

# Styl zarządzania kobiet w organizacji hierarchicznej na przykładzie wojska – przegląd badań

**Zuzanna Sara Rybka**

Straż Marszałkowska, Kancelaria Sejmu

e-mail: [zuzannar107@gmail.com](mailto:zuzannar107@gmail.com)

DOI: 10.24427/az-2023-0005

## Streszczenie

Artykuł ma charakter przeglądowy. Celem artykułu jest identyfikacja specyficznych cech stylu zarządzania kobiet pełniących role dowódcze oraz ocena, w jakim stopniu mogą one ujawnić się w procesie dowodzenia w wojsku. Autorka sformułowała następujący problem badawczy: Czy istnieje specyficzny dla kobiet styl zarządzania zespołem w organizacji o wysokim poziomie hierarchiczności, jaką jest wojsko? Jako metodę badawczą wykorzystano systematyczny przegląd literatury. Ustalono, że mimo iż wojsko cechuje wysoki stopień hierarchiczności, a dowodzenie ze swojej natury ma charakter dyrektywny, co sprzyja autorytarnemu stylowi zarządzania, to w przypadku dowódców – kobiet widoczne jest korzystanie z elementów stylu demokratycznego. Kobiety kładą większy nacisk na aspekty psychospołeczne korzystając z empatii i partycypacji decyzyjnej. Jednocześnie świadomie budują autorytet dowódcy oparty na wiedzy i rozwoju kompetencji.

## Słowa kluczowe

styl zarządzania, dowodzenie, siły zbrojne, organizacja hierarchiczna, kobieta-dowódca

## Wstęp

Zgodnie z obowiązującym porządkiem prawnym, organizacja wojska opiera się na hierarchicznym podporządkowaniu żołnierzy [Decyzja nr 445/MON z dnia 30 grudnia 2013 r.]. Ze względu na swoją zaawansowaną hierarchiczność armia to grupa społeczna charakteryzująca się specyficznymi relacjami międzyludzkimi,

wśród których przedmiotem zainteresowania nauk o zarządzaniu i jakości jest, między innymi, styl kierowania oraz jego związek z pełnieniem funkcji dowódczych. Autorka przyjmuje, że dowodzenie jest szczególną formą zarządzania zespołem, a jego specyfika wynika z faktu, że „dowodzący wojskami w określonych sytuacjach ma szerokie uprawnienia wymuszania posłuszeństwa” [Słownik terminów..., 2008, s. 32]. Dowodzenie, ze względu na zakres nacisku wykonawczego wynikającego z istoty rozkazów, jest sankcjonowane legalnym przymusem z większym rygiorem niż zarządzanie. Wynika to z przeznaczenia organizacji mundurowych, których działanie może się odbywać w warunkach zagrożenia życia lub zdrowia [Wiśniewski i Socha, 2015]. Dotyczy to zatem wojska, policji, straży pożarnej, straży miejskich itp. W innych organizacjach każdy ma prawo do odmówienia wykonania polecenia, bez ponoszenia negatywnych konsekwencji z tego tytułu, jeśli jego realizacja zagraża życiu lub zdrowiu, co jest niedopuszczalne w przypadku otrzymania rozkazu. Z drugiej strony trzeba wyraźnie podkreślić, że żadna organizacja militarna nie może efektywnie funkcjonować tylko na podstawie dowodzenia zdeterminowanego rozkazodawstwem, ograniczającym siłą rzeczy kreatywność wykonawczą potencjału ludzkiego. Dowodzenie musi być racjonalnie zespalane z łagodniejszymi formami oddziaływania. Innymi słowy, „dowodzić powinno się tylko wówczas i w takim zakresie, kiedy jest to niezbędne. W pozostałych okresach powinno się zarządzać” [Ciborowski, 2010, s. 79-94].

Dowodzenie, podobnie jak zarządzanie, może być postrzegane w dwóch perspektywach [Kochanowski, 2018, s. 14-20]. Po pierwsze może być traktowane jako rodzaj władzy organizacyjnej, z której wynika prawo do wydawania rozkazów i podejmowania decyzji oraz ponoszenia odpowiedzialności za skutki ich wykonania. Taką definicję przyjęto w standardach NATO: „dowodzenie to władza nadana osobie spośród stanu osobowego sił zbrojnych do kierowania, koordynacji i sprawowania kontroli nad formacjami wojskowymi” [NATO Standardization Office, 2014, s. 98]. W drugim ujęciu podkreśla się procesowy charakter dowodzenia. Dowodzenie definiowane jest jako proces oddziaływania przez dowódcę, którego celem jest realizacja czynności związanych z planowaniem, kierowaniem, organizacją i koordynacją działań podległych mu sił [Kręcikij i Wolejszo, 2007, s. 16]. To właśnie procesowe ujęcie dowodzenia stanowi podstawę przyjętego przez autorkę tego artykułu założenia, że uprawniona jest analiza stylów zarządzania w kontekście pełnienia funkcji dowódczych w wojsku. Stanowisko to znajduje potwierdzenie w literaturze przedmiotu. Na przykład podkreśla się, że organizacje zhierarchizowane nigdy nie funkcjonowały w oderwaniu od naukowych podstaw zarządzania, a „wykreowane przez wieki dowodzenie, często błędnie interpretowane, było i jest immanentną częścią zarządzania, pożądaną do stosowania w warunkach szczególnych,

kiedy szybkość i waga znaczeniowa podejmowanych reakcji przesłaniają groźbę zagrożenia życia i zdrowia uczestników akcji, a aktem przymusu wykonawczego staje się decyzja wydawana z mocą rozkazu” [Socha, 2019, s. 25].

Artykuł ma charakter przeglądowy. Celem artykułu jest identyfikacja specyficznych cech stylu zarządzania kobiet oraz ocena, w jakim stopniu mogą one ujawnić się w procesie dowodzenia w wojsku. Autorka sformułowała następujący problem badawczy: Czy istnieje specyficzny dla kobiet styl zarządzania zespołem w organizacji o wysokim poziomie hierarchiczności, jaka jest wojsko? Jako metodę badawczą wykorzystano systematyczny przegląd literatury.

## **1. Wojsko jako przykład organizacji hierarchicznej**

Hierarchia służbowa jest przykładem struktury organizacyjnej, w której umiejscowienie poszczególnych elementów pozwala na wyróżnienie podmiotów podrzędnych i nadrzędnych [Socha 2019, s. 23]. Wojsko to specyficzna organizacja, której cechą charakterystyczną jest wysoka hierarchiczność. Hierarchia uwidacznia się w odrębności umundurowania, noszenia różnych stopni i innych symboli wojskowych, które ukazują pozycję danego żołnierza na drabinie hierarchicznej, jakkolwiek nie zawsze dokładnie. Hierarchia ta jest wyraźnie oznaczona i widoczna nie tylko wewnątrz wojska, ale i dla społeczeństwa cywilnego. Fakt ten ma swoje konsekwencje społeczne:

1) Wyraźnie oznaczona hierarchia zobowiązuje do określonych postaw i zachowań nie tylko w czasie pełnienia funkcji wojskowych (jak w innych instytucjach społecznych), lecz i poza instytucją wojskową;

2) Zewnętrzne symbole hierarchii posiadają znaczącą wartość dla żołnierzy (awanse, odznaczenia, rodzaje umundurowania itp.) z uwagi właśnie na określanie ich pozycji w wojsku, jak również z pewnych względów natury psychologicznej [Kołodziejczyk, 2016, s. 15].

W wojsku, podobnie zresztą jak we wszystkich formacjach mundurowych, panuje ściśle określona hierarchia stanowisk i stopni. Funkcjonuje podział na swego rodzaju warty społeczne, czyli korpusy (szeregowych, podoficerów, oficerów, generałów), a granice między nimi są wyraźnie zaznaczone [Rajchel i Załęski, 2011]. W organizacji hierarchicznej ogromną wagę przykładają się do sprawowania funkcji dowódczych. „Funkcja dowódcy zakłada obowiązek i prawo regulowania rozkazem postępowania podkomendnych. Dowódca nie jest więc tylko naturalnym przywódcą, działającym siłą przykładu i osobistym wpływem. Jest także i przede wszystkim ogniwem hierarchicznego systemu władzy i podporządkowania. To, w jakiej mierze

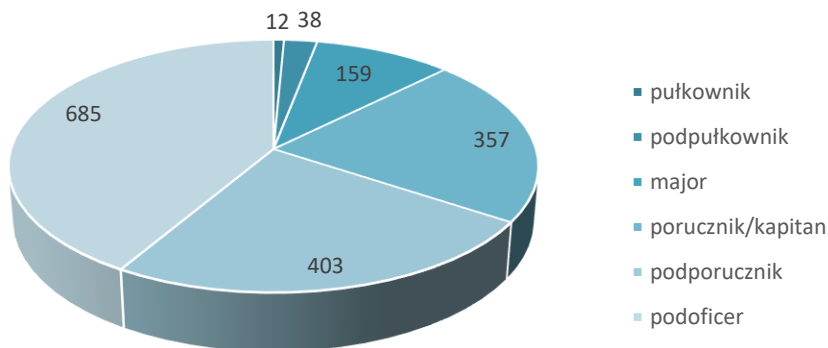
potrafi on łączyć swą oficjalną rolę biurokratyczną z funkcją naturalnego przywódcy grupy, zależy od umiejętności i cech osobistych” [Wiatr, 1982, s. 32].

O tym, że wojsko można zaliczyć do organizacji hierarchicznej, świadczy fakt występowania zależności podwładny – przełożony oraz tak zwanej drogi służbowej. Przełożony to żołnierz lub osoba niebędąca żołnierzem, któremu na mocy przepisów prawa, rozkazu, polecenia lub decyzji podporządkowano żołnierza (podwładnego), uprawniona do wydawania rozkazów, poleceń służbowych podwładnym żołnierzom lub osobom niebędącym żołnierzami i kierowania ich czynnościami służbowymi, zaś podwładny jest żołnierz lub osoba niebędąca żołnierzem, który na mocy prawa został podporządkowany przełożonemu pod względem organizacyjnym lub specjalistycznym, jeśli wynika to z dokumentów kompetencyjnych. Z tego tytułu jest on zobowiązany do wykonywania rozkazów, poleceń i wytycznych przełożonego [Vademecum..., 2022, s. 9]. Droga służbowa według Ustawy z dnia 11 września 2003 roku *o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych* definiowana jest jako wnoszenie wystąpień (wniosków, skarg, próśb, zażaleń i pytań) za pośrednictwem kolejnych przełożonych, aż do właściwego, który sprawę rozpatrzy [Dz.U.2022.536].

## 2. Kobiety w wojsku polskim

Wojsko stanowi przykład bardzo zmaskulinizowanej przestrzeni zawodowej [Judzińska, 2021, s. 91]. W ostatnich latach można zauważyć wyraźny trend wzrostu liczby kobiet w różnego typu służbach. Model personelu wojskowego tradycyjnie opartego na sile męskiej powoli ewaluuje. Kobiety zostały dopuszczone do stanowisk dowódczych i kierowniczych na różnych szczeblach dowodzenia. Obecnie kobieta ze stopniem pułkownika nie budzi już zdziwienia czy wręcz oburzenia jak jeszcze 20 lat temu, z drugiej strony trzeba zauważyć, że Siły Zbrojne RP pierwsze kobiety przyjęły w swoje szeregi dopiero w 1988 roku. W związku z akcesem Rzeczypospolitej Polskiej do NATO zmieniło się podejście do roli kobiet w polskiej armii. W 1999 r. kobiety uzyskały możliwość podjęcia nauki w szkołach wojskowych. Wymagania na egzaminie fizycznym były odmienne dla płci, egzamin z wiedzy teoretycznej był zaś jednakowy [Kuśmiarek, 2017, s. 113]. W rezultacie umożliwiło im to wejście na ścieżkę wojskowej kariery zawodowej. Od 2003 r., czyli z chwilą pojawienia się pierwszych absolwentek nastąpił prawie 7% wzrost obecności kobiet w armii (7,5%) [Judzińska, 2021, s. 93]. W roku 2003 kobiety uzyskały dostęp do wszystkich stanowisk oferowanych przez wojsko. Według stanu na dzień 31.12.2021 r. w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej służbę wojskową pełniło 9 373 żołnierzy – kobiet, co stanowiło 8,3% stanu ewidencyjnego żołnierzy zawodowych. Spośród łącznej liczby żołnierzy – kobiet 16,4% (1 534) pełniło służbę

na stanowiskach dowódczych oraz kierowniczych na różnych szczeblach dowodzenia (por. rys. 1).



**Rys. 1.** Liczba kobiet z poszczególnymi stopniami etatowymi – stan na dzień 1 lipca 2022 roku.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [<https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/sluzba-wojskowa-kobiet-w-silach-zbrojnych-rp-wczoraj-i-dzis> (11.03.2023)].

Warto także przeanalizować udział kobiet w poszczególnych rodzajach Sił Zbrojnych RP oraz zatrudnionych w Ministerstwie Obrony Narodowej, Inspektoracie Wsparcia Sił Zbrojnych, Sztabie Generalnym Wojska Polskiego czy Dowództwie Garnizonu Warszawa (por. tab. 1).

**Tab. 1.** Liczba kobiet w Siłach Zbrojnych RP oraz w instytucjach wojskowych – stan na 1 stycznia 2022 roku

Liczba kobiet w Siłach Zbrojnych RP oraz w instytucjach wojskowych – stan na 1 stycznia 2022 roku	LICZBA KOBIET
Wojska Lądowe	3691
Siły Powietrzne	1179
Marynarka Wojenna	563
Wojska Obrony Terytorialnej	428
Wojska Specjalne	119

Liczba kobiet w Siłach Zbrojnych RP oraz w instytucjach wojskowych – stan na 1 stycznia 2022 roku	LICZBA KOBIET
Żandarmeria Wojskowa	212
Inspektorat Wsparcia Sił Zbrojnych	615
Dowództwo Garnizonu Warszawa	244
Ministerstwo Obrony Narodowej	36
Sztab Generalny Wojska Polskiego	11

Źródło: opracowanie własne na podstawie [dane Ministerstwa Obrony Narodowej].

Kobieta-dowódca w Wojsku Polskim to nadal rzadkość, choć już nie wyjątek. Kobiety pełniące służbę w polskiej armii obejmują stanowiska dowódcze od szerebla drużyny do batalionu. Prawie 500 kobiet-żołnierzy (co stanowi 8,1% spośród wszystkich służących w Wojsku Polskim) jest dowódcami drużyn, plutonów, kompanii, grup ewakuacji medycznej bądź zajmują inne stanowiska dowódcze [<https://www.gov.pl/>, 11.03.2023].

Fakt, że kobiety wykazują coraz większe zainteresowanie zawodową służbą wojskową nie oznacza, że chcą one rezygnować z kobiecych ról społecznych, zwłaszcza ról rodzinnych, w tym rodzicielskich. Podstawowym dokumentem regulującym formalną obecność kobiet – matek w przestrzeni militarnej jest ustawa z 11 września 2003 r. o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych. Zgodnie z aktualnym brzmieniem ustawy kobieta będąca w ciąży lub karmiąca piersią nie pracuje więcej niż czterdzieści godzin tygodniowo oraz nie pełni nocnych dyżurów. Bez zgody żołnierki nie deleguje się jej poza miejsce pełnienia służby oraz nie powierza zadań służbowych, które mogłyby być zagrożeniem dla zdrowia. Dotyczy to również kobiet sprawujących opiekę nad dzieckiem do lat czterech, pozostających w związku małżeńskim z żołnierzem bądź samotnie wychowujących dziecko. Z kolei żołnierki karmiące piersią mają prawo do dwóch półgodzinnych przerw, które wliczają się do czasu służby. Kobietom pełniącym zawodową służbę wojskową przysługuje urlop macierzyński, urlop na warunkach urlopu macierzyńskiego, urlop rodzicielski oraz wychowawczy, który regulują zasady Kodeksu pracy. Żołnierka wraca na dotychczas zajmowane stanowisko służbowe w sytuacji, gdy urlop wychowawczy trwa do 12 miesięcy. Jeżeli czas jego trwania jest dłuższy, zostaje przeniesiona do rezerwy kadrowej. Po zakończeniu takiego urlopu bądź rezygnacji w trakcie jego trwania – jeżeli nie ma możliwości wyznaczenia na stanowisko służbowe – żołnierka pozostaje w rezerwie kadrowej na co najmniej 6 miesięcy [Judzińska, 2021].

Z badań wynika, że większość kobiet żołnerek po urodzeniu dziecka reorientuje swoje cele życiowe, w tym zawodowe [Piotrowska-Trybull, 2016, s. 76]. Znaczna ich część dewaluuje znaczenie rozwoju zawodowego, definiowanego przez

pryzmat awansu na wyższy stopień lub stanowisko. Ta grupa kobiet – choć nadal chce być aktywna zawodowo – wycofuje się z tradycyjnie rozumianej ścieżki kariery wojskowej. Wcześniejsze aspiracje zawodowe tracą na znaczeniu na rzecz aspiracji rodzinnych. Kobiety wybierają mniej absorbujące stanowiska wojskowe, np. administracyjne. Wykazują też niższe – niż dotychczas – zainteresowanie awansem [Kusmirek, 2017, s. 114].

Badania nad tym, jak realizacja kariery zawodowej w wojsku wpływa na kobiety, na przykład na ich tożsamość, są jeszcze nieliczne i fragmentaryczne. Niektóre z nich wskazują jednak na zjawiska niepokojące. Na przykład O. Sasson-Levy [2003, s. 440-465] na podstawie pogłębionych wywiadów dowiodła, że kobiety-żołnierki w Izraelu w „męskich” rolach kształtują swoją tożsamość płciową zgodnie z hegemoniczną męskością żołnierza bojowego poprzez trzy powiązane ze sobą praktyki: naśladowanie cielesnych i dyskursywnych praktyk żołnierzy bojowych, dystansowanie się od „tradycyjnej kobiecości” oraz trywializowanie zjawiska molestowania seksualnego. Praktyki te oznaczają zarówno opór, jak i zgodność z wojskowym dychotomicznym porządkiem płci. Chociaż kobiety-żołnierze indywidualnie przekraczają granice płci, to jednak internalizują męską ideologię i wartości wojskowe oraz uczą się identyfikować z patriarchalnym porządkiem armii i państwa. To wyjaśnia wzorzec „ograniczonej integracji”, który potwierdza ich marginalizację, uniemożliwiając im w ten sposób rozwijanie zbiorowej świadomości, która podważyłaby płciową strukturę hierarchii w wojsku.

### **3. Płeć a styl zarządzania**

Płeć jako zmienna wpływająca na efektywność lidera badana jest co najmniej od lat 70. XX wieku. Badania te koncentrowały się głównie na diagnozowaniu różnic między kobiecym i męskim stylem zarządzania, natomiast od lat 80. XX wieku dotyczą przede wszystkim naturalnych atrybutów przedstawicieli poszczególnych płci, które mogą wnieść wartość dodaną do procesu zarządzania i stanowią cenne źródło różnorodności organizacyjnej [Marshall, 1984]. Jednocześnie ciągle trwają dyskusje naukowe nad tym, czy w ogóle istnieją różnice między kobietami i mężczyznami pełniącymi role kierownicze, zwłaszcza czy można mówić o tym, że osoby danej płci są bardziej predysponowane do zarządzania [Kupczyk, 2009]. Nie brakuje głosów wskazujących na brak takich różnic lub występowanie różnic pozornych, bo wynikających ze stereotypowego postrzegania cech kobiet i mężczyzn [Moczyłowska, 2017a] lub pozycji kobiet i mężczyzn w strukturze organizacyjnej [Lisowska, 2009, s. 111]. Coraz mocniej eksponowane jest stanowisko, że zmiany zachodzące we współczesnych organizacjach, zwłaszcza rosnąca rola kapitału relacyjnego

i emocjonalnego kontekstu pracy w sposób naturalny predysponują kobiety do odnoszenia sukcesów w zarządzaniu [Goleman, Boyatzis, McKee, 2002]. Z badań wynika, że źródłem sukcesów kobiet są takie cechy, jak: dobre wykształcenie (56%), ambicja (51%), inteligencja i pracowitość (48%), zaradność (37%), upór i konsekwencja w działaniu (27%) [Dobosiewicz 2006].

Szukając różnic w stylach zarządzania kobiet i mężczyzn menedżerom płci męskiej przypisuje się stosowanie presji, walki, skłonności do siłowego przełamania oporu, natomiast kobietom stosowanie negocjacji, konsultacji, perswazji [Dźwigół – Barosz, 2016, s. 132]. H. Fisher [2003, s. 21-23] dowodzi, że kobiety i mężczyźni na stanowiskach kierowniczych różnią się stylem podejmowania decyzji ze względu na różnice w specyfice myślenia i przetwarzania danych. Kobiety przejawiają tendencję do myślenia kontekstowego, co powoduje, że widzą zagadnienia szerzej niż menedżerowie płci męskiej. Podejmując decyzje uwzględniają więcej danych, czynników i opcji oraz dostrzegają więcej sposobów działania. H. Fisher [2003, s. 23] określa myślenie „kobiece” jako myślenie sieciowe różniące się od typowego dla mężczyzn myślenia sekwencyjnego, które jest skoncentrowane i liniowe. Powoduje to, że mężczyźni widzą organizację jako zbiór różnorodnych elementów, a kobiety wykazują tendencję do jej postrzegania jako całości, czyli jako systemu współzależnych i wpływających na siebie zasobów materialnych i pozamaterialnych. Wyraźnie częściej sięgają też do swoich pokładów inteligencji emocjonalnej: empatii, intuicji, co pozwala im na efektywniejsze budowanie relacji [Moczydłowska i in., 2017, Moczydłowska i Szydło, 2017].

Według J.B. Rosener [2003, s. 349-352] kobiety cechuje interaktywny styl zarządzania, który charakteryzuje się nastawieniem na współpracę i komunikację z innymi, natomiast mężczyźni bardziej preferują styl nakazowo-kontrolujący, co oznacza, że zarządzają autorytarnie. G.N. Powell [2003] wskazuje, że kobiety na stanowiskach kierowniczych częściej są ukierunkowane na własny rozwój i ciekawe wyzwania, a mężczyźni koncentrują się na środowisku organizacji, jej prestiżu, możliwościach wywierania wpływu i dążeniu do jak najwyższych wynagrodzeń. Przywoływany autor – podobnie jak J.B. Rosener [2003] - promuje tezę, że kobiety mają tendencję do zarządzania demokratycznego, a mężczyźni do zarządzania autokratycznego.

Zdaniem części badaczy, kobieta ma przewagę nad mężczyzną pełniącym role kierownicze dzięki swoim naturalnym, uwarunkowanym biologicznie i kulturowo zdolnościom interpersonalnym. Szybciej dostosowuje się do zmian w otoczeniu, które potrafią również szybciej przewidzieć [Wiśniewska–Szałek, 2007, s. 2008]. Zachęca swych współpracowników do angażowania się w sprawy organizacji, chęt-



nie dzieli się swoją wiedzą i deleguje władzę, by stworzyć atmosferę twórczej współpracy i uczy umiejętności czerpania z niej satysfakcji [Kupczyk 2009]. Ponadto kobiety nie przywiązują większej wagi do formalnych przejawów władzy, co sprzyja porozumiewaniu się i motywuje podwładnym do dzielenia się zarówno problemami, jak i pomysłami [Moczydłowska, 2017b].

#### **4. Kobieta w roli dowódcy**

Dowodzeniu w powszechnym odbiorze społecznym przypisuje się cechy męskie, a nie te stereotypowo przypisywane kobietom, np. nieśmiałość, emocjonalność czy wrażliwość [Moczydłowska, 2017a,b]. Tymczasem według metaanaliz psychologicznych płęć nie ma znaczenia 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 [Pietrzykowska i Sus, 2022, s. 6]. Oczywiście pełnienie służby w środowisku zdominowanym przez mężczyzn, przesiąkniętym stereotypowym podejściem do kobiet, nie jest łatwe i wymaga wyjątkowej odporności psychicznej. Ważnym wyznacznikiem zdolności dowódczych kobiet 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 może sprzyjać wykształceniu się osobowości niepewnej, pozbawionej asertywności i umniejszającej siebie i swoje sukcesy. A jednak są kobiety, które świadomie przełamują stereotypy i odnajdują się w roli dowódców. Co więcej, są świadome swojego potencjału kompetencyjnego i przejawiają wysoką samoocenę w zakresie predyspozycji dowódczych [Drapikowska, 2013].

Pragmatyka kadrowa w wojsku dowodzi, że każdy oficer w toku rozwoju swojej kariery zawodowej może zostać wyznaczony na stanowisko dowódcze lub kierownicze. Wymaga to od niego posiadania określonych kompetencji, które pozwolą mu na sprawne kierowanie ludźmi w celu realizacji zadań. Stąd też wynika potrzeba posiadania przez wszystkich oficerów, bez względu na ich płeć, kompetencji przywódczych [Łydka, 2014, s. 55].

Czy kobiety na wysokich szczeblach hierarchii wojskowej prezentują specyficzny dla siebie styl zarządzania? Z pewnością tak. „Kobiety wnoszą do służby nie tylko kompetencje, ale również zwiększają potencjał instytucjonalnej empatii – ta zaś jest krytyczna w procesie rozwijania przywództwa oraz budowania siły relacji,

jakie łączą formację ze społecznościami lokalnymi”[<https://media.terytorialsi.wp.mil.pl>]. W badaniach Królikowskiej [2011, s. 389] 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 osobowości, które nie są ściśle powiązane z płcią.

Biorąc pod uwagę fakt, że w Polsce dopiero w 1999 roku uczelnie wojskowe otworzyły się dla kobiet, kobiety-dowódcy są pionierkami w tej dziedzinie i właściwie nie mają z kim skonfrontować własnych doświadczeń, osiągnięć, potknięć, wątpliwości. Większość z nich przyznaje, że służba na stanowisku dowódcy jest dla nich wyzwaniem, ale podchodzą do niej ambitnie. Podczas nauki w szkole wojskowej kobiety otrzymują takie samo przygotowanie jak ich koledzy. Bardzo często, w trakcie nauki osiągają lepsze wyniki, ponieważ są lepiej zmotywowane od nich, chcą udowodnić, że nie są gorsze od mężczyzn, że można na nie postawić, można im zaufać. Wielu przełożonych docenia ich ambicje, dyscyplinę, podkreśla osiągnięcia [Szubińska, 2008, s. 21]. Kobiety pełniące funkcje dowódcze częściej niż mężczyźni stosują styl określany jako społeczno-emocjonalny. Oznacza to, że w swoich działaniach koncentrują się głównie na utrzymywaniu odpowiednich relacji w grupie, czy w przypadku wojska kompanii, plutonie czy drużynie. Kobiety – żołnierze potwierdzają ogólne obserwowalne trendy w zakresie zarządzania, zgodnie z którymi kobiety w pełnieniu ról kierowniczych są zorientowane na relacje z ludźmi [Drapikowska, 2013, s. 83]. Kobieta-dowódca cechuje się konsekwencją i dokładnością, i tego też wymaga od swoich podwładnych. Nie bez znaczenia jest także fakt, że kobiety wykazują większe zdolności organizatorskie. Podczas wywiadu dla „Polska Zbrojna” przeprowadzonego w 2012 roku, ówczesna Przewodnicząca Rady ds. Kobiet w Siłach Zbrojnych – B. Szubińska zauważyła, że „prowadzone w ostatnich latach obserwacje sposobu pracy kobiet żołnierzy w nowych rolach wskazują na to, że udaje im się wypracowywać własny styl dowodzenia, akceptowany przez podwładnych oraz kolegów. Co ciekawe, daje się również zauważyć powstawanie 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 asertywne” [Glińska i Kowalska-Sendek 2012, s. 19].

Kobięcy styl dowodzenia raczej nosi znamiona współpracy na zasadzie partnerstwa niż typowej wojskowej hierarchii. Ponadto z badań wynika [Pietrzykowska, 2022], że styl dowodzenia preferowany przez kobiety:

- opiera się na idei współpracy – partnerstwa; wzajemne zaangażowanie i pomoc są tego nieodzownym elementem, choć formalnie struktura hierarchii jest zachowana;

- opiera się na szacunku i autorytecie u podwładnych;
- opiera się na odwadze w sięganiu po pomoc i instytucjonalne wsparcie w roli dowódcy;
- opiera się na świadomości, że kompetencje trzeba nieustannie rozwijać i doskonalić.

Przeprowadzona analiza literatury wskazuje, że mimo iż wojsko jest organizacją o bardzo wysokiej hierarchiczności, kobiety wchodząc w role dowódcze preferują styl o wyraźnych cechach demokratycznych. Kobieta dowódca przywiązuje wagę do budowania relacji w oparciu o narzędzia komunikacji i poznawania indywidualnych cech podwładnych. Jeśli warunki działania na to pozwalają, deleguje znaczny zakres władzy, ale zatrzymuje ostateczną odpowiedzialność za wykonanie zadań oraz środki kontroli i interwencji, które mają zapewnić realizację celów.

## **Podsumowanie**

Rośnie liczba kobiet, które pełnią w wojsku role dowódcze, tym samym realizują funkcje typowe dla zarządzania. Mimo że istnieje bogate piśmiennictwo naukowe na temat zależności między płcią, a stylem zarządzania (kierowania), brakuje pogłębionych badań naukowych nad stylami zarządzania w wojsku, zwłaszcza w wymiarze dowodzenia. Autorka artykułu postawiła przed sobą cel zidentyfikowania specyficznych cech kobiecego stylu zarządzania oraz oceny, w jakim stopniu mogą one ujawnić się w procesie dowodzenia w wojsku. Ustalono, że mimo iż wojsko cechuje wysoki stopień hierarchiczności, a dowodzenie ze swojej natury ma charakter dyrektywny, co sprzyjającej autorytarnemu stylowi zarządzania, to w przypadku dowódców – kobiet widoczne jest korzystanie z elementów stylu demokratycznego. Kobiety kładą większy nacisk na aspekty psychospołeczne korzystając z empatii i partycypacji decyzyjnej. Jednocześnie świadomie budują autorytet dowódcy oparty na wiedzy i rozwoju kompetencji.

Autorka tego artykułu ma świadomość, że przedstawiona w tym tekście konceptualizacja problemu wymaga pogłębionych badań empirycznych.

## Literatura

1. Ciborowski L. (2010), *Zarządzanie i dowodzenie w organizacjach zhierarchizowanych*, Organizacja i Zarządzanie, nr 4, ss.79-95.
2. Decyzja Nr 445/MON z dnia 30 grudnia 2013 r. w sprawie wprowadzenia do użytku *Regulaminu Ogólnego Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej* (Dz. Urz. MON. 2013.398).
3. Dobosiewicz E. (red.) (2006), *Społeczno-ekonomiczne konteksty sukcesu zawodowego kobiet*, Instytut MillwardBrown SMG/KRC, Sondaż CAPIBUS.
4. Drapikowska B. (2013), *Kompetencje dowódcze – własne oraz innych kobiet – w opiniach kobiet-żołnierzy*, Obronność - Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej nr 4(8), ss.68-84.
5. Dźwigoł-Barosz M. (2016), *Wpływ kobiet na biznes*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Zeszyt 93, ss.129-143.
6. Fisher H. (2003), *Pierwsza pleć. Jak wrodzone talenty kobiet zmieniają nasz świat*,
7. Glińska P., Kowalska-Sendek M. (2012), *Piękniejsza mniejszość*, Polska Zbrojna, nr 4(795).
8. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. (2002), *Naturalne przywództwo*, Wydawnictwo Jacek Santorski, Wrocław – Warszawa.
9. <https://media.terytorialsi.wp.mil.pl/informacje/773831/wojsko-gotowe-na-kobiety>
10. <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/nowa-koncepcja-rozwoju-korpusu-podoficerow>
11. <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/sluzba-wojskowa-kobiet-w-silach-zbrojnych-rp-wczoraj-i-dzisiaj>
12. <https://www.gov.pl/web/obrona-narodowa/wzmocniona-rola-rady-ds-kobiet-w-wojsku-polskim-2>
13. Judzińska A. (2021), *O macierzyństwie kobiet pełniących zawodową służbę wojskową (na przykładzie Polskich Sił Zbrojnych)*, Family Forum, nr 11, ss. 89-113.
14. Kaliciak G. (2020), *Bez taryfy ulgowej*, Wydawnictwo Czarne, Wołowiec.
15. Kochanowski Sz. (2018), *Problematyka definiowania dowodzenia*, Security Review, nr 1, ss. 14-23.
16. Kołodziejczyk A. (2016), *Wojsko jako zbiorowość i grupa społeczna*, Wydział Cybernetyki WAT, Warszawa.
17. Kręcikij J., Wołęjszo J. (2007), *Podstawy dowodzenia*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa.
18. Kuśmirek K. (2017), *Służba kobiet w siłach zbrojnych*, Czasopismo Naukowe Instytutu Studiów Kobiety, nr 1, ss. 108-125.
19. Lisowska E. (2009), *Kobiecy styl zarządzania*, Wydawnictwo One Press.

20. Łydka W. (2014), *Przywództwo wojskowe*, Wojskowe Centrum Edukacji Obywatelskiej, Warszawa.
21. Marshall J. (1984), *Women managers: travellers in a male world*, John Wiley & Sons, Chichester.
22. Moczydłowska J.M. (2017a), *Percepcja cech i zachowań osób na stanowiskach kierowniczych przez pryzmat ich płci*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 3-4, ss. 9-21.
23. Moczydłowska J.M. (2017b), *Płeć osób na stanowiskach kierowniczych a efektywność zarządzania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2017b, tom XVIII, zeszyt 11, część II, ss. 183-196.
24. Moczydłowska J.M., Korombel A., Bitkowska A. (2017), *Relacje jako kapitał organizacji*, Difin, Warszawa.
25. Moczydłowska J.M., Szydło J. (2017), *Gender stereotypes versus the characteristics of management style of men and women – the perspective of business fields*, [w:] M. Cingula, M. Przygoda, K. Detelj (eds.) *Book of Proceedings*, Varazdin Development and Entrepreneurship Agency, University North, University of Warsaw, Madrid, 23rd International Scientific Conference on Economic and Social Development: ESD’2017, pp. 10-19.
26. NATO Standardization Office (2014), <http://wcnjk.wp.mil.pl>
27. Pietrzykowska A., Sus A. (2022), *Wybrane cechy dowódcze kobiet w armii w opiniach innych żołnierzy*, Kobieta i Biznes, ss. 2-9.
28. Piotrowska-Trybull M. (2016), *Problematyka aspiracji zawodowych kobiet żołnierzy w kontekście sprawnej realizacji zadań*, Zeszyty Naukowe AON, nr 2, ss.67-82.
29. Powell G.N. (2003), *Przywództwo i płeć: Vive la différence?*, [w:] M.R. Walsh (red.), *Kobiety, mężczyźni i płeć*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.
30. Rajchel J., Załęski K. (2011), *Dowodzenie siłami powietrznymi. Aspekt narodowy i sojusznicy – uwarunkowania, tendencje, kierunki zmian*, Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej, nr 3, ss. 229-250.
31. Rosener J.B. (2003), *Przywództwo i paradoks płci*, [w:] M.R. Walsh (red.), *Kobiety, mężczyźni i płeć*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.
32. Sasson-Levy O. (2003), *Feminism and Military Gender Practices: Israeli Women Soldiers in “Masculine” Roles*, Sociological Inquiry vol. 73, no. 3, ss. 440-465.
33. *Słownik terminów z zakresu bezpieczeństwa narodowego* (2008), Akademia Obrony Narodowej, Warszawa.
34. Socha R. (2019), *Teoretyczne i praktyczne aspekty dowodzenia formacjami zhierarchizowanymi*, Bulletin of Lviv State University of Life Safety, nr 20, ss. 23-28.
35. Szubińska B. (2008), *Służba kobiet w formacjach mundurowych w XXI wieku*, Warszawa.

36. Ustawa z dnia 11 września 2003 roku *o służbie wojskowej żołnierzy zawodowych* (Dz.U.2022.536 t.j.);
37. *Vademecum Szkolenia Podstawowego* (2022), Akademia Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki, Wrocław.
38. Wiatr J. (1982), *Socjologia wojska*, Wydawnictwo MON, Warszawa.
39. Wiśniewski B., Socha R. (2015), *Organizacja a kierowanie i dowodzenie*, Przegląd Policyjny, nr 4(120) ss. 5 -17.
40. Wydawnictwo Jacek Santorski & Co, Warszawa.

## **Women's management style in hierarchical organization on the example of the army – review of studies**

### **Abstract**

The article is an overview. The purpose of the article is to identify the specific characteristics of a woman's management style and to assess to what extent they can be revealed in the process of command in the military. The author formulated the following research problem: Is there a female-specific team management style in a highly hierarchical organization such as the military? A systematic literature review was used as a research method. It was found that although the military is characterized by a high degree of hierarchy, and command by its nature is directive, which favors an authoritarian management style, the use of elements of a democratic style is evident in the case of female commanders. Women place more emphasis on psychosocial aspects using empathy and decision-making participation. At the same time, they consciously build the commander's authority based on knowledge and competence development.

### **Key words**

management style, command, armed forces, hierarchical organization, woman-commander