urquhart 1974 s. 532ff).¹²

4.5 Förhållande till medlemsländer

För generalsekreteraren är förhållandet till medlemsstaterna viktigt eftersom det i hög grad påverkar hur effektiv han kan vara i sitt arbete.

Hammarskjöld hade den politiska insikt att varje gång han blandade sig i en konflikt- eller krissituation tog han en risk att påverka relationer till medlemsländerna. Han insåg att det var grundläggande för generalsekreteraren att kunna behålla en roll som mellanhand för att kunna uppvisa en trovärdig bild av sig själv som oberoende ämbetsman, framförallt i situationer där det krävdes medling (Urquhart 1974 s. 239).

FN blev under Hammarskjöld ett större skydd för de små och mellanstora nationerna än för stormakterna. Han betraktade FN som "[ett] forum där småstaterna genom att gå samman kunde göra sin röst hörd även i supermakternas dialog (Urquhart 1974 s. 241)."

Hammarskjölds förhållande till utvecklingsländer och framförallt till de nya avkoloniserade länderna i Afrika påverkade hans förhållande till de gamla europeiska kolonialmakterna. De såg Hammarskjölds värn om de nya staterna i Asien och Afrika som ett hot mot den egna makten.

FN kom slutligen att få honom att söka hjälp ifrån Sovjetunionen vilket blev början till att stormakterna drogs in i konflikten. Sedermera kom översten Mobutu och presidenten Kasavubu att stödjas av Väst. För mer läsning se s. 225, 1981 Möllerstedt & s. 374ff, 1974 Urquhart.

¹¹ Se även avsnitt 4.5.1 angående förhållande till Sovjetunionen.

¹² Tshombe hade påtryckningar på sig utifrån eftersom Katanga var den region som var det rikaste området i Kongo med många industrier med västliga intressen (Lash 1961 s. 254). Dessutom påverkades han mycket av de stora skaror legosoldater han hyrt in (Urquhart 1974 s. 533).

Exempelvis tog De Gaulle avstånd från FN och Hammarskjöld då Hammarskjöld tog parti för Guineas självständighet.¹³

Hammarskjöld ansåg att socialt och ekonomiskt bistånd var viktigt så att de nya staterna skulle kunna följa med i utvecklingen. För att staterna skulle slippa ifrån politiska eftergifter och slippas dras in i stormaktspolitiken var det mest effektiva sättet att det neutrala FN stod för biståndet, ansåg Hammarskjöld (Urquhart 1974 s. 348f).

4.5.1 Sovjetunionen

Efter hand fick Hammarskjöld ett relativt stort handlingsutrymme att lösa konflikter på egen hand.¹⁴ Detta tysta godkännande hade han vunnit genom att visa prov på sitt stora intellekt och alltid vara noga med att hålla fast vid sitt integritetstänkande. Men ”lämna det till Dag- mentaliteten” som rådde inom FN irriterade speciellt Sovjetunionen och kulminerade under Kongokrisen då Chrustjev höll ett hetsigt tal mot Hammarskjölds inblandning i Kongo. Därefter vägrade Sovjetunionen fortsatt samarbete med Hammarskjöld (Urquhart 1974 s. 425).¹⁵ Hammarskjölds förlust av Sovjetunionens stöd får ses som ett stort organisatoriskt och politiskt misslyckande eftersom det kan låsa general-sekreterarens agerande fullständigt.

¹³ Efter Guineas självständighet bröt den radikale presidenten Touré all kontakt med Frankrike. Därmed vägrade De Gaulle skänka något bistånd till Guinea även efter att Hammarskjöld försökt tala De Gaulle tillrätta. Hammarskjöld kom i De Gaulles väg då han antog att utan något bistånd skulle Guinea återigen införlivas med Frankrike (Möllerstedt 1981 s. 181ff).

¹⁴ Eftersom veton ofta låste fast handlingar i säkerhetsrådet fann man att det mest effektiva sätt att komma till bukt med ett problem var att Hammarskjöld fick ta hand om det på sitt sätt (Lash 1961 s. 222ff).

¹⁵ Det går endast att spekulera om den egentliga anledningen till att Chrustjev höll ett tal av denna karaktär just då men några av anledningarna kan vara att han ville imponera på Mao Tse-tung eftersom han var väldigt skeptiskt mot den upptining som skett mellan Sovjet och Västmakterna (Urquhart 1974 s. 434f). Eller så kan det bero på att 16 nya afrikanska stater skulle väljas in i FN och därmed ändra maktbalansen inom organisationen och Chrustjev ville därför visa sig på styva linan (Lash 1961 s. 288).

5 Boutros Boutros-Ghali, generalsekreterare 1991-1996

5.1 Bakgrund och tidigare erfarenheter

Boutros Boutros-Ghali föddes 1922 i Kairo, Egypten. Han kommer ifrån en förmögen och inflytelserik familj. Hans farfar hade tidigare varit premiärminister och hans farbror utrikesminister (Burgess 2001 s. 7).

Boutros-Ghali har en gedigen bakgrund som akademiker, journalist och som specialist inom internationell rätt samt att han under en lång period arbetade som diplomat och utrikespolitisk tjänsteman i den egyptiska regeringens tjänst. (Boutros-Ghali 1999 s. 167). Det som han är mest känd för är hans roll som medlare mellan Egypten och Israel 1977-1979 under Camp David förhandlingarna. Boutros-Ghali hade nått framgång som diplomat trots att han, enligt rapporter, ansågs vara något av en besserwisser och inte väl passade för förhandlingar och kompromisser (Burgess 2001 s. 8).

5.2 Valet av Boutros-Ghali

Då tre européer, en asiat och en latinamerikanare tidigare hade suttit på posten som generalsekreterare var det nu Afrikas ”tur” att nominera kandidater till generalsekreterarposten, där en av kandidaterna var Boutros-Ghali (Burgess 2001 s. 7).¹⁶ Att valet i slutändan kom att bli Boutros-Ghali var dock mer på grund av Västmakternas inflytande snarare än Afrikas (Bennis 2004 s. 101).¹⁷

Då Boutros-Ghali valdes till generalsekreterare hördes oroliga röster från många håll att han kanske inte hade den politiska erfarenhet som krävdes för att sitta på posten, även hans höga ålder var man orolig för (Burgess 2001 s. 177). Boutros-Ghali verkade dock som rätt man för jobbet, i alla fall till en början då han aktivt jobbade för förändringar inom FN. Han var hörsam för Västmakternas

¹⁶ Traditionellt låter de regionala grupperna inom generalförsamlingen rätten att nominera kandidater rotera dem emellan (Bennis 2004 s. 99).

¹⁷ Många afrikanska diplomater ansåg att endast en generalsekreterare från söder om Sahara kunde förväntas vara ansvarig inför afrikanska behov och målsättningar.

agenda och verkade även förstå vikten av att hålla sig på god fot med dem, samtidigt som han utåt gjorde intryck av att vilja tillvarata u-ländernas intresse (Bennis 2004 s. 136).

5.3 Administrativt Arbete

Boutros-Ghali övertog posten som FN:s generalsekreterare den 1 januari 1992, vid en ålder av 69 (Burgess, 2001. s. 7).

Strax efter det att Boutros-Ghali tillträdde på posten som generalsekreterare blev han ombedd av säkerhetsrådet att skriva en rapport för utvecklandet av FN:s arbete och mål med betoning på fredsbevarande arbete. Detta som i ett led att klarlägga FN:s nya roll efter kalla krigets slut. Resultatet blev *An agenda for Peace*. Rapporten utvidgade omfattningen av potentiella FN-uppgifter i internationell krishantering (Bennis 2004 s. 137). I *An agenda for Peace* uppvisar Boutros-Ghali ett nytänkande inom FN:s krishantering. Han uppmanar till mera självständiga initiativ från FN. Han talar om preventiv diplomati, fredskapande och fredsbyggande åtgärder (Boutros-Ghali, 1992 s. 10f).¹⁸ Boutros-Ghali argumenterar väl i rapporten och uppvisar en politisk skicklighet då han även tar hänsyn till dess begränsningar. Rapporten kan sägas representera Boutros-Ghalis vision om ett starkare och mer självständigt FN, det är också denna vision som kom att genomsyra hans tid som generalsekreterare. Boutros-Ghali skrev ytterligare två rapporter under sin tid som generalsekreterare, *An Agenda for Development*¹⁹ och *An Agenda for Democratization*.²⁰ Denna trilogi ger en bra teoretisk utgångspunkt för stärkandet av FN:s framtida arbete och samarbetet mellan stater, samt att de två första rapporterna fortfarande utgör fundamentala utgångspunkter för arbetet inom FN (Holden 2000 s. 138).

5.3.1 Sekretariatet

Boutros-Ghali ville ha ett ökat samarbete och engagemang inom FN administrationen. Han ville hitta en balans mellan de olika FN-organen som skulle effektivisera deras arbete. I det administrativa arbetet såg han sig själv i rollen som övervakare och uppmanare (Boutros-Ghali 1992 s. 40f).

¹⁸ Läs mera om Boutros-Ghalis tänkta reformer och nytänkande inom FN i *An agenda for peace*, 1992.

¹⁹ Rapporten följer samma linje som *An Agenda for Peace* och undertrycker att samarbete över gränser är viktigt samt att demokrati är en viktig förutsättning för utveckling (Holden 2000 s. 129)

²⁰ Denna rapport fick aldrig någon uppmärksamhet eller genomslagskraft, mycket på grund av att den publicerades bara några dagar för det att Boutros-Ghali skulle lämna över generalsekreterarposten till Kofi Annan (Holden 2000 s. 138).

Boutros-Ghali var fast besluten att få bort byråkrati och korruption inom FN samt säkra organisationens ekonomiska trygghet (Boutros-Ghali 1992 s. 38f).²¹ Han decentraliserade organisationen och delegerade uppgifter till personalen som ett led i att öka effektiviteten i det administrativa arbetet (Boutros-Ghali 1999 s. 16). I början lyckades han väl i sin välbehövda reform av organisationen och ett stort antal människor på höga positioner blev avsatta av den nya generalsekreteraren.²² Dessa reformer stoppades dock relativt snart av generalförsamlingen och framförallt av G-7 staterna (Burgess 2001 s. 178).²³ Boutros-Ghali hade ambitionen att skapa ett självständigt sekretariat med mandat att förändra, han ville ha självständig personal som jobbade med honom och inte för honom i strävan att nå FN:s uppsatta mål. Men han saknade den organisatoriska kapaciteten att göra så. Boutros-Ghali sågs snarare som ett störande moment än en ledare i arbetet och han ansågs som alltför auktoritär och byråkratisk (Bennis 2004 s. 113).

Utan att ha fått klartecken eller något godkännande tog Boutros-Ghali i början av 1993 sig makt för att driva igenom förslagen i *An agenda for Peace*. Boutros-Ghali stödde sig på de i stadgan luddiga befogenheterna som tilldelats honom (Bennis 2004 s. 141f).²⁴ Tolkningen visar på en politisk skicklighet, problemet var att han i slutändan inte lyckades få med sig stöd från alla FN:s medlemsländer, vilket gjorde honom oförmögen att driva igenom de planerade åtgärderna samt att han därför får anses som bristande i sin klarsynhet.

5.3.2 Personalen

Boutros-Ghali fick under sin tid som generalsekreterare ett rykte om sig att vara arrogant, otålig, onåbar, reserverad och kejsrlig. Det antydde att hans ledarskap var auktoritärt och ibland även obeslutsamt. Melissa Wells²⁵ beskriver honom i ett brev som en ineffektiv ledare med saknad förmåga att få personalen under honom att jobba tillsammans mot ett gemensamt mål. Vidare beskrev Wells Boutros-Ghalis försök till reform inom det administrativa arbetet som inadekvat. Hon menade att sekretariatet under Boutros-Ghali totalt saknade medel för att effektivt

²¹ Läs om Boutros-Ghalis förslag på ekonomiska reformer i *An Agenda for Peace*, 1992.

²² Läs mer om Boutros-Ghalis personal reformer i *Unvanquished* s. 16ff.

²³ G7 stater är en samling av de rikaste industrialiserade staterna i FN, vilka tillsammans fastställer sin internkapitalistiska ekonomiska strategi under årliga toppmöte. Inkluderade är USA, Storbritannien, Frankrike, Kanada, Italien, Japan och Tyskland (Bennis 2004 s. 107).

²⁴ Bland annat så gav Boutros-Ghali sig själv tillåtelse att rekrytera en personalgrupp var uppgift var att resa runt och lirka fram löfte från världens regeringar om att bistå de tänkta reformerna.

²⁵ Melissa Wells tillsattes av Boutros-Ghali efter det att Bill Clinton hade tagit över presidentskapet som ett försök från Boutros-Ghalis sida visa sin vänliga inställning till den nya presidenten samt som ett steg i rätt riktning för att nå en ökad jämställdhet mellan män och kvinnor inom FN administrationen, vilket var ett av Boutros-Ghalis reform löfte då han tillträdde. Melissa Wells avsattes dock relativt snabbt, då hon, enligt Boutros-Ghali, var snabb på att påpeka problem men oförmögen att hitta lösningar (Boutros-Ghali, 1999 s. 66f).

råda bot på bedrägeri och annat missbruk från den administrativa personalens sida (Burgess 2001 s. 181).

Vi anser att Boutros-Ghali brister organisatoriskt. Han har inte kapaciteten att samla sin personal runt sig och han ses av dem som oförmögen att ta till sig eller bemöta kritik. Boutros-Ghalis personlighet blir det störande momentet i hans relation med personalen. Hans brist på känslomässiga intelligens blir utmärkande för hans personlighet. Han klarade inte av att bortse från sina egna önskningar och mål vilket medför att sekretariatets effektivitet blev lidande.

5.4 Kris- och konfliktsituationer

Boutros-Ghali hade den aktive ledarens perspektiv och var ivrig att inmuta en större plats för FN, och för sig själv, i världspolitiken. Han lär ha sagt att eftersom USA inte längre vill agera världspolis så kan FN istället göra jobbet (Bennis 2004 s. 139). De kris- och konfliktsituationer som under Boutros-Ghalis tid blossade upp kan alla härledas till ett krav på suveränitet (Bennis 2004 s 129). Vi anser det något paradoxalt att det just är suveräniteten som Boutros-Ghali ställer sig frågande till i *An agenda for Peace* där han föreslog användandet av FN-trupper utan de inblandade staternas samtycke.²⁶

5.4.1 Fredsbevarande och fredstvingande styrkor

Det blev tydligt vid Boutros-Ghalis tillträde till posten som generalsekreterare att han inte var tillfreds med att FN endast godkände andra nationers militära insatser, han ville att FN skulle spela den militära rollen själv (Bennis 2004 s. 139). Han förespråkade även våld när fredliga metoder slog fel eftersom han ansåg att det var en nödvändighet för FN:s trovärdighet som garant för den internationella säkerheten. Vissa länder, skärskilt de som hade ett underordnat eller fientligt förhållande till USA, var bekymrade över idén eftersom de insåg att de själva skulle bli de troligaste måltavlorna. USA var inte heller speciellt entusiastiska till förslaget. Boutros-Ghali däremot tycktes inte se någon anledning till varför USA eller säkerhetsrådets övriga makter inte skulle vilja lämna över befälet till FN. Begäran från Boutros-Ghali innebar faktiskt implicit att FN-trupperna inte skulle komma att användas emot säkerhetsrådets makter, då detta i realiteten skulle kräva deras tillstånd (Bennis 2004 s. 140f).²⁷ Även om Boutros-Ghalis *An agenda for Peace*

²⁶ Boutros-Ghali antydde i sin rapport, *An agenda for Peace*, att FN stadgans syfte (om fred och mänskliga rättigheter) i fortsättningen kanske kunde skyddas genom FN-insatser som inte var beroende av de inblandade staternas samtycke. Den nationella suveräniteten borde inte stå hindrande i vägen för ett förverkligande av FN stadgans målsättningar, var det underförstådda budskapet sommaren 1992 då rapporten presenterades (Bring 2002. s. 14).

²⁷ FN stadgans artikel 24 och artikel 25.

endast är att se som ett förslag på reformer, menar vi att han i och med ett sådant förslag brister i det som Greenstein kallar klarsynthet. Boutros-Ghali borde ha varit medveten om att förslaget skulle bemötas med misstänksamhet av FN:s säkerhetsråd och borde ha formulerat det med större eftertänksamhet.

5.4.2 Politisk insikt

Sommaren 1992 fördjupades Somaliakrisen utan någon verklig respons från FN:s sida vilket Boutros-Ghali öppet fördömde. Han kritiserade säkerhetsrådets snäva fokusering på ”de rikas” krig i forna Jugoslavien (Bennis 2004 s.102). Boutros-Ghali förklarade att med de ”rikas krig” menade han rikedomen i form av hjälp utifrån, medlemsländerna i FN ville hjälpa Bosnien till skillnad mot i Afrika (Boutros-Ghali 1999 s. 55). I Bosnien förespråkade Boutros-Ghali medling, men då han i slutändan tvingades ge vika för Västmakternas krav om intervention visar detta i vår mening på brister i klarsynthet att kunna bedöma om hans politik var genomförbar eller inte. Han brast även i förmågan att bedöma om stöd fanns från medlemsstaterna (Burgess 2001 s. 89).²⁸

Under Somaliakrisen brister Boutros-Ghali i det kognitiva arbetet då vi anser att han misslyckas med att korrekt tolka de hot mot fred och säkerhet som fanns, samtidigt som han uppvisar en svag känslomässig intelligens och låter sina egna känslor styra hans arbete (Burgess, 2001 s. 60).²⁹ Boutros-Ghali hade varit Egyptens ansvarige för förhållandet med den forne diktatorn Barre, vilket orsakade problem för FN och de fredsbevarande insatserna i Somalia. De rivaliserade klanerna misstrodde Boutros-Ghali och ansåg att han var subjektiv i saken. (Burgess 2001 s. 77).³⁰ Även Boutros-Ghalis bristande insikt att den vision han hade, inte var eller kunde vara applicerbar på alla konfliktsituationer är en starkt bidragande orsak till varför Somaliaoperationerna misslyckades så totalt som de gjorde.

Under de pågående folkmorden i Rwanda uppvisar enligt vårt förmenande Boutros-Ghali återigen en bristande kognitiv stil då han karaktäriserar problemen i Rwanda som ett inbördeskrig och ömsesidigt dödande, det är inte förrän det ställs uttryckliga krav utifrån som han tar tag i saken (Burgess 2001 s. 103f).³¹

Däremot så uppvisar Boutros-Ghali en klarsynthet under FN-arbetet i Kambodja, där önskade han större japanskt deltagande och detta fastän ett hat från andra världskriget mot Japan fanns i regionen, trots kritik visade sig beslutet

²⁸ Läs mer om händelserna i Bosnien i Burgess, 2001 s. 80-97.

²⁹ Landets diktator Said Barre hade 1991 störtats genom en militär kupp och militära kamper pågick emellan två rivaliserande klaner. FN-sanktionerade fredsoperationer hade satts in. För vidare läsning om Somaliakrisen se Burgess, 2001 s. 60-80.

³⁰ Boutros-Ghali såg inte medling som ett alternativ, utan ville till varje pris få fram en arrest av klanledarna (Bennis 2004 s. 175).

³¹ Läs mer om Rwanda i Burgess, 2001 s. 97-110.

lyckosamt och Japan lyckades väl med att leda arbetet i Kambodja (Burgess 2001 s 22).³²

5.4.3 Tillägg till *Agenda for Peace*

Den 1 januari 1995 presenterade Boutros-Ghali ett tillägg till sin omtalade rapport *An agenda for Peace*. Tillägget var präglad av FN:s motgångar och problem i Somalia och Bosnien. Militära insatser med fredsframtvigande element hade visat sig komplicerade men å andra sidan hade de strikt fredsbevarande operationerna med olika civila inslag i Kambodja, Angola och Moçambique visat sig relativt lyckosamma. Boutros-Ghali rekommenderade med sitt tillägg en återgång till fredsbevarande väldefinierade mandat (Bring 2002 s. 14).³³ Kanske är detta en indikation på att Boutros-Ghali faktiskt tog till sig av den kritik som riktades mot honom och att han insåg begränsningarna i sin politik och vision.

5.5 Förhållande till medlemsländer

Boutros-Ghali manade i början av sin mandatperiod för en bred och öppen dialog mellan honom och medlemsstaterna (Boutros-Ghali 1992 s. 43). Han säger själv att han tror på personliga relationer som nyckeln till ett bra samarbete mellan medlemsländerna och FN (Boutros-Ghali 1999 s. 120). Boutros-Ghali missbedömde dock sitt stöd från medlemsländerna samt sin egen förmåga att bygga upp och behålla ett sådant stöd, vilket i sin tur leder till bristande effektivitet för arbetet i FN.

När han tillträdde på posten som generalsekreterare omfamnades han för sin aktivistiska hållning skull men en kort tid därefter väckte Boutros-Ghali en ilska hos många av sina tidigare anhängare genom att vägra hålla tyst om säkerhetsrådets passivitet. I säkerhetsrådet var man inte van vid generalsekreterare som gav svar på tal (Bennis 2004 s. 102).

32 Boutros-Ghali önskade större deltagande av Japan i FN-arbetet mycket på grund av att de var FN:s andra största bidragsgivare. Läs mer om händelserna i Kambodja i Burgess 2001 s. 22ff.

33 Boutros-Ghalis supplement till agendan för fred tog upp den problematiska situationen i Bosnien där FN-styrkorna i huvudsak agerade under ett fredsbevarande mandat (som de var utrustade för), samtidigt som de till viss del agerade under fredsframtvigande mandat (som åtminstone inte maktstyrkorna var utrustade för). Han avrådde i tillägget för fortsatt användning av blandade mandat. Generalsekreteraren betonade kraven på neutralitet och opartiskhet som är intimt kopplade till fredsbevarande uppdrag. Boutros-Ghalis rekommendation har i ett avseende förverkligats. Rekommendationen att FN-stadgans VIII kapitel om regionala aktioner för fred och säkerhet skall utnyttjas bättre (Bring 2001. s. 15f).

5.5.1 Förhållandet till USA

Tidigt efter det att Boutros-Ghali hade tillträtt som generalsekreterare skulle det visa sig att han inte var den allierade som USA hade väntat sig. I Washington ansåg man honom alltför självständig, nyckfull och för snabb att uttala sig (Burgess 2001 s. 177). Boutros-Ghali menade att om han upplevdes som provokativ så var det något positivt eftersom detta låg i hans arbetsuppgifter som generalsekreterare (Bennis 2004 s. 103).

Boutros-Ghalis visar en politisk skicklighet då han förstod att han behövde USA för att lyckas med sitt jobb som generalsekreterare. Han påpekade dock också att: ”[...] please allow me from time to time differ publicly from U.S. policy. This would help the UN reinforce its own personality and maintain its integrity [...] (Boutros-Ghali 1999 s. 198).”³⁴ Problemet för Boutros-Ghali var att USA, som det visar sig, inte följer denna linje. Boutros-Ghali beskriver USA:s diplomati som obefintlig och han sammanfattar: ”It would be some time before I fully realised that the United States sees little need for diplomacy; power is enough (Boutros-Ghali 1999 s. 198).” Madeleine Albright kontrar, ”[...] Han erkänner endast ett enda misstag som han gjort under fem år vid FN-rodret [...] Allt annat som gick fel skylls på USA eller västvärlden (Albright, 2004 s. 247).”³⁵ Denna ordväxling sammanfattar Boutros-Ghalis och USA:s förhållande på ett bra sätt. Hela Boutros-Ghalis mandatperiod är präglad av detta förhållande och då han inte lyckas behålla stödet från USA får detta ses som en stor brist i hans politiska skicklighet.

Vid tiden för Boutros-Ghalis första mandatperiods slut var det även presidentval i USA. Boutros-Ghali blev en lämplig syndabock i ett inrikespolitiskt spel.³⁶ Tre separata kampanjer var inblandade: Bill Clintons valstrid om presidentskapet mot Bob Dole, Madeleine Albrights strävan efter att bli utrikesminister i en andra Clintonregering och ett försök av Clinton-administrationens sida att ge Boutros-Ghali sparken som ett tröstpris till kongressen om den gick med på att betala tillbaka en del av de amerikanska skulderna till FN (Bennis 2004 s. 112).

³⁴ Taget ur en konversation som Boutros-Ghali hade med USA: s utrikesminister, Warren Christoffer och USA: s FN ambassadör, Madeleine Albright.

³⁵ Läs mer om Madeleine Albrights relation med Boutros-Ghali i Madeleine Albright, 2004 s. 241-248.

³⁶ Boutros-Ghali fick USA: s stöd för sin kampanj till generalsekreterare först efter det att han hade lovat att endast sitta en mandatperiod. Traditionellt så sitter generalsekreteraren två (Albright 2004 s. 242).

5.5.2 Minskat stöd

Ironiskt är att Boutros-Ghali kanske hade utgjort ett problem i FN, men knappast för USA. Boutros-Ghali hade under sina fem år som generalsekreterare hjälpt till att driva igenom de flesta av USA:s krav i organisationen. Däremot hade han inte varit speciellt populär i många afrikanska länder. Boutros-Ghali kom från en välbärgad familj och var utbildad i Europa detta fick många afrikaner att tvivla på allvaret i hans u-landsvänliga retorik (Bennis 2004 s. 113f). Boutros-Ghali får återigen sägas brista i sin politiska färdighet då han kritiserades för att vara mer fokuserad på fredsbevarande operationer än vad han var på främjandet av utveckling i fattiga länder (Boutros-Ghali 1999 s. 44). Boutros-Ghali sa sig önska större fokus på Afrika i FN men menade att Västmakterna var allt för upptagna med de kriser som uppstod efter kalla kriget för att kunna ge Afrika den plats och tid som kontinenten behövde (Boutros-Ghali 1999 s. 162). Som sagt är detta Boutros-Ghalis eget uttalande och hans handlande visar något annat.

6 Analys och slutsatser

Vår jämförelse kan och bör ses som ett försök att kartlägga generalsekreterarnas effektivitet. Det politiska spelet mellan och inom nationer påverkar FN och generalsekreteraren i högre grad än vad vi i början förutsatte. Ledarens beteende spelar inte den upphöjda roll som vi först antog. Vår analys har därför blivit mer inriktad på förhållandet till medlemsländer än vad vi från början hade tänkt oss.

6.1 Administrativt arbete

Båda generalsekreterarna företog omorganiseringar av sekretariatet där skillnaden dem emellan framförallt bestod i att Dag Hammarskjöld lyckades få ner budgeten, något som Boutros Boutros-Ghali misslyckades med på grund av USA:s ovilja att betala sin skuld till FN samt hans koncentration på FN:s fredsbevarande insatser. På det organisatoriska planet kan sägas att båda hade ambitionen att effektivisera sekretariatet. Hammarskjöld får dock anses som mer framgångsrik eftersom Boutros-Ghali på grund av sitt auktoritära förhållningssätt till ledarskap och arroganta sätt inte lyckades samla personalen eller få deras stöd.

Hammarskjölds bakgrund och erfarenheter från den svenska ämbetsmannatiden menar vi var en stor bidragande faktor till att han lyckades bättre med att genomföra reformer. Hans skydd av personalen bidrog även till att han hade deras stöd i omorganiseringen. Hammarskjöld brister dock något i den organisatoriska kapaciteten då hans tillsättning av personal i vissa situationer fallerade då han hade svårt att ta till sig råd och information om lämpliga personer. Samma sak gällde den kritik som fanns angående Hammarskjölds närmaste medarbetare då merparten av hans innersta cirkel var amerikaner. Hammarskjöld hade svårt att inse att medlemsländerna kunde uppfatta detta som partiskt och han vägrade avskeda någon av dem.

Det faktum att Boutros-Ghali inte lyckades få medlemsländernas stöd i de tänkta reformerna får även det anses vara ett tecken på hans, i vår mening, bristande organisatoriska kapacitet. Boutros-Ghali har dock en hög organisatorisk kapacitet då det gäller att utforma teoretiska grunder för FN (de tre agendorna) men i det praktiska handlandet klarar han inte av att hålla fast vid denna vision. Han hade en ambition att skapa ett enat och starkt sekretariat men misslyckades på grund av att han ofta satte sig själv i centrum och inte var villig att förändra sina teoretiska utgångspunkter.

6.2 Kris- och konfliktsituationer

Hammar skjölds diplomatiska skicklighet hjälpte till att lösa många förestående konflikter då han var tillräckligt klarsynt för att inse att den tysta och preventiva diplomatin fungerade. Även hans sätt att tolka stadgarna tycker vi väl bevisar hans politiska skicklighet samt hans organisatoriska och kognitiva förmåga då han i krissituationer snabbt lyckades tillsätta oftast duglig personal och utarbeta komplicerade arbetsplaner, till exempel hans kvicka respons vid utarbetandet av de fredsbevarande styrkorna. Dessutom var Hammar skjöld tillräckligt klarsynt för att inse att FN måste fylla de vakuum som kunde uppstå i de nya staterna.

Boutros-Ghali visar även han på en politisk skicklighet vid utarbetandet av *An agenda for Peace*, i vilken han följer i Hammar skjölds fotspår vad gäller de fredsbevarande styrkorna. Emellertid fick hans agenda inte den genomslagskraft som han önskade då han saknade det stöd från medlemsstaterna som Hammar skjöld hade under största delen av sin ämbets tid. Boutros-Ghali får anses brista i den klarsynthet som krävs för den politik han ville driva. Han hade ambition att ta sig den makt som krävdes för att genomföra arbetet men lyckades aldrig eftersom han inte insåg att det saknades stöd från medlemsstaterna. Även hans bristande kognitiva förmåga bidrar till varför han är att ses som mindre effektiv än Hammar skjöld i kris- och konfliktsituationer.

6.3 Förhållande till medlemsländer

Denna variabel anser vi, som sagt, vara den mest centrala eftersom FN är en organisation som bygger på samspelet mellan stater. Generalsekreteraren spelar i sammanhanget en mindre roll än medlemsländerna. För att generalsekreteraren ska kunna utföra sitt arbete så effektivt som möjligt krävs stöd från medlemsstaterna och framförallt från de permanenta staterna i säkerhetsrådet.

Hammar skjöld tillsattes under en tid då kalla kriget var inne i en lugnare fas detta gav honom ett större spelrum. Men i samband med Kongokrisen hade spänningarna dem emellan än en gång ökat vilket i sin tur bidrog till att Hammar skjöld kritiserades av Sovjetunionen. Den upptrappning som skedde ledde till minskad självständighet och därmed till minskad effektivitet för generalsekreteraren.

När Boutros-Ghali tillträdde var kalla kriget över och han behövde inte ta hänsyn till spelet mellan stormaktsblocken. USA kom däremot att spela en stor roll under hans tid som generalsekreterare. Det var mer eller mindre USA som fick honom vald och det var definitivt dem som fick honom avsatt.

Båda generalsekreterarna ville agera självständigt och neutralt för att hålla på FN:s integritet men på grund av medlemsstaternas stora inflytande över FN:s beslutsfattande visade det sig under de bådars tid att detta inte alltid var möjligt. Det faktum att båda insåg att medlemsländernas stöd behövdes är bevis på deras politiska insikt. Båda får däremot anses bristande i den politiska färdigheten på

detta plan vad gäller situationer där staters egenintresse blir för stort. Sådana situationer är till exempel, i Hammarskjölds fall, Ungernkrisen där Sovjetunionens veto fällde ett handlande för FN. För Boutros-Ghali var detta ett återkommande problem där Bosnienkrisen kan ses som det yttersta exemplet eftersom Boutros-Ghali totalt tvingades ge efter för Västmakternas krav på intervention.

Hammarskjöld arbetade aktivt för de nya självständiga staterna i Afrika och för deras utveckling. Boutros-Ghali valdes till stor del för att han skulle göra det samma men dock kom hans tid som generalsekreterare mest att handla om fredsbevarande operationer vilket bidrog till hans minskade stöd från kontinenten.

Båda försatte sig i situationer där de kunde utsättas för kritik om än på olika sätt: Hammarskjöld i en strävan att nå FN:s mål om fred och säkerhet och Boutros-Ghali i en ansträngning att stärka FN som organisation med aktivt deltagande ifrån alla medlemsländer.

Hammarskjöld tog risker genom att medla i konflikter såsom i krisen med de amerikanska flygarna i Kina där generalsekreterarens anseende sattes på prov.³⁷ Dessutom minskade hans anseende hos de större staterna när han tog värn om de små och mellanstora länderna i FN. Detta bidrog till en misstro från de forna kolonial- och stormakterna; en risk han var beredd att ta för att ge de nya staterna mer utrymme inom organisationen. Hammarskjölds klarsynthet får anses vara exceptionell då han genom hela sin ämbets tid tog risker som dessa med lyckosamma resultat. Emellertid får vi reservera oss mot detta då inga misslyckanden, mer än Ungernkrisen, tas upp i böckerna vi läst om Hammarskjöld och eftersom böckerna på många sätt är vinklade kanske det finns fler kriser som vi dock inte har lyckats hitta i så fall.

På liknande sätt får Boutros-Ghali anses ha tagit lyckosamma risker, till exempel bad han Japan om hjälp under Kambodjakrisen. Även om Boutros-Ghali i många fall kritiserats för sin bristande klarsynthet i kris- och konfliktsituationer anser vi att den inte är så otillräcklig som i många fall har hävdats. I de situationer där han mest kritiserades menar vi att det snarare var en brist i den politiska skickligheten.

³⁷ Hammarskjöld satte hela sitt anseende som generalsekreterare på spel samt FN:s, speciellt i USA då ett misslyckande skulle bidra till stort misstroende mot organisationen. Dessutom kunde en utebliven framgång minska chanserna dramatiskt för att någon gång få fångarna fria (Urquhart 1974 s. 100).

6.4 Förväntningar och förutfattade meningar om generalsekreteraren

Hammarskjöld var ett relativt oskrivet blad på den internationella arenan och stormakterna förväntade att han skulle ägna sig åt utveckling av FN:s administrativa del och överlåta det övriga arbetet i medlemsstaternas händer, så småningom visade sig detta vara en felaktig bild av honom.

Boutros-Ghali ansågs vara Afrikas representant då det vid tiden för hans tillsättning som sagt var Afrikas tur att utse generalsekreteraren. Meningen var att han skulle arbeta för utvecklingen i Afrika. Samtidigt var hans utbildning i Europa och förmögna bakgrund en bidragande orsak till förväntningarna från Västs sida att han skulle ha en förståelse för deras intresse. Men som det visade sig hade Boutros-Ghali en egen agenda.

De förutfattade meningarna om respektive generalsekretare bidrog till en minskad förståelse för det arbete de kom att utföra. Detta bidrar i sin tur till att deras politiska skicklighet påverkades i en negativ riktning då deras politiska utrymme blev mer begränsat än om inga fördomar hade funnits.

6.5 Slutsats

De båda generalsekreterarna har i vår tid uppfattats som två olika typer av generalsekreterare. Hammarskjöld har så gott som blivit helgonförklarad för sitt arbete inom FN medan Boutros-Ghali genomgående karaktäriseras som misslyckad och obenägen att ta på sig ansvar. Vi menar att vår analys visar att deras sätt att arbeta inte skiljer sig så mycket åt. Skillnaden dem emellan ligger i stödet från medlemsländerna, något som även Burgess påpekar när han talar om att de båda generalsekreterarna får sägas ha påverkat FN likvärdigt i deras freds- och säkerhetsarbete, skillnaden är att Hammarskjöld lyckades bättre med att övertyga medlemsländerna och framförallt USA om deras fortsatta stöd och respekt (2001 s. 203).

Hammarskjöld anser vi även ha en högre organisatorisk kapacitet än Boutros-Ghali eftersom han av både sina anställda och, i hög grad, även av medlemsländerna hade ett bättre anseende. Boutros-Ghali kritiserades väldigt för sitt arroganta sätt och sin svårighet att bemöta kritik. Hans övertro på sin egna diplomatiska förmåga, kommen ur en mångårig erfarenhet inom området kan vara en bidragande faktor till dessa brister. Hammarskjölds förmåga till klarsynthet bidrar även den till att han får ses som den mer effektiva generalsekreteraren.

Den politiska skickligheten var den indikator som kom att påverka deras effektivitet allra mest. Förhållandet till medlemsländer, framförallt USA, var den mest bidragande faktorn till hur effektivt generalsekreterarna kunde utföra sitt ar-

bete. Hammarskjöld lyckade utföra sitt arbete utan att påverkas av medlemsstaterna ända fram till problemen med Sovjetunionen vilket minskade hans effektivitet. Boutros-Ghali ansågs aldrig som effektiv då hans förhållande till USA överlag alltid var dåligt.

Den variabel som vi egentligen endast anser spela någon roll för generalsekreterarens effektivitet är förhållande till medlemsländerna. Vi tror inte att det har någon överordnad betydelse att Boutros-Ghali brast i sin organisatoriska förmåga i samma höga grad som hans förhållande till USA spelar in. Hammarskjöld lyckades bättre bara därför att han hade medlemsländernas stöd så länge som han hade. Så länge det finns stormakter som klarar sig utan FN:s stöd kommer generalsekreterarens effektivitet att spela en underordnad roll i FN.

Vår slutsats blir därför att generalsekreterarens beteende inverkar på hans effektivitet endast i den mån det berör förhållandet till de starkaste medlemsstaterna och därför kan inte Hammarskjöld i en egentlig mening anses vara mer effektiv.

7 Referenser

Böcker:

- Albright, Madeleine, 2004. *Madam Secretary*, Stockholm: Brutus Östlings Bokförlag Symposion.
- Baylis, John, Smith, Steve, 2005. *The globalization of world politics*, third edition, Oxford: Oxford University Press.
- Bring, Ove, 2002. *FN- stadgan och världspolitiken*, Göteborg: Norstedts Juridik AB.
- Boutros-Ghali, Boutros, 1992. *Handlingsprogram för fred*, Uppsala: Fyris-Tryck.
- Boutros-Ghali, Boutros, 1999. *Unvanquished*, New York: Random House.
- Broms, Bengt, 1990. *The United Nations*, Helsingfors: Suomalainen tiedeakatemia.
- Burgess, F. Stephen, 2001. *The United Nations under Boutros Boutros-Ghali 1992-1997, partners for peace*, No. 6, Boston: Scarecrow Press Inc.
- Dunne, Tim, 2005. *The globalization of world politics*, third edition, New York: Oxford University Press Inc.
- Esaiasson, Peter – Gilljam, Mikael – Oscarsson, Henrik – Wägnerud, Lena, 2003. *Metodpraktikan – Konsten att studera samhälle, individ och marknad*, Stockholm: Norstedts Juridik AB.
- Greenstein, Fred I., 2001. *The Presidential Difference – Leadership from FDR to Clinton*, Princeton & Oxford: Princeton University Press.
- Holden, Barry, 2000. *Global Democracy*, London: Routledge.
- Lash, Joseph P., 1961. *Dag Hammarskjöld – En biografi*, Stockholm: Albert Bonniers förlag.
- Möllerstedt, Gunnar, 1981. *Generalsekreteraren – En biografi om Dag Hammarskjöld*, Sveriges Radios förlag.
- Nowak, Manfred, 2003. *Introduction to the human rights regime*, Nederländerna: Kroninklijke Brill NV.
- Urquhart, Brian, 1974. *Dag Hammarskjöld*, Stockholm: P.A. Nordstedt & söners förlag Stockholm.
- Yukl, Gary, 2002. *Leadership in organizations*, fifth edition, New Jersey: Prentice-Hall International Inc.

Rapporter:

- Westas, Bo, 1987. *Generalsekreteraren i Förenta Nationerna – Begränsningar och möjligheter* Rapport nr 19, Uppsala: Institutionen för freds- och konfliktforskning Uppsala universitet.

Internet-material:

Dag Hammarskjöld – *Biography*. Tillgänglig: 2006-01-08.
<http://nobelprize.org/peace/laureates/1961/hammarskjold-bio.html>