

Anförande av ÖB Håkan Syrén vid seminariet ”Ledarskap, människosyn och respekt för individen” i Stockholm 2005-02-07

Ärade seminariedeltagare!

Hjärtligt välkomna till den här diskussionen om Ledarskap, människosyn och respekt för individen.

Jag vänder mig särskilt till er som representerar andra myndigheter och organisationer än Försvarsmakten. Jag är glad att så många vill vara med och diskutera dessa viktiga frågor med oss från Försvarsmakten i dag.

Vi skall i dag lyssna till ärkebiskopen K-G Hammar, generaldirektören för Skolverket Per Thullberg, Anita Klum som är generalsekreterare i organisationen Human Rights och Mikael Santoft, generalsekreterare i Riksidrottsförbundet – ni är mycket välkomna.

Ledarskap, människosyn och respekt för individen – det är tre centrala begrepp för oss i Försvarsmakten. De hänger nära samman.

- Ledarskap – att leda, att få alla medarbetare att arbeta effektivt för ett gemensamt mål, att nå resultat, att skapa förtroende.
- Människosyn – alla människors lika värde och rättigheter, att se varje medarbetares inneboende styrka, att möta var och en öppet, rakt och ärligt.
- Respekt för individen – den självklara utgångspunkten att ingen människa skall kränkas eller diskrimineras.

Ledarskapsfrågor är viktiga i alla sammanhang där många människor skall verka tillsammans mot ett gemensamt mål.

För oss i Försvarsmakten är ledarskapsfrågorna av flera skäl helt centrala – och dessutom på många olika sätt mer krävande än i de flesta andra sammanhang.

Försvarsmaktens roll är speciell i två grundläggande avseenden:

För det första: Försvarsmaktens yttersta uppgift är att med utnyttjande av militärt våld försvara Sverige vid ett angrepp. Försvarsmaktens huvuduppgift – det all vår utbildning ytterst syftar till – är att ha förmåga till väpnad strid. Här finns uppenbara paralleller med polisen, som bär upp samhällets våldsmonopol i fredssamhället.

För det andra: Försvaret av Sverige bygger på plikt. Samhället kräver av medborgarna att ställa upp för försvaret – ytterst med sina liv. Medborgare under pliktjänst måste självklart ställa krav på att bli behandlade med full respekt. När det gäller plikten finns klara paralleller med skolan – detta sagt med all respekt för de principiella skillnaderna mellan försvarets och skolans verksamhet.

Detta ställer extrema krav på professionellt ledarskap från lägsta till högsta nivå i Försvarsmakten.

Kraven på oss är högre jämfört med de flesta andra verksamheter. Jag återkommer strax till det.

Försvarets förmåga bygger på att ledarskapet fungerar ner till den minsta gruppen. Det krävs inte särskilt mycket eftertanke för att inse att ett fungerande ledarskap måste bygga både på **respekt** och **förtroende** – både **uppåt och neråt**.

Det säger sig självt att ingen verksamhet som bygger på människors samspel, fungerar perfekt i alla avseenden.

I alla delar av samhället ställs vi – dessvärre – ofrånkomligen inför situationer där ledarskap inte fungerar och där vi enskilt eller i grupp brister i respekt för varandra. När det händer i inom Försvarsmakten får det – helt riktigt – stor uppmärksamhet.

För oss är det avgörande att vi betonar det positiva ledarskapets betydelse och gör allt för att motverka kränkande och diskriminerande behandling. Det handlar naturligtvis om att leva upp till de krav som ställs på alla i vårt samhälle. Ett positivt ledarskap är dessutom en förutsättning för att vi skall kunna lösa våra uppgifter.

Försvarsmakten har till uppgift att försvara inte bara vårt land och våra intressen, utan också de demokratiska värden som vårt samhälle bygger på. Därför måste också vår verksamhet bygga på en demokratisk värdegrund.

Jag lovade att återkomma till detta. Kraven på oss är höga. Vi skall försvara demokratin. Då måste vårt ledarskap bygga på demokratiska principer. Avsteg riskerar trovärdigheten.

Jag tillträdde som ÖB för drygt ett år sedan. Jag har i olika sammanhang talat mycket om Försvarsmaktens reformering, om förändringarna som nu genomförs som en direkt följd av ett i grunden nytt omvärldsläge, om vår prioriterade internationella verksamhet.

Utöver detta är det **ett** budskap som jag har försökt att förmedla i alla sammanhang. Vid möten med chefer på alla nivåer i Försvarsmakten, i intervjuer och på presskonferenser, i möten med värnpliktiga, när jag träffat politiker, i tal och artiklar.

Jag brukar säga att jag inte kan tänka mig någon ledarskapssituation som är så svår att man måste kränka en medmänniska för att nå sina mål.

Detta är grundläggande för mig – som människa, som officer och som chef för Försvarsmakten.

Försvarsmakten finns till för att kunna utöva vårt ledarskap i fred och i under de svåraste förhållanden vi kan tänka oss – vid svåra kriser, i samband med väpnad strid, i kaos och under dödliga hot.

Förtroendet mellan soldaterna och deras befäl kan vara helt avgörande för möjligheterna att lösa uppgiften i en svår situation. Man bygger inte förtroende med kränkningar och dåligt ledarskap.

Ledarskapet i Försvarsmakten ställer alltså särskilda krav. Ledaren skall vara ett föredöme. Han eller hon skall motivera och inspirera. Hela vår ledarskapsmodell bygger på detta.

Därför är synen på ledarskap och människosyn i hög grad en förtroendefråga även för Försvarsmakten som helhet.

Det här seminariet ska ses mot denna bakgrund.

* * *

Kanske funderar någon av er på varför Försvarsmakten arrangerar ett seminarium på temat ”Ledarskap, människosyn och respekt för individen”?

Och varför gör vi det med inbjudna talare och åhörare från andra viktiga sektorer i samhället?

Jag tog initiativet till det här seminariet för att få igång ett gemensamt arbete mot bristande respekt och odemokratiska värderingar.

Jag ville dessutom få ett vidare perspektiv på vårt arbete och valde då att bjuda in även företrädare på högsta nivå för några andra samhällsfunktioner som arbetar med ungdomar – skolan, idrottsrörelsen, kyrkan.

Idén till det här seminariet tog jag första gången upp i ett anförande inför Värnpliktskongressen i Skövde i mars förra året. Bakgrunden var att både jag och Värnpliktsrådet ville gå vidare och öka ansträngningarna för det goda ledarskapet – mot kränkande beteende av alla slag.

* * *

Det är min förhoppning att vi tillsammans skall kunna lyfta blicken, och inte enbart tala om hur problemen ser ut inom Försvarsmakten – eller i skolan eller inom någon annan samhällsinstitution. Vi vet alla att det handlar om ett samhällsproblem.

Värnpliktiga får inte plötsligt fel attityder när de passerar in genom kaserngrinden. De har med sig beteenden och normer hemifrån och från sina kompisgäng.

Försvarsmakten är ingen sluten värld. Därför måste vi se de här frågorna i ett större perspektiv.

Försvarsmakten är den största statliga myndigheten. Vi har naturliga kontaktytor gentemot ungdomar som gör sin värnplikt. Vi har dessutom en stabil relation till breda samhällsgrupper, till exempel genom Hemvärnet, Lottorna och andra frivilligorganisationer.

Vi vill vara en föregångsorganisation – inte minst genom att vi arbetar målmedvetet, tydligt och på bred front mot alla slags kränkningar.

Än en gång, våra utgångspunkter är självklara:

- Det goda ledarskapet.
- Alla människors lika värde och rättigheter.

- Respekt för individen – stopp för kränkningar av alla slag.

De fördomar och bristande respekt som finns på många arbetsplatser, i skolor och på andra ställen finns även hos oss i Försvarmakten.

Vi talar ofta om grupper av individer som är utsatta – och så är det naturligtvis. Kvinnor drabbas. Homosexuella drabbas. Invandrare drabbas. Människor med avvikande trosuppfattning drabbas.

Men det få inte bli så att vi glömmer bort alla andra som drabbas.

Jag vill ha ett brett perspektiv på problemet. Låt oss tala om människor! Det viktiga är inte att vi delar upp oss i undergrupper och fokuserar på olikheter och problem. Det centrala måste vara människosynen.

Vi måste slå vakt om de mänskliga rättigheter som vi är satta att försvara, och vårt arbete mot trakasserier och dåligt ledarskap måste bygga på den självklara utgångspunkten att alla människor har lika värde och rättigheter.

* * *

Den här diskussionen måste vara stadigt förankrad i hela samhällets utveckling. Normer och krav inom försvaret måste stämma överens med normer och krav i samhället som helhet. Dessutom krävs att vi kan anpassa oss till de pågående förändringarna i försvarets verksamhet – och det handlar då inte minst om pliktjämsgöringen.

Andelen värnpliktiga som kallas in till utbildning minskar. Vi har fortfarande en mönstringsplikt som begränsar sig till den manliga halvan av befolkningen, men vi har ett ökande antal kvinnor som frivilligt anmäler sig till värnpliktsutbildning.

En ökande andel av ungdomarna i våra årskullar har sitt ursprung i andra delar av världen, och det ställer ökande krav på oss att möta människor med annan etnisk och religiös bakgrund.

Allt detta innebär nya utmaningar som kräver en bred dialog.

Händelser och situationer som illustrerar brister och problem får alltid stor uppmärksamhet – inte minst genom media. Det är förstås helt i sin ordning, men jag tror att vi skall vara på vår vakt. De här frågorna är alldeles för viktiga för att vi skall tillåta oss att uppslukas av enskilda detaljer. Kränkande beteenden kan och får aldrig accepteras, men får samtidigt inte innebära att vi fastnar i detaljer och missar helheten!

Vi måste alltså se den breda bilden jämsides med att vi på olika sätt bekämpar och motverkar de missförhållanden och olösta problem som otvivelaktigt finns.

* * *

Till denna bredare bild skulle jag vilja foga att Försvarmakten under en lång tid har spelat en central roll som ”integrationsmotor” och klassutjämnare i det svenska samhället.

Den allmänna värnplikten har ända sedan den inrättades för drygt hundra år sedan fungerat som en smältdegel. Olika samhällsgrupper har blandats och tvingats samarbeta på nya villkor och i nya roller. Betydelsen av detta kan knappast överskattas.

Beredskapsåren under andra världskriget var på många sätt en vattendelare när det gäller officerskårens sammansättning. Under kriget ökade kraven på officerarna både kvantitativt och kvalitativt, och det skapade helt nya karriärmöjligheter för duktiga personer från hela samhället. Nya möjligheter till vidareutbildning utvecklades.

* * *

Men situationen är förstås i många avseenden en helt annan i dag. Ändå är det utan tvekan så att Försvarsmakten fortfarande spelar en viktig roll för att främja integration mellan olika samhällsgrupper.

Nu står vi inför nya stora utmaningar. Det gäller samhället som helhet, och det gäller i hög grad Försvarsmakten.

Rekryteringen till den framtida Försvarsmakten kommer i ökande grad att bygga på frivillighet. Konkurrensen om duktiga människor hårdnar. Vi måste i ännu högre grad än hittills framstå som en attraktiv arbetsgivare för **alla** medborgargrupper – det gäller män och kvinnor, det gäller infödda svenskar och inflyttade.

I dag måste vi vinna – inte tvinga. Alla som har rätt vilja och kompetens skall kunna känna sig välkomna oavsett kön, ursprung, läggning eller trosuppfattning.

* * *

Vi har lagt ner mycket arbete för att skapa kunskap om den värdegrund som Försvarsmakten skall stå för. Vi utbildar officerare och civilanställda. Vi utbildar värnpliktiga. Vi utbildar utlandsstyrkan inför varje mission.

En broschyr som heter ”Det här står Försvarsmakten för!” har skickats ut till alla anställda. Alla värnpliktiga får den inför inryckningen.

Vi har hunnit en bit på väg, men mycket arbete återstår. Vi måste arbeta vidare med oförminskad kraft.

För att öka takten krävs dessutom en utökad samverkan med andra myndigheter och organisationer – detta seminarium är ett konkret exempel.

Målet är tydligt: inga diskrimineringar, inga kränkningar! Ingen ska behöva tveka om var vi står.

Var och en av oss har ett stort ansvar – chefer på alla nivåer, förstås, men också alla officerare och civilanställda. Även våra värnpliktiga har ett ansvar för en god arbetsmiljö genom att visa gott kamratskap och säga ifrån när något olämpligt inträffar. Det handlar i hög grad om respekt, språk och attityder.

Det är en uppgift för all personal inom Försvarsmakten att motverka kränkande särbehandling.

Vår människosyn och vårt ledarskap skall genomsyra allt som vi gör – när vi utbildar värnpliktiga, när vi bidrar med soldater i internationella insatser, när vi ger stöd åt andra myndigheter i krislägen.

* * *

Arbetet mot bristande respekt och odemokratiska värderingar är också ett gemensamt ansvar för hela samhället – oavsett i vilken organisation eller myndighet vi verkar. Jag hoppas att vi i dag skall upptäcka nya möjligheter, få några goda idéer och upptäcka att vi ställs inför likartade utmaningar.

Jag ser den här diskussionen som en startpunkt för fortsatt samverkan. Låt oss därför under dagen också tala om hur vi kan gå vidare med fortsatt tankeutbyte.

Än en gång, varmt välkomna hit till seminariet!