
La psicologia militare nel contesto della psicologia delle organizzazioni

**Andrea Castiello
d'Antonio**

Psicologo del lavoro e consulente manageriale. Executive Coach e Organizational Counselor.

Psicologo clinico, psicoterapeuta e psicodiagnosta.

Già professore straordinario di psicologia delle organizzazioni e clinica - Università Europea di Roma

Le origini della psicologia militare

***Test attitudinali e
nascita della
psicologia militare***

Lo sviluppo della psicologia militare, cioè delle applicazioni di alcune aree della psicologia alla vita militare, ha una sua precisa storia; considerando il Novecento come periodo di base, essa è sostanzialmente nata con la necessità espressa dalle forze armate statunitensi di selezionare in tempi brevi un gran numero di candidati: i test *Army Alpha* e *Army Beta* sono stati sviluppati dal gruppo di psicologi guidato dall'allora presidente della *American Psychological Association* Robert Yerkes e impiegati per selezionare un milione e settecentocinquantamila uomini. Da questi antichi test di attitudine sono derivate molte altre batterie di test attitudinali e di intelligenza, e nel medesimo contesto è stato anche sviluppato il capostipite dei questionari di personalità, cioè il *Woodworth Personality Data Sheet*.

Sviluppi interessanti si sono avuti anche nel nostro Paese dato che Agostino Gemelli (1917), nel pieno della *Grande Guerra*, fu incaricato dal Comando Supremo di dirigere il *Laboratorio di Psicofisiologia* al fine di individuare le tecniche psicofisiologiche atte a selezionare i piloti militari. Gemelli riteneva fondamentale studiare l'*Homo Militaris* e comprenderne la psicologia nel contesto in cui vive ed opera, e non esitò a conseguire un brevetto di pilotaggio al fine di comprendere a fondo la situazione mentale e fisica in cui ci si trova ai comandi del velivolo. Da allora in avanti Gemelli conservò un grande interesse verso la valutazione delle qualità psicologiche, il testing psicologico e le applicazioni della psicologia ai contesti industriali, divenendo un punto di riferimento a livello internazionale e massimo esperto di ciò che un tempo si definiva *psicotecnica*.

***Prima e Seconda
Guerra Mondiale***

La prima guerra mondiale ha dunque accompagnato la nascita della psicologia militare, ma anche nel secondo conflitto mondiale molte esperienze e conoscenze sono state utilizzate e notevolmente ampliate (Boring, 1945). Infatti, con la Seconda Guerra Mondiale la psicologia e la psichiatria applicate alla vita militare sono andate ben oltre la selezione e l'orientamento, occupandosi di questioni inerenti la leadership, il funzionamento dei gruppi e dei team, la riabilitazione psichica dei militari traumatizzati, e numerosi altri temi, mentre oggi una notevole importanza è assegnata al supporto delle famiglie dei militari e, in generale, alla qualità della vita che si sperimenta nei contesti istituzionali delle forze armate.

In questo articolo non mi occuperò dell'altro grande versante della psicologia militare, cioè del versante *clinico*, lì ove si applicano la psicoterapia individuale e di gruppo, il counseling psicologico e la diagnosi psicologica e psichiatrica finalizzati, ad esempio, al recupero dei soggetti traumatizzati, primi fra tutti coloro che presentano la cosiddetta *shell-shock syndrome*, cioè quel genere di trauma che suscitò l'interesse degli

psicoanalisti e che fu oggetto di riflessioni nel corso del V *Congresso Internazionale di Psicoanalisi* (Budapest, 28 e 29 settembre 1918) sotto il titolo di *Kriegsneurosen* (*nevrosi di guerra*).

In questo scritto ci limiteremo a considerare le tematiche principali legate alla vita organizzativa e, quindi, il contributo che è possibile individuare nell'ambito della psicologia militare orientato alle questioni del lavoro, della vita nelle istituzioni e nei sistemi socio-tecnici a struttura gerarchica.

Gli aspetti organizzativi della vita militare

È sufficiente consultare alcuni dei maggiori testi di psicologia militare - ad esempio Moore, Barnett (2013) - per rendersi conto che tra le numerose sotto-aree presenti in questo contesto gli aspetti inerenti la vita socio-organizzativa e professionale, la presa in carico del ruolo e l'insieme *salute-benessere* emergono come fattori sempre presenti. Ecco evidenziarsi le aree specifiche di intervento che, in sintesi, si possono ricondurre alle seguenti: reclutamento, selezione, orientamento, addestramento e formazione, socializzazione, motivazione, ingaggio, gestione e sviluppo, supporto e counseling (ai militari ed alle loro famiglie), prevenzione, manpower, leadership, followership e gestione delle dinamiche di gruppo e, in ottica globale, mantenimento e sviluppo della salute psicofisica e psicosociale, e di un ambiente (cultura, clima organizzativi) in sintonia con le richieste istituzionali e sufficientemente igienico e funzionale.

Come si vede si tratta di un vero e proprio *mondo* di possibili interventi che sono rivolti al singolo individuo, alle squadre, o al sistema organizzativo in cui convivono diversi attori organizzativi, con il fine ultimo di creare le migliori condizioni possibili di vita, applicabili sia nelle fasi operative delle diverse tipologie di *guerra* e nei teatri di combattimento, sia nella vita militare che si svolge in tempi e in situazioni di pace.

L'espressione (e il concetto di) *Human Factor* è ampiamente utilizzato non solo nella psicologia applicata all'aviazione civile e militare (Castiello d'Antonio, 2015 e 2022c; Wiener, Nagel, 1988) ma anche nel campo della psicologia militare dato che si studiano le condizioni ergonomiche delle diverse postazioni e l'*interfaccia uomo-macchina* nel contesto della crescente informatizzazione e automazione dei sistemi di comando e controllo, e dei sistemi di arma. Ma le condizioni ambientali in cui i ruoli militari sono espletati possono essere assai variabili, ed anche estreme, ed ecco quindi emergere lo studio degli effetti sulla performance di condizioni quali il caldo-freddo, le accelerazioni del movimento e le vibrazioni, le altitudini.

Si studiano anche gli impieghi nel sottosuolo e nelle acque, in ambienti fortemente rumorosi o tossici (pieni di fumi, esalazioni, gas), e in condizioni di fatica estrema e di privazione del sonno, del cibo e dell'acqua. Sostanzialmente, tutto ciò sta ad indicare che nella psicologia militare si applica quell'ottica nota come *sistema socio-tecnico*, come *sistema essere umano-ambiente-ruolo*, nella visione integrata e dinamica che non si limita a considerare la persona avulsa da tutto ciò che ruota intorno ad essa.

La comprensione dei fattori di distress e della *combat & battle fatigue* emerge, naturalmente, come un punto centrale, così come tutto ciò che può essere presente nella persona e può aiutarla nel superare momenti di crisi: il concetto di resilienza è ben noto nell'ambiente militare (vedi Sinclair, Britt,

Le specifiche aree di intervento della psicologia militare

Il "Fattore Umano" e l'interazione uomo-macchina

Visione socio-tecnica

2013) ed è in parte stato tradotto nell'idea di *hardiness* (Maddi, 2002; Stein, Bartone, 2020). Ma, al di là dei termini, dei concetti e delle loro declinazioni, è evidente che la capacità di mantenere la padronanza su se stessi e sull'ambiente (anche attraverso la cosiddetta *situational awareness*) appare fondamentale.

Leadership e followership

L'organizzazione militare è, naturalmente, un'organizzazione gerarchico-esecutiva di tipo piramidale in cui i ruoli di chi comanda e di chi esegue sono ben delineati. Non vi è forse necessità di richiamare riflessioni classiche, ma sempre valide, come quelle di Sun Tzu (1910) per affermare che la *costruzione della leadership* è da sempre un oggetto centrale nelle organizzazioni militari, da come individuare i soggetti migliori a come formarli.

Non casualmente, ciò che si denomina *Assessment Center* nasce nella Germania degli Anni Venti per selezionare al meglio gli ufficiali (Castiello d'Antonio, 2002, 2013a e 2019), transita nel Regno Unito e negli USA, in cui viene ampiamente applicato nel corso della seconda guerra mondiale dall'*Office of Strategic Services* (1948), venendo successivamente impiegato nel mondo industriale. Un altro esempio di esperienza militare poi applicata in ambito civile, questa volta sul versante formativo, è costituito dall'odierno *Outdoor Training* che nasce nel 1941 con la denominazione *Outward Bound* (termine marinaro per indicare l'imbarcazione che molla gli ormeggi e si avventura verso il mare aperto) rivolto inizialmente ai giovani aristocratici britannici ma ben presto utilizzato per l'addestramento dei marinai. Da notare che entrambe queste iniziative, nelle aree della valutazione e della formazione, sono tutt'oggi vive e vitali, e saldamente inserite nel mondo delle organizzazioni civili - ma per avere idea di cosa si parla realmente quando si tratta di formazione e addestramento in ambito militare può essere utile consultare il testo di McCarthy (2021). Ad esse si affianca l'*Outplacement*, sviluppato negli USA al fine di facilitare il ricollocamento nelle realtà industriali dei militari di ritorno in patria alla fine della Seconda Guerra Mondiale.

Dal punto di vista globale della *gestione e sviluppo del capitale umano* (Castiello d'Antonio, 2020) l'ambiente militare può insegnare molto alla psicologia dell'organizzazione: basti pensare alle modalità di intendere e vivere la relazione con l'autorità e l'istituzione, la questione della fiducia e della coesione di gruppo - su cui lo psichiatra e psicoanalista Wilfred Bion (1961 e 2015) ha lavorato intensamente partendo dalla sua esperienza militare nel corso della prima e della seconda guerra mondiale - l'edificazione di una sana *followership* e di un *morale* (come oggi ancora è definito, indicando in modo sintetico una miscela composta da motivazione, *self-empowerment*, coraggio, identificazione e resilienza) sufficientemente saldo e costante nel tempo.

I costi di una leadership inadeguata sono troppo elevati nel mondo militare per poter essere ignorati (e ciò vale sia in tempo di pace, sia nei teatri operativi). Un esempio storico di leadership inadeguata è quello del generale britannico Douglas Haig, un uomo descritto come arrogante, supponente, inflessibile e intollerante, chiuso al confronto e al feedback, convinto della propria capacità di comando - capacità che, in realtà, era basata sulla ripetizione lineare delle tattiche studiate alla scuola di guerra.

**Dalla psicologia
militare a quella
organizzativa:**

**Assessment
Center**

Outdoor Training

Outplacement

**Leadership e
Followership**

Leadership tossica

Nelle prime ore del mattino del primo luglio 1916 inviò 120.000 soldati contro le postazioni tedesche attestate sulle colline della Somme, in Francia, dopo aver effettuato per giorni un tiro di artiglieria indiscriminato che avrebbe dovuto indebolire le difese nemiche e che, al contrario, causò limitatissimi danni. Con ondate di un battaglione ogni minuto i soldati uscirono fuori dalle trincee e iniziarono a percorrere un campo di battaglia reso fangoso dalle forti piogge dei giorni precedenti fino a che non si trovarono di fronte le mitragliatrici tedesche *Maxim*. Più che una battaglia, questo episodio della Seconda Guerra Mondiale, in cui morirono decine di migliaia di soldati inglesi, è descritto come un'esecuzione di massa.

Ai giorni nostri anche nell'ambito della vita militare si è iniziato ad occuparsi delle diverse forme di *toxic leadership* (Castiello d'Antonio, 2018), sviluppando l'attenzione sulle manifestazioni patologiche del comando come l'autoritarismo vendicativo e sadico, le condotte arroganti e autocentrate, il machismo aggressivo, e l'incuranza rispetto alla vita dei soldati (quest'ultimo aspetto può essere tradotto nel mondo aziendale nel non occuparsi affatto della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro). Ma anche le esperienze caratterizzate dall'alternanza di momenti di sovraingaggio e altri, più estesi, di attesa, noia, monotonia, esecuzione di routine e *disimpegno morale* (Bandura, 2016) possono condurre - nel sostanziale vuoto di leadership - a condotte degradate e degradanti, come hanno mostrato gli episodi di abuso nel carcere di Abu Ghraib.

In tale contesto, agli studi sulla personalità del leader hanno fatto riscontro le analisi delle interfacce leader-follower e situazionali-ambientali con lo scopo primario di comprendere sia le qualità vincenti del comando, sia ciò che ha causato, o può causare, il fallimento e la sconfitta militare sul campo di battaglia.

Uno sguardo agli ambienti operativi e alla cyberwarfare

Oggi gli psicologi militari *in divisa* seguono le forze armate nei diversi teatri di guerra al fine di poter prestare il loro supporto in tempo reale e in modo efficace, applicando in ciò il precetto della cosiddetta *psichiatria di prossimità* sviluppatasi nel secolo scorso. Tra le numerose attività emergenti le classiche *psychological operations* (PSYOPS), volte a rendere la propaganda efficace e a gestire le informazioni e le comunicazioni nella direzione di influenzare il target, hanno assunto la fisionomia della *cyberwarfare*, della guerra psicologica o guerra cibernetica, ampiamente supportata dai sistemi di intelligenza artificiale (Castiello d'Antonio, 2021), dalla robotica e dallo sviluppo dell'informatica in rete (e non soltanto in rete: vedi i *killbot*). Dal lancio dei volantini dagli aerei sulla popolazione sottostante, alle massicce campagne di disinformazione attraverso i sistemi automatici di invio di messaggi sulle diverse piattaforme, la gestione delle informazioni, insieme alle operazioni di intelligence, rappresenta oggi ciò che è stato definito il vero, nuovo campo di battaglia: *la mente umana* (Castiello d'Antonio, 2022a e 2022b).

Persuasione e propaganda stanno dunque assumendo nuovi volti nel contesto dell'era della comunicazione di massa attraverso la rete e tutto ciò si lega fortemente al campo di conoscenza tipico della psicologia inerente le comunicazioni, la decodificazione dei messaggi e l'influenzamento del comportamento, anche sulla base di ciò che dagli Anni Quaranta in poi è

Nuove modalità di gestione delle informazioni

definito *profiling*, cioè la definizione delle caratteristiche salienti non solo di singoli soggetti (tipicamente i leader) ma anche di istituzioni, governi e stati. Tematiche che - insieme a molte altre - fanno sorgere interrogativi etici e deontologici, e su questo ultimo punto credo che sia necessario fare cenno al tema scottante della gestione dell'aggressività, argomento evidente nel mondo militare, ma non meno presente nelle organizzazioni aziendali e nelle amministrazioni pubbliche civili. Infatti, una buona parte di ciò che si definisce *distress* è (anche) causato da una insana e anarchica gestione della propria ed altrui aggressività, qualcosa di simile a ciò che si conosce molto bene in ambito militare: il *combat stress* dei tempi andati (vedi Shepard, 2001) tradotto in *PTSD, Disturbo da Stress Post-Traumatico*, può emergere con facilità nelle condizioni di bossing, mobbing stalking organizzativo e nelle infinite manifestazioni di *violenza-psicologica-sul-lavoro*.

Commenti conclusivi

Non è semplice offrire un quadro completo della psicologia militare contemporanea pur confinando il discorso sul versante della gestione delle risorse umane e dell'organizzazione e tralasciando aree limitrofe non-cliniche come, ad esempio, la *sociologia militare* (vedi Caforio, 2018).

Per avere un'idea dello sviluppo di questa disciplina si può consultare l'attività che dal 1945 è svolta in seno alla diciannovesima divisione dell'*American Psychological Association*, dalla *Society for Military Psychology* in cui sono presenti, oltre naturalmente agli *psicologi in uniforme*, anche professionisti civili e ricercatori di diversa competenza ed estrazione. Il bimestrale *Military Psychology* è l'organo ufficiale della società, affiancato dalla newsletter quadrimestrale *The Military Psychologist*. In Italia, dal 2022 è operativa la *AIPM - Associazione Italiana di Psicologia Militare*, nata proprio con lo scopo di raccogliere i soggetti interessati alle applicazioni della psicologia in questo specifico e delicatissimo ambito (vedi Lo Castro, Livi, 2017).

Va detto con molta chiarezza che, pur considerando nell'ottica di questo scritto la vita militare solo dal punto di vista della *psicologia del lavoro e delle organizzazioni*, non sarebbe assolutamente corretto ritenere che le conoscenze e le competenze sviluppate in tale ambito della psicologia possano essere applicate *linearmente* al contesto militare e alle persone che lì vivono. Al proposito ricordo un episodio che si è verificato di recente nel corso di un convegno di psicologia militare allorché una docente di psicologia del lavoro, nel corso della sua relazione, parlò del *militare* come di *un impiegato che svolgeva un ruolo*, un dipendente dell'amministrazione, *un lavoratore*. Prese allora la parola un ufficiale, reduce di guerra, costretto a vivere su una sedia a rotelle, e disse che in lingua inglese quando si parla di militari si utilizza il verbo *to serve*, e non *to work*. *Servire lo Stato*, e non semplicisticamente *lavorare in un'amministrazione*: non è una differenza di poco conto (vedi, al proposito, Castiello d'Antonio, 2016).

Un secondo aspetto credo sia in ultimo importante da sottolineare e cioè che la psicologia militare, ancor più che altre realizzazioni della psicologia, ha bisogno di poggiarsi su ricerche che abbiano una vera *validità ecologica* e i cui risultati possano essere operativamente utili; ricerche sterilmente accademiche e slegate dalle condizioni di vita militare possono forse avere un interesse conoscitivo generale ma appaiono sostanzialmente

inutilizzabili, rientrando in quel novero di *ricerche irrilevanti* che tanto hanno danneggiato la psicologia applicata nel corso del tempo (Minguzzi, 1974; Castiello d'Antonio, 1985 e 2013b).

Bibliografia

- Bandura A. (2016), Disimpegno morale. Come facciamo del male continuando a vivere bene. Erickson, Trento, 2017.
- Bion, W. R. (1961) Esperienze nei gruppi. Armando, Roma 1971.
- Bion, W. R. (2015), War Memories. 1917-1919. Second Edition. Karnac, London.
- Boring E. (1945), Psychology for the Armed Services. Infantry Journal, Washington DC.
- Caforio G. (Editor) (2018), Handbook of the Sociology of the Military. Second Edition. Springer, Wiesbaden.
- Castiello d'Antonio A. (1985), Alcune riflessioni sulla ricerca in psicologia. Giornale Italiano di Psicologia, XII, 2, 333-338.
- Castiello d'Antonio A. (2002), La scelta delle persone per i ruoli di responsabilità organizzativa, Personale e Lavoro. Rivista di Cultura delle Risorse Umane, 470, 10-19.
- Castiello d'Antonio, A. (2013a). L'assessment delle qualità manageriali e della leadership. La valutazione psicologica delle competenze nei ruoli di responsabilità organizzativa. FrancoAngeli, Milano.
- Castiello d'Antonio A. (2013b), Il mito degli standard. Giornale Italiano di Psicologia, XL, 2, 429-448.
- Castiello d'Antonio A. (2015), Come sono valutati i piloti dell'aviazione civile? Psicologia Contemporanea, 251, 14-21.
- Castiello d'Antonio, A. (2016), Nella mente dei soldati. Psicologia Contemporanea, 253, 68-73.
- Castiello d'Antonio, A. (2018), La leadership tossica. Rivista Militare, 4, 98-103.
- Castiello d'Antonio A. (2019), La psicodiagnosi clinico-organizzativa nell'assessment della leadership militare. In: D. De Santis (a cura), Guerra e scienza della mente in Italia nella prima metà del Novecento. Aracne, Canterano (RM), pp. 131-160.
- Castiello d'Antonio A. (2020), Il capitale umano nelle organizzazioni. Metodologie di valutazione e sviluppo della prestazione e del potenziale. Hogrefe, Firenze.
- Castiello d'Antonio A. (2021), Intelligenza Artificiale, psicologia, e psicologia delle organizzazioni. Su alcuni aspetti dell'Intelligenza Artificiale negli ambienti di lavoro. Personale e Lavoro. Rivista di Cultura delle Risorse Umane, 638, 10-19.
- Castiello d'Antonio A. (2022a), Cognitive Warfare. Aspetti psicologici e uso dei social media. QI - Questioni e idee in psicologia, 97. <https://qi.hogrefe.it/it/rivista/cognitive-warfare-aspetti-psicologici-e-uso-dei-social-media/>
- Castiello d'Antonio A. (2022b), Alcuni spunti per contrastare la disinformazione sui social media. Difesa Online, 31 maggio 2022. <https://www.difesaonline.it/news-forze-armate/sicurezza/alcuni->

spunti-contrastare-la-disinformazione-sui-social-media

- Castiello d'Antonio A. (2022c), Psicologia dell'aviazione. Rivista Aeronautica, 2, 44-50.
- Lo Castro I., Livi S. (2017), Military Psychology Practice in Italy: From Grass Roots to Military Psychology. In: S. V. Bowles, P. T. Bartone (Editors), Handbook of Military Psychology. Clinical and Operational Practice. Springer, Wiesbaden (pp. 525-538).
- Moore B. A., Barnett J. E. (Edited by), (2013), Military Psychology Desk Reference. Oxford University Press, Oxford.
- Gemelli, A. (1917), Il nostro soldato. Saggi di psicologia militare. Casa Editrice Nazionale, Roux e Viarengo.
- Maddi, S. R. (2002), The story of Hardiness: Twenty years of theorizing, research, and practice. Consulting Psychology Journal, 54, 173-185.
- McCarthy G. (2021), The Elite Leadership Course. Life at Sandhurst. Pen & Sword, Barnsley.
- Minguzzi G. F. (1974), La ricerca irrilevante. Giornale Italiano di Psicologia, I, 1, 3-8.
- OSS-Office of Strategic Service Staff (1948), Assessment of Men. New York: Holt, Rinehart and Winston (Reprint: St. Petersburg: Hailer, s.d.).
- Shepard B. (2001), A War of Nerves: Soldiers and Psychiatrists in the Twentieth Century. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Sinclair R. R., Britt T. W (Edited by), (2013), Building Psychological Resilience in Military Personnel. American Psychological Association, Washington, DC.
- Stein S. J. Bartone, P. T. (2020), Hardiness. Wiley.
- Sun Tzu (1910), L'arte della guerra. Tr. it. Astrolabio, Roma, 1998.
- Wiener E. L., Nagel D. C. (Editors), (1988), Human Factors in Aviation. Academic, San Diego, CA.

Parole chiave

- Organizzazione
- Psicologia del Lavoro

