

## Recherche

# Le commandement militaire – réflexions fondamentales issues de la recherche<sup>1</sup>



**MICHAEL HOLENWEGER,**  
Académie militaire à l'EPFZ

### Résumé

Le leadership militaire est influencé par des circonstances et des causes uniques. D'une part, le leadership militaire est façonné par l'image professionnelle de l'armée; d'autre part, l'environnement joue un rôle majeur. Ainsi, il sera expliqué ce qui est commun aux concepts opérationnels militaires exis-

tants. La référence au leadership dans les situations extrêmes et au combat est décrite plus en détail à l'aide d'une taxonomie en cinq parties et ses implications pour les leaders sont précisées. Dans ce qui suit, les effets scientifiquement représentatifs du contexte militaire sur l'individu et sur le collectif sont discutés.

**Notions clés** Conduite/commandement; militaire; situations extrêmes; combat; éthique

**Mots-clés** Leadership; militaire; situations extrêmes; combat; ethics



**MICHAEL HOLENWEGER, PhD,** Chef de projet de recherche, études de leadership et de communication, Académie militaire à l'EPF de Zurich. Domaines de recherche principaux: Conduite dans des situations extrêmes, communication stratégique, politique de sécurité, gestion des ressources humaines. Officier de milice.  
E-Mail: [michael.holenweger@vtg.admin.ch](mailto:michael.holenweger@vtg.admin.ch)

## Introduction

La notion de commandement militaire est floue dans la littérature actuelle et les définitions sont nombreuses. Les auteurs utilisent également souvent le terme lorsqu'il s'agit de la mise en œuvre de tactiques ou de stratégies militaires par des commandants, ce qui suppose une synchronisation de systèmes complexes sur le champ de bataille pour générer une force de combat. Ces tâches de commandement militaire s'apparentent toutefois davantage à de la gestion stratégique qu'à du commandement.

En revanche, le commandement dans le contexte militaire concerne avant tout la composante humaine, la gestion des interactions sociales entre les soldats qui mènent des guerres pour en sortir vainqueurs. Il ne s'agit donc pas de la gestion de la tactique ou de la stratégie, ni du grand commandement ou de l'utilisation des armes (Jans, 2002 ; Stouffer et al., 1965).

Quand peut-on qualifier le commandement de militaire ? Existe-t-il dans le contexte militaire un style ou un modèle de commandement particulièrement efficace qui devrait être transmis et enseigné dans le cadre de la formation au commandement militaire ? Si oui, quels sont les facteurs qui déterminent un commandement efficace ?

Hannah et al. (2009) ont argumenté en conséquence dans leurs explications que les contextes militaires et autres contextes extrêmes sont trop complexes et multidimensionnels pour qu'un nombre limité de comportements de leadership conduise à chaque fois au succès. Dans l'armée suisse, la doctrine militaire ne prescrit pas non plus de styles de commandement spécifiques<sup>2</sup> à appliquer par les cadres. De plus, les définitions et les caractéristiques du commandement militaire, telles qu'elles sont utilisées par exemple dans le règlement 50.040 sur le commandement et l'organisation des états-majors 17 (COEM 17), sont assez générales et reflètent la définition générique du commandement que l'on trouve normalement aussi dans la littérature générale sur le commandement. On y lit : « *Le commandement a pour but d'amener l'individu à mettre toute son énergie au service de l'accomplissement commun de la mission, le cas échéant au péril de sa vie* » et plus loin : « *Les processus de*

**« En revanche, le commandement dans un contexte militaire concerne surtout la composante humaine, la gestion des interactions sociales entre les soldats qui mènent des guerres pour en sortir vainqueurs ».**

*commandement militaire sont orientés vers la maîtrise des crises, des conflits et des catastrophes. La conduite militaire implique l'application de processus formés et appliqués de manière uniforme ainsi que de notions comprises et utilisées de manière uniforme » (Armée suisse, 2021, 6).*

La question fondamentale est donc de savoir ce qui constitue un bon commandement militaire et un commandement militaire efficace.

Le leadership dans les forces armées se caractérise par le contexte militaire, qui est soumis à des conditions, des contraintes et des causes uniques qui ont une influence sur les dirigeants et leurs processus de leadership. Osborn et al. constatent que le leadership s'inscrit dans un contexte qui est « socialement construit » et que, par conséquent, le leadership et son efficacité dépendent en grande partie du contexte. Si l'on modifie le contexte, le leadership change en conséquence (Osborn, 2002, 797f).

Conformément à cette approche, je vais maintenant décrire plus en détail deux niveaux du contexte militaire qui influencent le processus de commandement. Le premier niveau est le contexte institutionnel<sup>3</sup>, dans lequel la culture unique, le système social, les processus sociaux et d'autres facteurs qui agissent au sein de l'armée ont un impact sur le leadership. Le deuxième niveau de contexte qui influence le commandement militaire est l'environnement dans lequel les forces armées opèrent, qui se caractérise par la complexité, l'intensité morale et la létalité des forces armées (Hannah et al. 2010).

Dans les sciences sociales, de grands efforts théoriques ont été déployés au cours des deux dernières décennies pour analyser le phénomène du leadership (Avolio et al. 2007a ; Barbutto et al. 2006 ; Bass, 2008 ; Brown et al. 2005 ; Bryman et al. 2001 ; Northouse, 2007 ; Yukl, 2010). Les connaissances ainsi acquises se sont ensuite répandues dans les sciences militaires. On a toutefois constaté que les effets du contexte organisationnel sur le leadership n'étaient pas suffisamment pris en compte (Avolio, 2007b, Porter et al. 2006, Tosi, 1991).

## Le métier de militaire

Après avoir décrit les deux niveaux de contexte, j'analyse dans la section suivante le contexte institutionnel et la manière dont il influence les processus de commandement militaire. Les organisations développent des professions qui se caractérisent par une expertise unique et le travail qui en résulte. L'expertise professionnelle nécessite des années d'études et d'apprentissage par l'expérience avant d'être en mesure de travailler efficacement. Un médecin, par exemple, qui retire une tumeur à un patient, ou une avocate qui représente un client devant un tribunal pénal, ou encore un chef militaire qui dirige des soldats tout en déployant des systèmes d'armes complexes et en les synchronisant. La société dépend de ces trois professions pour sa santé, sa justice et sa sécurité. Ces experts ont donc aussi une profonde obligation morale de n'utiliser leurs compétences uniques, acquises par leur formation et leur pratique, que dans le meilleur intérêt de cette société (Chadwick, 1998).

L'éthique professionnelle des militaires repose sur une relation de confiance avec la société, envers laquelle ils sont redevables. Cette confiance que la société accorde aux militaires permet aux professions militaires de jouir d'une grande autonomie, dans laquelle elles peuvent créer leur propre expertise et dans laquelle l'application de cette expertise est réglementée par les différents experts (Abbott, 2002, Snider et al. 2002).

Dans le secteur privé, les entreprises tentent de motiver leurs collaborateurs principalement par des facteurs extrinsèques tels qu'un salaire élevé, de bons avantages sociaux, la perspective d'une promotion, l'offre de formations continues, alors que jusqu'à présent, les professions militaires s'appuyaient sur des facteurs inspirants, en grande partie intrinsèques, tels que la quête de connaissances spécialisées tout au long de la vie, le privilège et l'honneur du service, la satisfaction de protéger la vie et de permettre ainsi le développement de la société. Le statut social des militaires de carrière et la motivation qui en découle pour s'engager dans cette profession ont donc été façonnés par des aspects intrinsèques du service plutôt que par des avantages extrinsèques (Huntington, 1957).

Le spectre d'intervention des militaires est aujourd'hui très varié. Il va de l'aide en cas de catastrophe à la reconstruction d'infrastructures civiles, en passant par le soutien aux autorités civiles - comme dans le cas du service d'assistance COVID. Ces missions ne sont toutefois pas les raisons de l'existence du métier de mi-

litaire, ni de ses compétences essentielles. Le but principal de l'armée est d'utiliser la force sous la direction politique de son État-nation pour défendre sa société, son territoire, ses droits et ses intérêts (Abbott, 2022 ; Constitution fédérale de la Confédération suisse, 2021 ; Snider et al. 2002).<sup>4</sup>

D'une part, cette finalité principale a une influence sur les personnes qui s'intéressent au service militaire et qui sont sélectionnées en Suisse et, d'autre part, elle a également des répercussions sur la culture de l'armée. Compte tenu du très large éventail d'engagements des militaires et du danger mortel qui est lié en dernier lieu à l'exercice de la profession, il est nécessaire d'avoir une éthique exemplaire pour la profession militaire. Les forces armées doivent introduire et faire respecter une éthique qui détermine la culture et les actions des militaires, afin de promouvoir des performances exemplaires et de protéger ainsi l'intégrité et la légitimité de la profession (Chadwick, 1998).

C'est pourquoi les forces armées s'efforcent, dans le cadre de leur formation, de s'assurer que leurs militaires possèdent les normes, les compétences, les connaissances spécialisées ainsi que les qualités morales et caractérielles nécessaires à l'usage éthique de la force létale.

Une autre particularité des militaires de carrière est qu'il s'agit principalement de « systèmes fermés », c'est-à-dire qu'il n'y a pas d'accès transversal à la profession. A quelques exceptions près, chaque soldat commence comme recrue et chaque officier commence son service comme lieutenant. Cela est nécessaire parce que les compétences professionnelles doivent être acquises par un entraînement continu sur de nombreuses années. La durée de service des militaires de carrière est généralement de vingt ans ou plus, ce qui contraste fortement avec le secteur privé, où les changements de poste sont beaucoup plus fréquents. Cela signifie qu'il est très important pour les forces armées d'investir dans le développement de leurs cadres et de leurs soldats tout au long de leur carrière et de mettre en place une culture au sein de l'organisation dans laquelle le développement permanent des collaborateurs est entretenu et encouragé.

## L'environnement militaire

Le paragraphe suivant traite des conditions dans lesquelles les militaires opèrent. Jusqu'à présent, la recherche en matière de commandement a surtout étudié les exigences situa-

tionnelles que l'environnement conventionnel impose au commandement, mais a négligé les exigences qu'imposent les environnements très dangereux et extrêmes. Cela s'explique notamment par le fait que les études dans ces environnements sont extrêmement difficiles à réaliser, mais qu'elles sont indispensables pour comprendre le fonctionnement du commandement (militaire) dans ces contextes où le commandement est le plus important.

Les forces armées professionnelles se caractérisent par le fait qu'elles produisent leurs connaissances spécialisées sur la base d'une doctrine et qu'elles mettent en œuvre une éthique professionnelle qui régit le comportement de leurs membres. Elles le font en équipant et en entraînant leurs troupes de manière à ce qu'elles puissent opérer avec succès dans leurs domaines d'intervention, dans le respect des directives politiques et juridiques. Les différentes forces armées d'une nation (terrestres, aériennes, navales, cybernétiques et d'information) se préparent ainsi à différentes missions dans leur domaine de compétence. Les forces armées planifient leur engagement contre différents adversaires potentiels à différents endroits du monde – contrairement à l'armée suisse, qui est engagée pour défendre son territoire national et protéger sa population. La grande diversité des objectifs et des tâches rend problématique le développement d'une théorie générale sur le commandement militaire, car chaque nation dispose de ses propres connaissances techniques et structures organisationnelles et développe des facteurs différents pour réussir dans son environnement. Le point commun à tous les concepts d'engagement militaire est qu'il s'agit de contextes extrêmes, qui sont expliqués plus en détail ci-dessous. Pourtant, dans ce domaine de la conduite, il n'existe que très peu de tra-

vaux qui traitent de la conduite dans des contextes extrêmes (Campbell et al., 2010, Holenweger et al., 2017).

### Contextes extrêmes

Dans leur article de synthèse publié dans *Leadership Quarterly*, Hannah et al. (2009a) présentent une taxonomie générale pour les contextes extrêmes et affirment que le danger peut se présenter sous de nombreuses formes, degrés extrêmes, probabilités d'occurrence et autres dimensions.

La première dimension constatée par Hannah et al. (2009a) est l'échelonnement dans le temps. Les auteurs constatent une nette différence entre les contextes extrêmes et les événements extrêmes. Par exemple, un soldat qui se trouve dans la sécurité relative d'une salle de garde et qui la quitte ensuite pour mener des missions de combat, puis qui revient à nouveau dans la salle de garde, peut changer. Le commandement dans un environnement militaire peut varier entre les phases de préparation, d'intervention sur le terrain et de récupération après des événements dangereux. L'efficacité du commandement varie en conséquence selon la phase concernée (Bruning, 1964, Leonard et al., 2007, Holenweger 2022).

Ces phases d'intensité variable sont liées entre elles, de sorte que ce qu'un leader fait dans une phase influence les autres phases. La manière dont un leader gère la récupération physique et psychologique de ses troupes influence en conséquence la préparation de l'unité à l'événement extrême suivant. C'est pourquoi il est important que les théories du leadership abordent la manière dont le leadership peut influencer ces transitions entre les différentes phases de tension et de détente. Il est évident qu'une certaine approche de la gestion efficace dans une phase, par exemple une technique d'influence, peut être inefficace dans une autre phase. Un autre exemple est le sang-froid pendant un combat, qui protège des actes irréfléchis, alors que cela entrave la guérison psychologique pendant la phase de récupération, où il est préférable pour les soldats concernés de parler ouvertement de leurs expériences traumatisantes et de leur donner un sens.

Les deuxième et troisième dimensions des contextes extrêmes, proposées par Hannah et al. (2009a), concernent l'ampleur potentielle des conséquences possibles et la probabilité que ces conséquences se produisent effectivement. Des menaces plus intenses peuvent notamment entraîner des réactions telles qu'une perception accrue de la morta-

**« La grande diversité des objectifs et des missions rend problématique l'élaboration d'une théorie générale sur le commandement militaire, car chaque nation dispose de ses propres connaissances spécialisées et de ses propres structures organisationnelles et développe des facteurs différents pour réussir à s'imposer dans son environnement. Le point commun à tous les concepts d'engagement militaire est qu'il s'agit de contextes extrêmes (...). »**

lité, l'évocation de la peur, un niveau élevé de stress et d'autres réactions émotionnelles débilantes (Arndt et al., 1997; Foa & Kozak, 1986; Lazarus & Alfert, 1964; Lazarus et al.)

La probabilité qu'une menace peut effectivement se produire influence également la préparation des troupes. Si la menace immédiate est faible, les organisations seront probablement plus indulgentes, alors que si la probabilité d'occurrence d'une menace est très élevée, les individus seront intrinsèquement motivés pour se préparer au danger (Pauchant & Mitroff, 1992, Pearson & Mitroff, 1993).

L'ampleur et la probabilité de contextes extrêmes provoqueraient des réactions humaines différentes, ce qui influencerait à son tour les processus de gestion.

La quatrième dimension proposée par Hannah et al. (2009a) est que les contextes extrêmes varient en termes de proximité. La proximité peut être définie par une proximité physique, par exemple si l'on se trouve directement sur la ligne de front ou plutôt dans une unité située à l'arrière. Mais la proximité peut également être définie comme une proximité psychologique ou sociale, par exemple à quel point on se sent exposé au danger et socialement proche des personnes concernées. Des différences dans le degré de proximité entre les niveaux de commandement peuvent devenir problématiques et ainsi influencer négativement les processus de commandement (Little, 1964; Mack & Kohnetzni, 1982; Yagil, 1998).

Un commandant à l'arrière peut avoir du mal à se projeter dans les actions du front et à comprendre la situation dans laquelle se trouvent ses troupes. En même temps, ces troupes sur le front ont le sentiment que le leader n'a pas de contact avec elles et ne partage pas leurs difficultés et leurs risques. Les personnes qui sont plus proches de la situation extrême en subiront naturellement les conséquences dans une plus grande mesure et avec une plus grande probabilité, ce qui entraînera une réaction émotionnelle plus intense inversement à celles qui se trouvent plus loin de l'action.

La cinquième et dernière dimension est la forme ou le type de menace. Hannah et al. (2009a, 908) constatent que les conséquences d'événements extrêmes peuvent être classées comme physiques (p.ex. décès, blessure, épuisement), psychologiques (p.ex. stress post-traumatique, névrose de guerre) ou matérielles (p.ex. perte de biens après des catastrophes environnementales). Dans le contexte militaire, les menaces peuvent être multidimensionnelles. Un soldat peut être confronté d'une part à la mort ou à des blessures et d'autre part à des menaces psychologiques potentielles telles que le stress post-traumatique, tout en devant trouver un équilibre entre l'utilisation personnelle de la force, la nécessité d'accomplir la mission et sa propre protection ainsi que celle de ses camarades. Cependant, chaque type de menace peut avoir des conséquences différentes.

Le point commun de toutes les forces armées est qu'elles s'entraînent et se préparent toutes à intervenir dans des situations extrêmes. Les cinq dimensions des contextes extrêmes peuvent servir de point de départ pour évaluer ce qui distingue le commandement militaire du commandement non militaire. Dans chaque contexte militaire, il y a probablement quelques éléments, comme la stabilité émotionnelle (Goldberg, 1993) ou le courage (Goud, 2005), qui sont efficaces. Mais en raison de la nature multidimensionnelle de ces contextes, il n'est pas scientifiquement pertinent d'établir une théorie généralisante ou normative du leadership militaire.

**« Toutes les forces armées ont en commun le fait qu'elles s'entraînent et se préparent toutes à intervenir dans des situations extrêmes. Les cinq dimensions des contextes extrêmes peuvent servir de point de départ pour évaluer ce qui distingue le commandement militaire du commandement non militaire. »**

Le commandement militaire se déroule dans l'arène de la lutte armée, où les décisions des dirigeants peuvent avoir des conséquences directes et immédiates, mais aussi à long terme, sur les vies humaines et le destin des États-nations. Pour comprendre le leadership au combat, une approche systémique - dans laquelle les militaires sont en interaction avec leur environnement social - est essentielle, car l'environnement complexe, extrême et instable des militaires rend difficile, voire impossible, pour tout leader de pouvoir contrôler les tensions, l'instabilité et l'imprévisibilité du contexte lui-même (Marion & Uhl-Bien, 2001).

Le commandement militaire se caractérise par un haut niveau de responsabilité et d'autorité. Au combat, les décisions des dirigeants peuvent avoir des conséquences monumentales. En temps de guerre, il faut s'attendre à des pertes et celles-ci font donc partie du calcul des commandants lorsqu'ils choisissent les mesures à prendre et qu'ils évaluent l'accomplissement de la mission et la sécurité des subordonnés. En raison du niveau élevé de responsabilité, les forces armées tentent donc d'accélérer le développement de leurs cadres afin de maintenir l'efficacité (Hannah & Avolio, 2010).

### Ethos militaire

La recherche sur le commandement militaire a accordé une attention particulière à un facteur, le concept d'ethos, qui est expliqué dans la section suivante. Aristote expliquait déjà dans l'Éthique à Nicomaque,<sup>5</sup> que l'ethos naît des aptitudes pratiques, de la sagesse, de la vertu, de la bonté et de la bienveillance envers les autres. Wright et Quick (2011) montrent que différentes professions attirent et socialisent des personnes ayant des profils de caractère différents, à partir desquels il est possible de définir des forces de caractère spécifiques à la profession. Ils suggèrent qu'un profil de caractère unique pourrait s'appliquer aux organisations actives dans des contextes extrêmes, y compris des forces de caractère telles que la bravoure.

Dans leurs recherches, Hannah et Avolio (2010) constatent que certaines professions, telles que les pompiers, les policiers et les militaires, exigent un niveau de caractère extrêmement élevé et que le seul comportement éthique dans des contextes extrêmes n'est pas suffisant. Ils définissent l'ethos comme un niveau extrême de force de caractère nécessaire pour générer et maintenir un comportement vertueux extra-éthique dans des conditions de haute intensité morale nécessitant un risque personnel ou un sacrifice au service des autres. Hannah et al. (2010, 180) affirment également que l'ethos dicte la force intérieure qui oblige un individu à supporter largement les rigueurs cognitives, émotionnelles et physiques normalement associées à des contextes dangereux et extrêmes et, si nécessaire, en dernier ressort, à risquer des blessures physiques ou la mort, le tout avec peu de récompense extrinsèque.

### Effets des contextes extrêmes sur l'individu

Outre l'éthique militaire, indépendamment des contraintes psychologiques et physiques, les effets du contexte militaire unique auxquels les militaires sont confrontés en mission doivent être pris en compte. Je tenterai donc d'aborder certains effets scientifiquement représentatifs du contexte militaire en termes d'émotions, de réactions physiologiques, de recherche de sens, de jugement et de motivation.

Sorokin (1943) a démontré que, dans des situations extrêmes, les personnes peuvent devenir si excessivement excitées et émotives qu'elles déforment leur traitement de l'information et leur prise de décision. Être exposé à des événements extrêmes et dangereux peut menacer le sentiment de sécurité personnelle (Taylor, 1983) ou entraîner une névrose de guerre, une fatigue de guerre ou un stress traumatique (Belenky et al., 1985). Ces événements traumatiques peuvent également submerger les membres du groupe et donc les bloquer dans leur capacité d'action s'ils éprouvent de la peur, de la terreur ou d'autres réactions émotionnelles (Arndt et al, 1997; Bowlby, 1969; Foa & Kozak, 1986; Lazarus & Alfert, 1964; Lazarus et al, 1962; Parks, 1971). Lorsque des personnes sont exposées de manière répétée à des contextes extrêmes, elles peuvent, avec le temps, se retirer ou atteindre un état d'impuissance apprise (McKean, 1994; Seligman, 1975).

Les émotions sont donc un facteur clé de l'efficacité dans des contextes militaires, car les émotions positives activées ont tendance à favoriser la performance, tandis que les émotions négatives la détériorent généralement (Ashkanasy et al., 2000; Brief & Weiss, 2002; Erez & Isen, 2002).

Dans leurs recherches, Gunnar et Quevedo (2007) ont montré les réactions physiologiques qui résultent de la perception du danger et du stress. Un stress excessif ou prolongé a des effets négatifs sur les fonctions cognitives et le système immunitaire (Kalat, 2009), ce qui réduit l'efficacité au combat (Belenky et al., 1985).

Les leaders peuvent façonner la réalité dans laquelle leurs collaborateurs travaillent en attribuant et en clarifiant les rôles et les attentes qui y sont liées, en donnant des instructions sur les tâches à accomplir et en offrant un soutien social et émotionnel (Piccolo & Colquitt, 2006; Yukl, 2010). Les leaders ont donc une forte influence sur les réactions physiologiques de leurs subordonnés face à des menaces extrêmes.

Les recherches actuelles montrent que les leaders jouent un rôle clé dans la création de sens dans des contextes dynamiques et extrêmes (Dixon et al., 2016). Lorsque les individus sont confrontés à des événements traumatisants, ils tentent souvent de trouver une forme de justification et de rationaliser les expériences et ce qu'ils ont vécu (Bowlby, 1969; Parks, 1971; Staw, 1980). Weick (1988; 1996) a en outre pu démontrer que pendant cette période, les personnes se trouvent dans un mode actif de création de sens. Dans des contextes aussi extrêmes, les leaders peuvent donner du sens en aidant leurs subordonnés à analyser l'événement, à en tirer des enseignements et à comprendre comment ce qu'ils ont appris peut les aider à travailler plus efficacement à l'avenir. Le sens donné par le leader pendant une mission de combat est donc essentiel, car les membres de l'équipe ont besoin d'un sens pour s'orienter, puis d'une vision plus complète et plus précise de ce qui se passe et des options qui s'offrent à eux. Cela aide les membres de l'équipe à retrouver un sentiment de sécurité personnelle et de capacité d'action (Janoff-Bulman & Freize, 1983). Dans un environnement rassurant, cette recherche collective de sens peut aider les personnes concernées à mieux gérer les effets psychologiques négatifs après un traumatisme (Moxley & Pulley, 2004; Tedeschi & Calhoun, 2004).

Dans leur analyse, Staw et al. (1981) ont pu montrer que la capacité de jugement humaine se détériore généralement sous la pression. La pression intense, les événements dynamiques et le flot d'informations qui se produisent fréquemment dans des situations dangereuses et extrêmes limitent la capacité de planification, de coordination et d'utilisation adéquate des ressources et peuvent rapidement surcharger les capacités cognitives des leaders et de leurs subordonnés (Shrivastava, et al., 1988; Weick, 1993).

Il est donc extrêmement important d'améliorer la capacité des leaders et de leurs subordonnés à traiter de manière pertinente des informations complexes et nouvelles (Mumford et al., 2007; Mumford et al., 2000). En comprenant plus rapidement les situations et en identifiant les réactions potentiellement efficaces, on augmente les capacités de l'individu à s'engager et à faire face à une éventuelle menace au combat (Martin et al., 2007). Toutefois, pour atteindre cette capacité d'adaptation, il faut non seulement des aptitudes et des compétences, mais aussi le développement d'aptitudes métacognitives qui permettent aux cadres de développer une compréhension globale des

situations complexes et d'identifier et de comprendre la relation entre les exigences des tâches et les capacités individuelles (Lord & Hall, 2005).

Au cours des dernières décennies, la recherche traditionnelle en matière de leadership s'est concentrée sur la manière dont les leaders peuvent motiver les membres de leur équipe afin d'atteindre leurs objectifs. Cependant, dans des contextes militaires extrêmes, la motivation intrinsèque des individus peut reposer sur l'instinct de survie individuel et l'instinct de conservation, ainsi que sur la cohésion du groupe. Dans des contextes extrêmes, le sentiment de sa propre mort, entre autres, influe sur la motivation de l'individu et doit être compris collectivement au sein de l'équipe (Arndt et al., 1997).

Au combat, les leaders peuvent avoir besoin de modérer ou de contrôler la motivation des membres de leur équipe afin d'éviter qu'ils ne soient trop excités, qu'ils deviennent inefficaces ou qu'ils prennent des mesures inappropriées en raison de la panique ou de la peur (Belenky et al., 1965; Foa & Kozak, 1986; Sorokin, 1943). Cela signifie que dans une situation extrême telle qu'un combat, il peut exister un niveau de motivation optimal, dont la gestion est une tâche de commandement importante.

### Impact des contextes extrêmes sur le collectif

Les contextes extrêmes et dangereux créent un degré élevé d'interdépendance entre les membres d'une unité militaire, car ils dépendent les uns des autres pour leur vie et leur sécurité. Un sentiment d'appartenance entre les militaires est nécessaire, en particulier au sein de leur propre unité. Les recherches sur les échanges entre les dirigeants et les membres de leur équipe (Leader-Member-Exchange, LMX) ont montré que des facteurs tels que la confiance, la sympathie, la loyauté, le soutien professionnel, le

**« Les contextes extrêmes et dangereux créent un degré élevé d'interdépendance entre les membres d'une unité militaire, car ils dépendent les uns des autres pour leur vie et leur sécurité. Un sentiment d'appartenance est nécessaire entre les militaires, en particulier au sein de leur propre unité... »**

comportement contributif, l'attraction interpersonnelle et l'influence mutuelle entre les dirigeants et les membres de leur équipe favorisent une telle relation de qualité (Dienesch & Liden, 1986; Grean & Uhl-Bien, 1995).<sup>6</sup>

La recherche a également montré que la confiance est un facteur essentiel pour favoriser des relations efficaces entre les dirigeants et leur entourage (Belenky et al., 1985; Sweeney et al., 2009). En réalité, des éléments tels que la confiance ne sont toutefois pas négociables dans des contextes extrêmes. En raison du risque personnel que chaque membre de l'équipe prend, cela demande un leadership de qualité (Hamby, 2002). Les dirigeants et leurs subordonnés qui travaillent ensemble au niveau tactique dans des conditions de combat se trouvent souvent aussi à proximité physique, ce qui a à son tour un effet positif sur la perception des supérieurs par les subordonnés (Antonakis & Atwater, 2002; Howell et al., 2005). Les cadres qui partagent les risques et les difficultés avec leurs subordonnés ont tendance à être considérés comme plus dignes de confiance et plus efficaces et à établir des relations de meilleure qualité (Little, 1964). Au cours des combats, les dirigeants ont également tendance à réduire la distance de pouvoir avec leurs subordonnés et à établir des relations moins hiérarchiques avec les membres de leur équipe (Stouffer et al., 1965).

Au sein de l'organisation militaire, de multiples unités sociales se forment en raison de la spécialisation de leurs tâches. Il est donc important de comprendre que les différents types de groupes militaires présentent des phénomènes de commandement différents. En fonction de leur spécialisation, les groupes disposent également de différentes formes et de différents niveaux de formation, d'équipement, de structures de commandement et de contrôle et d'autres ressources qui sont déterminantes pour la performance dans des contextes dangereux et extrêmes (Turner, 1976).

La cohésion est d'une importance cruciale dans l'armée, car les membres sont fortement interdépendants et doivent compter les uns sur les autres, non seulement pour les tâches, mais aussi pour le soutien socio-émotionnel, afin de pouvoir affronter le danger et vaincre ensemble (Jans, 2002; Little, 1964; Stouffer et al., 1965). Des études montrent que des états positifs tels que la cohésion, l'identification avec l'équipe et l'organisation et l'engagement envers le groupe réduisent le

stress et l'anxiété et améliorent les performances au combat. L'identification à l'unité peut également atténuer la peur de la mort chez l'individu (Strachan et al., 2007). Les unités cohésives qui partagent des valeurs et des identités similaires procurent à leurs membres un sentiment de sécurité (Hinsz, 2008).

Des unités militaires efficaces peuvent créer un effet tampon pour leurs membres en fournissant des ressources psychologiques. La résilience, par exemple, est une capacité cruciale pour faire face aux défis et aux revers et peut agir à la fois au niveau individuel et collectif (Reich, 2006; Manyena, 2006). Les unités dotées d'une forte cohésion sont mieux à même d'aider leurs membres à surmonter des expériences traumatisantes (Belenky et al., 1985; Tedeschi & Calhoun, 2004). En outre, les objectifs collectifs sont importants pour guider le comportement dans les unités militaires. Les groupes qui se fixent des objectifs communs et développent une compréhension commune des menaces sont mieux à même de gérer les crises (Holenweger, 2022; Mintz, 1951; Wright 1946).

### Perspectives

Les recherches futures devraient examiner comment l'ethos est généré et agit à travers les processus de leadership. Il est donc particulièrement intéressant de voir comment les leaders peuvent utiliser l'ethos pour maximiser la performance d'une unité et un comportement vertueux dans un contexte extrême. En outre, la recherche actuelle n'a guère étudié jusqu'à présent comment le leadership peut réduire ou canaliser les réactions négatives ou comment ces réactions individuelles influencent les interactions sociales. Pour les responsables militaires, il est important que la recherche future détermine comment atténuer les émotions négatives et comment renforcer les émotions positives chez leurs subordonnés.

**« Pour les dirigeants militaires, il est important que la recherche future détermine comment atténuer les émotions négatives et comment renforcer les émotions positives chez leurs subordonnés. »**

Un autre domaine de recherche important comprend la question de savoir comment les systèmes hiérarchiques, bureaucratiques et administratifs dans l'ar-

mée peuvent être utilisés efficacement en combinaison avec des systèmes d'organisation plus adaptables afin d'atteindre la flexibilité nécessaire pour des systèmes de commandement efficaces. Alors qu'un contrôle approprié est nécessaire pour les opérations militaires, un excès de contrôle administratif conduit à un couplage trop étroit qui, dès que le système est confronté à un problème, provoque des réactions en chaîne qui peuvent devenir incontrôlables au fil du temps. Dans l'optique d'une organisation apprenante, il est important d'explorer de nouvelles connaissances et d'utiliser les connaissances existantes.

Un autre domaine dans lequel des recherches sont nécessaires est celui de la routine dans la gestion des contextes extrêmes. La majeure partie de la littérature de gestion sur les contextes extrêmes a été produite dans le contexte des crises. Malheureusement, ce terme est mal défini et trop général. Pour la conduite et l'utilisation militaires, ces définitions sont insuffisantes, raison pour laquelle j'ai utilisé le terme de contexte extrême. Contrairement aux crises, les événements extrêmes peuvent être connus longtemps à l'avance et une planification adéquate peut exister. Les situations extrêmes peuvent alors présenter une probabilité faible à élevée ainsi qu'un degré d'incertitude faible à élevé. De mon point de vue, il existe peu d'endroits où le commandement est aussi important qu'au combat. L'importance de la recherche sur ce qui constitue un commandement militaire efficace dans de tels contextes ne peut donc pas être surestimée et doit être intensifiée à l'avenir.

En résumé, je propose que les bases d'un commandement militaire et donc d'une conduite de combat efficace soient établies avant l'engagement de combat proprement dit. Un commandement efficace doit être en mesure d'utiliser de manière flexible un éventail de styles de commandement différents, en fonction des besoins. Le débat scientifique suggère qu'il n'existe peut-être pas de modèle général de théorie implicite du commandement pour définir ce qu'est un commandement militaire efficace. En général, il existe des différences organisationnelles et culturelles sur ce que l'on entend par un leader efficace et l'entourage a tendance à juger les leaders en fonction de leur capacité à correspondre à ces idéaux-types et aux attentes de l'entourage. Cependant, étant donné que les unités militaires se déplacent et quittent des contextes dangereux et extrêmes, les attentes des suiveurs changent également, ce qui conduit à différentes théories implicites du lea-

dership. Les caractéristiques, les traits de caractère et les comportements d'un chef qui dirige ses soldats à l'attaque sont très différents de ceux du chef qui dirige la récupération physique et psychologique d'une unité après la fin du combat. ♦

Résumé d'une sélection de styles de leadership et de comportements de dirigeants

|                             | Gestion axée sur les tâches et les relations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Leadership authentique                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Leadership charismatique                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Le leadership au service de la cause                                                                                                                                                         | Leadership éthique                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Le leadership du laissez-faire                                                                                                                                                                                                                                                                      | Leadership transactionnel                                                                                                                                                                                                                                                | Leadership transformationnel                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Dimensions</b>           | 1. Structure initiatrice<br>2. Considération                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 1. Perception de soi<br>2. Transparence dans les relations<br>3. Traitement équilibré<br>4. Perspective morale intériorisée                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 1. Influence idéalisée (caractéristiques et comportement)<br>2. Articulation d'une vision                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 1. Vocation altruiste<br>2. Guérison émotionnelle<br>3. Sagesse<br>4. Attribution convaincante<br>5. Responsabilité organisationnelle                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 1. Gestion selon le principe de l'exception (actif, Management by exception)<br>2. Gestion selon le principe de l'exception (passif, Management by exception)<br>3. Récompenses sous conditions                                                                          | 1. Influence idéalisée (attributs et comportement)<br>2. Motivation inspirante<br>3. Stimulation intellectuelle<br>4. Considération individualisée                                                                                                 |
| <b>Définition théorique</b> | « La structure initiatrice est la mesure dans laquelle un leader définit et organise son rôle et celui des collaborateurs, se concentre sur la réalisation des objectifs et met en place des modèles et des canaux de communication clairement définis » (Judge et al., 2004, 36 ; d'après Fleishman, 1973).<br><br>« La considération est la mesure dans laquelle un leader montre de l'intérêt et du respect pour ses suiveurs, se soucie de leur bien-être et exerce de l'estime et du soutien » (Judge et al., 2004, 36 ; d'après Bass, 1990). | « Plus spécifiquement, nous définissons le leadership authentique dans les organisations comme un processus qui s'appuie à la fois sur des capacités psychologiques positives et sur un contexte organisationnel hautement développé, ce qui conduit à la fois à une plus grande conscience de soi et à des comportements positifs autorégulés de la part des dirigeants et des employés, et favorise un développement personnel positif » (Luthans & Avolio, 2003, 243). | Un leader charismatique était auparavant défini comme un leader qui possède la domination, l'assurance, le besoin d'influence et une forte conviction de la justesse morale de ses convictions » et qui utilise des tactiques telles que « la formulation d'objectifs, la modélisation des rôles, la construction d'une image personnelle, la démonstration de la conviction et des attitudes élevées envers l'entourage et un comportement motivant » (House, 1977, 28). | Le leadership au service de la cause « commence par le sentiment naturel que l'on veut servir. Ensuite, une décision consciente amène le leader à aspirer à diriger » (Greenleaf, 1977, 13). | Les leaders éthiques s'engagent à « adopter un comportement normativement approprié par le biais d'actions personnelles et de relations interpersonnelles, ainsi qu'à promouvoir un tel comportement chez les suiveurs par le biais d'une communication réciproque, d'un renforcement et d'une prise de décision » (Brown et al., 2005, 120). | Le leadership du laissez-faire est « une composante du non-dirigeant – les dirigeants évitent d'assumer leurs responsabilités, sont absents quand on a besoin d'eux, ne répondent pas aux demandes de soutien et refusent d'exprimer leur opinion sur les questions importantes » (Bass, 1985, 14). | « Le leader transactionnel poursuit un échange économique neutre en termes de coûts afin de satisfaire les besoins matériels et psychologiques actuels de ses subordonnés, en contrepartie des prestations contractuelles fournies par ces derniers. » (Bass, 1985, 14). | Le leadership transformationnel englobe le leadership transactionnel, « mais tend à aller plus loin en cherchant à susciter et à satisfaire des besoins plus élevés et en impliquant la personne dirigée dans son intégralité. » (Bass, 1985, 14). |
| <b>Source/Mesure</b>        | • Halpin, (1957)<br>Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)<br><br>• Stogdill, (1963)<br>Leader Behavior Description Questionnaire Form XII (LBDQ-XII)<br><br>• Fleishman, (1989b)<br>Supervisory Behavior Description Questionnaire (SBDQ)<br><br>• Fleishman, (1989a)<br>Leader Opinion Questionnaire (LOQ)                                                                                                                                                                                                                             | • Avolio, Gardner, & Walumbwa (2007)<br><br>• Neider & Schriesheim (2011)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | • Bass & Avolio (1995)<br>Conger & Kanungo (1987, 1998).<br><br>• Multi Leadership Questionnaire (MLQ)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | • Barbuto & Wheeler (2006)<br><br>• Liden et al. (2008)                                                                                                                                      | • Brown et al. (2005)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | • Bass & Avolio (1995)<br><br>• Multi Leadership Questionnaire (MLQ)                                                                                                                                                                                                                                | • Bass & Avolio (1995)<br><br>• Multi Leadership Questionnaire (MLQ)                                                                                                                                                                                                     | • Bass & Avolio (1995)<br><br>• Multi Leadership Questionnaire (MLQ)                                                                                                                                                                               |

## Notes finales

- 1 Cet article a été publié à l'origine en allemand dans *stratos* 1-22 et la présente version est une traduction.
- 2 Voir à ce sujet : Armée suisse (2021). Conduite et organisation des états-majors de l'armée 17; Armée suisse (2019B). Conduite tactique 17; Armée suisse (2019A). Conduite opérationnelle 17.
- 3 Une particularité de la Suisse est le système de milice, qui s'applique également à l'armée et qui est inscrit à l'article 58 de la Constitution fédérale suisse, contrairement aux autres armées, qui se composent soit de soldats professionnels, soit de volontaires. De mon point de vue, l'avantage du modèle suisse réside dans le fait que les soldats peuvent mettre à profit dans l'armée leurs connaissances acquises dans la vie civile et générer ainsi une valeur ajoutée pour l'armée. Mais cela signifie aussi que l'expertise militaire n'est pas aussi grande que dans les armées de métier, par exemple.
- 4 Voir à ce sujet l'art. 58 al. 2 Cst. : L'armée sert à prévenir la guerre et contribue au maintien de la paix; elle défend le pays et sa population. Elle soutient les autorités civiles dans la défense contre les menaces graves contre la sécurité intérieure et dans la maîtrise d'autres situations extraordinaires.
- 5 Voir à ce sujet : Höffe (2019). Aristote : L'éthique à Nicomaque.
- 6 Voir également l'article de Sarah von Felten dans ce numéro de *stratos* (1-22). The codependency of leaders and followers.

## Liste des références bibliographiques

- 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.
- Humphrey, 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.