

Politeja

Nr 1(88/3), 2024, s. 229-245

<https://doi.org/10.12797/Politeja.21.2024.88.3.15>

Licencja: CC BY-NC-ND 4.0

Maciej MILCZANOWSKI 

Uniwersytet Rzeszowski

mmilczanowski@ur.edu.pl

WDRAŻANIE KONCEPCJI *MISSION COMMAND* I *VERSATILE LEADERSHIP* W KONTEKŚCIE KULTUROWYCH WYMIARÓW ZAPROGRAMOWANIA UMYŚŁOWEGO

ABSTRACT Introducing of the *Mission Command* and *Versatile Leadership* Concepts in the Context of Cultural Dimensions of Mind Programming

The concepts of Mission Command and Versatile Leadership are very similar in many ways, regardless the fact that they develop in 'parallel' realities – military and civilian. Both concepts require the use of a culture-dependent methods of introducing into the military or civilian organisations. The cultural dimension of mind programming creates the set of specific conditions for introducing the MC and VL – some of those aspects can be positive and some negative toward those two concepts. But without researching and without awareness of those conditions there will be a lot of chaos and misinterpretations in the organisations where MC and VL concepts appear.

Keywords: commanding, leadership, chaos

Słowa kluczowe: dowodzenie, przywództwo, chaos

WPROWADZENIE

Koncepcje *Mission Command* (MC) i *Versatile Leadership* (VC) są w wielu aspektach bardzo do siebie podobne, pomimo że rozwijały się w rzeczywistościach niejako równoległych – wojskowej i cywilnej. Jednocześnie obie te rzeczywistości funkcjonują w dużej mierze w odrębnych kulturach organizacyjnych charakteryzujących się odmienną specyfiką i praktyką¹, dlatego wymagają specyficznych metod wdrażania, zależnych od kultury, w jakiej funkcjonują lub dopiero mają funkcjonować. Wynika to z uwarunkowań zaprogramowania umysłowego w danej kulturze, które może być bardziej lub mniej sprzyjające tym koncepcjom, lub też będzie powodowało trudności interpretacyjne. Powodować to musi szereg problemów trudnych do zdiagnozowania bez odpowiedniego aparatu naukowego.

Jednocześnie należy także uwzględnić tu pewien paradoks – obie wymienione koncepcje mogą być efektywne tylko w warunkach kompetentnego dowodzenia i przywództwa, w przeciwnym razie ich stosowanie może przynosić pogłębienie chaosu, anarchię taktyczną i operacyjną, w efekcie prowadząc do strategicznych niepowodzeń.

W artykule przyjęto metodę analizy źródeł i literatury, w tym dokumentów doktrynalnych i regulaminów wojskowych, szczególnie badaniu poddano wpływ i znaczenie kulturowych wymiarów zaprogramowania umysłowego dla MC i VL w kontekście wdrażania obu tych koncepcji. Ważną metodą badawczą jest też obserwacja uczestnicząca, która jest istotna z uwagi na tzw. zwyczaj panujący w wojsku oraz instytucjach cywilnych, który nie stanowił nigdy płaszczyzny dla poważnych badań naukowych, choć ma istotne znaczenie dla zmian zachodzących zarówno w wojsku, jak i w środowiskach cywilnych.

ZBIEŻNOŚĆ *MISSION COMMAND* I *VERSATILE LEADERSHIP*

Skuteczne wdrażanie obu koncepcji – *Mission Command* (dowodzenie przez misję) w wojsku oraz koncepcji *Versatile Leadership* (wszechstronne przywództwo) – w środowiskach niewojskowych wymaga uwzględnienia różnic kulturowych wynikających z zaprogramowania umysłowego. Zasadnicze znaczenie dla ich kierunku rozwoju ma kultura, która zbliża środowiska wojskowe i cywilne w danej społeczności, ale jednocześnie należy zaznaczyć, że kultura organizacyjna czy instytucjonalna sprawiają, że rzeczywistości te znacząco się także różnią.

*Mission Command to filozofia dowodzenia ze scentralizowanym określeniem zamiaru oraz zdecentralizowaną realizacją tego zamiaru, szczególnie właściwa w sytuacjach złożonych, dynamicznych, głęboko konfliktowych*². *Mission Command* w dokumencie

¹ G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Warszawa 2007, s. 21-22.

² *Mission Command is a Philosophy of Command, with Centralised Intent and Decentralised Execution, that is Particularly Suitable for Complex, Dynamic and Adversarial Situations*, „Army Doctrine Publication Operations”, Bicester 2011, s. 6-11.

doktrynalnym z 2018 roku przetłumaczono jako dowodzenie przez misję³, co wprowadza pewien ład pojęciowy, bowiem wcześniej stosowano inne tłumaczenia lub nazwę w języku angielskim. W warunkach wdrażania tej istotnej koncepcji taki chaos pojęciowy nie jest pomocny⁴.

Koncepcja ta jest różnie definiowana w poszczególnych armiach. W polskim dokumencie doktrynalnym na koncepcję tę składają się cztery punkty: zamiar dowódcy, inicjatywa podwładnych, rozkazy bojowe odpowiednie do danego zadania, podział sił i środków⁵. Natomiast w Doktrynie Sił Zbrojnych USA z 2012 roku, w całości poświęconej *Mission Command*, wyszczególniono sześć zasadniczych punktów: budowa zwartych zespołów poprzez obopólne zaufanie, kształtowanie wzajemnego zrozumienia, przedstawienie jasnego zamiaru dowódcy, wykorzystywanie zdyscyplinowanej inicjatywy, stosowanie rozkazów misji, akceptacja uzasadnionego ryzyka⁶. Można przyjąć, że koncepcja ta, ogólnie mówiąc, składa się z następujących podstawowych kwestii: przekazanie inicjatywy podwładnym, ale jednocześnie odpowiedzialność pozostaje przy przełożonym, zachowanie swobody komunikacji tak w dół, jak i w górę łańcucha dowodzenia, kompetentny dowódca, dający przykład, akcentując wspólnotę w wykonywanych działaniach. Koncepcja *Mission Command* skonstruowana jest też z innych składowych, które na różnych poziomach przedstawiają kompetencje na poszczególnych szczeblach dowodzenia. Kluczowa jest tu koncepcja strategicznego kaprała opisana przez Charlesa C. Krulaka, który korzystał ze wcześniejszych opracowań Davida Galuli, i została uzupełniona przez Jamesa Mattisa⁷. Zakłada ona kształtowanie płaszczyzny dla inicjatywy podwładnych na podstawie czterech zasadniczych bloków, w jakie ten podwładny ma być „wyposażony”: walka konwencjonalna (militarna wynikająca z klasycznego wykształcenia wojskowego), prowadzenie działań humanitarnych, orientacja w sytuacji politycznej, umiejętność posługiwania się informacją⁸.

Przekazywanie inicjatywy w dół hierarchii, budowanie zespołów opartych na zaufaniu, swoboda komunikacji i kompetencje oraz przykład własny lidera to punkty zasadniczo zbieżne ze sztuką angażującego przywództwa, będącą składową *Versatile*

³ Dowodzenie i kierowanie w działaniach lądowych DT-3.2.2(B), Dowództwo Generalne Rodzaju Sił Zbrojnych, Bydgoszcz 2018.

⁴ Kwestia ta została przeanalizowana w odrębnym artykule M. Milczanowskiego, *Wdrażanie koncepcji Mission Command w warunkach polskich – problemy pojęciowe*, „Polityka i Społeczeństwo” 2023, t. 21, nr 4.

⁵ *Dowodzenie i kierowanie...*, s. 25.

⁶ *Army Doctrine Reference Publication 6-0 Mission Command*, Headquarters Department of the Army, Washington D.C. 2012, 17 V, s. 2-1.

⁷ Połączenie obu koncepcji zostało przedstawione w książce M. Milczanowskiego, *Sztuka budowania pokoju. Przywództwo strategiczne na przykładzie fazy IV operacji Iracka Wolność*, Rzeszów 2020, s. 112-114; patrz też: C.C. Krulak, *The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War*, „Marines Magazine” 1999, no. 1; D. Galula, *Counterinsurgency Warfare: Theory and Practice*, Westport 1964, s. 62-63; J. Mattis, F. Hoffman, *Future Warfare: The Rise of Hybrid Wars*, „US Naval Institute Proceedings Magazine” 2005, vol. 132/11/1, 233.

⁸ M. Milczanowski, *Sztuka...*, s. 114.

Leadership, zaproponowaną przez Boba Kaplana i Roba Kaisera⁹. Ta z kolei koncepcja zawiera w sobie główne elementy przywództwa poziomu piątego określone przez Jima Collinsa: przywódca taki musi potrafić spojrzeć uczciwie na najgorsze nawet problemy, aby realnie podejść do ich rozwiązywania, cechować się osobistą pokorą, dzięki czemu będzie zdolny otworzyć kanały komunikacji z zespołem, a jednocześnie być pewnym swoich założeń i misji. Zasadniczo ważna jest dla Collinsa kultura dyscypliny, która zakłada, że mając zdyscyplinowanych ludzi, możemy rezygnować z konieczności akcentowania hierarchii – jest to zbieżne z przesunięciem inicjatywy na podwładnych, a odpowiedzialności – na przełożonych w *Mission Command*¹⁰. Jacek Santorski z kolei zaproponował, by włączyć do tego podejścia tzw. biznesowy stoicyzm prezentowany przez Jima Collinsa¹¹. Z kolei autor niniejszego opracowania we wspólnym artykule z Santorskim zaproponował także poszerzenie tej koncepcji o model dowodzenia, znany jako *Mission Command*, który okazuje się w pełni zbieżny z zasadami VL¹².

Jednocześnie wojskowa koncepcja, którą można nazwać tradycyjną, określana jako *Command and Control* (C2) – co w dokumencie doktrynalnym z 2018 roku przetłumaczono jako dowodzenie i kierowanie¹³ – zakłada szczegółowe instruowanie podwładnych nie tylko co do celu, ale też sposobów realizacji zadania. Wskazywanie szczegółowych instrukcji poprzedzonych odprawami dowódczymi ogranicza kreatywność podwładnych i ich inicjatywę, ale jednocześnie pozwala na większą kontrolę realizacji zadań przez przełożonego. W istocie obie te metody znajdują zastosowanie i MC nie może wyprzeć C2 z użycia, ale musi stworzyć alternatywę dla koncepcji podejmowanych działań. Podobnie jest po stronie cywilnej – przywództwo angażujące, będące odpowiednikiem *Mission Command*, uzupełniane jest działaniami zgodnymi z przywództwem forsującym (odpowiednikiem *Command and Control*).

Kompetencje przywódcze i budowanie zaufania w zwartych zespołach w środowiskach cywilnych odbywa się zgodnie z ideą: *najpierw kto, potem co*, ale też zwraca się uwagę na kompozycję zespołu: właściwi ludzie na pokład, niewłaściwi na zewnątrz¹⁴. Problem braku odpowiednich kompetencji jest kluczowy w związku z naturalnymi, wrodzonymi skłonnościami do reagowania na konflikt¹⁵, a także wieloma problemami

⁹ B. Kaplan, R. Kaiser, *The Versatile Leader: Make the Most of Your Strengths Without Overdoing It*, San Francisco 2006; J. Santorski, *Meta skrypt lidera*, Warszawa 2014, s. 20.

¹⁰ J. Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*, Boulder 2011, s. 233-235.

¹¹ J. Santorski, *Meta skrypt lidera*, Warszawa 2014, s. 20.

¹² J. Santorski, M. Milczanowski, *Jak w wojsku – „Mission Command” w służbie cywilnej*, „Coaching” 2017, no. 2, s. 64-65.

¹³ *Tamże*.

¹⁴ *First who... then what, Right people on the bus, the wrong people off the bus* – J. Collins, *Good to Great...*, kl. 249.

¹⁵ Style reakcji na konflikt: rywalizacja, unikanie, kompromis, łagodzenie, kooperacja – za S. Chelpea, T. Witkowski, *Psychologia konfliktów*, Wrocław 2015, s. 154-165.

dotyczącymi kontrolowania emocji¹⁶. Reakcja na konflikt jest wrodzona i/lub wynika z doświadczenia, ale może też stać się elementem edukacji i ćwiczenia. Specyfika służby wojskowej (choć często również w środowiskach niewojskowych), oraz awans zawodowy na stanowiska kierownicze powoduje naturalną skłonność liderów do reagowania na konflikt rywalizacją, która zakłada *sposób patrzenia na konflikt jako na grę do wygrania. Wygrana oznacza sukces i dobry wynik, przegrana natomiast porażkę, słabość i utratę prestiżu*¹⁷. Jeśli ten konflikt dotyczy rywalizacji wewnętrznej w strukturze dowodzenia lub zarządzania, wówczas utrudnia przekazywanie kompetencji w dół, a także budowanie zaufania, w którym lider musi często uznać, że podwładny w specyficznej sytuacji, terenie lub uwarunkowaniach może mieć większą wiedzę i doświadczenie niż on sam. Taka negatywna rywalizacja wewnętrzna generuje często syndrom współpracy, w której podwładny korzystając ze strategii unikania konfliktu lub łagodzenia poprzez uleganie¹⁸, będzie wołał wykonać polecenie, nie wykazując się inicjatywą, która może być odebrana przez przełożonego jako forma rywalizacji.

Z kolei kontrola emocji wśród ludzi o różnym bagażu doświadczeń, konieczna przy budowie zaufania w zespole, często pod wpływem stresu, w sytuacjach kryzysowych, jest trudna z uwagi na naturalne skłonności. Dotyczy to wielu przypadków osób nastawionych na karierę czy to w wojsku, czy w strukturach niewojskowych, które można określić jako *niezwykle agresywne: działają one na podstawie założenia o wrogości*¹⁹. Takie cechy stereotypowo są przypisywane często wojskowym lub tzw. karierowiczom w środowiskach niewojskowych, jednak przy wdrażaniu koncepcji MC i VL będą one miały ogromny problem z zaufaniem podwładnym czy z przekazaniem im inicjatywy, zachowując po swojej stronie odpowiedzialność. Zmiana takiego charakteru przywództwa wymaga pracy nad sobą, a zatem w wielu przypadkach jest wykluczona, bowiem osoby, które odnoszą sukces, awansują na kolejne stopnie w hierarchii, ulegają iluzji nieomyślności (o której w dalszej części).

Gdy nasze myśli są zbieżne z celem misji, nie potrzeba rozbudowanej biurokracji, natomiast gdy działania są zdyscyplinowane, nie trzeba wdrażać klasycznych mechanizmów kontrolnych. *Mission Command* z kolei zakłada zastosowanie sztuki dowodzenia w miejsce zwykłej hierarchii i systemu rozkazów, kontroli nieingerującej w działania podwładnych, która opiera się na wiedzy i doświadczeniu (zamiast klasycznych mechanizmów kontrolnych) oraz inicjatywę w ramach narzuconej dyscypliny zawierającej nakreśloną misję i jej znaczenie, co niweluje konieczność formalizacji dużej części obiegu informacji. Oba mechanizmy zmierzają do budowania zaufania dzięki wspólnocie i zrozumieniu misji oraz osiągnięcia największej możliwej inicjatywy i zaangażowania całych zespołów.

¹⁶ Kontrola emocji jest w dużej mierze wrodzona i ukształtowana – podobnie jak reakcja na konflikt – przez doświadczenie. Także ją można jednak trenować, zmieniać własne skłonności, wymaga to jednak pracy nad sobą, a często pomocy specjalistów, za: D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, Poznań 1997, szczególnie s. 362-370.

¹⁷ S. Chelpa, T. Witkowski, *Psychologia konfliktów...*, s. 163.

¹⁸ *Ibidem*, s. 161-163.

¹⁹ D. Goleman, *Inteligencja...*, s. 364.

Obie te koncepcje zbiegają się w dwóch obszarach: kompetencjach przywódcy i jego wpływie na budowanie zespołu. Rezultatem takiego podejścia jest efekt synergii, który pozwala na pokonywanie niespodziewanych okoliczności poprzez: elastyczność, wewnętrzne zaufanie, zrozumienie strategii, pewność siebie i swobodę komunikacji. To wszystko pozwala na realizację misji, której obraz przez cały czas powinien towarzyszyć zespołowi.

Ilustracja 1. *Versatile Leadership*



Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Kaplan, R. Kaiser, *The Versatile Leader. Make the Most of Your Strengths Without Overdoing It*; J. Santorski, *Meta skrypt lidera*.

Wszechstronność przywództwa (VL) zakłada zrównoważone stosowanie stylów przywództwa: angażującego i forsującego oraz strategicznego i operacyjnego. Integracja tych stylów pozwala na osiągnięcie najwyższej efektywności. To z kolei jest fundamentem pozwalającym na przejście z funkcjonowania na poziomie dobrym (*good*) do maksymalnego, będącego wynikiem efektu synergii (*great*)²⁰. Właśnie umiejętność tego „przejścia” charakteryzuje przywódców o najwyższych kompetencjach. Dlatego zarówno w sferach cywilnych (w tym biznesowych), jak i wojskowych pojawiają się bardzo zbliżone wnioski w tym obszarze, choć proces dochodzenia do nich jest (co ciekawe) odrębny. Niemal identycznie brzmią wnioski Kevina Murraya, który wskazuje, że *tradycyjne metody zarządzania, oparte na poleceniach i kontroli, przestały być skuteczne*²¹

²⁰ Parafrazując przejście z *good to great* Jima Collinsa – J. Collins, *Good to Great...*

²¹ K. Murray, *Język liderów*, Warszawa 2014, s. 50.

i postuluje konieczność formułowania misji z tymi, które wynikają z transformacji wojskowego systemu dowodzenia. W il. 1 przy określeniach związanych z VL umieszczono także zasady wynikające z MC. A zatem przywództwo siłowe odpowiada C2, a przywództwo zachęcające to budowanie zaufania i oddawanie inicjatywy w MC. Przywództwo strategiczne to odpowiednik rozkazów misji, a przywództwo operacyjne odpowiada zamiarowi dowódcy.

WYMIARY KULTURY W KONTEKŚCIE MC I VL

Wdrażanie MC i VL wymaga uwzględnienia lokalnych i regionalnych uwarunkowań, które kształtują tło, w jakim te koncepcje mają być realizowane. Należy tu przedstawić dwie płaszczyzny: kulturę organizacyjną, w której powstaną czynniki ułatwiające współpracę i wspólne pojmowanie wymienionych koncepcji, ale też kulturę narodową²², w ramach której pewne wymiary będą się różnić. Instytucją, w której określić można pewną spójną kulturę organizacyjną jest w wojsku NATO²³, posiadające wspólny zbiór regulaminów, doktryn, oraz SOP itd. W środowisku cywilnym będą to różnego rodzaju międzynarodowe przedsiębiorstwa, w których wspólne działanie ujednolicane jest w ramach kultury organizacyjnej²⁴.

Geert i Gert Jan Hofstede wskazali na trzy poziomy zaprogramowania umysłu człowieka: od osobowości, poprzez kulturę, do natury ludzkiej. Natura ludzka jest wspólna dla wszystkich, osobowość zaś jest kwestią indywidualną. Tym, co odróżnia nasze reakcje, działania, sposoby myślenia w wymiarze społecznym jest kultura. Hofstede zajął się badaniem właśnie tego wymiaru zaprogramowania umysłu i określili konkretne parametry dla państw tkwiących w danej kulturze. Oczywiście dane te uśredniają w pewien sposób skłonności całej grupy, co z pewnością rodzi kontrowersje, jednak daje bardzo ciekawe i ważne wnioski dotyczące tendencji w całych grupach społecznych różniących się kulturowo od innych.

Zaprogramowanie umysłu w poszczególnych kulturach podzielono na pięć wymiarów: dystans władzy, indywidualizm i kolektywizm, męskość i żeńskość, unikanie niepewności, orientacja długo- i krótkoterminowa²⁵. Wymiary te mają istotne znaczenie dla wdrażania koncepcji MC i VL w poszczególnych krajach, jednak szczególne znaczenie mają trzy z nich. Są to: dystans władzy, indywidualizm i kolektywizm oraz unikanie niepewności.

W naszej analizie porównawczej wykorzystano trzy z sześciu wymiarów kultur w USA i w Polsce, które mają największe znaczenie dla dowodzenia i przywództwa. Wymienione wymiary kultur narodowych kształtują warunki dla wdrażania MC i VL.

²² G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje...*, s. 16.

²³ H. Schreiber, *Świadomość międzykulturowa – „odświeżony” paradygmat prowadzenia operacji wojskowych*, [w:] B. Janusz-Pawletta, *Konwencje Genewskie 60 lat później*, Warszawa 2010, s. 149.

²⁴ G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje...*, s. 296-299.

²⁵ *Tamże*, s. 51-53.

Dystans władzy i iluzja nieomyślności

Dystans władzy jest definiowany jako *zakres oczekiwań i akceptacji dla nierównomiernego rozkładu władzy, wyrażany przez mniej wpływowych (podwładnych) członków instytucji lub organizacji*²⁶. Innymi słowy im większy dystans władzy, tym bardziej dowódca, kierownicy, managerowie mogą posługiwać się jedynie autorytetem formalnym: *gdy jego władza jest jakoś opisana w regułach funkcjonowania danej instytucji i związanej z rodzajem zajmowanego stanowiska*²⁷. Duży dystans władzy wiąże się z autorytetem podkreślanym widocznymi oznakami statusu i nadużywaniem władzy²⁸. Mniejsze znaczenie mają rzeczywiste kompetencje, doświadczenie i wiedza. Z kolei mały dystans władzy oznacza, że przełożony i podwładni są równi i realizują jedynie przypisane im role społeczne²⁹. Hofstedowie wskazują, że w sytuacji dużego dystansu władzy nie będzie działać zarządzanie przez cele MBO (Management By Objectives), czyli koncepcja zbliżona do MC i VL, a zatem jednocześnie zaistnieje konieczność stosowania szczegółowych instrukcji, które staną się dla podwładnego sygnałem do działania.

Taki schemat dominuje w kulturach wschodnich, bardziej skłonnych do autorytaryzmu, posłuszeństwa i zasadniczo wyższej pozycji przełożonego w każdym aspekcie życia. Niższy dystans władzy to z kolei dowódca, kierownik, manager, który cechuje się autorytetem nieformalnym, wynikającym z kompetencji, wiedzy i doświadczenia. Sam autorytet formalny (wynikający z zajmowanego stanowiska) nie jest czynnikiem budującym jego pozycję. Występuje w kulturach zachodnich, nastawionych na podejmowanie decyzji w sposób demokratyczny, zakładający swobodną wymianę informacji, dyskusję (nawet burzę mózgów), a także równość pomiędzy liderem a podwładnymi we wszystkich aspektach, poza zasobem decyzji w kwestiach zawodowych.

Duży dystans władzy generuje zatem konieczność udzielania szczegółowych instrukcji, co tworzy iluzję nieomyślności przełożonego i braku kompetencji do samodzielnego działania u podwładnego. Dowódca, który uważa, że wie wszystko na każdy temat i jest nieomyślny, nie będzie potrafił zaufać podwładnym. Jeśli otrzyma zadanie wdrożenia koncepcji *Mission Command*, wówczas może ją interpretować jako sprawdzian dla podwładnych. Stawiając zadanie, będzie oczekiwał, że przedstawią koncepcję jego wykonania taką, jaką on sam uważa za najlepszą. W takiej sytuacji cała filozofia MC zostaje wypaczona, choć może się wydawać, że jest realizowana na poziomie zasad.

Indywidualizm – kolektywizm i syndrom myślenia grupowego

Indywidualizm i kolektywizm to dwa odmienne stany w kolejnym wymiarze kultury narodowej. Wymiar ten ma zasadnicze znaczenie dla sposobu myślenia całych grup

²⁶ *Tamże*, s. 59.

²⁷ J.F. Jacko, *Typy i funkcje autorytetu w „czasach nieufności”*, [w:] *Komunikacja marketingowa w czasach nieufności*, red. G.P. Maj, Radom 2007, s. 19.

²⁸ G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje...*, s. 68-69.

²⁹ *Tamże*, s. 69.

społecznych, choć bardzo rzadko występuje w skrajnej postaci (podobnie jak pozostałe wymiary). Zazwyczaj wymiar ten jest wyrażany wskaźnikiem, który określa wartość na skali pomiędzy skrajnymi postaciami indywidualizmu i kolektywizmu. Hofstедowie przedstawiają następującą definicję tego wymiaru: *[i]ndywidualizm jest właściwy społeczeństwom, w których więzy między jednostkami są luźne i każdy ma na uwadze głównie siebie i swoją najbliższą rodzinę. Kolektywizm z kolei jest właściwy społeczeństwom, w których ludzie od momentu narodzin należą do silnych, spójnych grup. Grupy te przez całe życie zapewniają im opiekę i ochronę, za co ich członkowie odwzajemniają się niekwestionowaną lojalnością*³⁰.

Indywidualizm zatem skłania do szybszego i bardziej samodzielnego podejmowania decyzji niż kolektywizm, w którym grupa czeka raczej na decyzje przełożonego. W kulturach kolektywistycznych większy też będzie wpływ grupy na jednostkę, co też utrudnia podejmowanie obiektywnej i wynikającej z wiedzy oraz doświadczenia decyzji. Wpływ ten został bardzo sugestywnie przedstawiony w eksperymencie Solomona Asha, który stał się inspiracją do innych eksperymentów, na różne sposoby pokazujących podatność jednostki na uleganie grupie³¹. Prowadzi to do sytuacji, która w pewnych warunkach może być zagrożeniem dla całej grupy, a racjonalność podejmowanych decyzji w takiej sytuacji staje się kwestionowana:

*Jednym z zagrożeń występujących w zespołowym podejmowaniu decyzji jest myślenie grupowe, a więc występująca w wysoce zwartych grupach tendencja do utraty przez jej członków zdolności do krytycznej oceny*³².

Syndrom myślenia grupowego powstaje z kilku powodów, ale nawet gdy powstaje w najbardziej pozytywnych uwarunkowaniach wynikających z sympatii, szacunku czy miłości, może stać się przyczyną głębokich i długotrwałych konfliktów w grupie, co obrazowo ilustruje Paradoxs Abilene³³. Innym uwarunkowaniem sprzyjającym syndromowi myślenia grupowego jest izolacja. Gdy grupa pozostaje w izolacji, myślenie wewnątrz niej się ujednolica, brak możliwości konfrontowania swoich obserwacji i wrażeń ze światem zewnętrznym utrudnia przyjmowanie innej perspektywy niż grupowa. Syndrom ten jest wzmacniany, gdy w grupie występuje silny stres, gdy występuje presja czasu, ryzyko, a także gry mamy do czynienia z silnym, autorytarnym liderem generującym duży dystans władzy³⁴.

³⁰ G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje...*, s. 88.

³¹ S. Asch, *Social Psychology*, New York 1952, s. 396; A. Hanayama, K. Mor, *Conformity of Six-Year-Old Children in the Asch Experiment without Using Confederates*, „Psychology” 2011, vol. 2, no. 7, s. 661-664; P.G. Zimbardo, *Psychologia i życie*, Warszawa 1999, s. 593; V.L. Allen, J.M. Levine, *Consensus and Conformity*, „Journal of Experimental Social Psychology” 1969, vol. 5, no. 4, s. 389-399; S. Moscovici, C. Faucheux, *Social Influence, Conformity Bias, and the Study of Active Minorities*, [w:] *Advances in Experimental Social Psychology*, red. L. Berkowitz, t. 6, New York 1972; S. Moscovici, *Social Influence and Social Change*, New York 1976; S. Moscovici, *Toward a Theory of Conversion Behavior*, [w:] *Advances in Experimental Social Psychology*, red. L. Berkowitz, t. 13, New York 1980, s. 209-239; M. Milczanowski, *Sztuka budowania...*, s. 41-42.

³² J.R. Schermerhorn, *Zarządzanie. Kluczowe koncepcje*, Warszawa 2008, s. 297.

³³ J.B. Harvey, *The Abilene Paradox and Other Meditations on Management*, San Francisco 1996.

³⁴ S. Forlicz, *Informacja w biznesie*, Warszawa 2008, s. 126.

Wszystkie wymienione czynniki w pewnych warunkach spowodują sprawniejsze i szybsze działanie grupy, w wielu sytuacjach taka jednomyślna grupa polegająca na swoim liderze będzie bardziej efektywna. Kolektywizm sam w sobie jest w dużej mierze istotą zespołu, gdzie poszczególni członkowie powinni na sobie polegać i ufać sobie. W grupie kolektywistycznej występuje silna identyfikacja grupowa³⁵ – co jest podstawą budowania zespołów w wojsku (jednostki mają swoją symbolikę, często elementy obyczaju specyficznego dla tej grupy). Jednocześnie jednak ujednolicanie myślenia wewnątrz grupy będzie utrudniało interakcje poza nią. Poglębiać się może proces odrealnienia tych postaw generowanych wewnętrznym konformizmem, wynikającym z innych przesłanek niż racjonalna ocena sytuacji. Może to zasadniczo utrudniać działanie całej grupy w otoczeniu społecznym, ale też będzie poważnie wpływało na funkcjonowanie jednostki, która wyjdzie z takiej grupy bądź zostanie z jakiejś przyczyny pozbawiona jej ochrony. Procesy kolektywnego (grupowego) myślenia powodują też osvajanie się z tym, co poza grupą może nawet daleko wykraczać poza normę. Ochrona tej grupy – normy w niej występujące – mogą dawać złudne wrażenie, że są one ważniejsze od istniejących na zewnątrz grupy. W takiej sytuacji zespół maklerów giełdowych czy pluton lub kompania wojska mogą dokonywać czynów skrajnie nieetycznych, a nawet niehumanitarnych, bowiem wewnątrz może panować przekonanie o bezkarności tej grupy, co czasem dodatkowo jest potęgowane autorytetem silnego lidera wydającego rozkazy³⁶.

Indywidualizm jest więc powiązany z dystansem władzy. Tam, gdzie występuje niski dystans władzy, jednocześnie jest także wysoki poziom indywidualizmu, a tam, gdzie dystans władzy jest wysoki, zwiększeniu ulega też poziom kolektywizmu³⁷. Ale to także nie pozostaje bez konsekwencji. Autorytet nieformalny jest w zupełności wystarczający, ale nie gwarantuje podejmowania najbardziej racjonalnych decyzji. Cała grupa może w takiej sytuacji zmierzać w stronę skrajnie niekorzystną dla otoczenia, jak i dla siebie samej.

Męskość i kobiecość

Płeć to kolejny wymiar mający charakter tak społeczny, jak również emocjonalny, wynikający z tego, jak czujemy się w konkretnych sytuacjach. Skrajnymi pozycjami w tym wymiarze są męskość i kobiecość. Definicje obu wymiarów dotyczą potocznie rozumianych cech płci przyporządkowanych społeczeństwu: „[m]ęskość” to *cecha społeczeństw, w których role społeczne związane z płcią są klarownie określone, to znaczy od mężczyzn oczekuje się asertywności, twardości i nakierowania na sukces materialny, natomiast od kobiet skromności, czułości i troskliwości o jakość życia*.

³⁵ G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje...*, s. 110-111.

³⁶ Eksperyment będący przykładem został zrealizowany przez Stanleya Milgrama; S. Milgram, *Behavioral Study of Obedience*, „The Journal of Abnormal and Social Psychology” 1963, vol. 64, no. 4, s. 371-378; S. Milgram, *Obedience to Authority*, New York 1974.

³⁷ G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje...*, s. 94-97.

„Kobiecość” charakteryzuje społeczeństwa, w których role społeczne obu płci wzajemnie się przenikają, to znaczy, zarówno od mężczyzn, jak i od kobiet oczekuje się skromności, czułości i troski o jakość życia³⁸.

Już z obu tych definicji można wysnuć wniosek, że granica między oboma wymiarami biegnie nie tylko pomiędzy państwami, ale wewnątrz nich. Koncepcje konserwatyizmu są bliższe męskości, a liberalizmu – kobiecości. Rola kobiety w radach nadzorczych oraz jej wpływ na efektywność przedsiębiorstwa była przedmiotem wielu badań naukowych, które wskazują, że większa różnorodność zwiększa efektywność³⁹. Kultury bliższe kobiecości dzięki przenikaniu się ról społecznych kobiet i mężczyzn w większym stopniu korzystają z różnorodności⁴⁰ (w tym płciowej), co pozwala na korzystanie z większej wielorakości perspektyw rozwiązania danej kwestii. W sytuacji MC i VL jest to bardzo pożądana cecha, bowiem w tzw. mgie konfliktu, gdy decyzje mają być podejmowane na bieżąco, właśnie nieoczekiwana opcja działań może dawać odpowiednią różnicę. Jednakże większa różnorodność zwiększa wymagania kompetencyjne u przywódcy, który musi mieć większe zaufanie do swoich podwładnych, a jednocześnie umiejętnie nimi kierować, tak aby owa różnorodność nie generowała nadmiernej liczby negatywnych konfliktów wewnętrznych.

Kobiecość jest związana także m.in. z budowaniem relacji przełożony–podwładny, ze współpracą, a zatem kluczowymi elementami VL i MC. Jednocześnie męskość to nastawienie na rywalizację i zdobywanie uznania, co z kolei jest bliższe dowodzeniu/kierowaniu przez instrukcje oraz większemu dystansowi władzy utrudniającej komunikację i budowanie zaufania.

Unikanie niepewności. Relacja rodzic–dziecko

Unikanie niepewności to *stopień zagrożenia odczuwany przez członków danej kultury w obliczu sytuacji nowych, nieznanych lub niepewnych*⁴¹. A zatem kluczowym pojęciem, które jest tu punktem odniesienia, jest poczucie niepokoju pojawiające się w sytuacjach niepewności. Niepokój – *odczucie nieznośnego napięcia, niejasnego oczekiwania, rozdrażnienia; towarzyszy temu trudność koncentracji, wzmożone napięcie układu wegetatywnego oraz mało celowe, często zbędne i stereotypowe ruchy ciała, wypowiedzi i czynności (niepokój psychiczny ruchowy); może wiązać się z lękiem, gniewem lub niezaspokojeniem istotnych potrzeb; niekiedy narasta do pobudzenia*⁴². Niepokój jest nieokreślony i należy odróżnić go od strachu, który jest ukierunkowany na konkretny obiekt

³⁸ Tamże, s. 133.

³⁹ E. Hersh, *Why Diversity Matters: Women on Boards of Directors*, 21 VII 2016, [online] <https://www.hsph.harvard.edu/ecpe/why-diversity-matters-women-on-boards-of-directors/>, 29 XII 2023.

⁴⁰ D. Kim, L.T. Starks, *Gender Diversity on Corporate Boards: Do Women Contribute Unique Skills?*, „American Economic Review”, vol. 106, no. 5, s. 267-271.

⁴¹ Tamże, s. 181.

⁴² *Niepokój psychiczny*, Encyklopedia PWN, [online] <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/niepokoj-psychiczny;3947472.html>, 19 XII 2023.

(zdarzenie, osobę itp.). To, jak sobie radzimy z niepokojem w warunkach niepewności, stanowi wyznacznik określany jako unikanie niepewności. Wyznacznik ten ma zatem zasadnicze znaczenie dla przywódców prowadzących swoje zespoły, którzy są narażeni na ciągle oddziaływanie chaosu⁴³ – generującego niepewność. Podejmowanie decyzji w sytuacjach charakteryzujących się dużym poziomem niepewności, gdy występuje niepokój i stres, wymaga szczególnych kompetencji, ponieważ ma to znaczenie dla funkcjonowania i motywacji całego zespołu. Takie sytuacje właśnie są prawdziwym testem przywództwa.

Unikanie niepewności może przybierać różne formy. Najbardziej instynktowną jest dowodzenie i kierowanie poprzez instrukcje. Wymaga szczegółowego zaplanowania działań i wyznaczenia instrukcji mających przeprowadzić zespół przez postawione zadanie. A zatem jest to metoda na takie działania, w której nie ma możliwości dojść do niepewności. Podwładni wykonując zadania, w razie napotkania trudności, których nie uwzględniały instrukcje bądź w razie zmiany uwarunkowań dezaktualizujących pierwotny plan i owe instrukcje, będą próbowali nawiązać łączność z przełożonym, aby uzyskać dodatkowe instrukcje, a w razie braku takowych, będą czekać na sygnał od przełożonego.

W systemie C2 często nie tylko działania niezgodne z instrukcjami (np. wskutek zmiany uwarunkowań), ale także w ogóle podjęcie działań bez instrukcji może być potraktowane przez przełożonego jako złamanie reguł, zasad lub rozkazu. W razie działań na własną rękę, a do tego poniesienia porażki, podwładny zostaje obciążony całą winą. Z kolei brak działań, zbytnie zwleknięcie w oczekiwaniu na instrukcje może powodować wielkie straty, a nawet zagrożenie dla podwładnego bądź kogoś w otoczeniu. Założenie, jakie się tu pojawia, to przełożony w roli mądrego, posiadającego monopol na informację, czasem surowego, a czasem opiekuńczego rodzica, który prowadzi bezradne, niezdolne do samodzielnych decyzji dziecko, minimalizując jego poziom niepewności. Relacja, jaka tu zachodzi, jest komplementarna, czyli komunikat płynie od przełożonego – rodzica, do podwładnego – dziecka (instrukcja – rozkaz, polecenie) i w drugą stronę: od podwładnego – dziecka, do przełożonego – rodzica (wskazanie nieprzewidzianych trudności i oczekiwanie na instrukcje⁴⁴). Relacja komplementarna zachodzi bez konfliktu, jest intuicyjna.

Koncepcje MC i VL wymagają relacji komplementarnej dorosły–dorosły. W takiej relacji przełożony uwzględnia, że podwładny jest w terenie, widzi i wie więcej, ma bezpośredni wpływ na relacje, a sytuację często wykorzystuje, podejmując decyzję natychmiast. Podwładny jest też specjalistą w swojej dziedzinie, być może bardziej sprawnym od przełożonego, i fakt ten nie sprawia przełożonemu kłopotu, jest on w istocie zadowolony, że ma najlepszego możliwego wykonawcę swoich poleceń. Podwładny tak

⁴³ Na temat teorii chaosu i jej wszechobecnego wpływu na wszystkie dziedziny życia powstaje coraz więcej publikacji. Tempczyk przekonywał, że teoria chaosu stanowi nowy paradygmat całej nauki: M. Tempczyk, *Teoria chaosu a filozofia*, Warszawa 1998, s. 185. Na temat teorii chaosu zob. też: E.N. Lorenz, *A Study of the Predictability of a 28-Variable Atmospheric Model*, „Tellus” 1965; I. Stewart, *Czy Bóg gra w kości? Nowa matematyka chaosu*, Warszawa 1994.

⁴⁴ E. Berne, *W co grają ludzie. Psychologie stosunków międzyludzkich*, wyd. V, Warszawa 2015, s. 22.

samo jak przełożony jest gotów do zmierzenia się z niepewnością, przełożony traktując podwładnych jako zespół, nie rezygnuje ze swojej odpowiedzialności. Wymaga to zaufania pomiędzy przełożonym i podwładnym.

Orientacja długo- i krótkoterminowa oraz paradoks czasu

Konfucjański system wartości stał się podstawą do określenia piątego wymiaru kultur narodowych, związanych z perspektywą czasową. Skrajne pozycje na skali tej perspektywy to orientacja długo- i krótkoterminowa: *orientacja długoterminowa oznacza rozwijanie cnót przynoszących korzyści w przyszłości, chodzi tu zwłaszcza o upór i oszczędność. Przeciwnym biegunem tego wymiaru jest orientacja krótkoterminowa, która oznacza pielęgnowanie cnót związanych z przeszłością i teraźniejszością, takich zwłaszcza, jak poszanowanie tradycji, zachowanie „twarzy” i wypełnianie społecznych zobowiązań*⁴⁵. Orientacja długoterminowa wiąże się z uporem i wytrwałością⁴⁶, które są niezbędne dla kreatywności w działaniach w ramach MC i VL, zaś komplementarność ról pozwala na akceptację różnych perspektyw i odpowiednie przekazywanie inicjatywy podwładnym. Konfucjańska koncepcja nierówności (nie tożsama z dystansem władzy) pozwala na akceptację odmiennych ról i zadań w sytuacjach kryzysowych⁴⁷. Ułatwia to podejmowanie decyzji zarówno przez przełożonego, jak i już w trakcie realizacji zadań przez podwładnych w ramach własnych kompetencji i założeń strategicznych.

Orientacja krótkoterminowa cechująca się dążeniem do stabilizacji i zachowania równowagi będzie sprzyjała C2 i przywództwu forsującemu, gdzie podwładny realizuje zadanie szczegółowo określone przez instrukcje, bez konieczności podejmowania ryzyka związanego z decyzjami sytuacyjnymi podejmowanymi samodzielnie. W takim wariancie łatwiej też o zachowanie twarzy, gdy decyzje podejmowane są jedynie na wyższym szczeblu, a podwładny nie poczuwa się do odpowiedzialności za nie.

Orientacja ta można wskazać istotne zbieżności z koncepcją paradoksu czasu przedstawioną przez Philipa Zimbardo⁴⁸. Psycholog przedstawił tam trzy orientacje: na przeszłość, teraźniejszość i przyszłość i każdą z nich rozróżnił na pozytywną oraz negatywną. Paradoks polega na tym, że najlepszym wariantem jest uwzględnianie wszystkich trzech wymiarów w takim samym stopniu. Każde przesunięcie punktu ciężkości ku jednej z nich powoduje straty. Obie koncepcje pomagają zrozumieć istotę MC i VL, bowiem zakładają one przygotowanie podwładnego w zakresie przyczyn zachodzących wydarzeń – kontekstu (orientacja na przeszłość), wyposażają go w kompetencje do podejmowania decyzji na bieżąco (orientacja na teraźniejszość) oraz każą uwzględniać konsekwencje, nawet długoterminowe, zgodnie z koncepcją strategicznego kaprała (orientacja na przyszłość).

⁴⁵ G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje...*, s. 222-223.

⁴⁶ *Tamże*, s. 230.

⁴⁷ *Tamże*.

⁴⁸ P.G. Zimbardo, *Paradoks czasu*, Warszawa 2017.

PROBLEMY Z WDRAŻANIEM MC I VL

Pięć wymiarów kultur narodowych pokazuje zarówno pole dla problemów, jak i możliwości wdrażania obu tytułowych koncepcji dowódczych/przywódczych. Wymiary te mają różne wartości w różnych kulturach i krajach. Zależnie więc od kultury może być więcej intuicyjnego realizowania założeń obu koncepcji lub też może się pojawiać niezrozumienie, lub sprzeciw wobec ich wdrażania. Wdrażana rozkazem lub poleceniem zostanie wreszcie oficjalnie wprowadzona w życie, ale w istocie jej realizacja nie będzie zgodna z założeniami, co może powodować efekt odwrotny od zamierzonego, przynosząc dodatkowe konflikty wewnętrzne, nieporozumienia i straty. Związane jest to z kompetencjami przełożonego i podwładnych. Jeśli MC i VL nie są instynktownie rozumiane i realizowane, to ich urzeczywistnianie w postaci mechanicznego odhaczania kolejnych zasad określonych w rozkazie dowódcy lub poleceniu przełożonego nie przyniesie pożądanych rezultatów.

W efekcie pojawiają się skrajne nieporozumienia, takie jak potraktowanie tej filozofii jako cudownej broni, która zwalnia przełożonego z całego procesu decyzyjnego (najlepiej także z odpowiedzialności). W tej nadinterpretacji przełożony zakłada, że podwładni wiedzą, co mają robić, więc rola dowódcy ogranicza się do postawienia zadania i oczekiwania meldunku o jego wykonaniu. Skrajnym przykładem takiego sposobu myślenia jest sytuacja, której świadkiem był autor. Dowódca szczebla samodzielnej brygady Wojska Polskiego zwracając się do podwładnych, próbował im wyjaśnić, na czym polega MC. Stwierdził, że ta nowa koncepcja zakłada, że gdy on pomyśli o zadaniu, jego podwładni powinni sami natychmiast wiedzieć, czego dowódca oczekuje, co i jak mają robić. Takie zdalne „odpalenie pocisku” za pomocą myśli, zamiast wyzwalać inicjatywę u podwładnych, zwiększa poziom chaosu, bowiem podwładni muszą dodatkowo mierzyć się z wyzwaniem (co ich dowódca ma na myśli). Inny dowódca brygady z kolei pozwalał na przedstawienie koncepcji działania oficerom dowództwa brygady, ale w istocie oczekiwał, że ci przedstawią koncepcje zgodne z jego wyobrażeniem. Nie zakładał zatem przekazania inicjatywy ani instrukcji, zamiast tego ich pozorna inicjatywa miała trafić w jego intencje, które na zasadzie testu nie były im znane. Takie traktowanie procesu decyzyjnego w warunkach pokojowych/ćwiczebnych powoduje niepotrzebne nieporozumienia, ale w czasie wojny można zakładać z pełnym przekonaniem, że będą powodować poważne problemy i straty.

Tymczasem MC zakłada komunikację, i to w obu kierunkach. Nawet największe zaufanie pokładane w podwładnych nie może oznaczać, że oni sami podejmują wszystkie decyzje. Owe ramy ograniczające swobodę podwładnych zawierają się w określeniu celu; misji, która nie jest jedynie ogólnym określeniem, co dowódca zamierza osiągnąć. Istota MC polega właśnie na tym, że zakłada chaos, zmienność sytuacji i adaptację do nowych uwarunkowań, ale jednocześnie dowódca określając cel i powód podejmowanych działań, nadal musi zapewnić siły i środki do jego osiągnięcia, a także w miarę możliwości reagować i wspierać podwładnego w jego działaniach. Jeśli zatem MC powoduje iluzję łatwości i braku odpowiedzialności dowódcy (bo przecież podwładni sami

decydują), to warto pamiętać o żelaznej zasadzie „zaufanie w dół, odpowiedzialność w górę”, co oznacza, że niezależnie od tego, na jakim szczeblu podejmowana i zmieniana jest decyzja, to dowódca odpowiada za cały system dowodzenia i realizacji działań.

A zatem MC nie jest uproszczeniem dowodzenia, bowiem wymaga wysokich kompetencji dowódczych i przywódczych, a także odwagi i odpowiedzialności dowódcy wobec własnych podwładnych, jak i kolejnych przełożonych. Aby takie relacje zbudować w warunkach pokoju, należy stosować te zasady nie tylko w czasie ćwiczeń wojskowych, ale w codziennym funkcjonowaniu struktur wojskowych. Ćwiczenia zaś muszą być przeprowadzane nie na zasadzie realizacji scenariuszy, lecz w warunkach jak najbardziej zbliżonych do realnych warunków bojowych. Zakłada to wprowadzenie elementu chaosu i niepewności do ćwiczeń wojskowych, także wśród sił podgrywających przeciwnika. Dopiero w warunkach prawdziwego chaosu relacje określane jako *Mission Command* można ćwiczyć, przez co także systematycznie budowane jest zaufanie wewnątrz dowództw i struktur wojskowych.

ZAKOŃCZENIE

Można przyjąć za aksjomat założenie, że mniejszy dystans władzy, większy indywidualizm, orientacja na kobiecość, niskie unikanie niepewności i orientacja długoterminowa będą sprzyjały MC i VL. Przeciwnie im bieguny także w pewnych okolicznościach będą potrzebne, jednakże utkwienie w tych wymiarach musi utrudniać wdrażanie obu koncepcji, a nawet je uniemożliwiać.

W różnych krajach, gdzie wymiary są reprezentowane przez inne wartości, mają miejsce inne problemy z wdrażaniem obu koncepcji. Jest to problem, który musi być uwzględniany w procesie szkolenia kadr, bowiem bezrefleksyjne stosowanie kalek szkolenia z MC i VL z innych krajów może powodować kompletne niezrozumienie obu koncepcji. A zatem kluczowe w procesie wdrażania obu koncepcji jest takie ukształtowanie procesu szkolenia, by uwzględniał nie tylko uświadomienie i przećwiczenie samych zasad MC i VL, ale też by uwzględniono w tym procesie kwestie różnic kulturowych, które często są bardzo nieoczywiste. Na przykład porównując wymiary kultur USA i Polski, podobnie prezentują się wyniki w obszarze męskości oraz orientacji długo- i krótkoterminowej. Ale wymiar unikania niepewności pokazuje ogromną różnicę pomiędzy społecznościami. Także w dwóch pozostałych wymiarach – dystans władzy oraz indywidualizm – różnice tutaj są duże⁴⁹. Oczywiście społeczeństwa obu krajów inaczej się rozwijały, inne mają doświadczenia, choć należy zwrócić uwagę, że dzielą podstawowe wartości. Z pewnością okres PRL spowodował duże zmiany w społeczeństwie polskim, oddalając je w niektórych wymiarach od Zachodu w tym od USA.

A zatem z jednej strony kulturowe zaprogramowanie umysłu ma kluczowe znaczenie dla wdrażania MC i VL w ogóle, ale z drugiej – istotne różnice pomiędzy kulturami sprawiają,

⁴⁹ W sposób graficzny można dowolne społeczeństwa porównywać zgodnie z koncepcją Hofstede dzięki projektowi *The Culture Factor* i *Country Comparison Tool*, [online] <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool>, 29 XII 2023.

że zastosowanie wzorców skutecznych w jednym kraju nie musi gwarantować skutecznego wdrażania w innym. Jest to fakt bardzo często pomijany w kręgach decyzyjnych, gdzie kwestie kulturowe zwykle nie są traktowane z odpowiednią uwagą. Dzięki przedstawionej powyżej swoistej macierzy wymiarów kulturowych zestawionych z obszarami MC i VL, dla których mają one istotne znaczenie, można odpowiednio dostosować metody wdrażania (np. szkoleń dla dowódców/kierowników oraz podwładnych). Jest to bardzo praktyczny wniosek mogący znacząco uelastycznić proces wprowadzania tych koncepcji.

BIBLIOGRAFIA

- Allen V.L., Levine J.M., *Consensus and Conformity*, „Journal of Experimental Social Psychology” 1969, vol. 5, no. 4, [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(69\)90032-8](https://doi.org/10.1016/0022-1031(69)90032-8).
- Army Doctrine Reference Publication 6-0 Mission Command*, Headquarters Department of the Army, Washington D.C., 17 V 2012.
- Asch S., *Social Psychology*, New York 1952, <https://doi.org/10.1037/10025-000>.
- Berne E., *W co grają ludzie. Psychologie stosunków międzyludzkich*, wyd. V, Warszawa 2015.
- Chelpa S., Witkowski T., *Psychologia konfliktów*, Wrocław 2015.
- Collins J., *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*, Boulder 2011.
- Kim D., Starks L.T., *Gender Diversity on Corporate Boards: Do Women Contribute Unique Skills?*, „American Economic Review”, vol. 106, no. 5, <https://doi.org/10.1257/aer.p20161032>.
- Dowodzenie i kierowanie w działaniach lądowych DT-3.2.2 (B)*, Dowództwo Generalne Rodzaju Sił Zbrojnych, Bydgoszcz 2018.
- Niepokój psychiczny*, Encyklopedia PWN, [online] <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/niepokoj-psychiczny;3947472.html>.
- Forlicz S., *Informacja w biznesie*, Warszawa 2008.
- Galula D., *Counterinsurgency Warfare: Theory and Practice*, Westport 1964.
- Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, Poznań 1997.
- Hanayama A., Mor K., *Conformity of Six-Year-Old Children in the Asch Experiment without Using Confederates*, „Psychology” 2011, vol. 2, no. 7, <http://dx.doi.org/10.4236/psych.2011.27100>.
- Harvey J.B., *The Abilene Paradox and Other Meditations on Management*, San Francisco 1996.
- Hersh E., *Why Diversity Matters: Women on Boards of Directors*, 21 VII 2016, [online] <https://www.hsph.harvard.edu/ecpe/why-diversity-matters-women-on-boards-of-directors/>.
- Hofstede G., Hofstede G.J., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Warszawa 2007.
- Jacko J.F., *Typy i funkcje autorytetu w „czasach nieufności”*, [w:] *Komunikacja marketingowa w czasach nieufności*, red. G.P. Maj, Radom 2007.
- Kaplan B., Kaiser R., *The Versatile Leader: Make the Most of Your Strengths Without Overdoing It*, San Francisco 2006.
- Krulak C.C., *The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War*, „Marines Magazine” 1999, no. 1, <https://doi.org/10.21236/ADA399413>.
- Lorenz E.N., *A Study of the Predictability of a 28-Variable Atmospheric Model*, „Tellus” 1965, <https://doi.org/10.1111/j.2153-3490.1965.tb01424.x>.

- Mattis J., Hoffman F., *Future Warfare: The Rise of Hybrid Wars*, „US Naval Institute Proceedings Magazine” 2005, vol. 131/11/1,233.
- Milczanowski M., *Sztuka budowania pokoju. Przywództwo strategiczne na przykładzie fazy IV operacji Iracka Wolność*, Rzeszów 2020.
- Milczanowski M., *Wdrażanie koncepcji Mission Command w warunkach polskich – problemy pojęciowe*, „Polityka i Społeczeństwo” 2023, t. 21, nr 4, <https://doi.org/10.15584/polispol.2023.4.18>.
- Milgram S., *Behavioral Study of Obedience*, „The Journal of Abnormal and Social Psychology” 1963, vol. 64, no. 4, <https://doi.org/10.1037/h0040525>.
- Milgram S., *Obedience to Authority*, New York 1974.
- Moscovici S., Faucheux C., *Social Influence, Conformity Bias, and the Study Ofactive Minorities*, [w:] *Advances in Experimental Social Psychology*, red. L. Berkowitz, t. 6, New York 1972, [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60027-1](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60027-1).
- Moscovici S., *Social Influence and Social Change*, New York 1976.
- Moscovici S., *Toward a Theory of Coiersion Behavior*, [w:] *Advances in Experimental Social Psychology*, red. L. Berkovitz, t. 13, New York 1980, [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60133-1](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60133-1).
- Mission Command is a Philosophy of Command, with Centralised Intent and Decentralised Execution, that is Particularly Suitable for Complex, Dynamic and Adversarial Situations*, „Army Doctrine Publication Operations”, Bicester 2011.
- Murray K., *Język liderów*, Warszawa 2014.
- Santorski J., *Meta skrypt lidera*, Warszawa 2014.
- Santorski J., Milczanowski M., *Jak w wojsku – „Mission Command” w służbie cywilnej*, „Coaching” 2017, no. 2.
- Schermerhorn J.R., *Zarządzanie. Kluczowe koncepcje*, Warszawa 2008.
- Schreiber H., *Świadomość międzykulturowa – „odświeżony” paradygmat prowadzenia operacji wojskowych*, [w:] B. Janusz-Pawletta, *Konwencje Genewskie 60 lat później*, Warszawa 2010.
- Stewart I., *Czy Bóg gra w kości? Nowa matematyka chaosu*, Warszawa 1994.
- Tempczyk M., *Teoria chaosu a filozofia*, Warszawa 1998.
- The Culture Factor, Country Comparision Tool*, [online] <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool>, 29 XII 2023.
- Zimbardo P.G., *Paradoks czasu*, Warszawa 2017.
- Zimbardo P.G., *Psychologia i życie*, Warszawa 1999.

Maciej MILCZANOWSKI – doktor habilitowany, profesor Uniwersytetu Rzeszowskiego, kapitan rezerwy, uczestnik operacji wojskowych. Historyk, politolog, absolwent AON i UJ. Obecnie pracuje nad problemem przywództwa i strategii, ze szczególnym uwzględnieniem koncepcji wojskowej *Mission Command*. Autor książek i artykułów naukowych oraz wielu tekstów popularnych, a także bloga StratLider. Artykuł powstał w ramach projektu Regionalna Inicjatywa Doskonałości – „Migranci z Ukrainy w województwie podkarpackim. Implikacje społeczno-gospodarcze”.