

Agata Pietrzykowska

Wyższa Szkoła Bankowa w Chorzowie

Aleksandra Sus

Akademia Wojsk Lądowych

Wybrane cechy dowódcze kobiet w armii w opiniach innych żołnierzy

Wstęp

Wyniki badań literaturowych wskazują, iż współcześnie bardziej ceniony jest interaktywny kobiecy styl zarządzania, głównie ze względu na koncentrację kobiet na kapitale ludzkim, uwzględnianie sfery motywowania do pracy, warunków jej realizacji i pozostałych cech, które składają się na wachlarz wyróżników, w tym również kompetencji, odróżniających obie płcie. Ponadto kobiety lepiej niż mężczyźni wypadają w ocenie kompetencji menedżerskich, tym samym zasadne jest włączanie kobiet w procesy zarządcze [Niechoda 2019:21–30]. W literaturze pojawiają się argumenty, iż kobiety wnoszą do biznesu cechy i talenty specyficzne dla własnej płci, które, uznawane za charakterystyczne dla danej epoki czy kraju, podlegają zmianom. Może to oznaczać, że tradycyjny model zarządzania oparty na autorytaryzmie, rywalizacji i braku empatii przestaje być aktualny [Różycka 2019]. W organizacjach biznesowych dość dużym problemem jest brak zrozumienia przez najwyższe kierownictwo wnoszonych przez kobiety wartości, którymi są myślenie sieciowe, systemowe i kontekstowe [Dźwigoł-Barosz 2016:129–140], a także linearne. Być może zbyt dużym uproszczeniem jest stwierdzenie, że kobiety stosują „zarządzanie przez miłość” (ang. *management by love*), a mężczyźni „zarządzanie przez strach” (ang. *management by fear*) [Rubin 1997:136], ale z pewnością wskazuje ono, jak duże różnice występują pomiędzy obiema płciami i skorelowanymi z nimi cechami, kompetencjami oraz umiejętnościami. Sytuacja robi się jeszcze bardziej skomplikowana w przypadku analizowania w ujęciu szczegółowym kompetencji

kobiet i mężczyzn w strukturach militarnych, a więc takich, w których nie ma lub nie powinno raczej być miejsca na miękkie wyróżniki. Czy tu również należy doszukiwać się cech przywództwa androgenicznego? Czy kobiety na stanowiskach dowódczych przejęły część męskich cech i styl nakazowo-kontrolujący z koncentracją na parametrach ilościowych, działają agresywnie, wyznaczają jednoznaczne, strategiczne kierunki działania [Niechoda 2019:24]?

Celem artykułu jest zaprezentowanie wyników zrealizowanego na próbie 80 żołnierzy (kobiet i mężczyzn) badania, które dotyczyło wybranych obszarów związanych z dowodzeniem przez żołnierzy płci żeńskiej. W artykule podjęto próbę zaprezentowania oceny wystawionej przez respondentów zarówno tych, którzy byli dowodzeni przez kobiety, jak i ogółem. Głównym problemem badawczym jest identyfikacja sposobu postrzegania kompetencji przywódczych kobiet przez żołnierzy, co znajduje odzwierciedlenie w pytaniach szczegółowych:

1. Czy w opinii żołnierzy istnieją kompetencje dowódcze powiązane z płcią?
2. Jak żołnierze oceniają kompetencje dowódcze kobiet – żołnierzy?

Badania zostały oparte na metodzie ilościowej wykorzystującej celowy dobór próby i wystandaryzowane narzędzie badawcze (kwestionariusz ankiety). Metoda analizy wyników zastosowana w artykule sprowadza się do statystyki opisowej z uwagi na rozmiar próby badawczej i pilotażowy charakter badania. Badanie służy identyfikacji hipotez, których weryfikacja stanowi podstawę dalszych badań empirycznych i planowanej pracy doktorskiej w analizowanym obszarze.

Artykuł składa się z czterech części. W części pierwszej opisano podstawy teoretyczne rozważań, a także zaprezentowano wybrane wyniki badań empirycznych w zakresie cech dowódczych kobiet w armii. W części drugiej uwaga została skoncentrowana na prezentacji próby badawczej, tak by w części trzeciej przedstawić wyniki badań. W ostatniej części zaprezentowano wnioski, w których podkreślono pilotażowy charakter badania oraz wskazano jego słabe strony.

Podstawy teoretyczne rozważań oraz wybrane badania cech dowódczych kobiet w armii

Kompetencje dowódcze od zawsze odgrywały dużą rolę w rozwoju armii na świecie. Z tego powodu siły zbrojne podejmują różnego rodzaju działania w celu kształtowania wyżej wymienionych kompetencji wśród żołnierzy zajmujących stanowiska dowódcze. Niezależnie od reprezentowanej płci, żołnierz na stanowisku dowódczym powinien wykazywać się cechami i predyspozycjami, które są przydatne w wykonywaniu obowiązków na tym stanowisku. Czym zatem powinien charakteryzować się proces dowodzenia i jakimi cechami powinien się wyróżniać dowódca wzorowy? Znalezienie odpowiedzi na to pytanie nie jest łatwe, głównie ze względu na specyfikę różnych sił zbrojnych.

W literaturze przedmiotu często podkreśla się, iż dowodzenie jest w istocie specyficzną formą kierowania. Poprzez pojęcie kierowania należy rozumieć „działanie na kogoś lub na coś, aby powodowało ono czyjeś zachowanie zgodnie z wolą kierującego. W organizacji kierowanie kojarzy się z bezpośrednim stosunkiem i kontaktem przełożonego z kierowanym przez niego zespołem lub jego członkami” [Kręcikij, Wołęjszo 2007:12]. Z kolei dowodzenie jest z jednej strony informacyjnym oddziaływaniem na wojska własne, a z drugiej przewodzeniem zespołom ludzkim w specyficznych warunkach pola walki [Koziej 1993:114]. W ujęciu aktów normatywnych funkcjonujących w ramach Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej przez dowodzenie należy rozumieć działalność dowódcy mającą na celu wykonanie zadania poprzez utrzymanie wojsk w ciągłej gotowości i zdolności bojowej, przygotowanie działań zbrojnych oraz kierowanie nimi [Regulamin 1996:5]. Z punktu widzenia predyspozycji psychofizycznych, proces ten to „ukierunkowane i sterowane oddzia-

ływanie na zachowanie innych ludzi (podwładnych) w celu zrealizowania zamiaru dowódcy. Dowodzenie jest sztuką, która jest domeną i kunsztem dowódcy i wymaga, obok wiedzy i umiejętności, odpowiednich predyspozycji. Jako sztuka zawiera również elementy niewymierne: przywództwo, motywowanie, ryzyko” [Jarecki, Sołoducha 2000:24] oraz kontrolę [Pigeau, McCann 2002:55–56]. W definicji dowodzenia wykorzystanej w niniejszym opracowaniu podkreślono, iż jest to proces osiągnięcia wartościowych wyników przy sprawiedliwym, pełnym troski i szacunku podejściu do wszystkich osób zaangażowanych w realizację ustalonych celów [Blanchard 2007:15–16]. Jest ona tożsama z amerykańskim podejściem do dowodzenia, według którego wzorowy dowódca powinien [Sinder, Nagl, Paff 1999:36–38]:

- być świadomy, iż służy społeczeństwu,
- przedkładać interesy wynikające ze służby nad własne, a także interesy grupowe nad indywidualne,
- cechować się wysokim poziomem wiedzy i umiejętności oraz stale je poszerzać,
- wykazywać się honorem i odwagą,
- pozostawać wiernym przełożonym i Konstytucji oraz być lojalnym względem nich,
- cechować się wysoką kulturą osobistą i być przykładem dla innych.

Dowodzenie według tego podejścia nabrało zatem cech miękkich, można powiedzieć, że kobiecych. Wniosek ten znajduje potwierdzenie w badaniach przeprowadzonych w 2012 r. przez B. Drapikowską [2013] na próbie 33 kobiet – żołnierzy. Według respondentek dobry dowódca powinien troszczyć się o swoich żołnierzy, dbać o integrację grupy i relacje pomiędzy jej członkami oraz o dobro jednostki wojskowej, a także dostrzegać potencjał swoich podwładnych.

M. Baran-Wojtachnio i J. Branicka [2010] na wniosek ówczesnej pełnomocniczki Ministra Obrony ds. Wojskowej Służby Kobiet w ramach Wojskowego Biura Badań Społecznych przeprowadziły w 2010 r. badania na temat specyfiki służby kobiet na stanowiskach dowódczych w warunkach szkodliwych dla zdrowia. Celem badania była analiza służby kobiet jako żołnierzy służących na stanowiskach dowódczych oraz przebiegu ich służby. W badaniu posłużono się techniką polegającą na projektowaniu, wyobrażaniu sobie kogoś lub czegoś. Respondentkom zadano pytanie, z czym kojarzy się im dowodzenie. Okazało się, że w dużym stopniu kojarzy się im z siłą, odwagą, pracą zespołową, ale też z wyzszo-

ścią i dominacją widzianą przede wszystkim w kategoriach odpowiedzialności. Odpowiedzialność jest zatem jednym z najważniejszych aspektów specyfiki dowodzenia w przypadku wojska.

W ramach badania poruszono także temat różnic pomiędzy stylami dowodzenia kobiet i mężczyzn [Baran-Wojtachnio, Branicka 2010]. W wywiadach uczestniczyli żołnierze różnych stopni od dowódców szczebla podstawowego (dowódcy drużyny i plutonu), a także dwaj dowódcy kompanii. Mężczyźni stanowili 95% osób, które wzięły udział w badaniu, a kobiety – 5%. Autorki badania nie zastosowały podziału ze względu na płeć w zakresie przynależności do korpusów osobowych, wiadomo natomiast, że najbardziej liczebnymi grupami biorącymi zwykle udział w badaniach są żołnierze z korpusu podoficerskiego (44%) i żołnierze szeregowi (38%), a najmniej liczną – przedstawiciele korpusu oficerów starszych (4%) [Baran-Wojtachnio, Branicka 2010].

Z wypowiedzi można wywnioskować, że kobiecy styl dowodzenia raczej nosi znamiona współpracy na zasadzie partnerstwa niż typowej wojskowej hierarchii. Ponadto z badań wynika, że sposób dowodzenia przez kobiety można opisać następująco [Baran-Wojtachnio, Branicka 2010]:

- dowodzenie przez kobiety opiera się na idei współpracy – partnerstwa; wzajemne zaangażowanie i pomoc są tego nieodzownym elementem, choć formalnie struktura hierarchii jest zachowana;
- ważną rzeczą jest wypracowanie sobie szacunku i zbudowanie autorytetu u podwładnych;
- żołnierze – kobiety na stanowiskach dowódczych mogą liczyć na pomoc współpracowników oraz przełożonych; większość uczestniczek badania wspomina, że doświadczyły wsparcia na początku służby i mogą na nie liczyć do dziś.

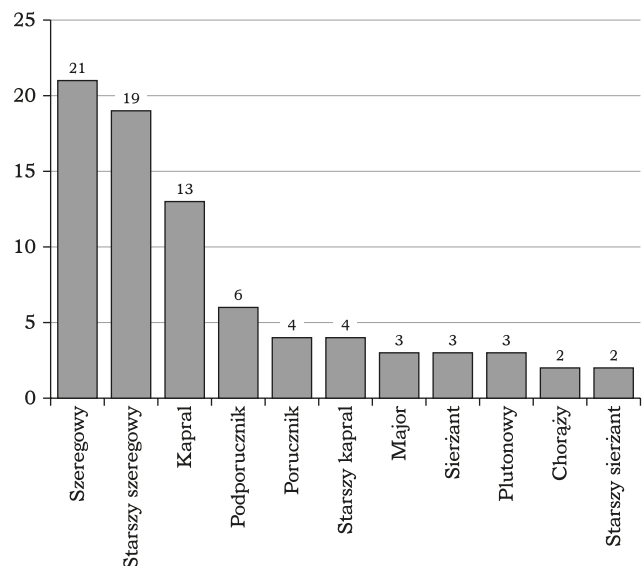
W trakcie badań poproszono także żołnierzy różnych stopni o ewaluację służby kobiet na stanowiskach dowódczych w aspekcie przygotowania zawodowego oraz wykonywania obowiązków służbowych. Użyto do tego dawnej szkolnej skali oceniania, zaczynając od 2 – niedostateczna do 5 – bardzo dobra. Średnia ocen wyniosła 3,4. Warto podkreślić zatem, że środowisko wojskowe ocenia przygotowanie do zawodu i wykonanie powierzonych zadań przez kobiety na ocenę dostateczną z plusem. Co ciekawe, najwyżej służbę kobiet jako dowódców oceniali korpus oficerów starszych, ale ok. 1/3 badanych stwierdziła, że nie ma do czynienia z kobietami na stanowiskach dowódczych. Dobre oceny wystawiali żołnierze z korpusu szeregowych, którzy są potencjalnymi podwładnymi wyżej wymienionej

grupy dowódców. Wniosek z tych badań jest taki, że kobiety również mogą być dobrymi dowódcami, posiadającymi autorytet u swoich podwładnych.

Próba badawcza

Celem odpowiedzi na pytania, czy istnieją kompetencje dowódcze powiązane z płcią oraz jak żołnierze oceniają kompetencje dowódcze kobiet – żołnierzy przeprowadzono sondaż diagnostyczny, zrealizowany z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety zamieszczonej na portalu survio.com. Ankieta zawierała 15 pytań zamkniętych, na które respondenci mieli wskazać jedną odpowiedź oraz 9 pytań otwartych. Badania zostały przeprowadzone w maju 2022 r., a zastosowany dobór próby badawczej miał charakter celowy. Grupa badawcza składała się z żołnierzy: kobiet (31% – 25 osób) i mężczyzn (69% – 55 osób), służących w jednostkach Wojsk Lądowych, Sił Powietrznych, Wojsk Specjalnych i Marynarki Wojennej. W chwili badania żołnierze z grupy badawczej posiadali różne stopnie wojskowe (rysunek 1).

Rysunek 1. Liczba respondentów według stopni wojskowych

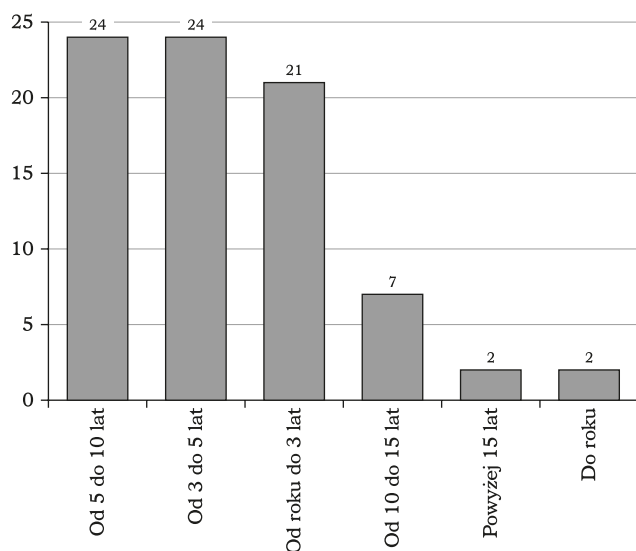


Źródło: badania własne.

Większość badanych żołnierzy (79%) pełniła służbę na podstawie umowy stałej, mniejsza część (21%) służyła w wojsku na podstawie umowy kontraktowej. Żołnierze biorący udział w badaniu zostali

poproszeni o określenie przedziału czasowego swoich lat wysługi. Najwięcej badanych wskazało zakres od 5 do 10 lat służby (rysunek 2).

Rysunek 2. Liczba respondentów według lat wysługi wojskowej



Źródło: badania własne.

W 1988 r. Siły Zbrojne rozpoczęły rekrutację do służby absolwentek wybranych kierunków studiów cywilnych, najczęściej były to studia o kierunku medycznym. Od 1988 r., w sposób systematyczny, co rok przybywało kobiet we wszystkich korpusach. Dane dla 2021 r. zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Dane ewidencyjne żołnierzy w Wojsku Polskim według płci (stan na 31.12.2021)

	Liczba żołnierzy	Udział (w %)
Kobiety	9 373	8,3
Mężczyźni	104 214	91,7
Razem	113 587	100,0

Źródło: [https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/sluzba-wojskowa-kobiet-w-silach-zbrojnych-rp-wczorai-i-dzis].

Od 1999 r. kobiety mają możliwość podjęcia nauki w szkołach wojskowych – akademiach wojskowych, wyższych szkołach oficerskich i podoficerskich [Rotter 2012]. Według stanu na dzień 31.12.2021 r. w Siłach Polskich RP służbę pełniło 9373 żołnierzy – kobiet, co na tamtą chwilę stanowiło 8,3% stanu ewidencyjnego żołnierzy zawodowych. Spośród wszystkich żołnierzy 16,4% kobiet, czyli 1534, peł-

niło służbę na stanowiskach dowódczych i kierowniczych różnych szczebli dowodzenia (tabela 2).

Tabela 2. Liczba żołnierzy – kobiet na stanowiskach dowódczych oraz kierowniczych na różnych szczeblach dowodzenia (stan na 31.12.2021)

Stopień etatowy	Liczba kobiet
Pułkownik	9
Podpułkownik	34
Major	150
Porucznik/Kapitan	350
Podporucznik/Porucznik	435
Podoficer starszy	36
Podoficer	66
Podoficer młodszy	454
Razem	1 534

Źródło: [https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/sluzba-wojskowa-kobiet-w-silach-zbrojnych-rp-wczorai-i-dzis].

Dla porównania, według danych Ministerstwa Obrony Narodowej z dnia 18 marca 2021 r. w korpusie szeregowych żołnierzy służyło 45 417 mężczyzn, w korpusie podoficerskim 37 783, a korpusie oficerskim 18 667 mężczyzn [Woźniak 2021].

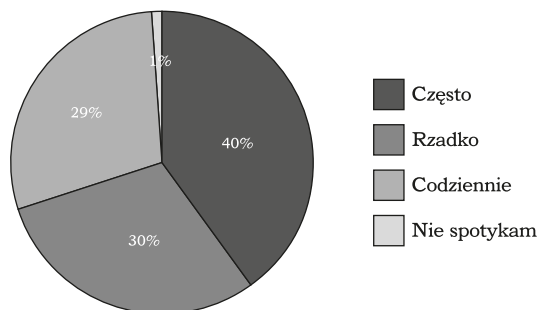
Wyniki badań empirycznych

Znaczna część respondentów (40%) stwierdziła, że często spotyka na swojej drodze kobietę, która piastuje stanowisko dowódcze, 30% – rzadko, 29% – spotyka codziennie, a 1% nie spotyka wcale (rysunek 3).

Na pytanie, kto wykazuje większe predyspozycje dowódcze, 85% badanych wskazało na przedstawicieli płci męskiej, 12,5% określiło, że nie mają zdania na ten temat, a 2,5% wskazało na kobiety. Wyniki te pokazują, że kompetencje kobiet nie są doceniane w organizacjach wojskowych, co może wynikać z historycznych uwarunkowań bądź z braku możliwości ustosunkowania się do tej kwestii – prozaicznie z braku kobiet w wojsku. Spośród wszystkich ankietowanych 81,3% było dowodzonych przez dowódcę płci żeńskiej w trakcie trwania swojej służby.

Do obowiązków dowódcy w wojsku dochodzi odpowiedzialność za podwładnych, którzy w codziennych warunkach pracy są narażeni na niebezpieczeństwo. Aby zadania, które zostały mu postawione, były

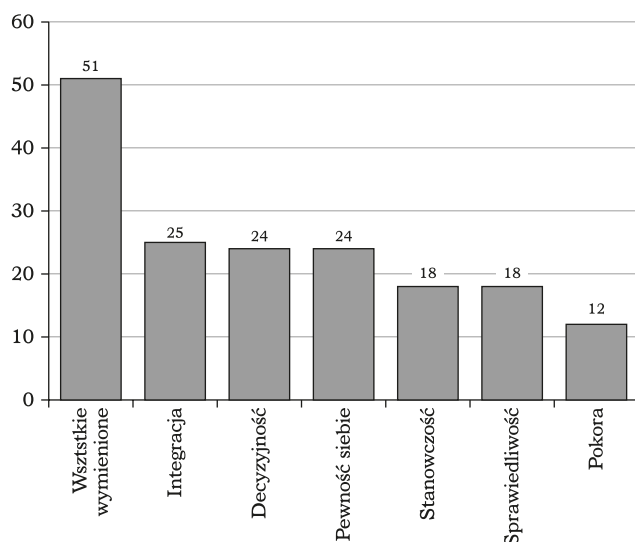
Rysunek 3. Częstotliwość spotykania kobiet – żołnierzy na stanowiskach dowódczych



Źródło: badania własne.

wykonane na najwyższym poziomie, wymaga się od niego nie tylko kompetencji *stricte* dowódczych, czyli charyzmy i umiejętności przyciągania do siebie ludzi, ale też wysokiej wiedzy z zakresu wojskowości. W tym obszarze badawczym respondenci zostali poproszeni o wskazanie cech dobrego dowódcy. Mieli za zadanie wybrać spośród sześciu cech jedną, która ich zdaniem charakteryzuje dobrego dowódcę. Mieli również możliwość wskazania odpowiedzi „wszystkie wymienione cechy” (rysunek 4).

Rysunek 4. Cechy dobrego dowódcy według respondentów (liczba wskazań)



Źródło: badania własne.

Służba kobiet w Wojsku Polskim różni się diametralnie od służby kobiet w innych armiach świata. W Polsce nadal większość kobiet – żołnierzy służy w Wojskowej Służbie Zdrowia, logistyce, wymiarze

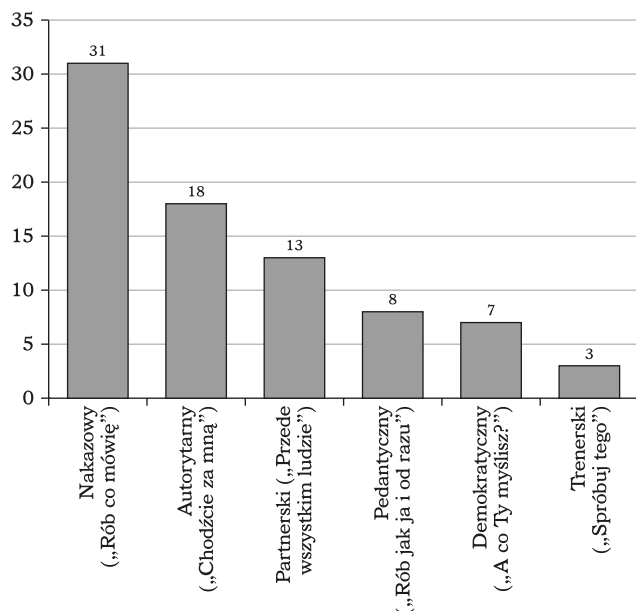
sprawiedliwości i ośrodkach szkolenia poligonowego, a także w uczelniach wojskowych.

Mimo że szeregi Wojska Polskiego stale powiększają się o nowych żołnierzy płci żeńskiej, nadal awansowanie na wyższe stanowiska, z przeważającą liczbą stanowisk dowódczych, jest dla kobiet – żołnierzy trudniejsze ze względów nieformalnych, bowiem w świetle prawa mogą one aplikować na wszystkie stanowiska [Wolska-Liśkiewicz 2015:57]. Niski współczynnik kobiet na stanowiskach dowódczych może wynikać z tego, że poświęcają się one również innym aspektom życia, np. macierzyństwu, i w ten sposób w wyniku nieobecności w pracy ograniczają sobie możliwość awansu [Drapikowska 2013:68–84].

Chęć rozwoju zawodowego kobiet burzy konserwatywne opinie o ich możliwościach i odgrywanych rolach w społeczeństwie. Większość osób jednak kieruje się w opiniowaniu wcześniej omówionymi różnicami pomiędzy płciami. Dowodzeniu w opinii publicznej przypisuje się cechy męskie, a nie stereotypowe kobiece cechy, tj. nieśmiałość, emocjonalność i sentymentalność. Osoba posiadająca te cechy według opinii publicznej nie nadaje się na stanowiska dowódcze. Według metaanaliz psychologicznych płeć ma znaczenie w kontekście dowodzenia i nie warunkuje jakości sprawowania funkcji dowódcy. Okazuje się, że zarówno kobieta, jak i mężczyzna mogą w dobry sposób wykonywać obowiązki dowódcze i odnosić sukcesy na tej płaszczyźnie. Według badań A.H. Eagly i B.T. Johnsona [1990] kobiety są bardziej zorientowane na relacje wewnątrzgrupowe, reprezentują styl demokratyczny, podczas gdy mężczyźni wykonują swoje obowiązki zadaniowo i preferują styl autokratyczny. W prezentowanych badaniach według większości respondentów kobiety wykazują styl dowodzenia „nakazowy”, co jest sprzeczne z wynikami badań Eagly i Johnsona, dodatkowo tylko 7 badanych osób wskazało, że styl dowodzenia reprezentowany przez kobiety jest stylem demokratycznym. Do takich wniosków doszły również, cytowane już Baran-Wojtachnio i Branicka [2010], które prowadziły badania na temat specyfiki służby kobiet na stanowiskach dowódczych w warunkach szkodliwych dla zdrowia.

Żołnierze uczestniczący w omawianych tu badaniach wskazywali najczęściej – jak wspomniano wyżej – że kobiety reprezentują styl dowodzenia nakazowy (31 żołnierzy wskazało na ten styl dowodzenia, a styl demokratyczny wymieniło tylko 7 osób) (rysunek 5).

Rysunek 5. Respondenci według odpowiedzi na pytanie o styl dowodzenia kobiet



Źródło: badania własne.

Ankietowani żołnierze na pytanie *Czy płeć ma znaczenie w kształtowaniu kompetencji dowódczych?* w większości odpowiedzieli, że tak, jednak podczas uzasadnienia swojej odpowiedzi większość badanych wskazywała nie na predyspozycje związane z płcią, ale z cechami charakteru, które nie są ściśle powiązane z płcią [Królikowska 2011, s. 389].

Badani żołnierze w następujący sposób uzasadniali swoje opinie:

Uważam, że płeć nie ma znaczenia w kształtowaniu kompetencji dowódczych, ponieważ dobry dowódca to charyzmatyczny dowódca bez względu na płeć.

Wszystko zależy od mentalności a nie od płci, uważam, że samo takie stwierdzenie to uprzedzenie.

Tak. Liczy się charakter, umiejętności, podejmowanie decyzji.

Powyższe może wskazywać, że płeć nie ma znaczenia w kształtowaniu tych kompetencji, w przeciwieństwie do cech osobowościowych kandydata na dowódcę.

Kolejne pytanie dotyczyło cech dobrego dowódcy powiązanych z płcią żeńską. Wśród 80 badanych, żaden nie był w stanie wskazać cechy powiązanej z kobietami, wszystkie wymienione można było przypisać również dowódcom reprezentującym płeć męską. J. Sztumski bardzo słusznie zauważył, że: „Nie każdy oficer pełni funkcje dowódcze, ale każ-

demu z nich mogą one przyspaść w udziale. Dlatego też oficer – jako aktualny albo potencjalny dowódca – powinien mieć odpowiednie przygotowanie do sprawowania funkcji dowódczych, które polegają na szczególnym sposobie kierowania ludźmi w dowolnych sytuacjach, nie wykluczając takich, które łączą się z ekstremalnymi warunkami i zagrożeniami życia” [Sztumski 2005:131]. Z tego powodu warto zastanowić się, w jaki sposób powinny być kształtowane kompetencje dowódcze kobiet i czy są one kształtowane u mężczyzn. Na pytanie, w jaki sposób kobiety powinny kształcić i doskonalić w sobie kompetencje dowódcze, ankietowani udzielili odpowiedzi, które zamieszczono w tabeli 3.

Tabela 3. Wybrane wypowiedzi respondentów stanowiące sugestie działań służących poprawie kształcenia kompetencji dowódczych kobiet w wojsku

Moim zdaniem to predyspozycje fizyczne oraz wiedza. To musi się łączyć, bo sama wiedza bez możliwości wykorzystania jej w praktyce to tylko puste słowa
Angażować się w działania wojska i obejmować funkcję lidera, nawet w kilkuosobowych grupach
Ćwiczenia z budowania zespołów, ale niezwiązane z typowymi działaniami wojskowymi, w celu poprawienia umiejętności przywódczych, a jednocześnie prezentacja takich cech zespołowi, co w efekcie przełoży się na zaufanie zespołu do dowódcy w sytuacjach trudniejszych (wojskowych)
Ćwiczenia umożliwiające dowódcy obserwację mocnych i słabych stron członków swoich zespołów połączone z ćwiczeniem dostarczenia wszystkim członkom zespołu (dowódcy oraz podwładnym) informacji zwrotnej dotyczącej posiadanych umiejętności i kompetencji (w tym dowódczych)
Ćwiczenia rozwijające umiejętności z radzeniem sobie w sytuacjach stresowych

Źródło: badania własne.

Wśród badanych żołnierzy najczęściej padały propozycje zwiększenia możliwości kształtowania ich kompetencji dowódczych poprzez ćwiczenia z budowania zespołu, a także z radzenia sobie w sytuacjach wymagających od żołnierzy zwiększonej odporności na stres. Kolejnym ważnym działaniem jest umożliwianie kobietom obejmowania funkcji lidera, aby miały szansę kształcenia swoich kompetencji w sposób podobny do żołnierzy – mężczyzn. Bardzo istotna w kształtowaniu kompetencji dowódczych kobiet jest również wysoka umiejętność komunikacji (przekazywania informacji i własnych oczekiwań co do realizacji postawionych zadań).

Podsumowanie

Celem artykułu było zaprezentowanie oceny dokonanej przez żołnierzy (będących mężczyznami i kobietami) kompetencji dowódczych kobiet – żołnierzy na podstawie własnych doświadczeń. Bycie dobrym dowódcą jest trudne, ponieważ żeby reprezentować wysoki poziom dowodzenia, nie są potrzebne tylko predyspozycje i cechy charakteru, ale także wysokie kompetencje (wiedza i doświadczenie) w zakresie dowodzenia. Dowódca w każdej sytuacji musi pamiętać, że żołnierz ma prawo do tego, aby być dobrze dowodzonym. Żołnierze w większości prezentują opinie, że płeć jest wyznacznikiem predyspozycji dowódczych, ale to cechy charakteru wpływają na kształtowanie kompetencji dowódczych, a one są uwarunkowane płcią. Żołnierze nie dostrzegli w spotykanych na swojej drodze kobietach pełniących stanowiska dowódcze cech, które pomogłyby w pełnieniu ról dowódczych. Warto zaznaczyć również, że żołnierze nie potwierdzają ogólnie obserwowanych trendów w zakresie zarządzania personelem, zgodnie z którymi kobiety reprezentują styl demokratyczny.

Mimo że badani żołnierze nie byli w stanie wskazać problemów, z którymi zmagają się kobiety w kwestii własnego potencjału dowódczego, to zdają sobie oni sprawę, że odpowiednie przygotowanie kobiet do objęcia funkcji dowódczych znacząco wpłynie na jakość wykonywanych obowiązków. Wyłonił się zatem utylitarny cel niniejszego opracowania, mający formę rekomendacji w zakresie organizowania szkoleń dedykowanych kobietom.

Według aktualnych informacji bardzo mała liczba kobiet służących w Wojsku Polskim pełni funkcje dowódcze, ale w większości przypadków nie przekraczają funkcji dowódcy kompanii. Wyniki badań wskazują, że rola kobiet w wojsku nie jest deprecjonowana, ale na pewno minimalizowana. Być może podjęcie wskazanych w opracowaniu działań zmieni w niedalekiej przyszłości pozycje kobiet w przestrzeni wojskowej.

Mogłoby się wydawać, iż kobiety w armii nie zajmują szczególnego miejsca, chociażby z uwagi na statystyki świadczące o ich niskiej aktywności. Tak jest w Polsce, ale na świecie sytuacja wygląda zupełnie inaczej. Szczególnie w Stanach Zjednoczonych, gdzie służba kobiet jest bardziej rozwinięta [Nagel, Spears, Maenza 2021]. Doskonałym przykładem jest również armia Izraela, w której ok. 30% żołnierzy to kobiety, a na stanowiskach oficerskich proporcje płci są wyrównane [Parfieniuk 2016].

Z pewnością istotną wadą przeprowadzonych badań jest brak reprezentatywności próby badawczej, co nie pozwala na uogólnienie wyników na całą populację kobiet w wojsku. Niemniej jednak stanowią one istotne badanie pilotażowe i podstawę do dalszych badań w omawianym zakresie.

Bibliografia

- Baran-Wojtachnio M., Branicka J. [2010], *Specyfika służby kobiet na stanowiskach dowódczych i w warunkach szkodliwych dla zdrowia. Sprawozdanie z badań*, Wojskowe Biuro Badań Społecznych, Warszawa.
- Blachard K. [2007], *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, PWN, Warszawa.
- Drapikowska B. [2013], *Kompetencje dowódcze – własne oraz innych kobiet – w opiniach kobiet – żołnierzy*, „Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej”, 4(8): 68–84.
- Dźwigoł-Barosz M. [2016], *Wpływ kobiet na biznes*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska”, z. 93: 129–140.
- Eagly A.H., Johnson B. [1990], *Gender, and leadership style: A meta-analysis*, „Psychological Bulletin”, 108(2), s. 233–256, <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233>.
- <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/sluzba-wojskowa-kobiet-w-silach-zbrojnych-rp-wczoraj-i-dzis>, dostęp: 25.04.2022.
- Jarecki Cz., Sołoduha M. [2000], *Dowodzenie artylerią*, SGWP, Warszawa.
- Kręcikij J., Wojejszo J. [2007], *Podstawy dowodzenia*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa.
- Koziej S. [1993], *Teoria sztuki wojennej*, Bellona, Warszawa.
- Królikowska S. [2011], *Rola stereotypów płci w kształtowaniu postaw kobiet i mężczyzn wobec zdrowia*, „Nowiny Lekarskie”, 80 (5): 387–393.
- Nagel R., Spears K., Maenza J. [2021], *Culture, gender, and women in the military: implications for international humanitarian law compliance*, Georgetown Institute for Women, Peace, and Security, https://giwps.georgetown.edu/wp-content/uploads/2021/10/Culture_Gender_Women_in_the_Military.pdf
- Niechoda L. [2019], *Płeć a kompetencje menedżerskie w opinii podwładnych*, „Kobieta i Biznes”, 1–4: 21–30, <https://doi.org/10.33119/KiB.2019.1-4.3>.
- Parfieniuk A. [2016], *Kobiety w światowych armiach. Jaka jest sytuacja żołnerek w poszczególnych krajach*, <https://wiadomosci.wp.pl/kobiety-w-swiatowych-armiach-jaka-jest-sytuacja-zolnerek-w-poszczegolnych-krajach-6036579193484417a>
- Pigeau R., McCann C. [2002], *Re-conceptualizing command and control*, „Canadian Military Journal”, Spring 2002: 53–64.
- Regulamin [1996], *Regulamin pracy organów dowodzenia w Siłach Zbrojnych RP*, Sztab Generalny WP, Warszawa.
- Rotter T. [2012], *Służba zawodowa kobiet w Wojsku Polskim (problemy psychologiczne)*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka”, 4 (IX): 85–92.

Różycka M. [2019], *Wartości kobiece w biznesie*, Seria: Rozprawy i Studia, t. 1049, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

Rubin H. [1997], *The princess. Machiavelli for women*, Harriet Rubin, New York.

Sinder D.M., Nagl J.A., Paff T. [1999], *Army professionalism, the military ethic, and officership in the 21st century*, The Strategic Studies Institute, Carlisle.

Sztumski J. [2005], *Czy humanistyczne wykształcenie jest przydatne dla oficera?*, w: *Humanistyczne kompetencje oficerów wobec wyzwań współczesności*, red. S. Jarmoszko, R. Stępień, AON, Warszawa.

Wolska-Liśkiewicz E. [2015], *Dlaczego w polskiej armii nie ma kobiet-generałów?* „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka”, 2: 47–59.

Woźniak A. [2021], *Ilu jest żołnierzy w Polsce?*, <https://prawniknapoligonie.pl/ilu-jest-zolnierzy-w-polsce-sprawdz-to/>, dostęp: 25.04.2022.