Ledarskap i förändring och det karismatiska ledarskapet

av Stefan Emanuelsson

Résumé

This essay takes its point of departure in today's dynamic environment and political decisions that the Swedish Armed Forces find difficult to implement, in an equation they cannot put together. This essay focuses on the challenges of the upcoming change of head of agency in the Armed Force, the coming challenges for the agency, and the management of these changes and crises, often addressed through charismatic leadership. There are merits to charismatic leadership but also major downsides, which the essay advocates can be handled by promoting heterogeneous work groups and protecting the 10% of employees who, according to research, are particularly suitable for devil's advocate functions, helping organizations and managers make better decisions than if they were homogeneous in all respects in their thinking.

MYNDIGHETEN FÖRSVARSMAKTEN HAR, utifrån det tidigare insatsförsvaret och samtidens dynamiska omvärldssituation, svårt att omsätta politiska beslut.[1] Detta i kombination med förändrade/"rörliga mål" om vad som är den rätta vägen framåt. Utifrån detta reflekteras kring ledarskap i förändring, med fokus rörande det karismatiska ledarskapet. Skiftet av myndighetschef i Försvarsmakten, kan vara en möjlighet för det *nya chefskapet* att genom tillämpningen av ett karismatiskt ledarskap hantera förändringar utgående ifrån aktuell dynamik.

General Michael Bydén har önskat att det vanliga styrsättet för myndigheten ska ändras så att Försvarsmakten får större handlingsfrihet med utgångspunkt i statsbudget, regleringsbrev och andra från politiken styrande dokument.[2] Otvetydigt står Försvarsmakten, i likhet med den situation som rådde efter det kalla krigets slut, inför en osäker och händelserik tid, där gamla sanningar och nya insikter kommer att fortsatt vara konstanter. Något följande citat vittnar om:

> De krav som statsmakterna ställer på det militära försvarets verksamhet grundas i stor utsträckning på faktorer som Försvarsmakten själv inte kan bestämma över såsom nya hotbilder, förändringar i omvärlden, ökad internationalisering samt strukturella förändringar i det svenska samhället. Den nya informationstekniken och den tekniska utvecklingen i övrigt påverkar också i hög grad det militära försvarets verksamhet. Detta medför att helt nya krav ställs på den anställda personalens kompetens[3]

Ovanstående skulle kunna vara skrivet 2024, men är konstateranden anno 1998. Det kan noteras att en stor del av de högsta militära cheferna i Försvarsmakten är utbildade vid det fr o m år 1999 införda chefsprogrammet, med bas i utredningen som citerats ovan. Idag antyds inte detta enligt Försvarsmakten

vara tillräckligt relaterat dagens dynamiska omvärld[4], avseende att det numera är en Masterexamen[5] som erhålls efter avslutad ”chefsutbildning” – Högre officersprogrammet del 2, med dess större vetenskapliga kunskapsdjup än det som NBO officerare från nivåerna OF 4 och uppåt besitter från sina äldre utbildningar. En ansats till akademisk utbildning gjordes i och med den uppdaterade officersförordningen år 1999, med nya programbundna utbildningar från YOP och uppåt.[6] De teoretiska studierna ger kunskaper och insikter. Men om organisationen i vilken kunskaperna ska omsättas är homogen och där konformitet ger bästa karriärutsikt, finns en uppenbar effekt att de fördelar denna djupare utbildning har inte kommer till sin rätt därför att det är andra krafter som påverkar individernas agerande. Detta relaterat till att de inte agerar utifrån effekt för det stora hela utan ett bevakande av egna intressen, främst i strävan mot nästa befordran.

I övervägandena om införandet av nuvarande Högre officersprogram anges att det å ena sidan endast är officerare med genomförd magisterexamen (HOP 1) som har förmåga att ”utveckla en bild av kriget som inte begränsas till operativ nivå”[7] samt att det är endast officerare med genomgången HOP 2 (masterexamen) som har förmåga att verka på ” militärstrategisk nivå”[8]. En slutsats av detta synsätt skulle kunna vara att tidigare officersgenerationer saknat förmågorna till operativt och strategiskt tänkande. Otvetydigt är dock att officerare genom historien har kunnat hantera både operativ och strategisk nivå. Exempelvis när vår armé bestod av både armékårer och ett antal fördelningar. Vilket huvuddelen av dagens officerare inte har erfarenhet av. Där teoretiska tankar är en sak, medan praktiskt kunnande är en annan.

En högre akademisk utbildning ger ytterligare perspektiv och bidrar genom akademiska studier inom sin yrkesprofession till ägandeskapet av en akademisk profession. Detta sker genom de individer som avlagt doktorsexamina inom det område som vill ”ägas” och däri kan sannolikt mer göras för att omhänderta deras kunskap inom ramen för övrigas akademiska studier. [9] Utifrån detta kan eventuellt en flexibel organisation fri från ensidighet utvecklas. Den organisationen existerar inte i nuläget varför denna ”silverkula” behöver upptäckas i framtiden.

Här ges några aspekter kring ledarskapet i förändringstider.

Ledarskap i förändring

Det är väsentligt att inse att allt är i ständig förändring. Oberoende om det gäller radikala eller mindre förändringar kommer människor att påverkas. Inte minst påverkan av kulturen i organisationen är en nyckel för att lyckas med ledarskapet i förändringstider.[10] Ledarskapets centrala roll blir här att agera förändringsledare. För att förankra förändringar är det viktigt att det genomförts en analys rörande varför det finns ett behov av förändring. Här är en framgångsfaktor att ”örat läggs mot rälsen”. Viktigt är också en på kunskap baserad omvärldsuppfattning för att tidsrelaterat kunna ta större eller mindre steg framåt. Risken finns alltid att den dominerande och etablerade sanningens leder till stagnation och risk för att verksamheten blir utdaterad.[11] Det är därför angeläget att diskutera hur ledarskapet blir anpassat till aktuell situation.

Ledarskap handlar om att anpassa sig till den kontext i vilket det ska verka. Detta då kultur är en viktig faktor i alla organisationer och samhällen, där skillnader i samhällen studerats i exempelvis Globe-projektet.[12] Att utan takt, finess och fingertoppskänsla utgående från stor förändringsiver vilja omkullkasta den existentiella grund som råder,

är i sig svårt, där inte sällan motstånd mot förändringen (-arna) uppkommer i såriga processer i form av förnekelse, ilska, sorg och anpassning.[13] Organisationen kan även injicera förändringar, där en decentraliserad organisationskultur, som inte straffar initiativ, har förmågan att vara nyskapande och därmed nå goda resultat. Dessa organisationer har stora fördelar genom att ledningen tar medarbetarnas idéer på allvar och har förmåga att utveckla verksamheten utifrån dem.[14]

En organisation kan sägas stå för öppenhet och högt i tak, medan det i praktiken råder en tystnadskultur, där kritik inte får framföras, vilket kan öka osäkerhet och förvirring hos medarbetare.[15] I den utvecklande och stimulerande miljön som är motsatsen till tystnadskulturen, finns ett lärande och att inte bestraffa misstag som är icke ouppsåtliga.[16] En lärande organisation blir högst sannolikt effektivare, vilket ligger i linje med decentraliseringens starka positiva effekter.

Acceptans för förändring genom kommunikation, engagemang och delaktighet och flexibilitet är viktigt för att generera idéer, driva utveckling och att i ledarskapet ha förmåga att ifrågasätta nuläget, med frågor varför?, och varför inte?, göra på annat sätt.[17] Genom att påverka kulturen i syfte att få acceptans för förändringar är det även möjligt att organisationens värdegrund påverkas positivt. Denna kan vara effektiv, men då handlar det om att leva upp till värderingarna genom det egna beteendet.[18] Författaren hävdar att detta är essensen av ordspråket ”att leva som man lär”, vilket stärker anseendet som ledare och ytterst som chef. Att föregå med gott exempel är etablerat i Försvarsmakten. Således att som ledare, leda genom exempel och även att vara solidarisk med de underlydande, d v s att samma måttstock råder, är viktigt.[19] Detta är framgångsfaktorer för att skapa engagemang i förändringsarbetet. Ledning under förändring underlättas genom att skapa engagemang och delaktighet. En deltagande förändring förstärker arbetet med att anpassa och förändra.[20] Det är väsentligt för medarbetarna att de känner sitt värde i den verksamhet de arbetar med och att de får komma till tals, vilket stöds och uppmuntras i det deltagande ledarskapet.[21] Äkthet, genuinitet och omtanke om medarbetarna i ledarskapet är starka krafter för att få målkongruens.

Karismatiskt ledarskap

Det karismatiska ledarskapet passar för en uppfattad kris, vilket kan tänkas vara en outsagd uppfattning utifrån nuläget[22] och en önskan om att gå vidare bortom etablerad styrning av Försvarsmakten[23]. Här kan det karismatiska ledarskapet ses som en möjliggörare som med en ny syn löser krisen. Detta attraherar medarbetare/följare som tror på visionen.[24] Vem som helst kan rimligen inte bli sedd som en karismatisk ledare. Denne kan tillskrivas epitet som färgstark, driven och manipulerande, vilket är egenskaper som utmärker den karismatiske ledaren, som anses bero på beteende, specialkunskaper och situationsberoende.

Karismatiska ledare tenderar att ha en vision om ändring, vilket relateras till kriser.[25] Visionen bör dock inte vara alltför radikal, då den behöver kunna förankras ur medarbetares/följares perspektiv. Detta så att en tillräckligt stor andel av medarbetarna får en uppfattning om att förändring är nödvändigt.[26] I annat fall är det sannolikt att förändringsmotståndet blir starkt och det karismatiska ledarskapet har sämre förutsättning att slå igenom. Karisma kan vara det som driver budskapet som han/hon vill förankra, vilket kan ge ett förtroende. Här finns enligt Allen, et al (2016) en koppling till transformativt ledarskap, där det karismatiska inslaget är det som ger förmågan

att vara förebild, och inge stolthet och optimism.[27] Ledares självsäkerhet och entusiasm kan vara smittande på så sätt att människor identifierar sig med målen som ledaren beskriver, vilket leder till högre grad av måluppfyllnad.[28]

I en företagskontext så finns flertalet genom historien karismatiska ledare, som verkar ha haft förmågan att få andra att uträtta stordåd. Där Steve Jobs och Elon Musk, båda kan beskrivas som karismatiska. De kan dock ses med misstro från ”de icke frälsta”, men deras tro på sin egen viktighet verkar ha resulterat i att företagen är vinstdrivande. Här kan inte uteslutas ovanstående effekter på medarbetarnas engagemang, i deras bidrag för måluppfyllnaden. Exempelvis Elon Musk, sätter narrativet och gör sådant andra inte tidigare gjort. Belysande är ett uttalande i anslutning till en strejk ”Han är ju inte heller någon vanlig företagsledare. Han har liksom byggt en personkult runt sig själv”.[29]

Att ena följarna kring en vision är viktigt för den karismatiske ledaren. Detta sker genom att följarna tar till sig agendan som kommuniceras. Detta fungerar som en källa till inre motivation för att genomföra organisationens uppdrag, vilken följarna känner att de hör ihop med.[30] Kontexten för en karismatisk ledare behöver inte vara en befintlig kris, utan denne kan i krisens frånvaro agera söndrande för att skapa en kris. Alltså sätta ett narrativ och ur detta erbjuda en lösning,[31] vilket inte är annat än manipulation, för att få följare. Det karismatiska ledarskapet har ofta en stark påverkan på en organisation, vilket kan leda till stordåd.

Resultatet kan även bli sämre. Fel använt och utan verktyg kan det bli övervikt åt beteenden som inte sällan är okänsliga, manipulativa, dominanta, impulsiva och defensiva. Med ett genomtänkt agerande kan istället egenskaperna att skapa engagemang bygga en stark prestationskultur och om ledaren tar stöd i etiska aspekter, liksom att en sund arbetsmiljö bibehållas, där avvikande åsikter tillåts utifrån andras personers behov.[32] Det är av vikt att vara medveten om möjligheten för en medarbetare att lämna verksamheten om målen anses oförenliga eller brister upplevs i arbetsmiljön, vilket torde vara viktigt att undvika. Detta utifrån företagsaspekten.

Förlorade möjligheter i avsaknad av fritt tänkande

I en autokrati eller diktatur är det rimligt att anta att det i många fall varit just en karismatisk ledare som styr. 1900 talets största tyranner Stalin och Hitler är två sådana. En likhet mellan Hitler och Stalin som personer är att de inte verkade sky några medel för att nå sina mål, där oavsett ideologisk grund de två olika systemen förtryckte oliktänkande.[33] Där fanns skillnader, men ytterst nyttjade båda diktatorerna våld som medel för att transformera samhället.[34]

Detta ger dimensionen att det är en uppenbar risk att en stat som hamnar under en karismatisk ledare, kommer att anpassa sig efter ledarens mål och visioner. Om dessa visioner är att ”ställa saker och ting till rätta” utifrån en tanke som lever i ett kollektivt minne, kan det underlätta för autokratens maktövertagande. Tänkbart är även att detta ”minne” planteras, som nu med Putins påhittade avnazifiering av Ukraina. Åtminstone utåt kan folket sluta upp för idén. Å ena sidan kan detta vara unikt för Ryssland och dess historia av postmodernism och dimridåer.[35] Å andra sidan kan det bero på att autokratin i sig verkar bygga samhällen som är starkt repressiva för andra åsikter än den gällande. Här kan även USA hamna om Trump kommer tillbaka med sina drag av alternativa fakta och lögner.[36] I dessa stater får ledarna stöd av institutioner i statsapparaten, som verktyg för att rättfärdiga ledarens välde. Även allmänna val rättfärdigar

autokratin, där oppositionens företrädare ofta fängslas och egentligen är valen endast ett spel för galleriet.[37, 38]

För att överleva auktoritära system, kan människor kognitivt stänga av. Tänk här en grov normalfördelningskurva; huvuddelen 80 procent kopplas till aktiv- och passiv uppslutning. Medan de resterande 20 procenten kommer av autokraten att ses som ”rötägg”.[39] Där kanske 10 procent av dessa gör aktivt motstånd, och kommer att återfinnas i fängelser. Resterande 10 procent gör ett passivt motstånd eller lämnar landet. I det görs kopplingen till att det påstås att endast 10 procent av befolkningen har en egen moralisk kompass. Här finns även att priset för en moral som avviker från majoriteten, kan vara att bli utfrusen ur gemenskapen, ett pris kanske bara dessa 10 procent är villiga att betala.[40] Det kan således finnas en koppling till att dessa 10 procent är den del av mänskligheten som anses vara dissidenter i diktatoriska stater. En samtida forskningsartikel menar att numera lyckas diktatorer vinna stöd från vanliga medborgare genom att dölja omfattningen av bedrägeriet för dem.[41]

Karismatiska ledare har en starkt tilldragande kraft. Om de inte är medvetna om riskerna som är förknippade med detta, kan det som betraktas som god moral snabbt glida iväg. Risken är att underlydande hamnar under negativ psykologisk press och att detta tar utryck i ett oetiskt beteende.[42] Historien har upprepats kring den destruktivitet som karismatiska ledare kan ställa till med genom att strunta i allmängiltiga konventioner som utvecklats.[43] Istället vill de genomföra radikala förändringar, inte sällan på bekostnad av en yttre motståndare som drivkraft till att få underlydande att arbeta hårt för visionen. En kuslig parallell till det finns i en bok om en polisbataljons deltagande i förintelsen. Där beskrivs den auktoritära diktaturen som obarmhärtigt intolerant mot öppet avvikande åsikter, liksom lydnadskulturen hos militären, där det var tvingande att lyda och deltaga i massakrer. Även här tenderar siffran 10 procent, som inte deltog i mördandet, att återkomma.[44]

I en normal kontext är dessa 10 procent bedömda som viktiga för den auktoritäre ledaren att ha med i ledande befattningar för att få andra perspektiv på sin ledning. Hur dessa i en hierarkisk organisation inte ska bromsas i befordringssystemet ligger bortom denna artikel. Otvetydigt är dock att mycket talar för att nuvarande metodik med 360 graders värderingar av kandidater inte ger rättvisande underlag, då den tenderar att sammantaget säga mer om den som lämnar värderingen än den som värderas. Där det blir en mängd subjektivt färgade svar.[45] Något som sen skall beredas i personalförsörjningsnämnder, där det kan bli av arten att processa processen likt hur vissa stater ”leker” demokrati med s k demokratiska val. Risken att individen kan bromsas är sannolikt hög, om det för beslutande chef är ett ”hot” som står inför bedömning. Detta då de 10 procentens tydlighet kan upplevas som ett hot för den chef som inte ser att uppskatta detta. Där just personlig bias riskerar vara den mur som stoppar vidare utveckling, eftersom det subjektiva gör att allt handlar om godtyckliga tolkningar till nackdel eller fördel. som sammantaget i slutändan kan vinklas till att grinden öppnas eller stängs.

Avslutning

Med en acceptans för heterogenitet där även individer med ett tydligt civilkurage inkluderas erhålls fler väl motiverade och genomarbetade beslut, utifrån de sannolikt flera perspektiv som kommer fram med dessa individer i arbetsgrupper. Det konträra här är att långt ifrån alla auktoritära ledare inser att andra perspektiv också behövs, i det bör alltså heterogenitet eftersträvas.[46] Risken för

ensidighet och glidningar bortom den goda moralen torde dessutom minskas med stöd av funktionen ”djävulens advokat”.[47] Fler perspektiv oavsett företag, stat eller myndighet, kommer att göra besluten bättre och här kan inte nog betonas vikten av att oavsett ledarstil vårda det etiska klimatet, vilket då stärks.[48] Där det allt annat än lika, ger en ökad sannolikhet till att fler dimensioner kommer upp till ytan och inte tystas eller hålls tillbaka.

I en artikel om den professionella solidariteten anför författaren att denna skulle kunna tänkas att vara ”smidig”, varmed den kan bli en sköld för att konservera dåliga beteenden eller praxis och att rätt professionalism inte kommer upp till ytan. En av den ovannämnda artikelförfattarens informanter vittnar om att en ung medarbetare mot kanske bättre vetande räckte upp handen och sa ”Ursäkta mig, men jag tror att vi har ett problem”[49]. Detta angående vad denne såg, men omgivningen inte såg, där oavsett formellt bildningsdjup risken finns för förlorade segrar eller inga segrar alls om organisationen inte har förmåga och vilja att ta in fler perspektiv bortom den ”rätta”.

Försvarsmaktens huvuduppgift är att försvara Sverige och allierade stater mot ett väpnat angrepp med utgångspunkt i det kollektiva försvaret inom Nato”[50]. Mitt avslutande argument blir att Försvarsmakten bör eftersträva heterogenitet och se det kontinuerliga lärandet som en kapacitetsförstärkare, som ger bäst återbetalning i form av ett effektivare säkerhetspolitiskt instrument beställt av beslutsfattarna.

Författaren är kapten och har en fil kand med huvudområdet Företagsekonomi .

Noter

1. Holmström, Mikael: ”Kritik mot att ÖB vill försena arméns upprustning”, *Dagens Nyheter*, 2023-11-11, *https://www.dn.se/sverige/kritik-mot-att-ob-vill-forsena-armens-upprustning/*, (2024-04-14).
2. Bydén, Micael: ”DN Debatt, Försvarsmakten behöver frihet att fatta de beslut som krävs”, *Dagens Nyheter*, 2024-04-01, *https://www.dn.se/debatt/forsvarsmakten-behover-frihet-att-fatta-de-beslut-som-kravs/*, (2024-04-14).
3. *Statens offentliga utredningar 1998:42: Försvarsmaktsgemensam utbildning för framtida krav*, Försvarsdepartementet, 1998, s 16.
4. Wallin, Mathias: ”Replik: ’Högre krav på officersutbildningen i en föränderlig värld’”, *Officerstidningen*, 2024-01-24, *https://officerstidningen.se/replik-hogre-krav-pa-officersutbildningen-i-en-foranderlig-varld/*, (2024-04-14).
5. *Högskoleförordning 1993:100*, Bilaga 2 – Examensordning, *https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/hogskoleforordning-1993100_sfs-1993-100*, (2024-04-14).
6. *Förordning om ändring i officersförordningen (1994:882)*, SFS 1999:697, Regeringen.
7. Bilaga 2 – Överväganden avseende HOP, Försvarsmakten FM2016-4994:10, 2017-02-28, s 15.
8. Ibid, s 15.
9. Schüler, Martin och Taube, Fabian: ”Skev syn på ledarskap och karriär kortsluter Försvarsmaktens möjlighet att bli en lärande organisation”, *Officerstidningen*, 2024-03-08, *https://officerstidningen.se/skev-syn-pa-ledarskap-och-karriar-kortsluter-forsvarsmaktens-mojlighet-att-bli-en-larande-organisation/*, (2024-04-14).
10. Jacobsen, Dag Ingvar: *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*, 3:e uppl, Studentlitteratur AB, Lund 2019, s 15, 21, 82-83.
11. Bengtsson, Lars och Kalling, Thomas: *Strategi*, 1:1 uppl, Liber AB, Malmö 2012, s 85-86.
12. Yukl, Gary: *Ledarskap i organisationer*, Pearson Education Limited, Essex 2012, s 349-350.

13. Ibid, s 374-375, 377.
14. Ibid, s 403.
15. Ibid, s 381-382.
16. Ibid, s 404-405.
17. Bengtsson och Kalling, *Strategi*, s 87-88.
18. Yukl, *Ledarskap i organisationer*, s 382.
19. Ibid, s 313, 382.
20. Ibid, s 515.
21. Ibid, s 132.
22. Holmström, ”Kritik mot att ÖB vill försena arméns upprustning”.
23. Bydén, ”DN Debatt, Försvarsmakten behöver frihet att fatta de beslut som krävs”.
24. Yukl, *Ledarskap i organisationer*, s 281.
25. Conger och Kanungo (1998, refererad i Yukl, *Ledarskap i organisationer*, s 281-282).
26. Jacobsen, *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*, s 192-193.
27. Allen, George P; Moore, W Mark; Moser, Lynette R; Neill, Kathryn K; Sambamoorthi, Usha och Bell, Hershey S: ”The Role of Servant Leadership and Transformational Leadership in Academic Pharmacy”, *American Journal of Pharmaceutical Education*, vol 80, nr 7 2016, s 3.
28. Yukl, *Ledarskap i organisationer*, s 283.
29. Hallsenius, Hedda: ”Därför tänker Elon Musk högt om strejken på X”, *SVT Nyheter*, 2023-11-24, *https://www.svt.se/nyheter/inrikes/darfor-tanker-elon-musk-hogt-om-strejken-pa-x--c76ym2*, (2024-04-14).
30. Holmblad Brunsson, Karin: *Organisationer*, 1:5 uppl, Studentlitteratur AB, Lund 2002, s 75.
31. Yukl, *Ledarskap i organisationer*, s 284.
32. Ibid, s 315.
33. Bengtsson, Börje; Löwgren, Arne och Almgren, Hans: *Alla tiders historia*, 1. uppl, Gleerups Utbildning AB, Malmö 2004, s 162, 218, 249-252, 254.
34. Wedgwood Benn, David: ”Review: Nazism and Stalinism: Problems of Comparison. A Review Article by Ian Kershaw; Moshe Lewin”, *Europe-Asia Studies*, vol 51, nr 1 1999, s 153.
35. Dobrenko, Evgeny: ”Utopias of return: notes on (post-)Soviet culture and its frustrated (post-) modernization”, *Studies in East European Thought*, vol 63, nr 2 2001, s 162.
36. Brahms, Yael: ”Philosophy of Post-Truth”, *Institute for National Security Studies*, 2020, s 4, 10-11, 13, 17.
37. Gandhi, Jennifer: *Political Institutions under Dictatorship*, 1. uppl, Cambridge University Press, Cambridge 2008, s xxiii.
38. ”Allt färre demokratier i världen”, Jag röstar! – För demokratin!, *NBV*, 2024-04-14, *https://www.nbv.se/for-cirkelledare/studiematerial/jag-rostar-for-demokratin/allt-farre-demokratier-i-varlden/*, (2024-04-14).
39. Merchant, Kenneth A och Van der Stede, Wim A: *Management control systems, Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, 5. uppl, Pearson Education Limited, Harlow 2023, s 745-746.
40. *Pedagogiska grunder*, Försvarsmakten, Stockholm 2006, s 42-43.
41. Guriev, Sergei och Treisman, Daniel: ”Informational Autocrats”, *Journal of Economic Perspectives*, vol 33, nr 4 2019, s 123.
42. Rui, Jiang och Qi, Lin Xin: ”The Trickle-Down Effect of Authoritarian Leadership on Unethical Employee Behavior: A Cross-Level Moderated Mediation Model”, *Frontiers in Psychology*, vol 11, 2020, s 2-3.
43. Guriev och Treisman, *Informational Autocrats*, s 100.
44. Browning, Christopher R: *Helt vanliga män – Reservpolisbataljon 101 och den slutliga lösningen i Polen*, Norstedts, Falun 1998, s 178, 185-186.
45. Ahlström, Kristofer: ”Är du godkänd, lilla vän?”, *Dagens Nyheter*, 2024-04-01, *https://www.dn.se/kultur/kristofer-ahlstrom-ar-du-godkand-lilla-van/*, (2024-04-14).
46. Bittner, Eva Alice Christiane och Leimeister, Jan Marco: ”Creating Shared Understanding in Heterogeneous Work Groups: Why It Matters and How to Achieve It”, *Journal of Management Information Systems*, vol 31, nr 1 2014, s 112.
47. Akhmad, Muqtaf; Chang, Shuang och Deguchi, Hiroshi: ”Closed-mindedness and insulation in groupthink: their effects and the devil’s advocacy as a preventive measure”, *Journal of Computational Social Science,* vol 4, 2021, s 457-458.
48. Rui och Qi, ”The Trickle-Down Effect of Authoritarian Leadership on Unethical Employee Behavior: A Cross-Level Moderated Mediation Model”, s 10.
49. Sinclair, Amanda: ”The Chameleon of accountability: Forms and discourses”, *Accounting Organizations and Society*, vol 20, nr 2/3 1995, s 230.
50. *Förordning (2007:1266) med instruktion för Försvarsmakten*, SFS:2024:163, Regeringen.