

Barbara Drapikowska

Kompetencje dowódcze – własne oraz innych kobiet – w opiniach kobiet – żołnierzy

Obronność - Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii
Obrony Narodowej nr 4(8), 68-84

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

KOMPETENCJE DOWÓDCZE – WŁASNE ORAZ INNYCH Kobiet – W OPINIACH KobiET – Żołnierzy

Wprowadzenie

Celem poniższego artykułu jest zaprezentowanie fragmentarycznych wyników badań zrealizowanych na próbie 33 kobiet – żołnierzy dotyczących różnych aspektów związanych z dowodzeniem. W artykule podjęto próbę zaprezentowania oceny wystawionej przez respondentki zarówno własnym kompetencjom dowódczym, jak i kompetencjom innych kobiet. Punktem wyjścia uczyniono przedstawienie kompetencji powiązanych z płcią. Następnie zaprezentowano doświadczenia dowódcze respondentek z elementami ich subiektywnej oceny.

Problem główny niniejszego opracowania został sformułowany w postaci pytania: Jak kobiety – żołnierze oceniają kompetencje dowódcze własne oraz innych kobiet? Na podstawie tak sformułowanego problemu głównego wyodrębniono problematykę szczegółową, obejmującą następujące pytania:

1. Czy w opinii kobiet – żołnierzy istnieją kompetencje dowódcze powiązane z płcią?
2. Jak kobiety – żołnierze oceniają własny potencjał w zakresie predyspozycji dowódczych?
3. Jak kobiety – żołnierze oceniają kompetencje dowódcze innych kobiet – żołnierzy?

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

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. W chwili badania posiadały one następujące stopnie wojskowe: szeregowy, młodszy chorąży, chorąży, kapral, podporucznik, porucznik, kapitan, major, pułkow-

nik. Większość z nich służyła na podstawie umowy o służbę stałą, mniejsza część wykonywała zadania w oparciu o umowę kontraktową. Jeśli chodzi o lata wysługi, to zakres ten wahał się od 21 lat w przypadku jednej z pań, 3 miesiące w przypadku paru osób. Blisko jedna piąta z nich służyła w wojsku ponad 10 lat. Najwięcej kobiet mieściło się w przedziale wiekowym od 25-30 lat, a następnie 30-35 lat. Jedynie jedna czwarta badanych kobiet mieściła się w innym zakresie wiekowych.

Zważywszy na młodą historię militarnej partycypacji kobiet, która sięga dopiero 25 lat, trudno dziś doszukać się wielu przykładów realizacji ról dowódczych przez kobiety – żołnierze. Biorąc pod uwagę obecne wskaźniki, przynajmniej w Wojsku Polskim, można przypuszczać, że sytuacja ta jeszcze długo pozostanie niezmieniona.

W roku 2008 r. 256 kobiet w polskiej armii pełniło funkcje dowódcze, co stanowiło 1,62% wszystkich dowódców. Stanowisko dowódcy jednostki, w randze pułkownika, pełniła tylko jedna kobieta, co stanowiło 1,2% wszystkich osób na tym stanowisku. Spośród wszystkich dowódców plutonu 5% udziału przypadają kobietom, co w wartości bezwzględnej wynosiło 152 osoby. Dowódcą drużyny było wówczas 35 kobiet, co stanowiło 0,9% osób pełniących tą funkcję. Z kolei dowódcą obsługi – 13 kobiet (0,7%), a ponadto 33 kobiety obejmowało inne stanowiska dowódcze. Warto jednak podkreślić, że dane te podwoiły się do końca 2010 r., bo spośród służących wówczas 1751 kobiet ponad 1/3 (482) pań pełniła służbę na stanowiskach dowódczych (300 oficerskich, 182 podoficerskich), przy czym najczęściej obejmowanym stanowiskiem była funkcja dowódcy plutonu (261)¹.

W 2012 r. liczba kobiet – dowódców wzrosła do wartości bezwzględnej 458. 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 (lub równorzędnego), reprezentowanego przez niespełna 7 kobiet. W dalszym ciągu najliczniej reprezentowane są one na stanowisku dowódcy plutonu – 229 kobiet².

Kompetencje dowódcze powiązane z płcią

Pomimo że wszyscy członkowie społeczeństwa mają równe prawa i powinni być traktowani na tych samych zasadach, nie sposób zanegować różnic występujących pomiędzy przedstawicielami odmiennych płci. Już na poziomie potencjału biologicznego widoczne są znaczące różnice w wyglądzie, budowie ciała, rysach twarzy, co składa się na dymorfizm płciowy,

¹ *Wojskowa Służba Kobiet*, źródło: <http://www.wojsko-polskie.pl/wazne-dla-zolnierzy/abc-sluzby/16424,wojskowa-sluzba-kobiet.html> [dostęp: 24.07.2012].

² *Rada ds. Kobiet w SZ RP – statystyki: stan na 01.07.2012 r.*, źródło: <http://www.mon.gov.pl/pl/strona/365> [dostęp: 24.07.2012].

osiągający u ludzi wartość 8%. Liczne metaanalizy psychologiczne pokazały, że również w obrębie osobowości pomiędzy obiema płciami występują pewne dyferencjacje. Ostatni obszar różnic dotyczy kreowanej przez wszystkich sfery społecznej. Dzieli ona role społeczne na kobiece i męskie, wyraźnie rozgraniczając określone funkcje. Role rodzinne uważa się za wypełnienie i sens życia kobiety, natomiast role zawodowe to domena mężczyzn. Fundamentem takiego wyraźnego podziału funkcji społecznych są stereotypy, wedle których kobiety i mężczyźni posiadają inne cechy psychiczne i fizyczne, dlatego nie powinni przekraczać granicy ustalonej jako „męskość” i „kobiecość”.

Dowodzenie od zawsze określane było jako cecha typowo męska. Zgodnie z obowiązującymi stereotypami kobiety są nieśmiałe, emocjonalne, sentymentalne, strachliwe, wrażliwe, uległe, pozbawione ambicji i samodzielności³, a to z kolei sprawia, że uważa się, iż nie nadają się na dowódców. Jednakże jak pokazały metaanalizy psychologiczne kategoria dowodzenia oddzielona jest od płci. Zarówno kobieta, jak i mężczyzna, może dobrze sprawować funkcje dowódcze – być efektywnym szefem czy liderem grupy. Różnice, jeśli występują w tej sferze, dotyczą stylu dowodzenia, tj. kobiety sprawują funkcję lidera społeczno-emocjonalnego, odpowiadającego za utrzymanie dobrych relacji w grupie, z kolei mężczyźni lidera zadaniowego, co polega na podwyższaniu skuteczności grupy i zbliżania jej do celu. Badania pokazują, że władza jest sprawowana zgodnie z stereotypem płci lidera, kobiety są bardziej zorientowane na relacje wewnątrzgrupowe i przekładają styl demokratyczny nad autokratyczny, podczas gdy mężczyźni są zorientowani zadaniowo i preferują styl autokratyczny⁴.

Ważnym wyznacznikiem zdolności dowódczych jest już sam sposób ich ekspresji. To, co różnicuje obie płcie, to sposób mówienia o sobie i o swoich osiągnięciach. Mężczyźni zachęceni są do wyrażania pewności siebie, akcentowania własnych osiągnięć i poglądów oraz artykulacji ich bez skrępowania. Kobietom natomiast zaleca się skromność i powściągliwość, co sprzyjać może wykształceniu się osobowości niepewnej, pozbawionej asertywności i umniejszającej siebie i swoje sukcesy⁵.

Różnice widoczne są ponadto w sposobie poruszania się i artykulacji myśli. Pewni siebie mężczyźni poruszają się swobodniej, pewniej, zamaszyściej, kobiety z kolei powinny chodzić drobnymi kroczkami, siedzieć ze złączonymi nogami, jakby chciały się wydać drobniejsze, skromniejsze.

³ J. E. Williams, D. L. Best, *Measuring Sex Stereotypes: A Multination Study*, Newbury Park, CA: Sage, 1990, cyt. za: B. Wojciszke, *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Scholar, Warszawa 2006, s. 419.

⁴ A. H. Eagly, B. T. Johnson, *Gender and leadership style: A meta-analysis*, *Psychological Bulletin*, 108, 1990, cyt. za: B. Wojciszke, tamże, s. 436.

⁵ E. Socha, *On nie jest z Marsa, Ona nie jest z Wenus*, Bellona, Warszawa 2005, s. 40.

Mężczyźni mówią głośniej, mogą używać przekleństw, podczas gdy kobiety powinny być dużo ostrożniejsze w tym względzie oraz modulować głos, aby wydawał się miły⁶.

Ankietowane kobiety w większości uważają, że płeć nie ma znaczenia, jeśli chodzi o to, kto jest lepszym dowódcą. Jednakże nieliczne są zdania, że przynajmniej w realiach wojskowych, szala przechyla się na stronę mężczyzn. Uzasadnieniem takiego stanu rzeczy może być specyfika służby wojskowej wymagająca większego zdecydowania, stanowczości ale także tembru głosu czy użycia słów powszechnie uznanych jako wulgarne. Badane kobiety w tenże sposób uzasadniały swoje opinie:

- [...] to mężczyźni są lepszymi dowódcami. W sytuacji zagrożenia nie kierują się uczuciami, ale zachowują <<zimną krew>> (R32);
- [...] mężczyzna nie podporządkuje się kobiecie (R17);
- Mężczyźni są częściej socjalizowani do bycia dowódcą: dominacja, asertywność (R25).

Zdecydowana większość ankietowanych kobiet uważa jednak, że płeć nie ma znaczenia w tym zakresie, a liczą się kompetencje, zależne od indywidualnego przypadku dowódcy, które mogą być takie same w przypadku kobiet i mężczyzn. Na potwierdzenie można przytoczyć ich wypowiedzi, będące treścią tabeli 1.

Tabela 1.

Wybrane wypowiedzi respondentek udzielane w odpowiedzi na pytanie o określenie roli płci w pełnieniu funkcji dowódczych

Nr R.	Treść wypowiedzi
R12	<i>Nie należy ulegać stereotypom, posiadane cechy charakteru to nie kwestia płci.</i>
R20	<i>Ten jest lepszym dowódcą, kto ma lepsze kompetencje.</i>
R24	<i>Płeć nie ma tu znaczenia, liczą się cechy, a przecież kobiety i mężczyźni mogą mieć takie same.</i>
R28	<i>Płeć nie ma znaczenia – liczy się tylko charyzma.</i>
R29	<i>Zależy to od osobowości, a nie płci.</i>
R30	<i>Może z wyjątkiem tego, że kobieta musi się dłużej starać, by udowodnić, że jest dobrym dowódcą.</i>
R31	<i>Uważam że zarówno cechy mężczyzn, jak i kobiet, sprawiają że obydwójce są dobrymi dowódcami.</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wypełnionych kwestionariuszy.

Kobiety poproszono również o wskazanie cech, jakie predestynują je do pełnienia ról dowódczych oraz należytego wykonywania wynikających z nich obowiązków. Zdecydowana większość ankietowanych jest zdania,

⁶ Tamże, s. 41.

że płęć jaką reprezentują, jest uzbrojona w szereg takowych przymiotów. Ich opinie na ten temat zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2.
Wybrane wypowiedzi respondentek wskazujące na przydatne w dowodzeniu cechy kobiet

Nr R.	Treść wypowiedzi
R01	<i>Wyrozumiałość (często są matkami) i cierpliwość.</i>
R03	<i>Wymagalność od siebie i od pracowników.</i>
R05	<i>Cierpliwość, umiejętność przekazywania informacji.</i>
R11	<i>Odpowiedzialność, wykonywanie obowiązków na 100%.</i>
R12	<i>Sprawiedliwość, spokój, intuicja.</i>
R18	<i>Są dokładniejsze, empatia, samodzielność, zdolności organizatorskie, większe kompetencje. Zazwyczaj kobiety organizują czas życia w rodzinie.</i>
R20	<i>Są konsekwentne i dokładne, tego samego wymagają od swoich podwładnych.</i>
R25	<i>Kompetencje komunikacyjne i emocjonalne (empatia), powinny uczyć się asertywności, pewności siebie.</i>
R26	<i>Empatia, która pozwala wczuć się w podwładnych i lepiej kierować zespołem.</i>
R27	<i>Najbardziej znaną cechą jest empatia, która W ROZSĄDNEJ DAWCE pozwala kobiecie na bycie uważniejszym obserwatorem relacji między podwładnymi, a przez to bardziej umiejętne kierowanie, ale z kolei zbyt duża dawka empatii powoduje zbyt dużą emocjonalność i skupienie się na dogodzeniu podwładnym zamiast na zadaniu.</i>
R28	<i>Dużo większa empatia i zrozumienie, niż u panów. Kobiety są bardziej liberalne – dają wolną rękę pracownikowi (co pozwala wybrać optymalny dla niego sposób działania), są mniej agresywne i wybuchowe.</i>
R29	<i>Pracowitość, zaangażowanie, sumienność i systematyczność.</i>
R33	<i>Są sumienne i nie mają tak wielkiego parcia na karierę jak mężczyźni i są lepiej zorganizowane.</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wypełnionych kwestionariuszy.

Wśród kluczowych argumentów na poparcie swojego stanowiska wysuwały one przede wszystkim cechy charakteru kobiet, takie jak: wyrozumiałość, cierpliwość, sumienność, empatia, wymagalność od siebie i innych, opanowanie. Egzemplifikację powyższych słów stanowią ich odpowiedzi, udzielane na pytanie, o to, jakie cechy kobiet czynią z nich dobrych dowódców.

Autoocena kompetencji dowódczych kobiet – żołnierzy

Wśród wszystkich ankietowanych kobiet zaledwie jedna trzecia pełniła w swojej karierze wojskowej funkcje dowódcze. Obejmowały one takie stanowiska jak dowódca drużyny, plutonu, i kompanii. Zostały one zatem poproszone o autoocenę własnych predyspozycji w tym zakresie. Nieliczne przyznają się do kompleksów na temat własnych kompetencji dowódczych, które wynikają głównie z niewielkiego doświadczenia. Niektóre z kolei miały trudność w dokonaniu takiego podsumowania, co potwierdzają ich słowa:

- *To powinni ocenić moi przełożeni i podwładni (R16);*
- *I tak i nie, dobra współpraca, poczucie odpowiedzialności, zbyt dużo empatii, czasem brak konsekwencji w dążeniu do celu (R17).*

Większość kobiet natomiast dokonała pozytywnej autooceny własnego potencjału dowódczego. Nie czują one kompleksów na tym punkcie oraz uważają, że ich osobowość jest uzbrojona w cechy, które są przydatne na stanowiskach dowódczych. Ich słowa zostały przytoczone w tabeli 3.

Kobiety pełniące funkcje dowódcze zostały poproszone o zidentyfikowanie największych trudności, jakie napotkały w trakcie realizacji owych funkcji. O ile nieliczne nie przypominają sobie żadnych przeszkód, o tyle pozostałe zwróciły uwagę na kwestie zaprezentowane w tabeli 4.

Tabela 3.

Wybrane wypowiedzi respondentek będące próbą autooceny własnego potencjału dowódczego

Nr R.	Treść wypowiedzi
R23	<i>Potrafię egzekwować rozkazy.</i>
R27	<i>Na podstawie rozmów z moimi byłymi podwładnymi, od których usłyszałam taką opinię.</i>
R28	<i>Dowodziłam ludźmi zaraz po studiach. Nie miałam doświadczenia. A co gorsza – nie miałam dobrych wzorców. Najbliższy ideał dowódcy dowodził brygadą i widywałam Go rzadko. Brakowało mi pewności siebie. Wiedzy, która by tę pewność potęgowała. I dobrych podwładnych, którzy posiadaliby dużą wiedzę, więcej chęci poznawczych i byłiby chętni do współpracy. Co gorsza – wielu chorążych nie mogło przeżyć, że oto zjawiała się kobieta – oficer na pokładzie i zarabia więcej od nich! Ale mimo to wobec swoich podwładnych byłam życzliwa i opiekuńcza. Często chwaliłam żołnierzy służby zasadniczej. Byli młodzi, zbuntowani i potrzebowali motywacji. Dzięki temu bardzo się starali i wykonywali polecenia na piątki.</i>
R30	<i>Ponieważ jestem zdecydowana, odpowiedzialna, potrafię rozwiązywać problemy, swoje obowiązki wywiązywałam sumiennie, ale to wszystko wynikało z moich predyspozycji osobowych, a nie</i>

	<i>z przygotowania w czasie trwania studium.</i>
R31	<i>Obecnie nie sprawuję roli dowódczej. Ale pierwsze moje stanowisko było dowódcze – dowódca plutonu. Uważam, że wzbudziłam poszanowanie wśród swoich żołnierzy, poprzez umiejętność współpracy z nimi i umiejętność wykorzystania ich wiedzy i doświadczenia w działaniu.</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wypełnionych kwestionariuszy.

Tabela 4.

Wybrane wypowiedzi respondentek wskazujące na trudności podczas pełnienia funkcji dowódczych

Nr R.	Treść wypowiedzi
R16	<i>Nie było większych trudności (nieprzyjemne są rozmowy wychowawcze z żołnierzami).</i>
R27	<i>Stereotypy. Walczyłam konsekwencją we własnym postępowaniu [...]. Zaskoczyła mnie bardzo duża odporność na stres i bezemocjonalność (totalnie <<zimne/trzeźwe>> myślenie i działanie), co uwidoczniło się w strefie działań wojennych.</i>
R28	<i>Brak pewności siebie. Reakcja męczyzna na mnie – jak na kobietę, nie żołnierza. Miałam 24 lata. Budziłam różne emocje – sympatii, litości, zdziwienia, oporu, itp. [...] Zdarzało mi się być <<za miękka>>. Później już się pilnowałam.</i>
R29	<i>Zbyt duża pobłażliwość w stosunku do podwładnych.</i>
R30	<i>Zachowanie opanowania w sytuacjach nerwowych. Walczyłam z impulsywnością.</i>
R31	<i>Na samym początku podwładni starsi ode mnie wiekiem i doświadczeniem nie potrafili sobie poradzić z faktem dowodzenia przez żołnierza – kobietę. Na każdym kroku odczuwałam ich udowadnianie mi, że mają większą wiedzę praktyczną ode mnie. Dopiero fakt wykorzystywania przeze mnie ich doświadczenia w wykonywaniu zadań, pozwolił mi na wzbudzenie w nich szacunku wobec mnie.</i>
R32	<i>Konflikty pomiędzy poszczególnymi żołnierzami.</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wypełnionych kwestionariuszy.

Jak słusznie zauważa J. Sztumski: *Nie każdy oficer pełni funkcje dowódcze, ale każdemu z nich mogą one przypaść 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*

wyłączając takich, które łączą się z ekstremalnymi warunkami i zagrożeniem życia⁷.

Warto zatem zastanowić się, jak kobiety – żołnierze oceniają swoje przygotowanie do pełnienia ról dowódczych. Zaledwie jedna piąta respondentek uważa, że została dobrze przygotowana w tym zakresie, głównie poprzez rzeczowe określenie powinności dowódcy, a także odpowiednie przeszkolenie podczas szkoły oficerskiej. Natomiast zdecydowana większość kobiet jest zdania, że nie została odpowiednio przygotowana. Jednakże należy zauważyć, że połowa z nich posiada za mały staż wojskowy, aby można było w tym czasie przygotować żołnierza w zadowalającym stopniu. Inne natomiast reprezentują opinię, że miały za mało okazji, aby sprawdzić owo przeszkolenie w praktyce. Pozostałe z kobiet uważają, że ich przeszkolenie nie prezentowało wartościowego poziomu. Ich wypowiedzi zostały przedstawione w tabeli 5.

Tabela 5.

Wybrane wypowiedzi respondentek oceniające przygotowanie do pełnienia funkcji dowódczych

Nr R.	Treść wypowiedzi
R27	<i>Zostałam dobrze przygotowana ale nie przez wojsko, zostałam dobrze wychowana przez rodziców, którzy wpoili mi potrzebne tutaj wartości i cechy.</i>
R28	<i>Nikt w wojsku nie dba o dobre dowodzenie. Nikt nikogo nie przygotowuje do takich ról.</i>
R29	<i>Przekazywana wiedza była zbyt ogólna i nie skupiała się na konkretnych zagadnieniach niezbędnych do prawidłowego dowodzenia.</i>
R30	<i>Za mało praktyki dowódczej w czasie trwania studium, wszystko zależy od predyspozycji osobowych, chęci uczenia się i zaangażowania już w czasie pełnienia służby zawodowej.</i>
R31	<i>Rok szkolenia na Studium Oficerskim dla osoby z cywila po studiach cywilnych to stanowczo za mało aby stać się dobrym dowódcą. Dopiero służba w jednostce i tam zdobyte doświadczenie pomogło mi w zdobyciu szacunku i zaufania od swoich podwładnych.</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wypełnionych kwestionariuszy.

⁷ J. Sztumski, *Czy humanistyczne wykształcenie jest przydatne dla oficera?* [w:] *Humanistyczne kompetencje oficerów wobec wyzwań współczesności*, S. Jarmoszko, R. Stępień (red.), AON, Warszawa 2005, s. 131.

Respondentki zostały również poproszone o sprecyzowanie, jakie cechy życzyłyby sobie posiadać jako dowódcy, a tym samym jakimi dowódcami chciałyby być dla swoich podwładnych. Większość z nich pragnęła być postrzegana jako dowódca sprawiedliwy, wymagający, stanowczy, odważny, kompetentny. Inne z kolei zwracały uwagę na własne braki, co potwierdzają wypowiedzi zamieszczone w tabeli 6.

Tabela 6.

Wybrane wypowiedzi respondentek wskazujące na kompleksy w zakresie własnego potencjału dowódczego

Nr R.	Treść wypowiedzi
R27	<i>[...] chciałabym być jeszcze bardziej asertywna, a nawet autorytarna.</i>
R28	<i>Byłam dobra (a w oczach dowódcy batalionu i brygady – nawet bardzo dobra). Jeśli miałabym być dowódcą, to tylko takim samym, jakim jestem – z przyrostem doświadczenia oczywiście. I ciągle rozwijać horyzonty.</i>
R29	<i>Trudno mi ocenić samą siebie, wiem że chciałabym mieć autorytet wśród swoich podwładnych, być dobrym organizatorem, odpowiedzialnym za podejmowane decyzje.</i>
R30	<i>Staralam się być dobrym dowódcą i to mogę powiedzieć z czystym sumieniem, nie zawsze to wychodziło. Chciałabym być bardziej zdecydowana, opanowana.</i>
R32	<i>Nie mam doświadczenia w byciu dowódcą, jednak myślę, że chciałabym pozostać zawsze bezstronna i sprawiedliwa. Chciałabym, aby moi podwładni mogli się do mnie zgłosić z każdym najmniejszym problemem. Chciałabym pozostać osobą godną zaufania, odporną na stres i dążącą do celu bez względu na warunki.</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wypełnionych kwestionariuszy.

Chyba nie budzi wątpliwości fakt, że żaden żołnierz z chwilą włożenia munduru nie staje się automatycznie dowódcą. Rola ta wymaga nie tylko odpowiednich predyspozycji, lecz także doświadczenia, a permanentne doskonalenie własnego potencjału dowódczego jest wpisane w ową funkcję. Warto zastanowić się, jak zdaniem kobiet wojsko powinno kształcić i doskonalić w żołnierzu kompetencje dowódcze. Propozycje takich działań zostały przedstawione w tabeli 7.

Tabela 7.

Wybrane wypowiedzi respondentek stanowiące sugestie działań instytucjonalnych służących poprawie kompetencji dowódczych

Nr R.	Treść wypowiedzi
R06	Przez dyscyplinę, porządek, wymagania.
R12	Ucząc odpowiedzialności za drużynę i konieczności współpracy.
R16	Poprzez prowadzenie szeregu zajęć, określonych przecież w metodyce szkolenia. Najlepszą nauką dla żołnierza jest przykład jego dowódcy, o ile ten jest kompetentny do zajmowanego stanowiska.
R20	Najpierw trzeba nauczyć się dowodzić własnymi kolegami.
R23	Przez kształtowanie odpowiednich nawyków na szkole.
R24	Bardzo wiele zależy od naszych poprzednich dowódców. To od nich uczymy się jak postępować z podwładnymi. Po raz kolejny się powtórzę, że DOBRY PRZYKŁAD idący „z góry” jest najlepszą nauką do pełnienia roli dowódcy.
R27	Wprowadzić specjalistyczne testy psychologiczne, które już na samym początku pozwolą określić predyspozycje psychiczne – KONSEKWENTNIE EGZEKLOWAĆ ICH WYNIKI – i na ich podstawie już dokonywać podziału przyjętych do służby kandydatów (SO lub szkoły oficerskie) i od tego momentu tych, którzy predyspozycje dowódcze posiadają, szkolić bardziej specjalistycznie od reszty grupy.
R28	W taki, jaki tego nie robi – dokładna selekcja, wstępne przyjrzenie się dowodzeniu człowieka małą grupką, zanim powierzy się mu grupę ludzi (pododdział). Umiejętność wykluczenia tych kandydatów, którzy wykazują cechy niezrównoważenia lub mają wręcz patologiczne zachowania! Niestety – na poważne stanowiska w instytucjach państwowych trafiają (nie z przypadku) osoby przypadkowe. Bardzo często rwą się do władzy ludzie, którzy się wybitnie do tego nie nadają, natomiast człowiek mądry zdaje sobie sprawę z odpowiedzialności, jaka będzie na nim ciążyć i z reguły podchodzi do zagadnienia pokornie. Władza często jest uosabiana z myśleniem – <<rządzić znaczy robić, co mi się żywnie podoba>>”.
R32	„Wojsko powinno przygotowywać żołnierzy do pełnienia roli dowódczych poprzez metodę drobnych kroków. Najpierw żołnierz powinien uczyć się dowodzenia przewodząc plutonem, zastępem, następnie w zależności od postępów i umiejętności większymi grupami podległych ludzi. Istotna jest również nauka dowodzenia w warunkach trudnych, poza terenem jednostki”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wypełnionych kwestionariuszy.

Doskonalenia kompetencji dowódczych w żołnierzu nie można zrzucić tylko na ramiona instytucji, ale także sami zainteresowani powinni dążyć do rozwoju własnego potencjału w tym zakresie. Owo doskonalenie może odbywać się głównie poprzez współpracę z ludźmi, poświęcanie im uwagi, uwzględnianie ich stanowisk, jak również udział w zajęciach doszkalających, a także poprzez pracę nad własną osobą i postawą realizowaną w indywidualnym zakresie. Wypowiedzi kobiet zamieszczone w tabeli 8. to potwierdzają.

Tabela 8.

Wybrane wypowiedzi respondentek stanowiące sugestie działań indywidualnych służących poprawie kompetencji dowódczych

Nr R.	Treść wypowiedzi
R01	Współpracować z ludźmi, słuchając ich, bo dobry dowódca powinien umieć słuchać.
R16	Tylko praktyczne przebywanie ze swoimi żołnierzami, podejmowanie działań w grupie i zrozumienie charakteru każdego z nich pozwala być kompetentnym dowódcą.
R20	Pracować nad sobą i własnym charakterem.
R25	Być otwarty, uczyć się, nie unikać sytuacji pracy z ludźmi, mieć pokorę i dystans wobec siebie, tego co potrafi.
R27	Dokształcanie (kursy, szkolenia – często „na własną rękę”), wymiana doświadczeń, umiejętność słuchanie podwładnych lub obserwowanie ich aby wyciągnąć wnioski dla siebie (dla swojej postawy), ale podstawą jest umiejętność samokrytycyzmu, by wiedzieć, w czym nie jestem dobry/a i co powinnam/powinienem ulepszyć.
R28	Rozważam tylko człowieka, który ma do tego predyspozycje – przede wszystkim przyglądać się ludziom, poznawać ich system wartości i podejście do pracy, aby ich umotywić. Starać się skupiać ludzi wokół celu, pokazywać, co mogą zrobić, żeby go osiągnąć, że są w stanie i potrafią, jeśli tylko zechcą, bo są mądrzy i zaradni! Jeśli w to uwierzą, reszta pójdzie już gładko.
R30	Dążyć do doskonałości, tzn. pracować nad swymi słabościami, wykorzystywać w dużej mierze te umiejętności i cechy, które są pozytywne.
R32	Dowódca w celu doskonalenia swoich kompetencji dowódczych musi obserwować postępy swojej pracy rozmawiając ze swoimi podwładnymi. Powinien również być poddawany ciągłym kursom doskonalącym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wypełnionych kwestionariuszy.

Powyższe wypowiedzi dają kolejny dowód na to, że kobiety w pełnieniu ról kierowniczych, tudzież dowódczych, są zorientowane na relacje z ludźmi. Zasada ta znajduje zastosowanie także w przypadku doskonalenia owych kompetencji, które to można poprawić, przede wszystkim podejmując współpracę z ludźmi i nie zapominając jednocześnie o pracy nad sobą.

Ocena kompetencji dowódczych innych kobiet – żołnierzy

Tylko jedna piąta spośród wszystkich ankietowanych wskazała, że na swojej wojskowej drodze napotykała sytuację, kiedy ich dowódcą była kobieta. Tylko jedna z nich oceniła, że była ona gorszym dowódcą, jedna kobieta także nie widziała żadnej różnicy pomiędzy nią, a dowódcą – mężczyzną. Pozostałe stwierdziły, że ze swojej roli wywiązywała się ona lepiej niż przedstawiciele płci męskiej. Potwierdzić mogą to ich słowa:

- *Była lepszym dowódcą, wspierała kobiety – matki, była wymagająca i angażowała się w życie jednostki (R01);*
- *Była kompetentna i potrafiła zobaczyć we mnie potencjał. Starano się być sprawiedliwa, była inteligentna. Nie była szczególnie waleczna, choć raczej asertywna (R25);*
- *Miała kompetencje i to najważniejsze, lepiej rozumiała swoich podwładnych, a przede wszystkim dopuszczała do siebie to, że ludzie mają swoje życie prywatne, a nie tylko służbowe (R33).*

Przewodnicząca Rady ds. Kobiet w Siłach Zbrojnych – B. Szubińska – na łamach *Polski Zbrojnej* przekonuje, że: *Prowadzone w ostatnich latach obserwacje sposobu pracy kobiet żołnierzy w nowych rolach wskazują na to, że udaje im się wypracować własny styl dowodzenia, akceptowany przez podwładnych oraz kolegów. [...] Co ciekawe, daje się również zauważyć powstanie nowego stereotypu – często słyszy się, że kobiety na stanowiskach dowódczych lepiej sobie radzą niż mężczyźni, ponieważ skuteczniej komunikują się z podwładnymi, są bardziej ambitne i asertywne⁸.*

Z tą opinią jednak kontrastuje raport WBBS. Na podstawie przeprowadzonych wśród żołnierzy badań, uzyskano wyniki, iż zarówno kobiety, jak i mężczyźni najlepiej oceniają umiejętności społeczne kobiet – żołnierzy, z kolei najgorszą ocenę przypisują ich predyspozycjom dowódczym⁹.

Warto także parę akapitów poświęcić dowodzeniu kobiet w warunkach pola walki. Spośród ankietowanych respondentek siedem kobiet uczestniczyło w misji wojskowej poza granicami kraju. Tylko dwie osoby spotkały

⁸ P. Glińska, M. Kowalska-Sendek, *Piękniejsza mniejszość*, [w:] *Polska Zbrojna*, nr 4(795), lipiec 2012, s. 19.

⁹ *Problemy wojskowej służby kobiet. Wojskowa służba kobiet wg opracowań WBBS*, źródło: http://www.wp.mil.pl/pliki/File/RADA_DS_KOBIET/Publikacje/wydawnictwo_dwpo.pdf [dostęp: 24.08.2012].

się tam z sytuacją, gdzie dowódcą była kobieta. Każda z nich zgoda odmiennie oceniła pełnienie przez nie roli dowódczych:

- *Wszystkie były z innych krajów. Bezpośrednio służyłam w Iraku z panią generał dywizji – posiadała autorytet, decyzyjna, konsekwentna, konkretna (R27);*

- *Niestety swoją urodą i faktem bycia kobietą próbowała załatwić wiele spraw (R31).*

Na małą liczbę kobiet – dowódców w kontyngentach wojskowych skarżą się także kobiety – żołnierze na łamach *Polski Zbrojnej*. W artykule *Piękniejsza mniejszość*, możemy odnaleźć wypowiedzi kobiet dostrzegających praktyki dyskryminujące, stosowane poza granicami kraju:

- *Zdarza się, że na dowódcę plutonu zmotoryzowanego wyznacza się kobietę. Nie jest ona, niestety, traktowana jako równorzędny partner, lecz raczej jako problem do rozwiązania. Szybko szuka się zastępstwa i wyznacza osobę, nawet bez doświadczenia na stanowisku bojowym, ale za to z „atutem” bycia mężczyzną¹⁰.*

- *Zdarzają się kobiety na bojówkach. Są też dowódcami plutonów inżynieryjnych, logistycznych. Czasami wydaje się, że kobietę traktuje się z dystansem, trochę jak osobę z ograniczeniami umysłowymi. Mówi się na przykład, że nie poradzimy sobie z podjęciem decyzji w razie kontaktu ogniowego. A tak naprawdę przed misją uczymy się wszystkich procedur¹¹.*

Nieliczne z respondentek są zdania, że nie powinno się stanowisk dowódczych na misji powierzać kobietom, co głównie, choć nie tylko, jest argumentowane specyfiką regionu, w jakim jest pełniona służba. Warto również przytoczyć wybrane opinie, wysuwane w argumentacji na niekorzyść płci żeńskiej:

- *Mężczyźni mają więcej siły [...] za dużo w nas empatyczności (R14);*

- *W kontraktach z tubylcami [kobieta] może być traktowana przedmiotowo (R26);*

- *W krajach muzułmańskich mężczyźni są poważani, a kobiety nie. Poza tym gdyby coś poszło nie tak, byłoby dużo zarzutów, że kobieta popełniła błąd i kto ją wystawił na takie stanowisko (R25).*

Respondentki w zdecydowanej większości uważają jednak, że kobietom powinno się dać szansę pełnienia ról dowódczych poza granicami kraju. Argumentacja jest popierana przekonaniem, że żołnierzy powinno się traktować tak samo, nie bacząc na płeć, a kobiety również posiadają cechy, które mogą pomóc im sprawdzić się w roli dowódczej na misji. Na rzecz swojego stanowiska kobiety przekonywały w wypowiedziach zaprezentowanych w tabeli 9.

¹⁰ P. Glińska, M. Kowalska-Sendek, *Piękniejsza...*, wyd. cyt., s. 18.

¹¹ Tamże.

Tabela 9.

Wybrane wypowiedzi respondentek wskazujące na konieczność powierzenia kobietom stanowisk dowódczych na misjach

Nr R.	Treść wypowiedzi
R01	<i>Kobiety są bardzo stanowcze, czasem wręcz zimne, twarde, tak samo jak mężczyźni potrafią być dobrym dowódcą, ponieważ płeć nie ma znaczenia, lecz szkolenie i preferencje.</i>
R11	<i>Dobrze sobie radzą, są na to przykłady.</i>
R12	<i>Są różne misje, w pokojowych kobieta może spokojnie pełnić rolę dowódcy, w innym płeć nie ma znaczenia, jeśli osoba czuje się przygotowana.</i>
R18	<i>Mogą, to zależy od wiedzy, doświadczenia i odporności na stres.</i>
R20	<i>Dlaczego nie? Jeżeli ma silny charakter i potrafi podporządkować sobie ludzi oraz działać w stresie.</i>
R25	<i>Kobiety są przygotowywane tak samo jak mężczyźni do pracy w wojsku. Jeśli mają być traktowane tak samo, to również pod tym względem.</i>
R26	<i>Jeśli w zespole znajduje się więcej kobiet, to lepiej żeby dowódcą była kobieta.</i>
R27	<i>Wszyscy jesteśmy oficerami i wszyscy musimy zdobywać doświadczenia, kierując się (choć to często banalny powód by powiedzieć kobiecie „nie”) tradycjami czy kulturą danego państwa, np. gdzie dominuje Islam, że kobieta – dowódca nie będzie szanowana przez tubylców, spowodujemy, że w naturalny sposób ograniczy się droga rozwoju dla kobiet, bo będzie brakowało tego właśnie szczebelka w przebiegu służby. Później ci sami panowie, którzy wcześniej nie wyznaczyli kobiety – żołnierza na stanowisko dowódcze, np. w Afganistanie, nie wyznaczą jej na wyższe stanowisko służbowe w kraju, ponieważ zarzucą jej brak doświadczenia w dowodzeniu podczas działań bojowych. I koło się zamyka. Nawet w krajach kulturowo wrażliwych, podczas szczególnie delikatnych kwestii, kobietę – dowódcę może w przewodniczeniu podczas spotkania zastąpić jej zastępca.</i>
R28	<i>Oczywiście. Jest to następstwo wybranej ścieżki zawodowej. W firmie – szefowanie. W armii – dowodzenie. Nie powinno być wątpliwości w tej materii, że skoro kobieta podejmuje trudy służby, to i powinna mieć takie same szanse na zajęcie kluczowych stanowisk [...] niektórzy nie akceptują nas w wojsku, a niektórzy zwyczajnie boją się, że wpadniemy w ręce wroga, a wtedy... ten scenariusz chyba każdy zna.</i>
R30	<i>Jeśli wcześniej umiejętnie dowodziły w czasie pokoju i to wynika z opinii podwładnych i przełożonych i same wyrażają taką chęć to</i>

<i>jak najbardziej. [...] Myślę, że dowódcy wyższych szczebli częściej widzą na tych stanowiskach mężczyzn, może to też wynikać z braku wystarczających doświadczeń dowódczych w czasie pokoju lub braku predyspozycji dowódczych u kobiet lub po prostu z braku zaufania, że kobieta też może się sprawdzić na tym stanowisku.</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie wypełnionych kwestionariuszy.

Kobiety są świadome, że odpowiedzialność dowódcy rośnie wraz z pojawieniem się sytuacji bojowej. Jak można wywnioskować z powyższych wypowiedzi, równe szanse oznaczają dla nich możliwość uczestnictwa w każdej działalności wojskowej. Nie oczekują otwierania nad nimi parasola chroniącego przed niebezpieczeństwem utraty życia lub zdrowia. Taka postawa może być przez nie postrzegana jako sposób na zatarcie stereotypu, że są słabsze fizycznie i psychicznie, a także za mało odważne, aby znaleźć w sobie siłę do sprostania trudom misyjnej żołnierki.

Podsumowanie

Celem powyższego artykułu było przedstawienie autooceny kompetencji dowódczych badanych kobiet – żołnierzy, jak również ich doświadczeń i postaw wobec innych kobiet – dowódców. Jego realizację zaczęto od przybliżenia kompetencji związanych z płcią, następnie zaprezentowania ogólnej samooceny swojego potencjału w tym zakresie przez kobiety – żołnierzy, a także potencjału ich koleżanek „po fachu”.

Poprawne i skuteczne dowodzenie jest czynnością trudną. Aby ją zrealizować, potrzebnych jest wiele umiejętności fachowych – organizatorskich i kierowniczych, ale także intelektualnych, moralnych, jak również pełne zaangażowanie i poświęcenie¹². Dowódca w każdej sytuacji musi pamiętać, że jego postawa jest punktem odniesienia dla żołnierzy, a wzorując się na nim, kształtują swoje morale

Kobiety w większości prezentują opinię, iż płeć nie jest wyznacznikiem kompetencji dowódczych i nie powinna być brana pod uwagę podczas kierowania na stanowiska służbowe w kraju, jak również poza jego granicami. Ich zdaniem kategoria ta jest zagadnieniem, które można rozpatrywać indywidualnie w zależności od predyspozycji danej osoby. Aczkolwiek dostrzegają one w reprezentantkach swojej płci pewne cechy pomocne w pełnieniu ról dowódczych. Należą do nich: wyrozumiałość, cierpliwość, sumienność, empatia, wymagalność od siebie i innych, opanowanie.

¹² J. Kunikowski, *Dowódcze i wychowawcze przygotowanie w systemie obronnym RP*, Bellona, Warszawa 1995, s. 37.

Nieliczne z ankietowanych kobiet miały możliwość sprawdzenia własnego potencjału dowódczego, nieliczne także uważają, że je w tym zakresie właściwie przygotowano. Te które dostały tego zaszczytu, dokonały pozytywnej samooceny, utrwalanej dzięki informacjom zwrotnym uzyskanym od przełożonych i podwładnych. Choć nie kryją one, że również napotykały na pewne trudności w realizacji funkcji dowódczych. Wynikały one głównie z stereotypowego postrzegania ich roli społecznej i niechęci mężczyzn do podporządkowania się kobiecie. Owe przeszkody nie tylko nie zniechęcały kobiet, lecz być może były także motorem napędowym ich działań.

Warto zaznaczyć, że kobiety – żołnierze potwierdzają ogólne obserwowalne trendy w zakresie zarządzania personelem, zgodnie z którymi kobiety w pełnieniu ról kierowniczych są zorientowane na relacje z ludźmi. Dowodzi tego chociażby fakt, że respondentki współpracę z żołnierzami określiły jako czynność, która w najlepszym stopniu pozwala na doskonalenie własnych predyspozycji dowódczych.

Mimo że badane kobiety nie odczuwają paraliżujących kompleksów dotyczących kompetencji dowódczych, zdają sobie również sprawę, że nie stanowią ideału w tym zakresie. Są świadome tego, że muszą doskonalić własne umiejętności, chociażby w kierunku jeszcze większej asertywności, opanowania, czy zdecydowania, ale przede wszystkim życzyłyby sobie większego doświadczenia i możliwości praktycznego weryfikowania własnego potencjału.

Choć obecnie śladowa część z nich pełni stanowiska dowódcze, które w praktyce nie przekraczają funkcji dowódcy kompanii, można liczyć na to, że w niedalekiej przyszłości, kobiety – dowódcy w armii będą coraz bardziej widoczne, nie tylko z uwagi na ich większą liczbę ale również ich kwalifikacje, predyspozycje osobowościowe, a także posiadane predyspozycje zawodowe, w tym kompetencje dowódcze.

Literatura

1. Drapikowska B., *Kompetencje dowódcze kobiet – żołnierzy*, AON, Warszawa 2012 [praca magisterska].
2. Glińska P., Kowalska-Sendek M., *Piękniejsza mniejszość*, [w:] *Polska Zbrojna*, nr 4(795), lipiec 2012.
3. Jarmoszko S., Stępień R. (red.), *Humanistyczne kompetencje oficerów wobec wyzwań współczesności*, AON, Warszawa 2005.
4. Kunikowski J., *Dowódcze i wychowawcze przygotowanie w systemie obronnym RP*, Bellona, Warszawa 1995.

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

6. *Rada ds. Kobiet w SZ RP – statystyki: stan na 01.07.2012 r.*, źródło: <http://www.mon.gov.pl/pl/strona/365>.

7. Socha E., *On nie jest z Marsa, Ona nie jest z Wenus*, Bellona, Warszawa 2005.

8. Wojciszke B., *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Scholar, Warszawa 2006.

9. *Wojskowa Służba Kobiet*, źródło: <http://www.wojsko-polskie.pl/wazne-dla-zolnierzy/abc-sluzby/16424,wojskowa-sluzba-kobiet.html>.

FEMALE SOLDIERS' AND OTHER WOMEN'S COMPETENCE OF COMMANDING IN FEMALE SOLDIERS' OPINIONS

Abstract: The aim of the following article is to describe fragmentary research results carried out on 33 female soldiers' sample relating to various aspects connected with commanding. The article features the assessments of the respondents' own competence of commanding as well as other women's competence. The starting point was to present competence referring to gender. Then the respondents' commanding experience with elements of their subjective evaluation was presented.