

Ricerca

Condotta militare – Riflessioni fondamentali della ricerca¹



MICHAEL HOLENWEGER,
Accademia militare presso il PF di Zurigo

Abstract

La leadership militare è influenzata da circostanze e cause uniche. La leadership militare è modellata da un lato, dall'immagine professionale dell'esercito, dall'altro dipende dall'ambiente, che riveste un ruolo importante. Sulla base di queste delucidazioni verranno illustrati gli aspetti comuni ai concetti operativi militari esistenti. Verrà descritto successiva-

mente in modo più dettagliato il riferimento alla leadership in situazioni estreme e nel combattimento, utilizzando una tassonomia di cinque parti e specificando le relative implicazioni per i leader. Saranno infine trattati e discussi gli effetti scientificamente rappresentativi del contesto militare sull'individuo e sulla collettività.

Concetti chiave: condotta; militare; situazioni estreme; combattimento; etica

Parole chiave: leadership; military; extreme situations; combat; ethics



DR. PHIL. MICHAEL HOLENWEGER, Responsabile del progetto di ricerca, Studi sulla leadership e la comunicazione, Accademia militare presso il PF di Zurigo. Temi principali della ricerca: condotta in situazioni estreme, comunicazione strategica, politica in materia di sicurezza, Human Resource Management. Ufficiale di milizia.
E-Mail: michael.holenweger@vtg.admin.ch

Introduzione

Il termine di condotta militare nella letteratura attuale è definito in modo vago e corrisponde a numerose definizioni. Questo termine viene anche impiegato spesso dagli autori quando i comandanti attuano tattiche militari o strategie, una situazione che presuppone una sincronizzazione di complessi sistemi sul campo di battaglia per generare forza di combattimento. Tali compiti della condotta militare, tuttavia, sono più probabilmente paragonabili alla gestione strategica, piuttosto che alla condotta.

La condotta in ambito militare si occupa invece soprattutto degli aspetti umani, della gestione delle interazioni sociali tra soldati che conducono una guerra per uscirne vincitori. Non si tratta quindi della gestione di tattica o di strategie e neanche di una grande condotta o dell'uso di armi (Jans, 2002; Stouffer et al., 1965).

Quando la condotta può quindi essere definita condotta militare? Esiste nel contesto militare un determinato stile di condotta o un determinato modello di condotta particolarmente effettivo e che dovrebbe essere rispettivamente trasmesso e insegnato nell'istruzione alla condotta militare? Se così dovesse essere, quali fattori determinano una condotta effettiva?

Hannah et al. (2009) nelle loro esposizioni hanno rispettivamente argomentato che i contesti militari e altri contesti estremi sono troppo complessi e variegati, perché un limitato numero di modelli di condotta possa di volta in volta condurre al successo. Nell'esercito svizzero neanche la dottrina militare detta stili di condotta specifici² che i quadri dovrebbero adottare. Inoltre le definizioni e le caratteristiche della condotta militare, come vengono ad esempio impiegate nel Regolamento 50.040 sulla Condotta e organizzazione degli stati maggiori dell'esercito 17 (COSM 17), hanno un carattere generale e rispecchiano la definizione generica di condotta che si trova normalmente anche nella letteratura generale sulla condotta. Si legge nel suddetto Regolamento: «La condotta mira a convincere il singolo ad impiegare tutte le forze a propria disposizione per l'adempimento comune del compito, se del caso anche sacrificando la vita» e ancora «I processi di condotta militare sono orientati alla ge-

stione di crisi, conflitti e catastrofi. La condotta militare presuppone l'applicazione di processi istruiti e messi in pratica in modo unitario nonché di termini compresi e utilizzati in maniera unitaria» (Esercito svizzero, 2021, 6).

La questione fondamentale quindi è capire in cosa consiste una buona ed effettiva condotta militare.

La condotta all'interno delle Forze Armate è caratterizzata dal contesto militare soggetto a condizioni singolari, vincoli e cause che influenzano i quadri e i loro processi di condotta. Osborn et al. stabiliscono che la condotta è incorporata in un contesto «costruito socialmente» e che perciò la condotta e la sua effettività dipendono in gran parte dal contesto.

Nel momento in cui si cambia il contesto, cambierà di conseguenza la condotta (Osborn, 2002, 797f).

Di seguito spiegherò in modo più preciso, in linea con questo approccio, due livelli del contesto militare che influenzano il processo di condotta. Il primo livello è rappresentato dal contesto istituzionale³: ad influenzare la condotta sono la cultura individuale, il sistema sociale, i processi sociali e altri fattori di questo contesto istituzionale aventi ripercussioni nell'ambito militare. Il secondo livello di contesto che influenza la condotta militare è l'ambiente nel quale operano le Forze Armate, che si contraddistingue per la complessità, l'intensità morale e la letalità delle Forze Armate (Hannah et al. 2010).

Nell'ultimo ventennio le scienze sociali hanno dato prova di grandi sforzi teorici finalizzati all'analisi del fenomeno della condotta (Avolio et al. 2007a; Barbutto et al. 2006; Bass, 2008; Brown et al. 2005; Bryman et al. 2001; Northouse, 2007; Yukl, 2010). Le conoscenze così ottenute si sono successivamente estese anche alle scienze militari. Tuttavia è stato rilevato allo stesso tempo che gli effetti del contesto organizzativo sulla condotta sono stati presi in scarsa considerazione (Avolio, 2007b, Porter et al. 2006, Tosi, 1991).

La professione del militare

Dopo aver descritto entrambi i livelli di contesto, mi occuperò di analizzare nel paragrafo seguente, il contesto istituzionale e

«La condotta in ambito militare si occupa invece soprattutto degli aspetti umani, della gestione delle interazioni sociali tra soldati che conducono una guerra per uscirne vincitori.»

il modo in cui questo influenza i processi di condotta militare. Le organizzazioni sviluppano professioni che si contraddistinguono grazie alle loro competenze specifiche e alle loro prestazioni. L'acquisizione di conoscenze tecniche professionali richiede uno studio pluriennale, nonché un apprendimento basato sull'esperienza, prima che si possa essere in grado di lavorare in modo effettivo. È il caso di un medico, ad esempio, che asporta un tumore in un paziente oppure di un'avvocata che rappresenta un cliente dinanzi al tribunale penale o ancora di un capo militare che conduce soldati impiegando complessi sistemi d'armi e sincronizzandoli. La società dipende da tutte e tre queste professioni per quanto riguarda la gestione di aspetti legati alla sua salute, ai suoi diritti e alla sua sicurezza. Questi esperti hanno perciò anche un profondo dovere morale di impiegare solo per il benessere di questa società, le specifiche capacità da loro acquisite nell'ambito della formazione e della pratica (Chadwick, 1998).

L'etica professionale dei militari si basa su un fondamento di fiducia nei confronti della società verso la quale si sono impegnati. Questa fiducia che la società accorda al militare consente alle professioni militari di avere una grande autonomia, grazie alla quale poter produrre le proprie competenze specifiche e la cui applicazione viene regolamentata dai singoli esperti (Abbott, 2002, Snider et al. 2002).

Nell'economia privata le imprese cercano di motivare le proprie e i propri dipendenti prevalentemente attraverso fattori estrinseci come ad esempio uno stipendio alto, buone prestazioni sociali, prospettive di avanzamento, la possibilità di seguire corsi di perfezionamento, mentre le professioni militari fino ad oggi si basano su fattori ispiranti, per lo più intrinseci, come ad esempio l'aspirazione ad acquisire continuamente conoscenze tecniche, il privilegio e l'onore del servizio, il senso di soddisfazione per la protezione della vita e dunque il fatto di rendere possibile lo sviluppo della società. Lo stato sociale del militare di professione e la relativa motivazione a svolgere questa professione è stato pertanto influenzato più da aspetti intrinseci del servizio, che da vantaggi estrinseci (Huntington, 1957).

La professione militare gode oggi di un ventaglio molto ampio di possibilità di impiego: dall'aiuto in caso di catastrofi, al supporto delle autorità civili – come nel servizio di assistenza Corona – fino alla ricostruzione dell'infrastruttura civile. Questi compiti

non sono però né i motivi per i quali esiste la professione del militare, né le competenze fondamentali che la caratterizzano. L'obiettivo principale del militare è l'impiego della violenza sotto la guida politica del suo Stato nazionale per proteggerne la società, il territorio, i diritti e gli interessi (Abbott, 2022; Costituzione federale della Confederazione Svizzera, 2021; Snider et al. 2002).⁴

Tale obiettivo principale influenza da una parte, le persone che si interessano in Svizzera al servizio militare e vengono selezionate e, dall'altra, ha anche ripercussioni sulla cultura dell'esercito. Di fronte all'ampio ventaglio di possibilità di impiego a disposizione dei militari e davanti al pericolo mortale legato in ultima istanza all'esercizio di questa professione, esiste la necessità di un'etica esemplare per la categoria professionale del militare. Le Forze Armate devono introdurre e imporre un'etica che determini la cultura e le azioni dei militari, al fine di promuovere prestazioni esemplari e proteggere di conseguenza l'integrità e la legittimità della categoria professionale (Chadwick, 1998).

Le Forze Armate cercano perciò di garantire nell'ambito dell'istruzione che i loro militari dispongano dei rispettivi standard, delle competenze e delle conoscenze specifiche, nonché delle qualità caratteriali e morali necessarie per l'impiego etico della violenza letale.

Un'ulteriore particolarità del militare di professione è rappresentata dal fatto che questo ambito professionale si configura come un «sistema chiuso», cioè non accessibile trasversalmente a persone provenienti da altri settori lavorativi. A parte qualche eccezione, ogni soldato inizia come recluta il proprio percorso professionale e ogni ufficiale intraprende il suo servizio in qualità di tenente. Questo iter è necessario poiché le competenze professionali devono essere acquisite attraverso la formazione progressiva nel corso di molti anni. Il periodo di permanenza del militare professionale è normalmente di venti anni o più di servizio, contrariamente a ciò che avviene nell'economia privata, dove prevale invece un più frequente cambio del posto di lavoro. Ciò significa che per le Forze Armate è particolarmente importante investire nello sviluppo dei propri quadri e soldati per tutta la durata della loro carriera e implementare all'interno dell'organizzazione una cultura che coltivi e promuova una costante crescita dei propri dipendenti.

L'ambiente militare

Il paragrafo successivo prenderà in considerazione le condizioni nelle quali operano i militari. La ricerca in materia di condotta finora svolta ha esaminato soprattutto i requisiti situazionali che l'ambiente convenzionale richiede alla condotta, trascurando tuttavia quelli necessari alla condotta in situazioni estremamente pericolose e in circostanze estreme. Ciò dipende soprattutto dal fatto che è estremamente difficile effettuare analisi in simili situazioni; tali analisi sono tuttavia indispensabili per poter comprendere il funzionamento della condotta (militare) in simili contesti dove la condotta rappresenta l'aspetto più importante di tutti.

Le Forze Armate professionali si contraddistinguono per il fatto di produrre le proprie conoscenze tecniche sulla base di una dottrina e implementare un'etica professionale in grado di disciplinare il comportamento dei propri membri. Lo fanno istruendo e armando ad hoc le proprie truppe, affinché queste possano operare con successo nei loro campi d'impiego, conformemente alle rispettive direttive politiche e legislative. Le singole Forze Armate di una nazione (forze militari terrestri, forze aeree, forze armate in materia di sicurezza e difesa informatica) si preparano perciò a missioni diverse nel rispettivo ambito di competenza. Le Forze Armate pianificano l'impiego contro diversi potenziali avversari in varie ubicazioni del mondo – contrariamente all'esercito svizzero, che viene impiegato per la difesa del suo territorio dello Stato e per la protezione della sua popolazione. La molteplicità di obiettivi e di compiti ostacola lo sviluppo di una teoria generale sulla condotta militare, dal momento che ogni nazione dispone delle proprie competenze tecniche e strutture organizzative e sviluppa altri fattori per potersi affermare con successo nel proprio ambiente.

Tutti i concetti d'impiego militare hanno in comune la caratteristica di essere contesti estremi che verranno di seguito spiegati più precisamente. In questo settore della condotta esistono pochissimi lavori che si occupano della condotta in contesti estremi. (Campbell et al., 2010, Holenweger et al., 2017).

Contesti estremi

Hannah et al. (2009a) presentano nel loro articolo di sintesi critica in *Leadership Quarterly* una tassonomia universale per contesti estremi e argomentano che il pericolo può manifestarsi in molte forme, molti livelli di intensità, molte scale di probabilità e può inoltre avere anche altre dimensioni.

La prima dimensione accertata da Hannah et al. (2009a) è quella dello scaglionamento temporale. Gli autori stabiliscono una chiara distinzione tra contesti estremi ed eventi estremi. Ad esempio nel caso di un soldato che si trova in una zona di prontezza relativamente sicura e poi la abbandona per svolgere impieghi di combattimento e infine ritorna nella zona di prontezza, si riscontreranno varie fasi. La condotta nell'ambiente militare può variare a seconda delle fasi: fase di preparazione, fase di impiego sul posto e fase di riposo in seguito agli eventi pericolosi. L'efficacia della condotta varia di conseguenza a seconda della rispettiva fase (Bruning, 1964, Leonard et al., 2007, Holenweger 2022).

Le fasi caratterizzate da un'intensità diversa sono collegate tra loro, cosicché ciò che un quadro dirigente effettua in una fase, influenza le altre fasi. La modalità adottata da un dirigente nel gestire il riposo psico-fisico della sua truppa influenzerà, di conseguenza, la preparazione dell'unità rispetto a quello che sarà il successivo evento estremo. Per questo motivo è importante che le teorie sulla condotta esaminino da vicino in che modo la condotta può influenzare questi passaggi tra le singole fasi di tensione e distensione. È evidente che un determinato approccio di condotta che risulta efficace in una fase, ad esempio una tecnica di influenzamento, si possa rivelare invece del tutto inefficace in un'altra fase. Per fare un altro esempio, la tranquillità che durante un combattimento protegge da azioni azzardate, assume invece una valenza diversa nella fase di distensione, ostacolando il processo di guarigione psicologica, fase questa nella quale per il soldato interessato è meglio parlare apertamente delle sue esperienze traumatiche e attribuirgli un significato.

«Lo sviluppo di una teoria generale sulla condotta militare è ostacolato dall'esistenza di molteplici obiettivi e compiti, dal momento che ogni nazione dispone delle proprie competenze tecniche e strutture organizzative e sviluppa altri fattori per potersi affermare con successo nel proprio ambiente. Tutti i contesti d'impiego militare hanno in comune la caratteristica di essere contesti estremi (...).»

La seconda e terza dimensione dei contesti estremi proposte da Hannah et al. (2009a) riguardano la potenziale portata delle possibili conseguenze e la probabilità che tali conseguenze si verifichino realmente. Minacce più intense possono scatenare tra le altre, reazioni come un'aumentata percezione nei confronti della mortalità, l'evocazione di paure, un alto livello di stress e altre reazioni emotive destabilizzanti (Arndt et al., 1997; Foa & Kozak, 1986; Lazarus & Alfert, 1964; Lazarus et al., 1962).

La probabilità che ha una minaccia di verificarsi influenza anche la prontezza della truppa. Le organizzazioni saranno probabilmente più compiaciute nel caso di una minaccia immediata ridotta, mentre le persone sono intrinsecamente motivate a prepararsi al pericolo, quando esiste un'alta probabilità di minaccia (Pauchant & Mitroff, 1992, Pearson & Mitroff, 1993).

La dimensione e la probabilità che si verifichino contesti estremi innescheranno diverse reazioni umane, ciò influenzerà di conseguenza i processi di condotta.

La quarta dimensione proposta da Hannah et al. (2009a) è che i contesti estremi variano in base alla loro vicinanza. La vicinanza può essere intesa come vicinanza fisica, ad esempio nel caso in cui ci si trovi direttamente al fronte oppure magari all'interno di un'unità retrostante. La vicinanza può però anche essere intesa come vicinanza psicologica o sociale, ad esempio se si considera quanto ci si senta vicini al pericolo e quanto ci si senta socialmente vicini alle persone colpite. Le differenze riguardanti la dimensione della vicinanza tra i livelli di condotta possono diventare problematiche e influenzare pertanto negativamente i processi di condotta (Little, 1964; Mack & Konetzni, 1982; Yagil, 1998).

Un capo responsabile della condotta in un posto di combattimento retrostante può manifestare difficoltà nell'immedesimarsi nelle azioni sul fronte e nel capire in quale situazioni si trovino le sue truppe. Allo stesso tempo quelle truppe al fronte avranno la sensazione che il capo responsabile della condotta non abbia contatto con loro e non condivida le loro difficoltà e pericoli. Le

persone più vicine alla situazione estrema vivranno con una maggior probabilità le relative conseguenze quindi anche più intensamente e sperimenteranno una reazione emotiva più intensa, rispetto a coloro che si trovano lontani dall'azione.

La quinta e ultima dimensione è rappresentata dalla forma o dal tipo di minaccia. Hannah et al. (2009a, 908) stabiliscono che le conseguenze di eventi estremi possono essere classificate come fisiche (ad es. morte, lesione, sfinimento), psichiche (ad es. stress post-traumatico, nevrosi di guerra) o materiali (ad es. perdita di proprietà in seguito a catastrofi ambientali). Nel contesto militare le minacce possono essere pluridimensionali. Un soldato si può da un lato trovare di fronte a lesioni o alla morte e dall'altro può però anche dover affrontare potenziali minacce psicologiche quali disturbi post-traumatici da stress, mentre deve contemporaneamente trovare un equilibrio tra l'impiego personale della violenza, la necessità di adempiere il suo compito e assicurare la propria protezione, nonché quella dei suoi camerati. Ogni forma di minaccia può avere tuttavia effetti diversi.

Tutte le Forze Armate sono accomunate dallo stesso compito: esercitarsi in situazioni estreme e prepararsi all'impiego. Le cinque dimensioni dei contesti estremi possono fungere da punto di partenza per poter valutare la distinzione tra condotta militare e condotta non militare. In ogni contesto militare esistono probabilmente alcuni concetti quali ad esempio la stabilità emotiva (Goldberg, 1993) o il coraggio (Goud, 2005), che sono efficaci. Da un punto di vista scientifico, tuttavia, non è logico per via della natura multidimensionale di questi contesti, formulare una teoria generalizzante o normativa della condotta militare. La condotta militare avviene sulla scena della lotta armata, in un contesto nel quale le decisioni del capo possono avere effetti sia di-

retti ed immediati, sia effetti a lungo termine sulle vite umane e il destino degli Stati nazionali. Per capire la condotta nel combattimento è indispensabile un approccio sistemico – nel quale i militari interagiscono

«Tutte le Forze Armate sono accomunate dallo stesso compito: esercitarsi in situazioni estreme e prepararsi all'impiego. Le cinque dimensioni dei contesti estremi possono fungere da punto di partenza per poter valutare la distinzione tra condotta militare e condotta non militare.»

con il loro ambiente sociale – dato che le condizioni complesse, estreme e variabili nelle quali operano rendono difficili per qualsiasi quadro dirigente, se non addirittura impossibile, poter controllare le tensioni, l'instabilità e l'imprevedibilità del contesto stesso (Marion & Uhl-Bien, 2001).

La condotta militare si contraddistingue per un elevato livello di responsabilità e autorità. Le decisioni prese dai quadri nel combattimento possono avere conseguenze enormi. In guerra si prevedono perdite e queste sono perciò parte del calcolo del comandante nella scelta delle misure da adottare e nel ponderare tra l'adempimento del compito e la sicurezza dei subordinati. Le Forze Armate perciò, considerando l'elevato grado di responsabilità che hanno i quadri, cercano di accelerare il loro sviluppo, al fine di mantenere l'effettività. (Hannah & Avolio, 2010).

Etica militare

La ricerca sulla condotta militare ha prestato particolare attenzione a un fattore, e cioè al concetto dell'etica, che verrà spiegato nel paragrafo seguente. Già Aristotele illustrava nell'*Etica Nicomachea*⁵ che l'etica nasce dalle capacità pratiche, dalla saggezza, dalla virtù, dalla bontà, nonché dalla benevolenza nei confronti degli altri. Wright e Quick (2011) dimostrano che le diverse professioni attraggono persone con profili caratteriali diversi e contribuiscono alla loro socializzazione, a partire da tali professioni quindi vengono definiti specifici punti di forza caratteriali professionali. Wright e Quick suggeriscono che un singolare profilo caratteriale potrebbe essere idoneo per lavorare all'interno di organizzazioni che operano in contesti estremi, includendo ad esempio come straordinario punto di forza, il coraggio.

Hannah und Avolio (2010) stabiliscono nell'ambito delle loro analisi che determinate professioni come ad esempio quelle dei vigili del fuoco, delle poliziotte e dei poliziotti e dei membri appartenenti ad un'organizzazione militare richiedono un livello di carattere estremamente elevato, tuttavia da solo il comportamento etico non è sufficiente in contesti estremi. Hannah e Avolio definiscono l'etica come un punto di forza caratteriale estremo necessario per produrre e mantenere un comportamento coraggioso extra-etico in condizioni di elevata intensità morale nelle quali è richiesto un rischio personale o una vittima al servizio degli altri. Hannah et al. (2010, 180) stabiliscono inoltre

che l'etica detta la forza interna che costringe un individuo a sopportare prontamente le durezze cognitive, emotive e fisiche normalmente legate a contesti pericolosi ed estremi e nelle situazioni in cui, in definitiva, è necessario rischiare lesioni o la morte e affrontare tutto ciò con una scarsa ricompensa estrinseca.

Effetti dei contesti estremi sull'individuo

Oltre all'etica militare verranno di seguito presi in considerazione, indipendentemente dai fattori di stress psichici e fisici, gli effetti del singolo contesto militare che i militari affrontano durante l'impiego. Cerco perciò di dissertare su alcuni effetti scientificamente rappresentativi del contesto militare riguardo a emozioni, reazioni psicologiche, ricerca del senso, capacità di giudizio e motivazione.

Sorokin (1943) ha dimostrato che in situazioni estreme le persone possono reagire con comportamenti eccessivamente emotivi e di eccitazione, tali da alterare la loro elaborazione delle informazioni e il loro processo decisionale. Essere esposti a situazioni estreme e pericolose può minacciare il senso di sicurezza personale (Taylor, 1983) o condurre a disagi come la nevrosi di guerra, la stanchezza di combattere o lo stress traumatico (Belenky et al., 1985). Tali eventi traumatici possono anche sopraffare i membri del gruppo e di conseguenza bloccarli nella loro capacità di azione nel momento in cui vivono situazioni di paura, terrore oppure altre reazioni emotive (Arndt et al, 1997; Bowlby, 1969; Foa & Kozak, 1986; Lazarus & Alfert, 1964; Lazarus et al., 1962; Parks, 1971). Se le persone sono ripetutamente esposte a contesti estremi, con il tempo potranno tendere ad appartarsi oppure a raggiungere uno stato di impotenza appresa (McKean, 1994; Seligman, 1975).

Le emozioni costituiscono perciò un fattore chiave per l'effettività nei contesti militari, dato che l'attivazione di emozioni positive stimola la prestazione, mentre le emozioni negative determinano in genere un peggioramento della qualità della prestazione (Ashkanasy et al., 2000; Brief & Weiss, 2002; Erez & Isen, 2002).

Gunnar e Quevedo (2007) nell'ambito delle loro analisi hanno mostrato le reazioni fisiologiche che si manifestano con la percezione del pericolo e dello stress. Un'esposizione eccessiva o prolungata a situazioni di stress ha ripercussioni negative sulle funzioni cognitive e sul

sistema immunitario (Kalat, 2009), riducendo l'effettività nel combattimento (Belenky et al., 1985).

I quadri possono plasmare la realtà nella quale lavorano i loro collaboratori, assegnando ruoli e spiegando le corrispondenti aspettative ad essi connesse, impartendo compiti e offrendo supporto sociale ed emotivo (Piccolo & Colquitt, 2006; Yukl, 2010). I quadri hanno perciò una forte influenza sulle reazioni fisiologiche alle minacce esterne dei loro subordinati.

I risultati delle attuali ricerche mostrano che i quadri svolgono un ruolo chiave nel processo di *sensemaking* in contesti dinamici ed estremi (Dixon et al., 2016). Quando gli individui si trovano di fronte a eventi traumatici cercano spesso di trovare una forma di giustificazione e di razionalizzare le esperienze e ciò che hanno vissuto (Bowlby, 1969; Parks, 1971; Staw, 1980). Weick (1988; 1996) ha potuto ulteriormente dimostrare che in questo periodo di tempo le persone si trovano in una modalità attiva nel processo di *sensemaking*. I quadri in simili contesti estremi possono condurre processi di *sensemaking* aiutando i loro subordinati ad analizzare l'evento, imparare da questo e capire in che modo ciò che hanno imparato li potrà aiutare in futuro a operare in modo più effettivo. Durante un impiego di combattimento il processo di *sensemaking* attraverso il capo responsabile della condotta è pertanto di fondamentale importanza, poiché i membri della squadra hanno bisogno di un senso per orientarsi e ricevere quindi un'idea più ampia e precisa di ciò che succede e delle opzioni a loro disposizione. Ciò aiuta i membri della squadra a ristabilire un senso di sicurezza personale e di capacità di azione (Janoff-Bulman & Freize, 1983). Tale processo di *sensemaking* collettivo in un ambiente di supporto può aiutare la persona interessata ad affrontare meglio gli effetti psicologici negativi in seguito ad un trauma (Moxley & Pulley, 2004; Tedeschi & Calhoun, 2004).

Staw et al. (1981) nell'ambito delle loro analisi hanno potuto mostrare che la capacità di giudizio umana in generale peggiora quando le persone sono sotto pressione. La pressione intensa, gli eventi dinamici e il flusso di informazioni che spesso sopraggiungono in situazioni pericolose ed estreme limitano la capacità di pianificazione, coordinamento, nonché l'impiego adeguato di risorse e possono velocemente gravare sulle capacità cognitive dei quadri e dei loro subordinati (Shrivastava, et al., 1988; Weick, 1993).

È perciò estremamente importante migliorare la capacità dei quadri e dei loro subordinati, di poter elaborare in modo sensato informazioni complesse e di nuovo tipo (Mumford et al, 2007; Mumford et al, 2000). Una comprensione più rapida delle situazioni e l'identificazione di reazioni potenzialmente più efficaci determinano nel singolo individuo un aumento della sua capacità di affrontare un'eventuale minaccia in combattimento e affrontarla (Martin et al., 2007). Per raggiungere questa capacità di adattabilità, tuttavia, non sono necessarie solo abilità e competenze, bensì è necessario anche lo sviluppo di capacità metacognitive che permettono ai quadri di sviluppare una comprensione estesa di situazioni complesse e di individuare e comprendere il rapporto tra i requisiti del compito e le capacità individuali (Lord & Hall, 2005).

Negli ultimi decenni la ricerca tradizionale sulla condotta si è concentrata sulle possibilità che hanno i quadri di motivare i loro membri di squadra per raggiungere gli obiettivi. Nei contesti militari estremi la motivazione intrinseca del singolo si può tuttavia basare sugli istinti di sopravvivenza individuali e sull'istinto di autoconservazione, come pure sulla coesione di gruppo. In contesti estremi la percezione della propria mortalità agisce, tra le altre cose, sulla motivazione del singolo e deve essere compresa insieme, all'interno della squadra (Arndt et al., 1997).

I quadri in combattimento devono possibilmente smorzare o guidare la motivazione dei loro membri di squadra, affinché questi non reagiscano con comportamenti eccessivamente emotivi che li conducano ad agire in modo non effettivo oppure ad adottare misure inadeguate causate dalla paura o dal panico (Belenky et al., 1965; Foa & Kozak, 1986; Sorokin, 1943). Ciò significa che, in una situazione estrema come in un combattimento, può esserci un livello ottimale di motivazione il cui controllo costituisce un importante compito di condotta.

Effetti dei contesti estremi sulla collettività

Contesti estremi e pericolosi determinano un alto livello di mutua dipendenza tra i membri di un'unità militare, dal momento che questi individui dipendono gli uni dagli altri per poter garantire la propria sicurezza e incolumità. È necessario un senso di appartenenza tra i membri delle organizzazioni militari, specialmente all'interno della propria unità. In merito allo scambio tra i quadri e i loro

«Contesti estremi e pericolosi determinano un alto livello di mutua dipendenza tra i membri di un'unità militare, dal momento che questi individui dipendono gli uni dagli altri per poter garantire la propria sicurezza e incolumità. È necessario un senso di appartenenza tra i membri delle organizzazioni militari, specialmente all'interno della propria unità.»

membri di squadra (Leader-Member-Exchange, LMX), la ricerca ha mostrato che fattori quali la fiducia, la simpatia, la lealtà, il supporto professionale, il comportamento contributivo e l'attrazione interpersonale, come pure la reciproca influenza tra i quadri e i membri della loro squadra favoriscono lo sviluppo di una tale relazione di alta qualità (Dienesch & Liden, 1986; Grean & Uhl-Bien, 1995).⁶

La ricerca ha inoltre mostrato che la fiducia è un fattore decisivo nel promuovere lo sviluppo di relazioni effettive tra i quadri e il loro gruppo (Belenky et al., 1985; Sweeney et al., 2009). In effetti, un aspetto come quello della fiducia non è negoziabile in contesti estremi. Considerando il rischio personale che corre ogni membro della squadra, tutti i membri esigono una condotta di alta qualità (Hamby, 2002).

I quadri che collaborano con i loro subordinati a livello tattico, in condizioni di combattimento si trovano spesso anche fisicamente vicini a loro, un aspetto questo che incide positivamente sulla percezione che i subordinati hanno dei loro superiori (Antonakis & Atwater, 2002; Howell et al., 2005). I quadri che condividono i rischi e le difficoltà con i loro subordinati vengono considerati tendenzialmente più affidabili ed effettivi e creano relazioni qualitativamente migliori (Little, 1964). Nel corso delle azioni militari i quadri tendono inoltre a ridurre la distanza dal potere verso i loro subordinati e ad instaurare relazioni meno gerarchiche nei confronti dei membri della propria squadra (Stouffer et al., 1965).

All'interno dell'organizzazione militare si costituiscono molteplici unità sociali sulla base della specializzazione dei loro compiti. È perciò importante capire che a tipologie di gruppi militari differenti corrispondono di conseguenza fenomeni di condotta diversi. A seconda del rispettivo tipo di specializzazione, i gruppi possiedono anche diverse forme e livelli di istru-

zione, armamento, strutture di comando e di controllo, nonché diverse risorse che sono determinanti per operare in contesti pericolosi ed estremi (Turner, 1976).

La coesione in ambito militare ha un'importanza decisiva. I membri sono infatti estremamente dipendenti tra loro e devono poter contare gli uni sugli altri non solo per lo svolgimento dei loro compiti, bensì anche per garantire il reciproco supporto socio-emotivo, al fine di affrontare insieme il pericolo e vincere (Jans, 2002; Little, 1964; Stouffer et al., 1965). Studi mostrano che condizioni positive come la coesione, la capacità di identificarsi con la squadra e l'organizzazione e l'impegno nei confronti del gruppo diminuiscono lo stress e le paure e migliorano la prestazione nel combattimento. Identificarsi con la propria unità, inoltre, può ridurre anche la paura della morte da parte del singolo (Strachan et al., 2007). Le unità coese, che condividono simili valori e identità, trasferiscono ai propri membri un senso di sicurezza (Hinsz, 2008).

Le unità militari efficaci possono avere per i loro membri un effetto cuscinetto, mettendo a disposizione risorse psicologiche. La resilienza ad esempio, è una capacità decisiva per affrontare le sfide e i contraccolpi e può agire sia a livello individuale, sia a livello collettivo (Reich, 2006; Manyena, 2006). Le unità fortemente coese riescono meglio ad aiutare i propri membri a superare esperienze traumatiche (Belenky et al., 1985; Tedeschi & Calhoun, 2004). Inoltre gli obiettivi collettivi sono importanti per regolare il comportamento nelle unità militari. I gruppi che si prefiggono insieme obiettivi e sviluppano una comune comprensione delle minacce riescono a superare meglio le crisi (Holenweger, 2022; Mintz, 1951; Wright 1946).

Prospettive

La futura ricerca dovrebbe esaminare in che modo l'etica viene prodotta attraverso i processi di condotta e con quali effetti. Obiettivo di particolare interesse è capire in che modo i quadri possono utilizzare l'etica per massimizzare la prestazione di un'unità e potenziare il comportamento virtuoso in un contesto estremo. La ricerca attuale inoltre non ha quasi mai analizzato in che modo la condotta può ridurre o canalizzare le reazioni negative oppure in che modo queste reazioni individuali possono influenzare le interazioni sociali. Per i quadri che operano in ambito militare è importante che la ricerca futura sia in grado di scoprire in che modo le emozioni negative possono essere atte-

nuate e come invece, le emozioni positive possono essere amplificate nei loro subordinati.

«Per i quadri che operano in ambito militare è importante che la ricerca futura sia in grado di scoprire in che modo le emozioni negative possono essere attenuate e come invece, le emozioni positive possono essere amplificate nei loro subordinati»

Un altro importante settore di ricerca si interroga su come sistemi gerarchici, burocratici e amministrativi nell'esercito possano essere efficacemente impiegati in collegamento con un sistema organizzativo adattabile, per poter raggiungere la flessibilità necessaria per sistemi di condotta efficaci. Mentre nell'ambito di operazioni militari è necessario un controllo adeguato, un eccessivo controllo a livello amministrativo determina un legame troppo stretto che, non appena il sistema incontra un problema, innesca reazioni a catena che con il tempo possono finire fuori controllo. Per un'organizzazione orientata all'apprendimento è importante sia fare ricerca e acquisire nuove conoscenze, sia utilizzare le conoscenze esistenti.

Un altro settore di ricerca da approfondire è quello che prende in considerazione la gestione di routine in contesti estremi. Gran parte della letteratura sulla condotta in contesti estremi è stata elaborata in relazione a situazioni di crisi. Purtroppo questo termine non è definito in modo esatto e viene considerato troppo genericamente. Tali definizioni non sono sufficienti per la condotta militare e un utilizzo in ambito militare, motivo per cui ho preferito utilizzare la definizione di contesto estremo. A differenza delle crisi, gli eventi estremi si possono conoscere con largo anticipo e può essere disponibile un'adeguata pianificazione. Le situazioni estreme possono inoltre presentare un livello di probabilità da basso a alto, nonché un livello di incertezza anch'esso variabile, da basso ad alto. A mio parere esistono pochi luoghi nei quali la condotta è così importante come lo è nel combattimento. Il significato della ricerca in merito agli elementi che costituiscono l'effettiva condotta militare in simili contesti non rischia perciò mai di essere sopravvalutato e dovrà in futuro essere approfondito.

Concludendo, propongo che debba essere creato il fondamento per una condotta militare e con

questo, per un'effettiva condotta del combattimento, prima del vero e proprio impiego di combattimento. Quadri che operano in maniera effettiva devono essere in grado di poter impiegare in modo flessibile, a seconda delle necessità, un ventaglio di stili di condotta diversi. La discussione scientifica indica che non esiste possibilmente un modello generale di teoria sulla condotta implicita, di ciò che costituisce un'effettiva condotta militare.

In generale il profilo di un quadro dirigente effettivo ritenuto tale è soggetto a differenze di tipo organizzativo e culturale e il gruppo tende a giudicare i quadri in base a quanto fedelmente i quadri corrispondano a questo profilo ideale e alle aspettative stesse del gruppo. Considerando però che le unità militari ruotano in contesti pericolosi ed estremi e poi li abbandonano, anche le aspettative del loro gruppo sono soggette a cambiamenti, motivo che conduce all'esistenza di diverse teorie di condotta implicite. Le caratteristiche, i tratti tipici e il comportamento di una persona di condotta che guida all'attacco i suoi soldati si distinguono nettamente da quelli di una persona di condotta che dirige le fasi di rilassamento psico-fisico di un'unità, al termine del combattimento. ♦

Sintesi degli stili di condotta e dei comportamenti scelti dei quadri

	Leadership orientata ai compiti e alla relazione	Leadership autentica	Leadership carismatica	Leadership di servizio	Leadership etica	Leadership Laissez-faire	Leadership transazionale	Leadership trasformazionale
Dimensioni	1. Iniziazione di struttura 2. Considerazione	1. Percezione di sé 2. Trasparenza nelle relazioni 3. Elaborazione equilibrata 4. Prospettiva morale interiorizzata	1. Influenza idealizzata (caratteristiche e comportamento) 2. Articolazione di una visione	1. Vocazione altruistica 2. Cura emotiva 3. Saggezza 4. Mappatura persuasiva dell'organizzazione 5. Amministrazione dell'organizzazione			1. Management by exception (active, management by exception) 2. Management by exception (passive, management by exception) 3. Conditional rewards	1. Idealised influence (attributes and behaviour) 2. Inspiring motivation 3. Intellectual excitation 4. Individualized view
Definizione teorica	«L'iniziazione di struttura è la dimensione nella quale un leader definisce e organizza il suo ruolo e i ruoli del gruppo, orientata al raggiungimento degli obiettivi e impostata secondo modelli e canali di comunicazione chiaramente definiti» (Judge et al., 2004, 36; con riferimento a Fleishman, 1973). «La considerazione è la dimensione nella quale un leader mostra interesse e rispetto per il gruppo, si occupa del benessere e dell'apprendimento del gruppo ed esprime sostegno» (Judge et al., 2004, 36; in riferimento a Bass, 1990).	«Definiamo specialmente la leadership autentica all'interno di organizzazioni come un processo basato su capacità psicologiche positive, sia su un contesto organizzativo molto sviluppato, processo che determina una grande percezione di sé, sia un comportamento positivo regolato da parte dei leader e dei dipendenti e promuove uno sviluppo autonomo positivo» (Luthans & Avolio, 2003, 243).	Una leadership carismatica in passato è stata definita come una personalità di leader che ha «dominanza, sicurezza di sé, l'esigenza di influenzare e una forte convinzione della correttezza morale delle proprie convinzioni» e che impiega tattiche quali «forze di immagine personale, modelli di ruolo, creazione di un'immagine personale, dimostrazione di convinzione, alte aspettative nei confronti del gruppo e un comportamento motivante» (House, 1977, 28).	La leadership di servizio «inizia con la sensazione naturale di una persona di voler servire per prima. Successivamente la scelta consapevole porta la persona leader ad aspirare a condurre» (Greenleaf, 1977, 13).	I leader etici si impegnano per una condotta normativa appropriata attraverso azioni personali e relazioni interpersonali, nonché stimolando una simile condotta nel gruppo attraverso una comunicazione a due vie, il rinforzo e il decision-making» (Brown et al., 2005, 120).	La leadership Laissez-faire è «una componente di non leadership i leader evitano di assumersi la propria responsabilità, sono assenti quando c'è bisogno di loro, non rispondono alle richieste di supporto e rifiutano di esprimere il proprio parere su temi importanti» (Bass, 1997, 134).	«La leadership transazionale è focalizzata su uno scambio economico neutro, finalizzato alla soddisfazione dei bisogni attuali materiali e psichici dei subordinati e inteso cioè come contro-prestazione per le prestazioni «contrattualmente pattuite» (Bass, 1985, 14).	La leadership trasformazionale include la leadership transazionale, «tuttavia tende ad andare oltre, cercando di creare e soddisfare nuovi bisogni e di sviluppare nel gruppo la rispettiva capacità di leadership» (Bass, 1985, 14).
Fonte/Misurazione	• Halpin, (1957) Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) • Stogdill, (1963) Leader Behavior Description Questionnaire Form XII (LBDQ-XII) • Fleishman, (1989b) Supervisory Behavior Description Questionnaire (SBDQ) • Fleishman, (1989a) Leader Opinion Questionnaire (LOQ)	• Avolio, Gardner, & Walumbwa (2007) • Neider & Schriesheim (2011)	• Bass & Avolio (1995) Conger & Kanungo (1987, 1998). • Multi Leadership Questionnaire (MLQ)	• Barbuto & Wheeler (2006) • Liden et al. (2008)	• Brown et al. (2005)	• Bass & Avolio (1995) Multi Leadership Questionnaire (MLQ)	• Bass & Avolio (1995) Multi Leadership Questionnaire (MLQ)	• Bass & Avolio (1995) Multi Leadership Questionnaire (MLQ)

Note finali

- 1 Questo articolo è apparso originariamente in tedesco su *stratos* 1-22 e la presente versione ne è la traduzione.
- 2 Cfr.: Esercito Svizzero (2021). Condotta e organizzazione dello stato maggiore dell'esercito 17; Esercito Svizzero (2019b). Condotta tattica 17; Esercito Svizzero (2019a). Condotta operativa 17 e tabella degli stili di condotta e dei comportamenti scelti dei quadri in allegato.
- 3 Una caratteristica svizzera è il sistema di milizia, che vale anche nell'esercito ed è espressa nell'articolo 58 della Costituzione federale della Confederazione Svizzera, contrariamente ad altri eserciti che prevedono la categoria dei militari di carriera e dei volontari. Il vantaggio del modello svizzero a mio parere consiste nel fatto che i soldati possono apportare un proficuo contributo all'ambito militare, grazie alle conoscenze acquisite nella vita civile, generando pertanto un valore aggiunto per il settore militare. Ciò significa però anche che le conoscenze tecniche militari non sono così ampie come lo sono invece negli eserciti di professionisti.
- 4 Cfr. Costituzione federale della Confederazione Svizzera Art. 58 comma 2: L'esercito serve a prevenire la guerra e contribuisce a preservare la pace; difende il Paese e ne protegge la popolazione. Sostiene le autorità civili nel far fronte a gravi minacce per la sicurezza interna e ad altre situazioni straordinarie.
- 5 Cfr.: Höffe (2019). Aristotele: L'Etica Nicomachea.
- 6 Cfr. anche l'articolo in questa edizione di *stratos* (1-22) dell'autrice Sarah von Felten (2022). The codependency of leaders and followers.

Bibliografia

- Abbott, A. (2002). The Army and the theory of professions. In D. M. Snider and L. J. Matthews (Eds.), *The Future of the Army Profession*, 1st Ed. (pp. 523–536). New York: McGraw Hill.
- Antonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader distance: A review and proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 13, 673–704.
- Antonakis, J., Bastardoz, N., Jacquart, P., & Shamir, B. (2016). Charisma: An ill-defined and ill-measured gift. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 293–319.
- Arndt, J., Greenberg, J., Pyszczynski, T., Solomon, S., & Simon, L. (1997). Suppression, accessibility of death-related thoughts, and cultural defense: Exploring the psychodynamics of terror management. *Journal of Personality & Social Psychology*, 73, 5–18.
- Ashkanasy, N. M., Hartel, C. E. J., & Zerbe, W. (Eds.). (2000). *Managing emotions in the workplace*. Armonk, NY: Sharpe.
- Avolio, B. J. (2002). Examining the full range model of leadership: Looking back to transform forward. In Day, D., & Zaccarro, S. (Eds.), *Leadership development for transforming organizations*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., & Walumbwa, F. O. (2007). *Authentic leadership questionnaire*. Menlo Park: Mind Garden.
- Avolio, B. J. (2007b). Promoting more integrative strategies for leadership theory building. *American Psychologist*, 62, 25–33.
- Barbuto, J. E. Jr. & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31, 300–326.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130–139.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership. Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, CA: Mindgarden.
- Belenky, G. L., Noy, S., & Solomon, Z. (1985). Battle stress: The Israeli experience. *Military Review*, July, 11–20.
- Bowlby, J. (1969). *Attachment and loss. Volume 1: Attachment*. London: Hogarth.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279–307.
- Brown, M. E., Treviñ, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134.
- Bruning, J. L. (1964). Leadership in disaster. *Psychology: A Journal of Human Behavior*, 1, 19–23.
- Bryman, A. (2011). *The SAGE handbook of leadership*. Los Angeles: SAGE.
- Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft vom 18. April 1999 (2021).
- Campbell, D. J., Hannah, S. T., & Matthews, M. D. (2010). Leadership in military and other dangerous contexts: Introduction to the special issue topic. *Military Psychology*, 22, S. 1–14.
- Chadwick, R. (1998). Professional Ethics. In E. Craig (Ed.), *Routledge Encyclopedia of Philosophy* (pp. 432–466). London: Routledge.
- Cherulnik, P. D., Donley, K. A., Weiwei, T. S. R., & Miller, S. R. (2001). Charisma is contagious: The effects of leaders'

- charisma on follower affect. *Journal of Applied Social Psychology*, 31, 2149–2159.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637–647.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
- Dixon, D. P., Weeks, M., & Boland, R. (2016). Making sense when it matters most: An exploratory study of leadership in extremis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24, 3, 294–317.
- Erez, A., & Isen, A. M. (2002). The influence of positive affect on the components of expectancy motivation. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1055–1067.
- Fleishman, E. A. (1973). Twenty years of consideration and structure. In E. A. Fleishman, & J. G. Hunt (Hrsg.). *Current developments in the study of leadership* (1-40). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Fleishman, E. A. (1989a). *Leadership opinion questionnaire (LOQ) examiner's manual*. Park Ridge, IL: Science Research Associates.
- Fleishman, E. A. (1989b). *Supervisory behavior description questionnaire (SBD) examiner's manual*. Park Ridge, IL: Science Research Associates.
- Foa, E. B., & Kozak, M. (1986). Emotional processing of fear: Exposure to corrective information. *Psychological Bulletin* 99, 20–35.
- Foldy, E. G., Goldman, L., & Ospina, S. (2008). Sensegiving and the role of cognitive shifts in the work of leadership. *Leadership Quarterly*, 19, 514–529.
- Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48, 26–34.
- Goud, N. H. (2005). Courage: Its nature and development. *Journal of Humanistic Counseling, Education, and Development*, 44, 102–116.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership*. Ramsey, NJ: Paulist Press.
- Gunnar, M., & Quevedo, K. (2007). Biological and genetic processes in development. In S. T. Fiske, A. E. Kasdin, and D. L. Schacter (Eds.). *Annual Review of Psychology*. Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Halpin, A. W. (1957). *Manual for the leader behavior description questionnaire*. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Hamby, J. E. (2002). The mutiny wagon wheel: A leadership model for mutiny in combat. *Armed Forces & Society*, 28, 575–600.
- Hannah, S. T., Campbell, D. J., & Matthews, M. D. (2010). Advancing a research agenda for leadership in dangerous contexts. *Military Psychology*, 22, S. 157–189.
- Hannah, S. T., Sweeney, P. J., & Lester, P. B. (2009). The courageous mindset: A dynamic personality system approach to courage. In C. Pury & S. Lopez (Eds.), *The Psychology of Courage*. American Psychological Association.
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J. & Cavarretta, F. (2009a). A Framework for Examining Leadership in Extreme Contexts. *Leadership Quarterly*.
- Hannah, S. T., Woolfolk, L., & Lord, R. G. (2009). Leader self-structure: A framework for positive leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 269–290.
- Höffe, O. (2019). *Aristoteles: Die Nikomachische Ethik*. Berlin: Akademie-Verlag.
- Hogg, M. A. 2001. A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5, 184–200.
- Holenweger, M., Jager, M., & Kernic, F. (2017). *Leadership in extreme situations*. Cham: Springer.
- Holenweger, M. (2022). *Training for leaders in extreme situations*. Cham: Springer. (in print)
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409–473.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Howell, J. M., Neufeld, D. J., & Avolio, B. J. (2005). Leadership at a distance: The effects of physical distance, charismatic leadership, and communication style on predicting business unit performance. *Leadership Quarterly*, 16, 273–286.
- Humprey, R. H. (2002). The many Faces of emotional leadership. *Leadership Quarterly*, 13, 493–504.
- Huntington, S. (1957). *The Soldier and the State*. Cambridge, MA: Harvard Belknap Press.
- Hurst, D. K. (1995). *Crisis and renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Janoff-Bulman, R & Frieze, I. H. (1983). A theoretical perspective for understanding reactions to victimization. *Journal of Social Issues*, 39, 1–17.
- Jones, T. M. 1991. Ethical decision-making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16, 366–395.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their

- relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755–768.
- Kalat, J. W. (2009). *Biological psychology* (10th edition). Belmont, CA: Wadsworth.
- Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R.D. (Eds.) (2008). *Work Motivation: Past, Present, and Future*. New York: Routledge.
- Lazarus, R. S. & Alfert E. (1964). The short-circuiting of threat. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 69, 195–205.
- Lazarus, R. S. & Speisman, J. C., Mordkoff, A. M. & Davison, L. A. (1962). A laboratory study of psychological stress produced by a motion picture. *Psychological Monographs*, 76, 553.
- Leonard, H. B. & Howitt, A. M. (2007). Against desperate peril: High performance in emergency preparation and response. In D. E. Gibbons (Ed.), *Communicable crises: Prevention, response and recovery in the global arena* (pp. 1–25). Charlotte, NC: Info Age.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). *Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment*. *The Leadership Quarterly*, 19, 161–177.
- Little, R. W. (1964). Buddy relations and combat performance. In M. Janowitz (Ed.), *The new military: Changing patterns of organization*. NY: Sage.
- Lord, R. G., & Hall, R. J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skills. *Leadership Quarterly*, 16, 591–615.
- Mack, W. P., & Konetzni, A. H., Jr. (1982). *Command at sea* (4th ed). Annapolis, MD: Naval Institute Press.
- Marion, R., & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *Leadership Quarterly*, 12, 389–418.
- Martin, I.M., Bender, H., & Raish, C. (2007). What motivates individuals to protect themselves from risks: The case of wildland fires. *Risk analysis* 27, 887–900.
- McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *Leadership Quarterly*, 13, 545–559.
- Metcalfe, J., & Shimamura, A. P. (1994). *Metacognition: Knowing about knowing*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21, 402–433.
- Moxley, R. & Pulley, M. L. (2004). Hardships. In McCauley, C. & Van Velsor, E. (Eds.) *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mumford, M. D., Friedrich, T. L., Caughron, J. J., & Byrne, C. L. (2007). Leader cognition in real-world settings: How do leaders think about crises? *Leadership Quarterly*, 18, 515–543.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, O. T. & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *Leadership Quarterly*, 11, 11–35.
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22, 1146–1164.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks: SAGE.
- Osborn, R. N. & Hunt, J. G. & Jauch, L. R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *Leadership Quarterly* 13, 797–837.
- Parks, C. M. (1971). Psycho-social transitions: A field study. *Social Science and Medicine*, 5, 101–115.
- Pauchant, T. & Mitroff, I. (1992). *Transforming the crisis-prone organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pearson, C., & Mitroff, I. (1993). From crisis-prone to crisis-prepared. *Academy of Management Executive*, 7, 48–59.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49, 327–340.
- Pinder, C. C. (2008). *Work Motivation in Organizational Behavior*. New York: Psychology Press.
- Porter, L. W., & McLaughlin, G. B. (2006). Leadership and the organizational context: Like the weather. *Leadership Quarterly*, 17, 559–576.
- Schweizer Armee (2019a). *Operative Führung 17*. Bundesamt für Bauten und Logistik BBL, Bern.
- Schweizer Armee (2019b). *Taktische Führung 17*. Bundesamt für Bauten und Logistik BBL, Bern.
- Schweizer Armee (2021). *Führung und Stabsorganisation der Armee 17*. Bundesamt für Bauten und Logistik BBL, Bern.
- Shrivastava, P.; Mitroff, I., Miller, D., & Miglani, A. (1988). Understanding industrial crisis. *Journal of Management Studies*. 25, 285–303.
- Snider, D. M., & Matthews, L. J. (2002). *The Future of the Army Profession*. New York: McGraw Hill.
- Sorokin, P.A. (1943). *Man and society in calamity*. NY: Dutton.
- Staw, B. (1980). Rationality and justification in organization life. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 2. Greenwich, Connecticut: JAI Press.

- Staw, B. M., & Sandelands, L. E. & Dutton, J. E. (1981). Threat-rigidity effects in organizational behavior: multi-level analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26, 501–24.
- Stogdill, R. M. (1963). Manual for the leader behavior description questionnaire, form XII. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Stouffer, S. A., Lumsdaine, A. A., Lumsdaine, M. H., Williams, R. M., Smith, M. B., Janis, I. L., Star, M. A., & Cottrell, L.S. (1965). *The American Soldier: Combat and its aftermath* (Vol. 2). Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Sweeney, P. J., Thompson, V., & Blanton, H. (2009). Trust and influence in combat: An interdependence model. *Journal of Applied Social Psychology*, 39, 235–264.
- Taylor, S. E. (1983). Adjustment to threatening life events: A theory of cognitive adaptation. *American Psychologist*, 1161–1173.
- Tedeschi, R.G., & Calhoun, L. G. (2004). Posttraumatic growth: Conceptual foundations and empirical evidence. *Psychological Inquiry*, 15, 1–18.
- Tosi, H. L. (1991). The organization as a context for leadership theory: A multilevel approach. *Leadership Quarterly*, 2, 205–228.
- Turner, B. A. (1976). The organizational and interorganizational development of disasters. *Administrative Science Quarterly*, 21, 378–397.
- Von Felten, S. (2022). The codependency of leaders and followers. *Stratos* 1–22.
- Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25, 305–317.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628–652.
- Weick, K. E. (1996). Drop your tools: An allegory for organizational studies. *Administrative Science Quarterly*, 41, 301–313.
- Weick, K. E. & Bougon, M. G. (1986). Organizations as cause maps. In Sims, H. P. Jr. and Gioia, D. A. (Eds.), *Social Cognition in Organizations* (pp. 102–35). San Francisco: Jossey-Bass.
- Wright, T. A., & Quick, J. C. (in press). The role of character in ethical leadership research. *Leadership Quarterly*.
- Yagil, D. (1998). Charismatic leadership and organizational hierarchy: Attribution of charisma to close and distant leaders. *Leadership Quarterly*, 9, 161–176.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River: Pearson.
- Zaccaro, S.J., Ely, K., & Nelson, J. (2008). Leadership processes and work motivation. In R. Kanfer, G. Chen, & R.D. Pritchard (eds.), *Work Motivation: Past, Present, and Future* (pp. 319–360). New York: Routledge.