

Barbara Drapikowska

Dowodzenie w opiniach kobiet – żołnierzy

Obronność - Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii
Obrony Narodowej nr 3(7), 56-70

2013

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

AUTOR

mgr Barbara Drapikowska
b.drapikowska@aon.edu.pl

DOWODZENIE W OPINIACH KOBIEŃ – ŻOŁNIERZY

Wprowadzenie

Celem poniższego artykułu jest zaprezentowanie opinii kobiet – żołnierzy na temat różnych aspektów związanych z dowodzeniem, uzyskanych w wyniku przeprowadzenia wyników badań ankietowych na próbie badawczej 33 kobiet – żołnierzy. Podjęto w nim próbę określenia modelu dobrego dowódcy, akcentując przymioty charakteru, które zdaniem kobiet są w tym zakresie niezbędne oraz te, które są widziane jako niepożądane. Tworząc ów model, wykorzystano doświadczenia samych kobiet, które przedstawiły charakterystyki dowódców ocenianych przez nich najlepiej oraz najgorzej. Ponadto zaprezentowano postawy społeczne wobec kobiet – dowódców, dostrzegane przez respondentki w społeczeństwie, zarówno wśród decydentów wojskowych, jak i podwładnych im żołnierzy.

Problem główny został sformułowany w postaci pytania: jakie cechy zdaniem kobiet – żołnierzy powinny charakteryzować dowódcę oraz jak oceniają one postawy społeczne wobec kobiet na tym stanowisku? Biorąc pod uwagę tak sformułowany problem główny, wyszczególniono problematykę szczegółową, obejmującą następujące pytania szczegółowe:

1. Jaki jest, w opinii kobiet – żołnierzy, model dobrego dowódcy?
2. Jakie cechy dowódców są najmniej pożądane zdaniem kobiet – żołnierzy?
3. Jak kobiety – żołnierze odbierają postawy społeczne wobec ich własnej roli dowódczej?

Do rozwiązania wygenerowanych problemów szczegółowych wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego, realizowanego techniką ankiety przy pomocy kwestionariusza ankiety rozсланego drogą elektroniczną. Ankieta zawierała 46 pytań, w których dominowały pytania otwarte. Każda z respondentek otrzymała symbol od R1 do R33, podawany zawsze, kiedy cytowane są wypowiedzi poszczególnych kobiet. Dobór próby badawczej był nielosowy, a same badania zostały przeprowadzone w sierpniu 2012 r.

Próba badawcza składała się z kobiet – żołnierzy, pełniących służbę w jednostkach wojskowych Wojsk Lądowych, Sił Powietrznych i Wojsk Specjalnych, w korpusach szeregowych, podoficerów i oficerów. Obecnie posiadają one następujące stopnie wojskowe: szeregowy, młodszy chorą-

ży, chorąży, kapral, podporucznik, porucznik, kapitan, major, pułkownik. Większość z nich służy na podstawie umowy o służbę stałą, mniejsza część wykonuje zadania w oparciu o umowę kontraktową. Jeśli chodzi o lata wysługi, to zakres ten waha się od 21 lat w przypadku jednej z pań, 3 miesiące w przypadku paru osób. Blisko jedna piąta z nich służy w wojsku ponad 10 lat. Najwięcej kobiet mieści się w przedziale wiekowym od 25-30 lat, a następnie 30-35 lat. Zaledwie jedna czwarta badanych kobiet mieści się w innych zakresach wiekowych.

Na wstępie warto także zaznaczyć, że młoda historia militarnej partycypacji kobiet sprawia, że współcześnie nie mamy wielu przykładów realizacji przez nie roli dowódczych. Biorąc pod uwagę obecne wskaźniki, przynajmniej w Wojsku Polskim, sytuacja ta jeszcze długo pozostanie niezmienną. W 2012 roku 458 kobiet pełniło stanowiska dowódcze. Nie jest to mała liczba, jeśli odniesiemy ją do liczby kobiet w wojsku, jednakże z „jakościowego” punktu widzenia, ich dowodzenie nie przekracza stanowiska dowódcy kompanii, reprezentowanego przez niespełna 7 kobiet. W dalszym ciągu najliczniej reprezentowane są one na stanowisku dowódcy plutonu.

Zatem dziś być może pierwsze skojarzenie kobiety – żołnierza nie sięga już filmu Hieronima Przybyła – *Rzeczpospolita Babska*, jednakże nadal nie przywołuje obrazu kobiety – dowódcy.

Model dobrego dowódcy w oczach kobiet – żołnierzy

Powszechnie obowiązująca żołnierska zasada mówi, że każdy żołnierz ma prawo być dobrze dowodzony. Szukanie modelu idealnego dowódcy wydaje się działaniem bezsensownym, jednakże być może warto zastanowić się, jakiego dowódcę można nazwać dobrym. Innymi słowy, jaki zestaw cech powinna posiadać osoba, którą kobiety – żołnierze życzyłyby sobie widzieć jako własnego decydenta wojskowego.

Zdaniem kobiet – żołnierzy osoba, którą można określić takim mianem, powinna cechować się przymiotami charakteru, takimi jak: sprawiedliwość, wyrozumiałość, opanowanie, wymagalność, stanowczość, „ukierunkowanie” na podwładnych, znajdujące wyraz w trosce o nich, jak również umiejętność współpracy. Zatem kobiety akcentowały przede wszystkim cechy, które można zaliczyć w poczet kompetencji społecznych. Potwierdzenie mogą stanowić wybrane wypowiedzi, zaprezentowane w tabeli 1.

Tabela 1. Wybrane charakterystyczne wypowiedzi respondentek udzielane w odpowiedzi na pytanie o cechy dobrego dowódcy

Nr R.	Treść wypowiedzi
R01	<i>Powinien być wymagający, bezstronny, pewny siebie i opanowany.</i>
R12	<i>Przede wszystkim opanowany, szanujący pracę i poświęcenie innych, zdyscyplinowany.</i>
R16	<i>Stanowczy, konkretny, zdecydowany, powinien również umieć słuchać podwładnych (często specjalistów) i brać pod uwagę również ich zdanie przy stawianiu zadań.</i>
R19	<i>Dobry dowódca nie powinien nadużywać swojego stanowiska, powinien być zdecydowany, pewny tego co robi, energiczny, odpowiedzialny.</i>
R24	<i>Dobry dowódca powinien być przede wszystkim sprawiedliwy, powinien umożliwiać wykonywanie rozkazów zapewniając właściwe warunki. Dobry dowódca to taki, który wymagając od swoich podwładnych, daje dobry przykład własnym postępowaniem oraz nagradza/karci za dobrze/źle wykonane zadania.</i>
R25	<i>Powinien umieć dostrzegać w swoich ludziach potencjał i odpowiednio go wykorzystywać. Powinien być uczciwy wobec nich, umieć uwzględnić ich opinie, przekonywać do swoich idei, nie bać się krytyki. Powinien umieć podejmować decyzje, nie bać się odpowiedzialności. Powinien być sprawiedliwy w ocenie siebie i ludzi, także umieć przyznać się do błędu. Stwarzać taką atmosferę, żeby ludzie nie bali się go, ale szanowali.</i>
R27	<i>Osoba stabilna emocjonalnie, świadoma, dojrzała, mądra i mająca doświadczenie z pracą z ludźmi. Nastawiona na czynnik ludzki, umożliwiająca rozwój i skupiająca ludzi wokół wykonywanego zadania, motywująca i podbudowująca. Szukająca rozwiązań, nie generująca sztucznych problemów, wzbudzająca zaufanie, umiejąca słuchać. Umożliwiająca wdrażanie w życie nowych pomysłów podwładnych. Empatyczna, ale i stanowcza, konsekwentna, sprawiedliwa.</i>
R30	<i>Powinien mieć charyzmę, która pomoże mu łatwiej zjednać swych podwładnych. Powinien również być odpowiedzialny – za swych podwładnych i za powzięte decyzje, odważny – taki dowódca budzi szacunek jak również respekt, asertywny i opanowany – bez zbędnych emocji, zdecydowanie oceniać sytuację, w której się znajduje, a także swych podwładnych.</i>
R31	<i>Powinien być odpowiedzialny, stanowczy, powinien umieć zaplanować i ocenić środki niezbędne do wykonania zadania przez swoich podwładnych. Powinien nie tylko rozkazywać swoim podwładnym, lecz także współpracować z nimi.</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wypełnionych kwestionariuszy.

Natomiast jeśli chodzi o najmniej pożądane cechy charakteru u osób pełniących funkcję dowódcze, kobiety w większości wskazały na stereotypowe myślenie, co nie dziwi z uwagi na fakt, że stereotypy, to jedna z podstawowych przeszkód identyfikowana przez nie, jako przyczyna negatywnej postawy wobec kobiet – dowódców i kobiet – żołnierzy. Inne z nich to brak szacunku do podwładnych oraz dążenie do władzy, które to mogą prowadzić do przedmiotowego traktowania innych ludzi – przede wszystkim podległych żołnierzy. Do niepożądanych cech zaliczono ponadto brak opanowania, wybuchowość oraz brak zdecydowania w działaniu.

Tabela 2. Wybrane wypowiedzi respondentek będące treścią odpowiedzi na pytanie o niepożądane zachowania u dowódców

Nr R.	Treść wypowiedzi
R05	<i>Wulgarny, niezdyscyplinowany, uprawiający mobbing, bez szacunku do podwładnych.</i>
R09	<i>Najbardziej niepożądane są zachowania dyskryminujące.</i>
R12	<i>Wybuchowość, uleganie stereotypom, problemowość w nawiązywaniu kontaktów.</i>
R16	<i>Roztargnienie, niezdecydowanie, obojętność, upieranie się przy swoim często niesłusznym stanowisku na dany temat.</i>
R18	<i>Brak konsekwencji, niewiedza, brak kompetencji, brak pewności w działaniu.</i>
R24	<i>Najbardziej niepożądanym zachowaniem u dowódcy jest dawanie złego przykładu, tj. np. wymaganie od podwładnego zachowań, których sam nie prezentuje.</i>
R25	<i>Traktowanie ludzi instrumentalnie, brak inteligencji, kompleksy, nieuczciwość, dbanie tylko o własny interes.</i>
R26	<i>Patrzeć na swoją pracę jedynie z perspektywy korzyści. Zrzucać odpowiedzialność na podwładnych i unikać obowiązku podejmowania decyzji. Zamykać się na propozycje innych, nie patrzeć krytycznie na swoje decyzje.</i>
R28	<i>Arogancja, agresja (również fizyczna), autokratyzm i przeświadczenie o swojej nieomyślności i boskości. Brak dojrzałości emocjonalnej. Nastawienie na swój cel (kariera), nie rozwój ludzi i wspólne dobro jednostki. Wybuchowość. Niekonsekwencja. niesprawiedliwe ocenianie innych (podług swojego interesu). Niesłowność. Skłonność do kłamstw i przeinaczania faktów. Sadyzm. Złośliwość. Zawiść o sukcesy (wkształcenie i rozwój) podwładnych.</i>
R29	<i>Niezdrowe ambicje, arogancja wobec podwładnych.</i>
R30	<i>Wybuchowość, panika, niezdecydowanie, nie wywiązywanie się ze swych obowiązków, niesłowność, brak wiedzy.</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wypełnionych kwestionariuszy.

Zestawiając nakreślone powyżej oba kontrastowe obszary – cechy pożądate i niepożądane u dowódcy, można zaakcentować owy kontrastu, przez podanie przykładów dowódców prezentujących te przeciwstawne przymioty charakteru. Owa próba została podjęta za pomocą wskazania przez kobiety – żołnierze dowódcy, którego wspominają najgorzej, oraz tego, który był dla nich przykładem. Sylwetkę najlepiej ocenianego dowódcy cechowały atrybuty charakteru, takie jak: stawianie wymagań sobie i innym, otwartość, sumienność, wyrozumiałość, zdecydowanie, sprawiedliwość, itp. – czyli wszystkie te cechy, które modelowo uważane są za konieczne w przypadku osoby decydującej o innych. Nakreślając sylwetkę najgorzej ocenianego dowódcy, ankietowane uznały, że na to miano, zasługuje osoba kierująca się sympatią wobec podwładnych, niepodatna na stres, niesprawiedliwa. Przykłady wypowiedzi zamieszczone w tabeli 3 potwierdzają powyższą opinię.

Tabela 3. Wybrane wypowiedzi respondentek określające najlepszego i najgorszego dowódcę

Nr R.	Treść wypowiedzi
R06	<i>Najlepszy był wyrozumiały, rozumiał ludzki problemy, najgorszy był ten, który uważał się za najlepszego, jedynego.</i>
R12	<i>Najlepszy sprawiedliwie oceniał wkład pracy i wyniki, najgorszy sugerował się sympatią wobec wybranych żołnierzy.</i>
R16	<i>Najgorzej spotkać w swoim życiu osobę niezdecydowaną, działającą pod wpływem impulsu (niekoniecznie pozytywnego), porywczego i nie widzącego pracy swoich podwładnych. Najlepiej zaś współpracuje się z dowódcą, który wie czego w danym momencie chce, działa konkretnie i zdecydowanie, wyciąga konsekwencje z pracy jego podwładnych, stara się poznać podwładnych.</i>
R20	<i>Każdy był inny, jeden w ogóle nie wychodził z kancelarii, nie interesował się żołnierzami, a drugi przesadnie ingerował w życie pododdziału. Chyba lepszym dowódcą był ten pierwszy, posługiwał się „drogą służbową”.</i>
R23	<i>Najgorszy by uzależniony od alkoholu. Najlepszy całe życie dowodzi – przeszedł przez wszystkie szczeble dowodzenia.</i>
R24	<i>Najlepszy: wzbudzał ogromny szacunek, srogi ale sprawiedliwy, potrafił „ochrzcić” ale też „przytulić”, nigdy nie dał odczuć, że ktoś jest gorszy albo lepszy, zawsze doceniał, walczył o swoich ludzi, przy nim każdy wiedział co ma robić, znał swoje miejsce w szyku, nikt się nie nudził, każdy miał swoje obowiązki. Najgorszy: leniwy, pozer, przed przełożonym zachowywał pozory zaangażowanego, przy podwładnych chamski, arogancki, dbający tylko o własną karierę, nie liczący się ze zdaniem innych, zlecał nikomu nie potrzebne prace, celem zachowania pozorów wielce zapracowanej grupy jego podwładnych, karierowicz.</i>

R25	<i>Najgorszy: autokrata, ludzie się go bali, nie szanował ich, manipulował, wykorzystywał wiedzę psychologiczną do manipulacji, zakompleksiony, podważał autorytet innych, prostak, niekulturalny, bezczelny. Najlepszy (choć nie idealny) – dobrze wykształcony, styl demokraty, słuchający innych, empatyczny, komunikatywny, inteligentny, łatwo się uczył, wygadany. Ludzie dobrze czuli się w jego towarzystwie.</i>
R26	<i>Najgorszy zrzucał odpowiedzialność na innych, sam nie potrafiąc poradzić sobie z problemami i karał swoich podwładnych za źle wykonane polecenia, które tak na prawdę... były niejasno przedstawione. Najlepszy starał się zrozumieć swoich podwładnych, wesprzeć ich i przekazać jak najlepiej swoje doświadczenie, aby służyły kolejnym pokoleniom dowódców. Nie uchylał się od odpowiedzialności, a kierowanie zespołem sprawiało mu szczerą satysfakcję.</i>
R27	<i>Najlepszy – konkretny, nieulegający stereotypom (traktował mnie na równi z mężczyznami od samego początku i taką postawę propagował wśród innych żołnierzy – dowódców), właściwie organizujący służbę, dający podwładnym dużą swobodę w sposobie wykonania zadania (ważny był cel, a jak go osiągnęliśmy należało do naszej decyzji i umiejętności myślenia), odpowiedzialny, wobec innych zawsze stojący po stronie podwładnych (ewentualne przywołania do porządku były w cztery oczy lub jedynie we własnym gronie), wspierał rozwój podwładnych. Najgorszy – źle organizujący wykonywanie obowiązków służbowych, zwlekający z podjęciem decyzji ważnych dla podwładnych do ostatniej chwili, pomimo że podwładny zwrócił się z zapytaniem, np. 2 tygodnie przed czasem, mając na względzie organizację pracy, uciekający przed odpowiedzialnością (nagle dni wolne w czasie np. kontroli by zrzucić odpowiedzialność za jej przebieg i wyniki na zastępcę), nieszanowanie podwładnych.</i>
R28	<i>Najgorszy: chamski, agresywny, zakłamanym, obłudny, złośliwy, arogancki, narcystyczny, egocentryczny, nie szanujący nikogo (niezależnie od wieku i płci), działający na niekorzyść pracowników i własnej jednostki, nieempatyczny, oczerniający ludzi niewygodnych (włącznie z byłą partnerką życiową), niekonsekwentny, demotyujący, egoistyczny. Najlepszy: grzeczny, uczciwy, skrupulatny, słowny, oddany kadry i mocno w kadry wierzący, doceniający pracę podwładnych, umiejący i starający się motywować, „ciągnący kadry w górę”, nie wykorzystujący błędów pracowników przeciwko nim samym, inteligentny, bardzo świadomy, mądry życiowo, z poczuciem humoru, mający zasady.</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wypełnionych kwestionariuszy.

Kobiety zgodnie uważają, że dobry dowódca powinien się troszczyć o dobro podwładnych mu żołnierzy, którzy dzięki temu, mają szansę stwo-

rzyć zgraną załogę. Bliskie myślom dowódcy powinno być ponadto zarówno dobre imię jednostki wojskowej, jak własne. Poniższe, zaprezentowane w tabeli 4 sugestie, zdaniem kobiet, powinny stanowić przedmiot troski dowódcy.

Tabela 4. Wybrane wypowiedzi respondentek określające pożądany przedmiot troski dowódcy

Nr R.	Treść wypowiedzi
R07	<i>Dobro swojego kraju i żołnierzy.</i>
R16	<i>Przede wszystkim o swoich żołnierzy, oni pracują przecież na jego konto i w jego dobrym interesie. Powinien troszczyć się również o swój honor.</i>
R18	<i>Dobre relacje w pododdziale, zgranie zespołu, dbałość o podległych żołnierzy, podporządkowanie sobie podwładnych.</i>
R20	<i>Swój honor i swój pododdział.</i>
R24	<i>Dobro swoich podwładnych, zapewnienie im godnych warunków pracy, umożliwienie rozwoju.</i>
R28	<i>Dobrą atmosferę w pracy. I o możliwości rozwoju dla kadry. A także zmaksymalizowanie efektów pracy w jak najkrótszym czasie.</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wypełnionych kwestionariuszy.

Nie sposób nie zauważyć, że najważniejszym przedmiotem troski kobiet – żołnierzy pozostają dobre relacje w zespole, widziane ich oczyma jako siła napędowa skutecznego osiągnięcia celu. Pozostaje to w korelacji z ogólnie funkcjonującym modelem zarządzania/kierowania/dowodzenia kobiet, które w swej działalności zarządczej są ukierunkowane na ludzi i utrzymanie dobrych relacji w zespole.

Postawy społeczne wobec kobiet – dowódców w opinii kobiet – żołnierzy

Rozważając postawy wobec kobiet – dowódców, należałoby wyjść od postaw wobec kobiet – żołnierzy w ogóle. W 1999 r., czyli w momencie otwarcia bram uczelni wojskowych dla kobiet, ich służbę popierała zdecydowana większość społeczeństwa – 63%. Przez 8 lat, tj. do 2007 roku dany wskaźnik wzrósł o 6%, przyjmując wartość 68%, przy czym należy zauważyć, że ponad połowa społeczeństwa popierała wówczas służbę wojskową kobiet w sposób zdecydowany¹.

¹ *Opinie o służbie wojskowej kobiet*, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa 2007, http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2007/K_021_07.PDF [dostęp: 24.08.2012] oraz *Kobiety w wojsku*, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa 2000,

Podobnie jest w przypadku postaw ze strony środowiska wojskowego, gdzie militarną partycypację kobiet popiera 60% żołnierzy – mężczyzn, natomiast 22% jest jej przeciwnie. Warto podkreślić, że wśród argumentów wysuwanych przez obie strony, zwolennicy dostrzegają pozytywny wpływ kobiet na stosunki międzyludzkie panujące w wojsku, natomiast przeciwnicy akcentują brak przygotowania formalnego, jak i nieformalnego, armii na służbę kobiet.

Jeśli natomiast punkt rozważań przesuniemy w kierunku postaw żołnierzy wobec kobiet pełniących stanowiska bojowe, to liczba zwolenników znacząco spada. Ponad połowa mężczyzn – żołnierzy jest temu przeciwna, argumentując swoją postawę brakiem doświadczenia kobiet na polu walki, a także odwołując się do kulturowego modelu płci, w którym kobieta postrzegana jest jako słaba, krucha i delikatna istota².

Badane kobiety – żołnierze były poproszone o stwierdzenie, jak środowisko cywilne i wojskowe nastawione jest do pełnienia przez nie ról dowódczych. Jeśli za „nadawcę” postawy przyjmiemy społeczeństwo, to nieco więcej ankietowanych kobiet uważa, że kierunek owej postawy jest dodatni, co potwierdzają poniższe wypowiedzi:

- *Ludzie są ciekawi, jak funkcjonują kobiety w takich, nowych rolach i to, że sobie radzą jest przyjmowane życzliwie (R25);*
- *Na pewno bardziej, niż panowie w wojsku. Dla niektórych jesteśmy zagrożeniem (ale jest to wywołane ich niskim poczuciem wartości) (R28);*
- *Nie spotkałam się z negatywną postawą wobec kobiet na stanowiskach dowódczych (R29).*

Kobiety, sądząc, że społeczeństwo przejawia negatywne postawy wobec pełnienia przez nie ról dowódczych, swoje stanowisko argumentowały najczęściej stereotypami, wedle których stworzone są one do pełnienia innych ról społecznych. Warto przytoczyć ich wypowiedzi:

- *Przede wszystkim społeczeństwo nie ma pojęcia, co oznacza słowo dowódca i w ogóle nie wie, że w wojsku funkcjonuje hierarchiczny podział obowiązków. Dla społeczeństwa kobieta w mundurze tylko ładnie wygląda (R16);*
- *Ponieważ uważa, że kobiety są za słabe zarówno psychicznie, jak i fizycznie, aby pełnić obowiązki dowódcy (R27);*
- *Stereotyp – żołnierz zawsze kojarzył się z silnym, odważnym mężczyzną (R30).*

Kobiety – żołnierze źródła negatywnych postaw społecznych dopatrują się nie tylko w stereotypach, co już było powiedziane wcześniej, ale również w zazdrości ze strony mężczyzn, a także małej wierze w ich kompe-

http://www.cbos.pl/SPISKOMPOL/2000/K_011_00.PDF [dostęp: 24.08.2012].

² *Problemy wojskowej służby kobiet. Wojskowa służba kobiet wg opracowań WBBS*, http://www.wp.mil.pl/pliki/File/RADA_DS_KOBIET/Publikacje/wydawnictwo_dwipo.pdf [dostęp: 24.08.2012].

tencje. Jako egzemplifikacja mogą posłużyć ich słowa, będące treścią tabeli 5.

Tabela 5. Wybrane wypowiedzi respondentek wskazujące na źródło negatywnych postaw społecznych wobec kobiet – dowódców

Nr R.	Treść wypowiedzi
R01	<i>Ze stereotypów, zazdrości, bo dawniej miejsce kobiety było przy garach i ciężko jest to zmienić.</i>
R04	<i>Ze starych tradycji, w których uważało się, że kobiety nie powinny wykonywać prac takich samych jak mężczyźni.</i>
R17	<i>Brak doświadczenia (historycznego) lub niewielkie w dowodzeniu.</i>
R27	<i>Z różnic pomiędzy płciami, które są nam wpajane już od niemowlaka (różowe dla dziewczynek, niebieskie dla chłopców, dziewczynkom nie wolno się bić, bo nie wypada, dziewczynka ma być grzeczna, łagodna i miła, a jak np. będzie chciała wrzucić w pociągu plecak na bagażnik, to ma poprosić przysłowiowego chłopca, żeby jej pomógł, bo on jest silniejszy, bo „to przecież chłopak”. Takie zachowania w naszym wychowaniu przenoszą się na późniejsze życie zawodowe i postrzeganie nas – kobiet.</i>
R28	<i>Stereotypy. Nieświadomość. Zawiść. Brak szacunku do kobiet, stąd niechęć do podporządkowywania się im.</i>
R30	<i>Z przekonania, że kobieta jest stworzona do pełnienia innych ról społecznych: bycia matką, nauczycielką, pielęgniarką itp.</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wypełnionych kwestionariuszy.

Próbie zmiany negatywnego nastawienia zdaniem kobiet – żołnierzy można zacząć od polityki informacyjnej, mogącej zatrzeć myślenie stereotypowe, ale jednocześnie nie tyle trudnej w praktyce, co niosącej odległe w czasie skutki. Innym wyjściem jest potrzeba stworzenia dla kobiet szansy udowodnienia własnych kompetencji, poprzez obsadzanie ich na wyższych stanowiskach, co może w przyszłości wpłynąć na wzrost poparcia społecznego dla kobiet – dowódców.

Oprócz postaw społecznych kierowanych ze strony środowiska cywilnego, ważne są również te reprezentowane przez kolegów „od broni”, czyli innych żołnierzy – podwładnych, przełożonych, a także decydentów wojskowych. Kobiety w większości uważają, że otoczenie jest pozytywnie nastawione do kobiet na stanowiskach dowódczych, jednakże nie zawsze owa postawa wynika z wewnętrznego przekonania, częściej jest pochodną zaakceptowania odchodzenia od zmaskulizowanego modelu armii. Przytoczone w tabeli 7 wypowiedzi potwierdzają powyższe słowa.

Tabela 7. Wybrane wypowiedzi respondentek określające nastawienie decydentów wojskowych do kobiet – dowódców

Nr R.	Treść wypowiedzi
R24	<i>Myślę, że tak. Oni nie zazdrozczą, bo osiągnęli już bardzo dużo (są decydentami) i uważają, że kobiety łagodzą obyczaje.</i>
R26	<i>Tak, ale dotyczy to niższych stanowisk dowódczych. Na wyższych niż dowódca kompanii ich nie ma.</i>
R28	<i>Zależy od człowieka. Spotkałam i takich, i takich panów. Wiem jedno – im człowiek jest bardziej świadomy, spełniony (i szczęśliwszy), inteligentniejszy, kulturalny, tym mniejszą rolę odgrywają w jego życiu stereotypy, uprzedzenia i różnice typu płęć, kolor skóry czy narodowość. Ale z tym wszystkim jesteśmy jeszcze w tyle za innymi krajami i długo będziemy.</i>
R29	<i>Wynika to bardziej z wymogów NATO, niż przychylności decydentów.</i>
R30	<i>Wynika to z tego, iż kobiety są stosunkowo od niedawna żołnierzami – dowódcami i pewnie nie zdążyły się jeszcze w pełni wykazać na tych stanowiskach.</i>
R31	<i>Niestety obecnie nadal większość wysokich stanowisk dowódczych zajmowana jest przez żołnierzy którzy nigdy nie służyli z kobietami.</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wypełnionych kwestionariuszy.

Mniejsza część ankietowanych kobiet jest zdania, iż decydenci wojskowi przejawiają negatywne nastawienie do kobiet – dowódców, co argumentowane jest przez nich jako pochodna takich czynników jak stereotypy, zazdrość, brak pozytywnych doświadczeń w tym zakresie. Egzemplifikacja powyższych słów zaprezentowana została w tabeli 8.

Tabela 8. Wybrane wypowiedzi respondentek wskazujące na przyczyny negatywnych postaw decydentów wojskowych wobec kobiet – dowódców

Nr R.	Treść wypowiedzi
R05	<i>Bo uważają ją za słabszą płęć od mężczyzn.</i>
R16	<i>Zazdrość.</i>
R17	<i>Brak doświadczeń, brak kobiet na wysokich szczeblach.</i>
R22	<i>Mała świadomość.</i>
R27	<i>Dowódca powinien być dyspozycyjny, inwestuje się w niego (bezpłciowo), w jego kształcenie i dalszy rozwój, dobre dowodzenie wymaga czasu, choćby ze względu na dobre poznanie podwładnych, gdzie każdy ma inne usposobienie i predyspozycje. Na kobietę patrzy się pod kątem „zaraz zajdzie w ciążę i pójdzie na notoryczne L-4”, więc to będzie wyrzucenie pieniędzy w błoto, bo jak wróci do służby to i tak wszystko zapomni, itp. Niestety na taką opinię zapracowała część nas –</i>

	<i>kobiet przez branie L-4 bez powodu, wydawane „na życzenie” i to nie tylko w wojsku jest taka sytuacja, na cywilnym rynku pracy jest tak samo. To też powoduje, że sama będąc kobietą unikałam przyjmowania do służby jako podwładnych kobiet, patrząc na w/w zachowania. Niestety, ale w pracy, czy tutaj w służbie, ważne są efekty i wykonywanie zadań, a nie solidarność płciowa. Jestem zwolennikiem poglądu że „równe prawa to i równe obowiązki”, niestety większość kobiet wyznaje jedynie „równe prawa”, a w taki sposób równości w traktowaniu na rynku pracy nie osiągniemy.</i>
R29	<i>Z naszej kultury i stereotypów postrzegania kobiety.</i>
R30	<i>Z braku większej ilości pozytywnych przykładów kobiet – dowódców.</i>
R31	<i>Są negatywnie nastawieni do kobiet bo uważają, że kobieta ma łatwiej w wojsku i że uśmiechem potrafi załatwić wiele spraw.</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wypełnionych kwestionariuszy.

Oprócz decydentów ważne jest także, jak w roli dowódców kobiety odbierane są przez najbardziej zainteresowanych – podległych żołnierzy. Ankietowane kobiety w większości twierdziły, że nie spotkały się z przejawem braku akceptacji, czy szacunku. Nieliczne wskazywały na takowe zachowania, zwłaszcza w początkowej fazie swojego dowodzenia:

- *Typowe – na początku ironiczne uśmieszki (R27);*
- *Niektórzy nie akceptują nas w wojsku, a niektórzy zwyczajnie boją się, że wpadniemy w ręce wroga, a wtedy... ten scenariusz chyba każdy zna (R28);*
- *[...] na początku mojej służby odczuwałam brak akceptacji i szacunku od starszych bardziej doświadczonych, ale niższych stopniem żołnierzy (R31).*

Zważywszy na opinie kobiet na temat postrzegania ich jako dowódców przez innych – cywilów i wojskowych, zastanawiające są ich prognozy dotyczące tego, jaka przyszłość czeka kobiece dowodzenie. Zdecydowana większość z nich prognozuje, że w przyszłości coraz więcej kobiet będzie pełniło funkcje dowódcze. Jest to spowodowane rosnącą liczbą kobiet w wojsku, jak również predyspozycjami osobowościowymi samych zainteresowanych, co znajduje potwierdzenie w wypowiedziach zaprezentowanych w tabeli 9.

Tabela 9. Wybrane wypowiedzi respondentek będące prognozą przyszłości kobiet na stanowiskach dowódczych

Nr R.	Treść wypowiedzi
R01	<i>Coraz więcej kobiet decyduje się na wojsko i często radzą sobie lepiej niż mężczyźni, są mocne psychicznie.</i>
R06	<i>Są lepszymi uczniami, dzięki czemu będą dowodzić.</i>
R07	<i>Coraz więcej kobiet jest w wojsku, więc wiąże się to również, że będzie ich więcej nawet jako dowódcy.</i>
R18	<i>Są kompetentne, ambitne.</i>
R25	<i>Otoczenie społeczne kobiet przywyknie do tego, że pełnią takie role.</i>
R27	<i>Więcej kobiet zdecyduje się na karierę żołnierza i będzie do tego lepiej przygotowana psychicznie (bardziej świadomie podejść do zagadnienia).</i>
R31	<i>Gdy znikną stereotypy i mężczyźni w końcu zaczną traktować kobiety na równo, tak jak swoich kolegów z wojska i docenią ich pracę w wojsku.</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wypełnionych kwestionariuszy.

Niektóre z kobiet podczas swojej „żołnierki” spotkały się z nieprzychylnymi opiniami, tudzież komentarzami, dotyczącymi samych kobiet w wojsku. Ich zdaniem wynikają one głównie z zazdrości. Owe nieprzychylnie akcenty dotyczyły samej płci i wynikających z niej specyficznych cech, także przywilejów związanych z corocznymi egzaminami sprawnościowymi, jak również postrzegania kobiety, jako jednostki słabszej fizycznie. Owe nieprzychylnie opinie i treść, jakiej dotyczyły, potwierdzają fragmenty wypowiedzi zamieszczone w tabeli 10.

Nieprzychylnie opinie, dotyczą przede wszystkim potencjalnego wykorzystania własnej kobiecości w celu oddziaływania na środowisko wojskowe mężczyzn. W tym miejscu można wysnuć stwierdzenie, że takowe działania mogą być podejmowane w każdym środowisku pracy, i nawet w przypadku ich ewentualnego przejawiania, wina nie leży tylko po stronie samych kobiet, ale również po stronie „ofiary”, czyli mężczyzn. Powszechne prawo ekonomii mówi, że nie ma podaży bez popytu, zatem analogicznie, kobiety nie przejawiałyby zachowań, noszących znamiona wykorzystywania uroku osobistego, do osiągnięcia korzyści, gdyby w świadomości jakże „odpornych” mężczyzn nie ujawniała się ich akceptacja.

Tabela 10. Wybrane wypowiedzi respondentek wskazujące na niepochlebne opinie o kobietach w wojsku

Nr R.	Treść wypowiedzi
R12	Cytat: „Baby w MON-ie nieporozumienie jakieś”.
R18	Cytat – „bo to baba”.
R20	Tak, sprawności fizycznej – bezpodstawnie.
R23	Nieumiejętności egzekwowania wykonywanych poleceń.
R24	Tak, dotyczyły sposobu w jaki kobieta stała się dowódcą. Tzn. że zrobiła karierę „przez łóżko” co oczywiście wynikało jedynie z zazdrości.
R30	Tak, dotyczyły egzaminów z w-f – zróżnicowania dyscyplin, jak również długiej nieobecności w chwili zdecydowania się na urodzenie dziecka, czasem niekompetencji kobiet.
R31	Tak, żołnierze nadal nie potrafią poradzić sobie z sytuacją, że to kobieta – dowódca dowodzi nimi i często próbują udowodnić kobietom, że nie nadają się do wojska i dowodzenia żołnierzami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wypełnionych kwestionariuszy.

Podsumowanie

Celem poniższego artykułu było przedstawienie wybranych opinii kobiet dotyczących różnych aspektów dowodzenia. Realizację celu osiągnięto poprzez ustalenie, jakie cechy powinna mieć osoba, zajmująca stanowisko dowódcze, a także jakie postawy społeczne przejawia społeczeństwo cywilne i wojskowe wobec kobiety – dowódcy.

Nakreślony przez kobiety potencjał jest koniecznym minimum modelowego dowódcy, a główną jego cechą wydaje się być wymagalność wobec podwładnych, która, co należy podkreślić, może istnieć tylko w parze ze stawianiem wymagań samemu sobie. Pozostaje to w korelacji ze świadomością, iż powinno się stanowić przykład dla swoich podwładnych i wszystkie działania podejmować z taką odpowiedzialnością. Wśród cech i zachowań, które dyskredytują osobę do zajmowania stanowisk dowódczych jest arogancja, brak zainteresowania podwładnymi, pryncypialne podejmowanie decyzji oraz uleganie stereotypom.

Owe kontrastowe obszary można podsumować przytaczając poniższe słowa: *[...] należy również zwrócić szczególną uwagę, by wśród wielu innych niezbędnych kierowniczych cech na właściwym miejscu znajdował się zawsze – jakże cenny i niezastąpiony – dar silnej woli, dar wymagalności, rozumianej jako wymagalność stanowcza, konsekwentna, pedantyczna. W tym względzie sytuacja musi być jednoznaczna: nie nadaje się na do-*

*wódcę ten, komu brak wymagalności od siebie i podwładnych, chociażby poza tym posiadał wiele cech dowódcy, zalety umysłu i charakteru*³.

Realizację ról zawodowych znacznie ułatwia przekonanie o akceptacji. Bez niej trudno jest znaleźć w sobie motywację do wysiłku na rzecz rzetelnego wykonywania obowiązków. Wyniki badań wskazują, że wzrost zwolenników służby wojskowej kobiet rośnie z biegiem czasu. Jednak w tej sytuacji powstaje pytanie, czy jest on spowodowany przełamaniem stereotypów istniejących w społeczeństwie, czy ma charakter reaktywny – jest akceptacją faktu, że w związku z realizacją zasad demokratycznego państwa, umożliwia się kobietom pracę w formacjach mundurowych.

Kobiety – żołnierze są zdania, że ich służba oceniana jest pozytywnie, zarówno przez otoczenie cywilne, jak i wojskowe, zaznaczając, że liczba zwolenników w tym pierwszym jest większa. Jednakże przychylność ta zmniejsza się, jeśli przyjmiemy za punkt odniesienia pełnienie funkcji dowódczych przez kobiety. Dużo mniej osób jest przekonanych do kompetencji dowódczych kobiet – żołnierzy niż ich kolegów „po broni”. Ankietowane jednak mają nadzieję, że w miarę pozytywnych przykładów kobiet na stanowiskach dowódczych, postawy te będą modyfikowane.

W przypadku podejmowania nowych wyzwań, często aprobatą otoczenia pojawia się po mozołnym udowadnianiu, że się na nią zasługuje. Tak jest właśnie w przypadku kobiet w wojsku. Przez kilkanaście lat, choć ten proces wydaje się jeszcze niezakończony, musiały one udowadniać innym, że nadają się na żołnierzy. Ów wysiłek przyniósł zamierzone rezultaty – coraz więcej osób popiera służbę wojskową kobiet. Pozostaje mieć nadzieję, że w wyniku dostarczania pozytywnych przykładów dowodzenia przez same kobiety, również w warunkach bojowych, owe postawy także będą ewoluować w kierunku dodatnim. Wydaje się to nieuniknione także z innego powodu, mianowicie coraz więcej kobiet zakłada mundur, więc siłą rzeczy, należy zakładać, że będą także dowodzić. A nieprzychylni, jeśli nawet nie zostaną przekonani ich postawą, to będą musieli się pogodzić z nieuniknioną „heterogenicznością” żołnierzy, także dowódców.

Bibliografia

1. *Drapikowska B., Kompetencje dowódcze kobiet – żołnierzy*, AON, Warszawa 2012 [praca magisterska].
2. *Kobiety w wojsku*, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa 2000, http://www.cbos.pl/SPISKOMPOL/2000/K_011_00.PDF [dostęp: 24.08.2012].

³ J. Kunikowski, *Dowódcze i wychowawcze przygotowanie w systemie obronnym RP*, Bellona, Warszawa 1995, s. 44.

3. Kunikowski J., *Dowódcze i wychowawcze przygotowanie w systemie obronnym RP*, Bellona, Warszawa 1995.

4. *Opinie o służbie wojskowej kobiet*, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa 2007,
http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2007/K_021_07.PDF [dostęp: 24.08.2012].

5. *Problemy wojskowej służby kobiet. Wojskowa służba kobiet wg. opracowań WBBS*,
http://www.wp.mil.pl/pliki/File/RADA_DS_KOBIET/Publikacje/wydawnictwo_dwipo.pdf [dostęp: 24.08.2012].

COMMANDING IN FEMALE SOLDIERS' OPINIONS

Abstract: The article presents female soldiers' opinions on various aspects connected with commanding. The opinions were obtained on a sample of 32 female soldiers surveyed. The main focus was placed on the competence to command, thus an attempt to identify the characteristics that, according to female soldiers, are indispensable for a female commander, as well as a set of properties that are undesirable while performing commanding tasks. Moreover, social attitudes towards female commanders were presented, that the respondents perceive in both the civilian and military environments.