

● 作者/Lynn Marie Breckenridge ● 譯者/黃國賢 ● 審者/劉宗翰

正視「直升機式指揮官」的危害

Curbing the “Helicopter Commander”: Overcoming Risk Aversion and Fostering Disciplined Initiative in the U.S. Army

取材/2017年7-8月美國軍事評論雙月刊(*Military Review*, July-August/2017)

美軍兵力裁減將使領導幹部更加不敢承擔風險，導致採取微觀管理以求零缺失的風氣盛行。然而，直升機家長的教養方式正可提供借鏡。唯有與部屬發展信任關係、培養有紀律主動作為及承擔審慎評估後的風險，才能培育出稱職的領導幹部。

「任務式指揮」(mission command)是一種分權領導的方法，強調依循指揮官指導與企圖所建構的框架，運用因地制宜的主動作為來達成任務。任務式指揮須遵循數項指導原則，包含「運用有紀律主動作為」及「接受審慎評估後的風險」。¹ 前者係對所屬領導幹部的命令，而後者則是對高階領導幹部的要求。縝密的領導力須在這此兩項變動因素之間拿捏得宜，不過這點卻鮮少有深入的探討。高階領導者若不願接受審慎評估後的風險，基層領導幹部就會有種無力感，認為自己未能獲得充分授權來運用有紀律主動作為。相反地，假如基層領導幹部無法展現出具備運用有紀律主動作為的能力，高階領導者就會認為放手讓基層幹部自由行動的風險可能過高。

在某些情況下，指揮官對基層領導幹部的專業

能力評價不高可能並沒有錯，而某種程度的監督與專業發展，也是任務式指揮獲致成功的先決要件。然而，有些因素卻可能導致指揮官放棄任務式指揮，改採「微觀管理」(micromanagement，編按：一種事必躬親、處處插手的管理方式)的領導風格。這些相互牽動的交錯因素包含「零缺失」工作環境、不敢承擔風險、培育領導幹部不力，以及在凝聚向心的團隊中欠缺相互信任。

陸軍領導準則描述成功運用任務式指揮的六大原則：建立凝聚向心的團隊須透過相互信任、塑造分享彼此理解的環境、提供明確的指揮官意圖、運用有紀律主動作為、採用任務式命令，以及接受審慎評估後的風險。² 史凱菲(Robert Scaife)及米爾斯(Packard Mills)近期於《美國軍事評論雙月刊》發表的文章中表示，為了讓任務式

指揮發揮功效，相關因素亦應一併呈現出來：

信任、主動作為、對話，以及依循指揮官意圖的行動自由。³ 此外，回溯任務式指揮的根源，亦即始於德國的「任務型戰術」(mission-type tactics)，某些特定因素顯然一直被認定是成功的關鍵：服從、專精能力、獨力行動及自重。⁴ 然而，就算「獲致成功的處方」都已備齊，指揮官仍然在分權領導方面遭遇困難。其中一項令領導幹部備感壓力之處，在於能否在部屬找出自身方法之前，先讓他們歷經奮鬥及失敗的處境。

大多數領導者都會同意，理論上讓部屬從錯誤中學習有其必要性，因為他們將來都能成為靈巧且因勢利導的幹部，並且能在陌生及不確定的環境下，遂行繁複任務。⁵ 如果結合理論與實務，則將發現迥然不同的結果。確實，讓部屬陷入失敗處境之中，絕非僅有一兩位指揮官會感到猶豫。許多文獻資料均認為美國的文化已然轉變為不敢承擔風險。此種現象最明確例證就是一種已經被貼上標籤的稱呼，叫做「直升機家長」(helicopter parenting)。就像採取微觀管理的指揮官，

直升機家長對孩子獨立解決問題的能力欠缺信心，因此家長的管教風格就會變成不敢承擔風險。直升機家長這個稱號來自於這些家長喜歡盤旋於孩子頭上，等著一旦麻煩的徵候出現，便俯衝而至加以處理。這正是本文的基本假設，亦即美陸軍正在經歷此種「直升機指揮官」的問題，一種肇因於通訊科技提升及體認到賭注愈來愈高的產物。他們的表現近似於直升機家長，隨時都在一旁準備給予更多的指導。

「直升機指揮官」一詞雖說是有點開玩笑的性質，但問題的本質卻相當嚴肅。從過去以來，造成直升機指揮官的結果通常源自於較不適任之領導幹部，他們非但無法採取主動作為，也無力發揮靈巧且因勢利導的領導力。直升機式指揮模式通常立意良善，但對美軍所效忠的國家而言卻是反效果。

將微觀管理模式的概念想像成直升機指揮模式，藉以檢驗衝擊任務式指揮執行的因素，便能凸顯心理學在直升機家長研究上的諸多相似之處，亦能藉由應用此種知識，讓指揮官得以培育更為靈巧且因勢利導的領導幹部。





在領導人的養成過程中，各級幹部都要理解直升機式指揮官的危害。(Source: U.S. Army/Gertrud Zach)

任務式指揮的必要性

2015年7月，美陸軍副參謀長阿林(Daniel Allyn)上將在陸軍學會所舉辦的研討會中強調陸軍近期作戰態勢：陸軍逾14萬名總體兵力於全球進行前進駐軍，而且部署超過150處場域。大多數官兵都分布於小部隊中，並於分權架構下，由充分授權的領導幹部帶領。鑒於部隊分散幅度相當廣泛，阿林認為任務式指揮的重要性更甚於以往。阿林在研討會中進一步指出，近期作戰行動「使得陸軍在培育各個層級的領導幹部方面，無論品質、廣度及深度均有相當程度的成長。」⁶ 軍事領導幹部必須持續演進並具備多樣性的管理能力，以因應國防事務所面對的挑戰，同時能夠在精簡兵力的因素之下，以較少人力及有限資源達成任務。

零缺失與二十一世紀家長之道

必須注意的是，儘管作戰環境漸趨複雜所衍生的諸多挑戰，使得任務式指揮較之以往更形重要，故態復萌的零缺失心態卻對美陸軍能否融合任務式指揮構成威脅。⁷ 我們正在二度經歷「零缺失陸軍」的年代。這種現象第一次是發生在1989年冷戰結束至2001年作戰行動發起之時。數篇文章指出，以往軍官採行的分權指揮可能產生負面效應。典型的說法是兵力精簡開始後，指揮官所要處理的是種種思維程序及行動方案，包含公開與私下的建言，目的則是試圖在自身領導下保證零缺失、零失誤或是完美無瑕。如此一來，決心便會向上集中於較原本所需的更高層級，而領導干部的功能則萎縮到最小程度，又或者遮蔽了原本屬於部屬的控制權。⁸

1997年，美陸軍為了改變「零缺失」文化的心態，開始採取一項措施，基層軍官一旦晉升至准尉三級或上尉階級時，就會密封存放在人事資料夾中的考評報告。這種將考評進行密封的作法透露出一項訊息，亦即基層軍官所承擔的風險較高，而高階領導者在任職期間的歷練，則更能諒解失敗的原因。⁹

然而，到了2015年時，美陸軍又回到過去基層幹部考評不予密封的作法——不啻回到零缺失陸軍時代的明證。¹⁰ 基於最終裁減兵力將達18萬9,000名，領導幹部又感覺回到過去精簡部隊時詳加調查的年代。¹¹ 他們感受到任何「打擊」（牽涉自身或部屬的明顯過失）都可能足以終結個人軍旅生涯。在經歷近十年的戰爭後，大多數成功的領導者已然習於在前所未見的官僚體制、彈性及資源下遂行作戰任務。然而，當美陸軍從作戰行動轉型為衛戍機構時，陸軍將面對外界相關部門的額外監督，包含國會及榮民所組成的各種組織。領導幹部的資源運用備受批評，也被賦予寄望，期待他們能夠更加關注士

兵的健康、福利及身心靈的平衡。¹² 這些因素的匯聚，使得領導幹部開始重新考慮是否要讓基層幹部擁有彈性，抑或要採取微觀管理並約束他們以避免失敗。

在零缺失陸軍驅使軍官們得設法讓自己「達標」之際，直升機家長背後的動力可是「擔心做得不夠多」。直升機家長擔心如果沒有步步為營且未雨綢繆地保證孩子平安與成功，便有可能導致災難發生。就像採取微觀管理的指揮官，對於自己小孩具備保持自身安全及尋找成功之道的能力欠缺信心。

受到旨在提醒世人留心失蹤兒童及眾多罪犯的媒體節目影響，加上有感於美國孩童在課業上的落後，第一代直升機家長被認定為出現在「嬰兒潮」時期，但這些孩童家長肯定不是第一批會盤旋於孩子頭上的人。早在1899年，麥克阿瑟上將的母親在他剛進入西點軍校時就跟著一起搬進學校。她

住在學校附近可以眺望校區的旅館中，並且用望遠鏡看著他以確保是否認真讀書。¹³ 就像當今指揮官一樣，家長對於自己必須高度涉入其中、給予過多指導與關注，以及必須為孩子們的一舉一動負責而備感壓力。指揮官們擔心第15-6號陸軍規則(Army Regulation 15-6)針對放任少尉獨自行動的調查；家長則擔心若由著9歲孩童單獨到遊樂場玩耍，兒童保護部門便會上門找碴。處處插手的風氣便這麼起來了。¹⁴

基於麥克阿瑟從西點軍校畢業時是班上第一名，某人可能



麥克阿瑟可說是在直升機家長教育下，少有的傑出軍事領導人。圖為二戰期間，麥克阿瑟於菲律賓賓恭賀邦恩(Richard Ira Bong)少校獲得國會最高榮譽勳章。(Source: Flickr/John Tewell)

會爭論家長的高度涉入也有好處。¹⁵ 用美陸軍的詞彙來說，直升機家長也有「高績效」。然而，這些都只是短視近利。要是剝奪了孩子或部屬嘗試新事物並體驗失敗的機會，家長及指揮官就會毀了發展重要心理特質及成就自我效能(self-efficacy)的機會。心理學家班度勒(Albert Bandura)描述自我效能為一種對自身能力的信賴，相信自己能夠按照管理的需求進行組織並採取行動，同時獲致所望的形勢，這正是美陸軍領導幹部所需具備的特質。¹⁶

雖然鮮少文獻能提出證據來證明陸軍領導幹部採行微觀管理所產生的害處，但有相當多證據證明直升機家長確實會產生不利的效應。研究發現直升機家長的小孩對於新想法較無法保持開放態度，同時也表現得較為焦慮、脆弱、內向及沮喪。¹⁷ 直升機家長教出來的小孩在考試及固定性質工作中表現得較為優異，但如果遇到必須單獨下達決心，以及接受沒有給予特定指導的專案計畫時，就會變得焦躁不安。¹⁸ 從相同的情境中不難看出，此事如果發生在軍方將會遭致何種災難。



1899年，剛進西點軍校就讀的麥克阿瑟與其母親瑪莉合影。麥克阿瑟的母親為了確保她兒子會認真求學，於是在該校的西點旅館中租屋長達兩年，以便監督兒子的行動。(Source: Library of Congress)

任務式指揮的歷史殷鑒

當今任務式指揮的哲學思想至少可追溯自1806年。有感於拿破崙透過快速發布命令及企圖的通訊能力、容許基層幹部提出主動作為，以及分享彼此對於基本準則的理解，因而發揮極高的作戰節奏，普魯士軍官開始重新思考指揮的策略。¹⁹ 剛開始，普魯士軍官認為讓基層幹部擁有較大決策空間有一定難度。經過幾番嚴苛且激烈的辯論，再加上老毛奇(Helmuth von Moltke the Elder)提出的建言，「有限度主動

作為」於焉發展。此等哲學的核心在於咸認犯錯也好過於猶豫不決，而指揮官角色則是以正確方向指引部隊採取大膽無畏的行動。²⁰ 最讓人稱道的是老毛奇所提出的有限度主動作為，加上其後所發展的「任務型戰術」概念，形成培育基層幹部的重大投資，只要給這些基層幹部基本的命令，就能信任他們會採取妥適的行動來達成任務。

「有限度主動作為」所需假定事項正是近期心理學文獻中提出的質疑。所有型態的分權式指揮都是基於一種前提，只要給他們正確的裝備，年

輕軍官都能夠並有意願採取主動作為。然而，近期研究亦指出，許多長大成人的青年都是出身自「千禧年」世代，他們有可能因為直升機家長的教養方式而在採取主動作為上出現困難。許多雇主關切議題為1980至2000年間出生的成年人，在獨立性及採取主動作為上較先前世代更容易出現困難。²¹ 鑒於美陸軍有將近57%現役軍官及近86%士官兵都出生於千禧年，因此這項主張所關切事項具有重要的參考價值。²²

軍方對於這些入營服役的千禧年世代青年有諸多無法苟同之處，其中包含：漫無目標的生涯規劃、冗長的成年轉換期、需要家長給予更多情感及實質的支持。²³ 然而，有趣的是，指揮官對於基層幹部怨言通常與過度接受家長教養的千禧世代青年有許多雷同之處：猶豫不決、高度期待長官指引、「要人帶著做」(hand-holding)、喜歡講理由；伴隨著欠缺解決問題與主動作為的能力。研究指出，當孩童習慣別人給答案之後，或是這些孩童從未歷經奮鬥過程，等他們長大後就會變得與人群較為疏離、不願自動自發、自信心不足，而且也較無法獨立自主。²⁴

想像將這些家長過度教養的千禧世代招募入營，然後把他們放在領導的職務上：他或她所展現出來的特質就如同上述所言，因此也無法取得指揮官的信任。指揮官不信任基層幹部的決策技巧，於是不願授權渠等運用有紀律主動作為。為了不讓失敗的情況發生，指揮官終日盤旋於基層幹部之上，也因而斷絕了部屬歷練的成長機會，無從變成有

信心、靈巧且能因勢利導的幹部。這種惡性循環必須破除。

改變的需求

為了克服直升機指揮的趨勢，指揮官必須學習不要不敢承擔風險，重視發展部屬的專業能力，同時培育凝聚團隊向心的信任氛圍。

不敢承擔風險。基賽爾(Robert Kissel)中校在其發表的論文中指出，美陸軍首次出現零缺失世



(Source: Arin Burgess, Military Review)

代的原因，在於界定集權式指揮可規避風險，「部屬了解或意識到犯錯的代價(懲處)，於是避免承擔風險的方式除了不作為之外，便是刻意放棄向上級提出內心所屬方案的決心。」²⁵ 第7-0號陸軍準則出版品《單位訓練與培育領導幹部》(*Training Units and Developing Leaders*)告誡指揮官應當避免發生此等類案，並闡明「學習源自成功與失敗的歷練。允許所屬幹部對於犯錯——相較於屢犯或不在意——保持誠實而不致於遭受侵害，是培育領導者及讓個人獲致成長的必要環境。」²⁶

適切的領導力包含「以身作則」。²⁷ 不敢承擔風險的高階領導者也會造就不敢承擔風險的基層幹部。親子教育的研究支持此項觀點。不敢承擔風險的家長可以預見渠等所教養孩子也會不敢承擔風險，而從孩子們的回答中可知，他們對於犯錯感到最害怕地方是家長的反應。²⁸

假定這種情況也經常發生在軍官身上，吾人便可據以做出重要的推斷：對於承擔風險或犯錯的幹部做出嚴厲回應，這名指揮官對基層幹部的教導就



凝聚團隊向心力需建構雙向信任關係，指揮官與部屬之接觸才能朝正向發展。(Source: U.S. Army/Gertrud Zach)

會變成：下達決心該考量的是指揮官可能的負面回應，而非基於成功公算或評估組織利益的可能性。一名基層幹部的指揮官如果不敢承擔風險，那麼這名幹部應該也會避免採取作為，只因為指揮官不會喜歡他的行動方案。

發展專業能力。透過微觀管理以收立竿見影之效，而非專業地培育所屬幹部，這種領導者等於長期消耗他所屬的陸軍與國家。每位領導幹部都有培育所屬幹部發展專業能力的責任。培育領導幹部是一項投資；這種投資需要時間及資源，但從長久之計的角度來看，其

所獲得的回報將會呈現指數成長。一名經過良好訓練、具備專精能力，並且值得信賴的領導幹部，指揮官便可以充分授權並賦予責任，繼而充分發揮任務式命令的成效。

第7-0號陸軍準則出版品指出，「當部屬獲得克服障礙及面對難以制定決策的機會時，就能獲得成長。他們獲致因勢利導的能力，源自於充滿挑戰、陌生與艱困的環境——敏銳的直覺亦從而獲得——敢於站出來面對多樣、複雜且難以預料的狀況。」²⁹ 這點也和親子關係的研究結果一致。然而，充滿挑戰及不預期的狀況還有更多值得學

習之處：採取主動作為。指揮官應當體認，想要在專業能力發展計畫中培養主動思維，就近期新世代軍官的素質而言，他們在採取主動作為技巧及整合挑戰能力上仍然相當欠缺。

青少年心理學家拉森(Reed Larson)指出，讓青少年學習主動思維的要件有三：內在動機、跟所接觸的環境產生連結、日積月累。³⁰ 拉森認為，為了學習主動，青少年必須在「充斥抑制、規範、挑戰及複雜度的外在現實環境中，專注於建構性的行動領域」³¹ 他亦指出，儘管稱作主動思維，其實真正意涵正是起而行的能力。此等能力還牽涉一項隨著時間而變動的作為，其所包含的項目大致為挫折、重新評估，以及調整策略。學生應該從學習中得知，主動作為是一種「日積月累方能竟其功的努力過程」，任何障礙均不應橫亘於前。³² 領導幹部應該致力於將這些原則整合至發展專業技能的計畫當中，說到做到。

在凝聚的團隊中欠缺信任關係。為了讓部屬能夠很自然地提出有紀律主動作為，願意承擔審慎評估後的風險，他們必須相信指揮官必定會給予支持，同時也能獲得可預期且合理的回應方式。反之，指揮官為了能夠承擔風險並授權主動作

為，他們也必須信任部屬。

艾倫(Charles Allen)及布勞恩(William Braun)認為，信任的構成要件有四項：可靠能力、良善動機、品格端正且謙和、行為可以預測。³³ 當指揮官跟部屬之間的接觸成為一種高品質專業發展，他們之間便基於此四種要件而同步創造出凝聚向心的團隊。史凱菲及米爾斯則認為，單位必須「透過堅實的專業發展計畫，奠定包含信心、信任、對話在內的團隊基礎。」³⁴

直升機指揮模式是為了管理欠缺信任基礎的團隊；反之，單位如果成功建立信任的基礎，則直升機指揮模式就變得沒有必要。指揮官必須明確地下定決心，俾在長官及部屬之間建立及培養信任關係。任務式指揮不可欠缺此要件。³⁵

尤有甚者，針對青少年的研究指出，給予自主性及親子間的溝通會讓青少年對於家長信任產生正向連動關係。反之，家長的控制慾則會讓青少年對於家長信任產生負面的連動關係。³⁶ 如果將這點應用在團隊中的指揮關係上，則其可能的結果將是指揮官允許部屬自由行動，並建立彼此對話，以獲得較佳的信任關係，而採取微觀管理的指揮官則會和部屬存在不良的信任關係。儘管



2015年6月12日，位於加州亨特利格特堡(Fort Hunter Liggett)的托德特(Darren Toedt)三等士官長(圖中)是第160步兵團1營3連的副排長，在一場實彈演訓中大聲下達命令，他要求排裡的弟兄在完成攻擊行動後，接續進行鞏固及整頓作業。專業技能發展端賴士兵及軍官，能具有充分下達決心的授權，正如此圖演訓過程，他們即便犯下誠實的錯誤，也無須擔心在「零缺失」指揮環境下可能遭受的傷害。(Source: U.S. Army)

此種因果關係無法證實，但顯然開放的對話態度、信任，以及允許主動作為的意願，都是建立正向關係重大且連動的因素。

結論

鑒於近期兵力縮減，領導幹部有可能變得更加

不敢承擔風險，並且會以直升機式指揮模式來取代任務式指揮。領導幹部必須致力於和部屬發展信任關係，以培養有紀律主動作為及承擔審慎評估後的風險。藉由整合克服直升機家長教養方式的相關研究，領導幹部方能提升發展專業技能的相關計畫。領導幹部培育應當讓他們置身充滿

註釋

1. Army Doctrine Publication (ADP) 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], May 2012), 4–5.
2. Ibid., 2–5.
3. Robert B. Scaife and Packard J. Mills, “A Paradigm of Dialogue and Trust: Army Mission Command Training,” *Military Review* 95, no. 1 (January-February 2015): 31–41.
4. Bruce Condell and David T. Zabecki, eds., *On the German Art of War: Truppenführung: German Army Manual for Unit Command in World War II* (Mechanicsburg, PA: Stackpole Books, 2009), 27–38.
5. Demetrios A. Ghikos, “Taking Ownership of Mission Command,” *Military Review* 93, no. 6 (November-December 2013): 23–30.
6. Daniel B. Allyn, “VCSA’s Remarks” (presentation, Association of the United States Army’s Institute of Land Warfare Hot Topic Army Networks, Washington, DC, 9 July 2015), accessed 22 February 2017, http://www.army.mil/article/152036/July_09_2015_VCSA_s_remarks_at_AUSA_ILW.
7. Richard D. Heyward, *Embedding Mission Command in Army Culture* (Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, 2013), 5.
8. Robert Kissel, *The Hidden Cost of Downsizing: A Zero Defects and Risk Avoidance Mentality* (Quantico, VA: U.S. Marine Corps War College, 1999), 12–13.
9. Claire E. Steele, “Zero-Defect Leaders: No Second Chance?” *Military Review* 84, no. 5 (September-October 2004): 66–70.
10. Jim Tice, “New Policy: Boards Will See Junior Officer Black Marks,” *Army Times*, 2 February 2015, accessed 31 March 2017, <https://www.armytimes.com/story/military/careers/army/2015/02/02/-army-evaluations-masked-rule-change/22739073/>.
11. Martin E. Dempsey, *Chairman’s Strategic Direction to the Joint Force* (Washington, DC: U.S. Joint Chiefs of Staff, 6 February 2012), 3.
12. Heyward, *Embedding Mission Command*, 5–7.
13. Julie Lythcott-Haims, *How to Raise an Adult* (New York: Henry Holt and Company, 2015), 5.
14. Army Regulation 15-6, *Procedures for Administrative Investigations and Boards of Officers* (Washington, DC: U.S. GPO, 1 April 2016).
15. Lythcott-Haims, *How to Raise an Adult*, 6.
16. Albert Bandura, “Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Social Change,” *Psychological Review* 84 (1977): 191–215.
17. Chris Segrin, Michelle Givertz, and Neil Montgomery, “Erratum to: Overparenting is Associated with Child Problems and a Critical Family Environment,” *Journal of Child and Family Studies* 24 (2015): 470–79.
18. Terri LeMoyne, and Tom Buchanan, “Does ‘Hovering’ Matter? Helicopter Parenting and Its Effect on Wellbeing,” *Sociological Spectrum* 31 (2011): 4.
19. Stephen Bungay, “The Road to Mission Command: The Genesis of a Command Philosophy,” *The British Army Review* 137 (Summer 2005): 22–29.
20. Keith G. Stewart, *The Evolution of Command Approach*, Paper 192 (Toronto: Defence Research and Development

挑戰、複雜且真實的環境，同時也要在沒有干涉的情況下，讓他們有失敗及克服障礙的機會。此等作為對於培育靈巧、因勢利導且稱職的領導幹部至關重要。

作者簡介

Lynn Marie Breckenridge少校係美陸軍臨床心理學家，同時也是路易斯—麥柯德聯合基地馬迪根陸軍醫療中心(Madigan Army Medical Center)密集門診專案計畫的主任。她擁有費城希平斯堡大學(Shippensburg University)教育學士學位、馬里蘭州貝賽斯達美國國防醫科大學(Uniformed Services University of the Health Sciences)的醫療暨臨床心理學碩士學位，以及美國國防醫科大學臨床心理學博士學位。在成為心理學家之前，她曾任情報分析師及醫療保健行政官。

Reprint from *Military Review* with permission.

- Canada, 2009), 2–4.
21. Phillip Bump, “Here is When Each Generation Begins and Ends, According to the Facts,” *The Atlantic*, 25 March 2014, accessed 22 February 2017, <http://www.theatlantic.com/national/archive/2014/03/here-is-when-each-generation-begins-and-ends-according-tofacts/359589/>; Karen Smola and Charlotte D. Sutton, “Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium,” *Journal of Organizational Behavior* 23 (2002): 363–82; Jeffrey Arnett, “Suffering, Selfish, Slackers? Myths and Reality about Emerging Adults,” *Journal of Youth and Adolescence* 36 (2007): 23–29.
22. U.S. Department of Defense, *2014 Demographics: Profile of the Military Community* (Washington, DC: Office of the Assistant Secretary of Defense, 2014), accessed 22 February 2017, <http://download.militaryonesource.mil/12038/MOS/Reports/2014-Demographics-Report.pdf>.
23. Arnett, “Suffering, Selfish, Slackers?,” 23–29.
24. Laura Padilla Walker and Larry J. Nelson, “Black Hawk Down? Establishing Helicopter Parenting as a Distinct Construct from Other Forms of Parental Control during Emerging Adulthood,” *Journal of Adolescence* 35, no. 5 (2012): 1177–90; Evie Kins, Bart Soenens, and Wim Beyers, “Separation Anxiety in Families with Emerging Adults,” *Journal of Family Psychology* 27 (2013): 495–505.
25. Kissel, *The Hidden Cost of Downsizing*, 12–13.
26. ADP 7-0, *Training Units and Developing Leaders* (Washington, DC: U.S. GPO, August 2012), 8.
27. ADP 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. GPO, August 2012), 7.
28. Dmytro Hryshko, María José Luengo-Prado, and Bent E. Sørensen, “Childhood Determinants of Risk Aversion: The Long Shadow of Compulsory Education,” *Quantitative Economics* 2, no. 1 (2011): 37–72; Randy Cale, “Discover the Secrets to Terrific Parenting!,” Terrific Parenting website, accessed 22 February 2017, <http://terrificparenting.com>.
29. ADP 7-0, *Training Units and Developing Leaders*, 8.
30. Reed W. Larson, “Toward a Psychology of Positive Youth Development,” *American Psychologist* 55, no. 1 (January 2000): 170–83.
31. Ibid., 172.
32. Ibid.
33. Charles D. Allen and William G. “Trey” Braun III, “Trust: Implications for the Army Profession,” *Military Review* 93, no. 5 (September–October 2013): 73–85.
34. Scaife and Mills, “A Paradigm of Dialogue and Trust,” 31–41.
35. Tom Guthrie, “Mission Command: Do We Have the Stomach For What Is Really Required?,” *ARMY* (June 2012), 26–28, accessed 22 February 2017, https://www.ansa.org/sites/default/files/FC_Guthrie_0612.pdf.
36. Liuhua Ying et al., “Parental Monitoring, Parent-Adolescent Communication, and Adolescents’ Trust in Their Parents in China,” ed. Valsamma Eapen, *PloS One* 10, no. 8 (2015), accessed 22 February 2017, <http://ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4536221/>.