

Studia Bezpieczeństwa Narodowego
Zeszyt 39 (2026)
ISSN 2028-2677, s. 121-136
DOI: 10.37055/sbn/223977

Instytut Bezpieczeństwa
Wydział Bezpieczeństwa, Logistyki i Zarządzania
Wojskowa Akademia Techniczna
w Warszawie

National Security Studies
Volume 39 (2026)
ISSN 2028-2677, pp. 121-136
DOI: 10.37055/sbn/223977

Institute of Security
Faculty of Security, Logistics and Management
Military University of Technology
in Warsaw

WPŁYW DOŚWIADCZEŃ PŁYNĄCYCH Z MACIERZYŃSTWA NA STYLE I KOMPETENCJE PRZYWÓDCZE U KOBIET SŁUŻĄCYCH W SŁUŻBACH MUNDUROWYCH

THE INFLUENCE OF MOTHERHOOD ON THE LEADERSHIP STY- LES AND COMPETENCIES OF FEMALE SERVING IN UNIFORMED SERVICES

Kludia ŚLIWIŃSKA-CEBRAT
AN INDEPENDENT RESEARCHER
ORCID: 0009-0003-7309-2591

Abstrakt. Celem artykułu jest zbadanie wpływu macierzyństwa na style i kompetencje przywódcze kobiet pełniących służbę w służbach mundurowych oraz ustalenie, czy doświadczenie to stanowi wyłącznie barierę w rozwoju kariery przywódczej, czy także źródło zasobów wzmacniających skuteczność kierowania ludźmi. Punktem wyjścia było założenie, że funkcjonowanie kobiet w strukturach hierarchicznych i silnie zmaskulinizowanych wymaga umiejętnego łączenia wymagań organizacyjnych, norm kulturowych oraz obowiązków rodzinnych. W artykule postawiono problemy badawcze: Czy kobiety posiadające dzieci różnią się od kobiet bezdzietnych pod względem deklarowanych kompetencji i aspiracji przywódczych? Jakie bariery organizacyjne są przez nie postrzegane jako najważniejsze? Czy wsparcie opiekuńcze wzmacnia gotowość matek do podejmowania ról przywódczych? Badanie przeprowadzono w paradygmacie ilościowym z wykorzystaniem metody sondażu diagnostycznego. Zastosowano autorski kwestionariusz ankiety internetowej obejmujący pytania metryczkowe oraz pozycje oceniane na skalach Likerta, odnoszące się do aspiracji przywódczych, postrzegania barier, stresu oraz relacji między życiem zawodowym i rodzinnym. Analizę danych oparto na statystykach opisowych, analizie porównawczej i testach nieparametrycznych, co pozwoliło uchwycić zarówno poziom deklarowanych postaw, jak i różnice między analizowanymi grupami. Wyniki wskazują, że macierzyństwo w badanej próbie nie wiązało się z obniżeniem orientacji przywódczej kobiet, lecz z bardziej złożonym bilansem zysków i strat. Matki częściej doświadczały konfliktu praca-rodzina, ale jednocześnie silniej dostrzegały transfer doświadczeń z życia rodzinnego do służby oraz deklarowały wyższe nasilenie wybranych kompetencji przywódczych. Macierzyństwo łączyły zwłaszcza z większą empatią, lepszą organizacją pracy, odpowiedzialnością i dojrzałością emocjonalną. Kluczowe znaczenie dla rozwoju przywódczego matek ma dostęp do przewidywalnego wsparcia opiekuńczego, wzmacniającego aspiracje do obejmowania funkcji przełożonej. Wnioski wskazują na potrzebę ograniczania nieprzewidywalności służby, rozwijania mentoringu, wdrażania polityk

wspierających rodziców oraz przełamywania stereotypu, że macierzyństwo jest sprzeczne z efektywnym przywództwem.

Abstract. The aim of this article is to examine the impact of motherhood on the leadership styles and competencies of women serving in uniformed services, and to determine whether this experience constitutes solely a barrier to the development of a leadership career or also a source of resources that strengthen the effectiveness of managing people. The starting point was the assumption that women's functioning in hierarchical and strongly masculinized structures requires the ability to combine organizational demands, cultural norms, and family responsibilities. The article formulates the following research problems: Do women with children differ from childless women in terms of declared leadership competencies and aspirations? What organizational barriers do they perceive as the most important? Does caregiving support strengthen mothers' readiness to undertake leadership roles? The study was conducted within a quantitative paradigm using the diagnostic survey method. An original online questionnaire was applied, including demographic questions and items assessed on Likert scales, referring to leadership aspirations, perceived barriers, stress, and the relationship between professional and family life. Data analysis was based on descriptive statistics, comparative analysis, and non-parametric tests, which made it possible to capture both the level of declared attitudes and differences between the analyzed groups. The findings indicate that motherhood in the studied sample was not associated with a decrease in women's leadership orientation, but rather with a more complex balance of gains and losses. Mothers more often experienced work-family conflict, but at the same time they more strongly perceived the transfer of experiences from family life to service and declared a higher intensity of selected leadership competencies. They associated motherhood in particular with greater empathy, better work organization, responsibility, and emotional maturity.

Predictable caregiving support is of key importance for mothers' leadership development, as it strengthens their aspirations to assume supervisory roles. The conclusions point to the need to reduce the unpredictability of service, develop mentoring, implement policies supporting parents, and overcome the stereotype that motherhood is incompatible with effective leadership.

Słowa kluczowe: macierzyństwo, przywództwo kobiet, służby mundurowe, bariery organizacyjne, wsparcie opiekuńcze.

Keywords: motherhood, women's leadership, uniformed services, organizational barriers, caregiving support.

Wprowadzenie

Obecność kobiet w służbach mundurowych systematycznie rośnie, jednak awans do ról dowódczych i kierowniczych nadal pozostaje osadzony w kulturze organizacyjnej, która wysoko ceni dyspozycyjność, odporność na presję (Moore 2020; Budeci 2023). W takim środowisku macierzyństwo bywa interpretowane ambiwalentnie: z jednej strony jako potencjalne źródło ograniczeń związanych z konfliktem ról, z drugiej jako doświadczenie wzmacniające organizację pracy, empatię i odpowiedzialność za innych (Wijaya i Wisesa 2022; Tushabe i in. 2023).

W literaturze przedmiotu wciąż brakuje badań, które wprost łączyłyby doświadczenie macierzyństwa, specyfikę służby mundurowej oraz subiektywnie postrzegane kompetencje przywódcze kobiet. Szczególnie widoczna jest luka dotycząca związków między gotowością do podejmowania ról przełożonej, wymaganiami

dyspozycyjności, dostępem do wsparcia opiekuńczego a przenikaniem się ról rodzinnych i zawodowych.

Celem artykułu jest analiza wpływu doświadczenia macierzyństwa na style i kompetencje przywódcze kobiet w służbach mundurowych. Przyjęto trzy problemy badawcze:

1. Czy kobiety posiadające dzieci różnią się od kobiet bezdzietnych pod względem deklarowanych kompetencji i aspiracji przywódczych ?
2. Jakie bariery organizacyjne są przez nie postrzegane jako najważniejsze ?
3. Czy wsparcie opiekuńcze wzmacnia gotowość matek do podejmowania ról przywódczych ?

Weryfikacja literatury

Przywództwo w służbach mundurowych opisywane jest jednocześnie w kategoriach zadaniowych i relacyjnych. Z jednej strony obejmuje skuteczne osiąganie celu, dyscyplinę i zdolność działania pod presją, a z drugiej budowanie zaufania i utrzymywanie morale (Budeci 2023; Dłuzińska i in. 2023). Badania nad wojskowym przywództwem pokazują, że kompetencje u liderów rozwijają się zarówno w toku szkolenia, jak i poprzez doświadczenia zdobywane w sytuacjach wymagających szybkich decyzji i ponoszenia pełnej odpowiedzialności za nie (Heorhiiev i in. 2020; Dłuzińska i in. 2023).

W odniesieniu do kobiet, problem przywództwa splata się z normami płciowymi i kulturowymi, że rola opiekunki/podtrzymującej ognisko domowe, pozostanie ich podstawowym obowiązkiem. W efekcie bycie matką może generować tzw. karę za macierzyństwo, wzmacniać stereotyp mniejszej dyspozycyjności oraz utrudniać dostęp do awansu w organizacjach silnie zhierarchizowanych. (Gaikwad i Pandey 2022; Tait-Signal i Febbraro 2024). Równocześnie część autorów wskazuje, że doświadczenie rodzicielskie może wspierać rozwój przywództwa partycypacyjnego, wzmacniać kompetencje komunikacyjne, planistyczne oraz zdolność regulacji emocji (Wijaya i Wisesa 2022).

Dla służbach mundurowych szczególnie ważny jest problem godzenia służby z życiem prywatnym. Z jednej strony nieprzewidywalność grafiku, nagłe wezwania i formalna hierarchia mogą nasilać konflikt ról, natomiast z drugiej strony to wsparcie rodziny i przejrzyste zasady organizacyjne bywają wsparciem, które umożliwia bycie dalej efektywnym zawodowo (Bencker i in. 2024; Tushabe i in. 2023). Dotychczasowe ustalenia sugerują więc, że macierzyństwo nie powinno być analizowane jako bariera; ale w sposób dualny, rozpatrując je w kategoriach strat jak i zysków.

Wpływ macierzyństwa na style przywództwa

Doświadczenie macierzyństwa może oddziaływać na sposób pełnienia roli lidera poprzez uwzględnienie empatii oraz indywidualnym podejściu do członków zespołu. Relacje uczestniczek badań wskazują, że matki w służące w wymagających zawodowych, jakimi są służby mundurowe, często wykorzystują kompetencje rozwinięte w życiu rodzinnym. Umiejętność godzenia różnych obowiązków jest kluczowa, co bardzo podkreślały badane, jako rolę wsparcia rodziny, szczególnie w sytuacjach nagłych, wynikłych z toku służby. W perspektywie przywództwa takie zaplecze pozwala utrzymać ciągłość działań operacyjnych i ogranicza spadek efektywności wynikający z przeciążenia obowiązkami. Z relacji wynika również, że kobiety będące matkami są bardziej skłonne do przyjmowania stylu zarządzania opartego na współpracy oraz budowaniu więzi. Postrzegają swoje role jako bliskie funkcjom administracyjnym i organizacyjnym. Kompetencje takie jak organizacja, skrupulatność i koncentracja na realizacji zadań są przenoszone z życia rodzinnego do struktury dowodzenia. Pojawia się tu także aspekt asertywności, co respondentki zaznaczały jako potrzebę „głośnego” komunikowania oczekiwań wobec przełożonych i dbania o swój rozwój zawodowy. W kontekście służb mundurowych istotny jest wpływ macierzyństwa na odporność psychiczną. Takie podejście wpisuje się w model *self-leadership*’u, gdzie współczynnik stresu jest dosyć wysoki, a utrzymanie równowagi emocjonalnej pozwala sprawnie reagować podczas trudnych zadań. Analizy warunków pracy kobiet-liderek pokazują również, że doświadczenie macierzyństwa sprzyja budowaniu stylu przywództwa nastawionego na troskę o dobro zespołu i przeciwdziałanie złym relacjom. W sytuacjach konfliktowych kobiety często stosują strategię postawienia „na swoim”, zachowując poczucie własnej wartości, mimo presji ze strony przełożonych (Bencker et al., 2024). Ten element jest szczególnie ważny tam, gdzie występuje duże napięcie, a lider może być narażony na samotność lub destabilizację zdrowia psychicznego. Macierzyństwo może również wpływać na sposób interpretowania ról społecznych przez liderki i tym samym kształtować ich decyzje. Kobiety przyjmujące perspektywę zgodną z feminizmem, akcentują konieczność równouprawnienia w strukturach dowodzenia oraz eliminowania stereotypów płciowych (Tushabe et al., 2023). Styl zarządzania, który jest inspirowany doświadczeniem macierzyństwa uwzględnia kwestie równowagi praca–życie jako integralny aspekt planowania działań. Przy wykonywaniu zadań bojowych bądź organizacyjnych kobiety-matki bywają szczególnie wyczulone na kwestie bezpieczeństwa. W sytuacjach wymagających dużej odpowiedzialności potrafią połączyć zachowanie spokoju z konsekwentnym realizowaniem celów (Bencker et al., 2024). To połączenie nadawania priorytetu opiece nad członkami zespołu, z jednoczesnym utrzymaniem wysokich standardów operacyjnych. W materiałach dotyczących przywództwa wojskowego pojawia się wątek wpływu emocjonalnej reakcji na doświadczenia traumatyczne. Kobieta-liderka, korzystając z kompetencji

wykształconych poprzez macierzyństwo, takich jak zdolność regulacji emocji, czy konstruktywne radzenie sobie z dyskomfortem; może efektywniej wspierać procesy odbudowy morale zespołu po trudnych misjach (Olsen et al., 2023).

Koncepcje macierzyństwa w kontekście zawodowym

W odniesieniu do kontekstu zawodowego macierzyństwo jest często analizowane w perspektywie oczekiwań społecznych oraz konstrukcji kulturowych, które definiują, czym i jakie powinno być. Instynkt macierzyński bywa przedstawiany jako naturalna, wrodzona zdolność kobiety do opieki nad dzieckiem, jednak liczne badania wskazują, że takie ujęcie jest mitem. Traktowanie instynktu jako cechy wrodzonej natury pomija fakt, iż wiele kobiet kształtuje go dopiero poprzez doświadczenie stawania się matką, a różnice w rozumieniu pojęcia macierzyństwa mogą być znaczące w zależności od osoby. W tym sensie macierzyństwo nie jest jednorodnym zjawiskiem biologicznym, lecz konstruktem społecznym. Kultura patriarchalna przekłada te konstrukty na język przywództwa, gdzie cechy tradycyjnie wiązane z mężczyznami, takie jak stanowczość czy wysoka pewność siebie, są bardziej cenione w miejscu pracy niż cechy przypisywane kobietom. Matka w takim środowisku może być postrzegana przede wszystkim przez pryzmat roli opiekuńczej i idealnego wizerunku matki i żony, co stawia ją przed koniecznością balansowania między obowiązkami zawodowymi a trudami życia rodzinnego. Sytuacja ta może prowadzić do tzw. „kary za macierzyństwo”, czyli negatywnych konsekwencji w karierze związanych z przerwami ograniczeniami za stanie się matką. Zjawisko to skutkuje niską reprezentacją kobiet na stanowiskach kierowniczych. W kontekście zawodowym można zauważyć powiązanie między stereotypem cech płciowych a przyjętym stylem zarządzania, co wpływa na sposób odbioru liderek-matek przez współpracowników. Przykładowo kobiety mogą odczuwać presję konieczności prezentowania zarówno współczucia, jak i stanowczości, przy czym nawet spełnianie tych oczekiwań nie zawsze wystarcza do uznania ich kompetencji (Wijaya & Wisesa, 2022). W praktyce oznacza to konieczność stosowania adaptacyjnych strategii dostosowanych do otoczenia organizacyjnego i kulturowego. W tych analizach pojawia się krytyka tradycyjnego „myślenia o liderze jako mężczyźnie” oraz podkreślanie potrzeby zmiany wzorców organizacyjnych tak, aby były bardziej inkluzyjne dla różnych stylów zarządzania wynikających z odmiennego doświadczenia życiowego. Takie podejścia wskazują również na przeciążenie wynikające z konfliktu ról, bo to kobiety menedżerki często dzielą swój czas i energię pomiędzy obowiązki domowe a zawodowe. W przypadku sztywnego egzekwowania tradycyjnych ról płciowych presja ta może być pogłębiona przez wymogi środowiska pracy.

Macierzyństwo jako czynnik kształtujący kompetencje przywódcze - empatia i inteligencja emocjonalna

Analizy dotyczące funkcjonowania liderów w służbach mundurowych to empatia i inteligencja emocjonalna są wskazywane jako kluczowe dla utrzymania dobrych relacji w zespole oraz skutecznego reagowania na sytuacje o dużym obciążeniu emocjonalnym. W środowisku wojskowym, gdzie presja czasu i wymagania mogą być ekstremalne, umiejętność czytania sygnałów emocjonalnych innych osób oraz regulowania własnych reakcji decyduje o efektywności. Badania pokazują, że empatyczni liderzy łatwiej uzyskują otwartość podwładnych w trudnych rozmowach i redukują napięcia, dzięki adekwatnemu dopasowaniu tonu oraz treści komunikatu (Bencker et al., 2024). Takie podejście wymaga jednoczesnej kontroli stanu psychicznego lidera, który musi zachować spokój mimo intensywnej presji. W kontekście doświadczenia macierzyństwa, empatia może przyjmować bardziej zintegrowany wymiar, gdyż kobiety-liderki potrafią przenieść umiejętności wypracowane w procesie opieki nad dziećmi na grunt zawodowy, co zwiększa jakość wsparcia interpersonalnego. Zdolność do rozumienia potrzeb innych członków zespołu często łączy się z cechami przypisywanymi modelowi „matki-liderki”: m.in.: troską, zrozumieniem (Wijaya & Wisesa, 2022). Analizy podkreślają, że tego typu kompetencje są w kulturze patriarchalnej niedoceniane względem cech uznawanych za „męskie”, jak stanowczość czy szybka decyzyjność (Tidy, 2017). Na poziomie reakcji na traumatyczne doświadczenia inteligencja emocjonalna pozwala liderkom-matkom stosować strategie wsparcia. Badania nad posttraumatycznym wzrostem, sugerują, że autentyczne przywództwo etyczne, rozwijane m.in. poprzez wzorce oparte na empatii i moralnym zobowiązaniu, ułatwia redukcję stresu emocjonalnego (Olsen et al., 2023). Liderki charakteryzujące się wysokim poziomem inteligencji emocjonalnej są bardziej skłonne do utrzymania cierpliwości i wytrwałości w długotrwałym procesie odbudowy morale zespołu po kryzysach. Ich styl komunikacji jest postrzegany jako uczciwy i sprawiedliwy. Analizy dyskursów dotyczących kobiet-żołnierzy wskazują także na barierę w pełnym uznaniu ich jako „myślących obywateli”, a działania kobiet są często interpretowane wyłącznie przez pryzmat macierzyństwa (Tidy, 2017). Ta narracja może ograniczać widoczność faktycznych kompetencji w obszarze inteligencji emocjonalnej. Kobieta-liderka będąca matką musi niekiedy dowodzić swojej profesjonalnej roli ponad stereotypy. Integracja stylu opartego na empatii ze strukturą hierarchiczną służby mundurowej wymaga od niej zachowania zdolności asertywnej komunikacji oraz umiejętności egzekwowania decyzji. Takie liderki często kształtują ten styl bazując na modelach relacji rodzinnych, gdzie akceptacja błędów jest integralną częścią procesu wychowawczego. Z perspektywy służb mundurowych empatia musi być kompatybilna ze

specyfiką dowodzenia, co oznacza zdolność do natychmiastowego przełączania się między rolą wspierającą a rolą wydającą jednoznaczne polecenia. Podsumowując zgromadzone dane można stwierdzić, że empatia i inteligencja emocjonalna stanowią narzędzie adaptacyjne pozwalające przywódczyniom skutecznie funkcjonować w kulturze służby mundurowej. (Bencker et al., 2024; Olsen et al., 2023; Tidy, 2017; Wijaya & Wisesa, 2022).

Na podstawie powyższych analiz teoretycznych stwierdzono, że w badanej próbie doświadczenie macierzyństwo współgra zarówno z wyższym nasileniem konfliktu praca–rodzina, jak i z wyższą oceną części kompetencji przywódczych, przede wszystkim planowania i działania pod presją. Założono też, że dostęp do wsparcia opiekuńczego będzie dodatnio związany z gotowością matek do podejmowania ról przełożonej.

Strategia i charakter badania

Badanie miało charakter ilościowy, przekrojowy i eksploracyjny. Przyjęcie takiej strategii było uzasadnione celem pracy, którym było rozpoznanie, czy i w jaki sposób doświadczenie macierzyństwa wiąże się z postrzeganiem kompetencji przywódczych, gotowością do obejmowania ról kierowniczych oraz oceną barier organizacyjnych przez kobiety pełniące służbę w służbach mundurowych. W badaniach dotyczących postaw, samooceny kompetencji, przekonań i doświadczeń organizacyjnych metoda sondażu diagnostycznego jest rozwiązaniem szczególnie użytecznym, ponieważ umożliwia zebranie porównywalnych danych od większej liczby osób oraz uchwycenie natężenia analizowanych zjawisk w ujednolicony sposób (Babbie, 2013; Creswell i Creswell, 2018). W niniejszym badaniu nie zastosowano komponentu jakościowego; zrezygnowano z wywiadów indywidualnych lub fokusowych, ponieważ na etapie eksploracyjnym priorytetem było uchwycenie wzorów odpowiedzi w większej grupie respondentek oraz porównanie podgrup wyróżnionych ze względu na status macierzyństwa.

Zastosowano technikę ankiety internetowej, ponieważ badana populacja jest rozproszona organizacyjnie i geograficznie. Anonimowa forma zbierania danych zmniejsza ryzyko odpowiedzi zgodnych z oczekiwaniami społecznymi i zwiększa gotowość do ujawniania opinii dotyczących dyspozycyjności, ograniczeń kariery czy napięć między rolami rodzinnymi i zawodowymi. Dobór tej techniki był więc podyktowany zarówno względami praktycznymi, oraz metodologicznymi.

Dobór próby

Dobór próby miał charakter celowy i ochotniczy. Do udziału kwalifikowano kobiety pełniące służbę w służbach mundurowych, niezależnie od korpusu, charakteru zadań czy stanowiska. Kryterium włączenia do analizy stanowiło: przynależenie do badanej kategorii zawodowej, dobrowolna zgoda na udział oraz wypełnienie kwestionariusza w stopniu pozwalającym na wykorzystanie odpowiedzi w analizie statystycznej. Takie rozwiązanie jest typowe dla badań eksploracyjnych nad stosunkowo trudno dostępnymi populacjami, gdzie celem nie jest estymacja reprezentatywna dla całej zbiorowości, lecz uchwycenie zależności, różnic i kierunków interpretacyjnych, które mogą stać się podstawą dalszych badań.

Ostatecznie analizie poddano 103 kompletne ankiety. Próba nie była reprezentatywna, dlatego uzyskane wyniki należy interpretować ostrożnie i traktować jako diagnozę rozpoznawczą, co nie ogranicza wartości poznawczej badania. Jest to zwyczajną praktyką w badaniach społecznych, które odnoszą się do nowych lub słabo rozpoznanych problemów badawczych, aby zidentyfikować kluczowe aspekty i przygotować hipotezy do dalszej pracy badawczej.

Narzędzie badawcze

Narzędzie badawcze to autorski kwestionariusz ankiety. Narzędzie składało się z pytań metrykalnych oraz bloków tematycznych odnoszących się do sytuacji rodzinnej, aspiracji przywódczych, postrzegania barier awansu, dyspozycyjności, stresu oraz wzajemnego przenikania się doświadczeń rodzinnych i zawodowych. Konstrukcja kwestionariusza opierała się na logice badań ankietowych stosowanych do pomiaru postaw i deklaracji, w których istotne jest nie tylko stwierdzenie obecności danego zjawiska, ale także jego nasilenie i kierunek.

Kwestionariusz można podzielić na cztery zasadnicze części. Pierwsza obejmowała metryczkę służbową i społeczno-demograficzną, zawierającą pytania o wiek, wykształcenie, służbę, staż służby, stanowisko, pełnienie funkcji kierowniczej oraz dominujący charakter wykonywanych zadań. Druga część dotyczyła sytuacji rodzinnej i organizacji opieki, w tym posiadania dzieci, liczby dzieci, czasu poświęcanego na opiekę, podziału obowiązków opiekuńczych oraz dostępności regularnego wsparcia. Trzecia część obejmowała 17 pozycji dotyczących przywództwa, aspiracji rozwojowych, postrzegania kompatybilności macierzyństwa i przywództwa oraz barier związanych z dyspozycyjnością i kosztami rodzinnymi. W tym bloku zastosowano 7 stopniową skalę Likerta. Skale tego typu są standardowym narzędziem pomiaru postaw i przekonań, ponieważ pozwalają uchwycić zarówno kierunek opinii, jak i siłę deklarowanej zgody (Likert, 1932). Czwarta część obejmowała pozycje dotyczące

stresu i relacji praca–rodzina. Część pytań miała charakter częstotliwościowy w skali od „nigdy” do „bardzo często”.

Z metodologicznego punktu widzenia istotne było to, że kwestionariusz nie ograniczał się do prostego pytania, czy macierzyństwo pomaga lub przeszkadza w przywództwie. Narzędzie zostało zbudowane tak, aby uchwycić wieloaspektowość badanego zjawiska: aspiracje do ról kierowniczych, ocenę kultury organizacyjnej, gotowość do dyspozycyjności, samoocenę wybranych kompetencji przywódczych oraz bilans napięć i zasobów w relacji praca–dom. Dzięki temu możliwa była nie tylko analiza pojedynczych odpowiedzi, ale także budowa wskaźników zbiorczych.

Procedura badawcza

Badanie przeprowadzono w dniach 24–30 marca 2026 roku w formule anonimowej ankiety online. Po zakończeniu zbierania danych wykonano eksport bazy odpowiedzi i przystąpiono do przygotowania materiału do analizy. Procedura opracowania danych obejmowała kilka etapów. Po pierwsze, sprawdzono kompletność arkuszy oraz zgodność formalną odpowiedzi. Po drugie, zweryfikowano pytania otwarte w metryczce, przede wszystkim wiek i staż służby, ponieważ w tych polach pojawiały się pojedyncze wpisy nienumeryczne, niepełne lub oczywiście błędne. Takie dane zostały wyłączone z obliczeń średnich i miar rozproszenia, aby nie zniekształcały wyników. Po trzecie, oceniono użyteczność analityczną wszystkich pozycji kwestionariusza. Jedna z pozycji odnoszących się do utrudniania kariery przez realia służby okazała się nieprzydatna do dalszych analiz ilościowych z powodu wadliwego zapisu odpowiedzi w eksporcie, dlatego została pominięta przy budowie wskaźników.

Na etapie opracowania danych utworzono również zmienne analityczne i wskaźniki zbiorcze. Zgodnie z logiką badań ilościowych łączono pozycje opisujące ten sam obszar teoretyczny, aby uzyskać bardziej stabilny pomiar niż w przypadku pojedynczego pytania. Trafność tego rozwiązania uzasadnia literatura metodologiczna: agregowanie pozycji mierzących zbliżony konstrukt zwiększa odporność pomiaru na przypadkowe wahania odpowiedzi i pozwala lepiej uchwycić zjawiska latentne, takie jak poczucie barier, kompatybilność ról czy transfer zasobów między sferami życia. Rzetelność utworzonych wskaźników oceniono za pomocą współczynnika alfa Cronbacha (Cronbach, 1951). W badaniu utworzono wskaźniki odnoszące się do: kompatybilności macierzyństwa i przywództwa, barier przywódczych związanych z dyspozycyjnością i kosztami rodzinnymi oraz wzbogacania relacji rodzina–praca/praca–rodzina. Wskaźnik stresu potraktowano ostrożniej, ponieważ jego spójność wewnętrzna okazała się słabsza niż w przypadku pozostałych wymiarów.

Metody analizy danych i kryteria porównawcze

Analiza danych została przeprowadzona w kilku krokach. Najpierw zastosowano statystyki opisowe, obejmujące liczebności, odsetki, średnie, mediany i odchylenia standardowe. Ten etap pozwolił scharakteryzować próbę oraz określić rozkład odpowiedzi na poszczególne pytania. Następnie wykorzystano analizę porównawczą, w której głównym kryterium podziału był status macierzyństwa, określony na podstawie odpowiedzi na pytanie o posiadanie dzieci. Jest to kryterium kluczowe z punktu widzenia problemu badawczego, ponieważ właśnie ono umożliwiało bezpośrednie zestawienie odpowiedzi kobiet posiadających dzieci z odpowiedziami kobiet bezdzietnych. Dodatkowo w analizie uwzględniono takie kryteria porównawcze, jak pełnienie formalnej funkcji kierowniczej/dowódczej oraz – w obrębie grupy matek – poziom dostępnego wsparcia opiekuńczego. Dobór tych kryteriów wynikał z założeń teoretycznych artykułu: jeśli macierzyństwo wpływa na ścieżkę przywódczą kobiet, to jego znaczenie powinno być widoczne zarówno w deklaracjach aspiracyjnych, jak i w doświadczeniu codziennego godzenia ról oraz w realnych warunkach organizacyjnych.

Ze względu na to, że znaczna część zmiennych miała charakter porządkowy, a rozkłady odpowiedzi nie dawały podstaw do przyjęcia założeń o normalności, zastosowano testy nieparametryczne. Do badania zależności między dwiema zmiennymi nominalnymi, takimi jak posiadanie dzieci i pełnienie funkcji kierowniczej, wykorzystano test chi-kwadrat niezależności. Do porównań dwóch niezależnych grup, matek i kobiet bezdzietnych, w zakresie odpowiedzi na skalach porządkowych zastosowano test U Manna–Whitneya, który jest zalecany wtedy, gdy porównywane grupy są niezależne, a zmienne nie mają charakteru interwałowego. Z kolei do badania współzależności między wsparciem opiekuńczym a wybranymi wskaźnikami w grupie matek wykorzystano korelację rang Spearmana, odpowiednią dla danych porządkowych i rozkładów odbiegających od normalnych. Za poziom istotności statystycznej przyjęto $p < 0,05$.

Przyjęta procedura analityczna była adekwatna do celu badania i rodzaju zgromadzonych danych. Pozwoliła ona, opisać rozkład opinii respondentek oraz sprawdzić, czy doświadczenie macierzyństwa różnicuje postrzeganie przywództwa, własnych kompetencji i barier rozwojowych. Tym samym zastosowane metody nie pełniły wyłącznie funkcji technicznej, lecz stanowiły logiczne narzędzie weryfikacji pytania badawczego postawionego w artykule.

Ograniczenia metodologiczne

Należy podkreślić, że badanie ma ograniczenia typowe dla sondaży eksploracyjnych. Najważniejsze z nich to niereprezentatywny charakter próby, dobrowolność

udziału, wykorzystanie danych deklaracyjnych oraz brak kontroli wszystkich zmiennych zakłócających, takich jak specyfika jednostki organizacyjnej, etap kariery czy sytuacja rodzinna poza samym faktem posiadania dzieci. Ograniczenia te nie unieważniają wyników, ale wyznaczają sposób ich interpretacji: uzyskane zależności należy traktować jako empirycznie uzasadnione wskazówki i przesłanki do dalszych, bardziej pogłębionych badań.

Wyniki badań

W próbie 55,3% respondentek stanowiły kobiety posiadające dzieci, a 28,2% deklaroowało pełnienie formalnej funkcji kierowniczej lub dowódczej. Po oczyszczeniu danych średni wiek wyniósł 46,3 roku ($Me = 45$), natomiast średni staż służby wyniósł 11,7 roku ($Me = 5,5$). Najliczniej reprezentowane były kategorie „inna służba mundurowa” (55,3%), Policja (12,6%) oraz Siły Zbrojne (10,7%).

Tabela 1. Charakterystyka próby badawczej

Charakterystyka	Wartość
Liczebność próby	103
Respondentki posiadające dzieci	57 (55,3%)
Formalna funkcja kierownicza/dowódcza	29 (28,2%)
Średni wiek ($n = 89$)	46,3; SD = 15,2
Mediana wieku	45
Średni staż służby ($n = 70$)	11,7; SD = 13,2
Mediana stażu służby	5,5
Najczęstsze służby	inna służba mundurowa 55,3%; Policja 12,6%; Siły Zbrojne 10,7%
Wykształcenie	średnie 48,5%; magister 26,2%; licencjat/inż. 16,5%; podyplomowe 8,7%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Na poziomie całej próby wskaźnik kompatybilności macierzyństwa i przywództwa osiągnął wartość umiarkowanie dodatnią ($M = 3,82$; SD = 1,41), podobnie jak wskaźnik barier przywódczych ($M = 3,67$; SD = 1,25). Oznacza to, że badane nie postrzegały macierzyństwa ani jednoznacznie jako wartość dodaną, ani wyłącznie jako przeszkodę. Najwyżej oceniano zdolność do szybkiego i odpowiedzialnego podejmowania decyzji pod presją ($M = 4,00$), większą dbałość o planowanie i delegowanie zadań po doświadczeniu lub w perspektywie macierzyństwa ($M = 3,99$) oraz przewodzenie oparte na jasnych zasadach i wsparciu zespołu ($M = 3,94$). Najniżej oceniano gotowość do ubiegania się

w perspektywie 2–3 lat o stanowisko o większej odpowiedzialności ($M = 3,28$), co zapewne wynika z obaw o mniejszą ilość czasu dla najbliższych, z powodu nowych wyzwań, którym trzeba początkowo poświęcić znaczną jego ilość.

Tabela 2. Wskaźniki zbiorcze i ich rzetelność

Wskaźnik	Liczba pozycji	M	SD	α Cronbacha
Kompatybilność macierzyństwa i przywództwa	8	3,82	1,41	0,93
Bariery przywódcze	6	3,67	1,25	0,87
Aspiracje przywódcze	2	3,48	1,42	—
Wzbogacanie ról rodzinnych i zawodowych	4	1,71	0,87	0,89
Stres ogólny*	7	1,86	0,56	0,37

* Wskaźnik stresu miał niską rzetelność i był interpretowany wyłącznie pomocniczo. Źródło: Opracowanie własne

Analiza zależności między macierzyństwem a pełnieniem funkcji kierowniczej wykazała istotny statystycznie związek ($\chi^2 = 13,87$; $p < 0,001$). W badanej próbie funkcję formalnej przełożonej pełniło 43,9% matek i 8,7% kobiet bezdzietnych.

W porównaniu z kobietami bezdzietnymi matki istotnie częściej deklarowały, że po służbie mają mniej energii do angażowania się w sprawy domowe i rodzinne ($M = 1,79$ vs $1,28$; $p = 0,011$), ale równocześnie silniej dostrzegały dodatni wpływ rodziny na skuteczność w służbie (wzbogacanie rodzina = praca: $M = 2,03$ vs $1,49$; $p = 0,008$). Matki uzyskały także wyższe wyniki w zakresie przekonania, że bardziej dbają o planowanie i delegowanie zadań ($M = 4,30$ vs $3,61$; $p = 0,036$) oraz że potrafią szybko i skutecznie podejmować decyzje pod presją ($M = 4,32$ vs $3,61$; $p = 0,039$). Różnice w zakresie ogólnej kompatybilności macierzyństwa i przywództwa oraz natężenia barier miały kierunek dodatni, ale nie osiągnęły poziomu istotności statystycznej.

W grupie matek regularne wsparcie opiekuńcze było dodatnio związane z aspiracjami przywódczymi (Spearman = $0,35$; $p = 0,008$) oraz z wyższą oceną kompatybilności macierzyństwa i przywództwa (Spearman = $0,31$; $p = 0,019$). Wynik ten wskazuje, że organizacyjne i rodzinne zaplecze opiekuńcze może pełnić funkcję, która nie tylko eliminuje napięcia, ale pozwala lepiej podtrzymywać orientację ukierunkowaną na rozwój.

Tabela 3. Porównanie matek i kobiet bezdzietnych w wybranych wskaźnikach

Zmienna	Matki	Bez dzieci	p
Formalna funkcja kierownicza/dowódcza	43,9%	8,7%	<0,001
Konflikt praca → rodzina	1,79	1,28	0,011
Wzbogacanie rodzina → praca	2,03	1,49	0,008
Planowanie i delegowanie zadań	4,30	3,61	0,036
Szybkie decyzje pod presją	4,32	3,61	0,039
Gotowość do ubiegania się o większą odpowiedzialność	3,54	2,96	0,057

Źródło: Opracowanie własne. W pierwszym wierszu zastosowano test chi-kwadrat, w pozostałych wierszach test U Manna–Whitneya

Dyskusja

Uzyskane wyniki potwierdzają dualny charakter doświadczenia macierzyństwa w kontekście przywództwa kobiet w służbach mundurowych. Z jednej strony macierzyństwo wiąże się z większym obciążeniem w obszarze relacji praca–rodzina, co jest zgodne z wcześniejszymi ustaleniami dotyczącymi work–life balance i konfliktu ról u kobiet pełniących wymagające funkcje zawodowe (Tushabe i in. 2023; Bencker i in. 2024). Z drugiej strony, w badanej próbie matki-liderki częściej deklarowały rozwinięcie kompetencji istotnych dla przywództwa, zwłaszcza planowania, delegowania i działania pod presją, co wpisuje się w ujęcie traktujące doświadczenie rodzicielskie jako źródło zasobów przywódczych (Wijaya i Wisesa 2022).

Brak istotnych różnic w zakresie deklarowanego stylu przewodzenia opartego na wsparciu zespołu sugeruje, że ten wymiar może być bardziej ogólną cechą kobiecego przywództwa, a nie wyłącznym skutkiem macierzyństwa. Jednocześnie umiarkowanie dodatni poziom wskaźnika barier pokazuje, że respondentki nadal dostrzegają znaczenie dyspozycyjności i obawy o koszty rodzinne związane z awansem. To współgra z literaturą dotyczącą stereo-typizacji kobiet-liderek i trudności kulturowych w instytucjach, gdzie panuje duży nacisk na hierarchiczność (Gaikwad i Pandey 2022; Tait-Signal i Febbraro 2024).

Szczególnie istotny jest wynik dotyczący wsparcia opiekuńczego. Dodatnia zależność między przewidywalnym wsparciem a aspiracjami przywódczymi matek wskazuje, że organizacyjne polityki rodzinne nie powinny być traktowane tylko jako świadczenie socjalne. W praktyce mogą one działać jako narzędzie wzmacniające gotowość do awansu, a więc również potencjał kadrowy organizacji. Z perspektywy zarządzania personelem oznacza to potrzebę większej przewidywalności grafiku, rozwijania mentoringu dla matek, zwiększania widoczności pozytywnych wzorców przywódczyni oraz budowania kultury organizacyjnej.

Badanie ma jednak istotne ograniczenia. Próba była niereprezentatywna, dobór uczestniczek miał charakter ochotniczy, a wyniki były samopisowe. Ponadto stwierdzona zależność między macierzyństwem a pełnieniem funkcji kierowniczej może odzwierciedlać różnice wieku, stażu i selekcji do próby. W kolejnych badaniach warto zastosować większe próby, modele wielowymiarowe oraz wywiady pogłębione pozwalające uchwycić mechanizmy łączenia ról.

Z dotychczasowych analiz wynika, że w służbach mundurowych rozwój kompetencji przywódczych kobiet posiadających doświadczenie macierzyństwa może być wspierany poprzez dobrze zaprojektowane programy szkoleniowe, które uwzględniają zarówno wymogi operacyjne, jak i specyficzne potrzeby wynikające z ról rodzinnych. Badania nad procesem rozwoju odporności (resilience) w siłach zbrojnych Litwy pokazują, że szkolenia powinny być organizowane w sposób ukierunkowany, spójny i systematyczny.

Wnioski

Po pierwsze, doświadczenie macierzyństwa w badanej próbie nie wiązało się z obniżeniem orientacji przywódczej kobiet, lecz z bardziej złożonym bilansem zysków i strat.

Po drugie, matki częściej doświadczały konfliktu praca–rodzina, ale jednocześnie silniej dostrzegały transfer doświadczeń z życia rodzinnego do służby oraz deklarowały wyższe nasilenie wybranych kompetencji przywódczych.

Po trzecie, kluczowe znaczenie dla rozwoju przywódczego matek ma dostęp do przewidywalnego wsparcia opiekuńczego, który wzmacnia aspiracje do obejmowania ról przełożonej.

Po czwarte, praktyczne działania służb mundurowych powinny obejmować rozwiązania ograniczające nieprzewidywalność służby, rozwój mentoringu, polityki wspierające rodziców oraz przełamywanie stereotypu, że macierzyństwo jest sprzeczne z efektywnym przywództwem.

BIBLIOGRAFIA

4. Babbie, E. R., 2021. *The practice of social research* (15th ed.). Cengage.
5. Bencker, A., Fors Brandebo, M., Ivarsson, A. i Johnson, U., 2024. Common demanding conditions among professional high-level military and sport leaders: a cross-contextual qualitative reflexive thematic analysis. *Scandinavian Journal of Sport and Exercise Psychology*.
6. Budeci, M., 2023. The ways diversity and gender affect military professionalism and how diverse groups perceive this concept. *Teorija in Praksa*, 60 (4), 856. DOI: <https://doi.org/10.51936/tip.60.4.856>.

7. Creswell, J. W., & Creswell, J. D., 2023. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
8. Cronbach, L. J., 1951. Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF02310555>.
9. Díez, F., Martínez-Morán, P.C. i Aurrekoetxea-Casaus, M., 2023. The learning process to become a military leader: born, background and lifelong learning. *Frontiers in Education*, 8, 1140905. DOI: <https://doi.org/10.3389/educ.2023.1140905>.
10. Field, A., 2018. *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). SAGE Publications Ltd.
11. Gaikwad, H.V. i Pandey, S., 2022. Determination in leadership: a study on women's leadership in Indian government services and armed forces. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 30 (1), 97–119. DOI: <https://doi.org/10.47836/pjssh.30.1.06>.
12. Heorhiiev, V.M., Masliy, O.M., Babak, V.I., Ivanchenko, I.A. i Bachynska, N.Ya., 2020. Developing leadership qualities in students of the military academy during the study of specialism-related disciplines using a foreign language. *Revista Tempos e Espaços em Educação*, 13 (32), e14968. DOI: <https://doi.org/10.20952/revtee.v13i32.149568>.
13. Likert, R., 1932. A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 1–55.
14. Moore, B.L., 2020. Military women: changes in representation and experiences. W: J.S. Olson, red. *The American military*. Santa Barbara: ABC-CLIO. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-02866-4_80-11.
15. Olsen, O. K., Hystad, S. W., Bøe, H. J., & Are, E., 2023. Long-term post traumatic growth after moral- and victim-traumas among norwegian UN military peacekeepers: The impact of emotional distress and leadership. *J. Military Stud.*, 12(1), 40–50. DOI: <https://doi.org/10.2478/jms-2023-0003>.
16. Tait-Signal, V. i Febbraro, A.R., 2024. Integrating gender expertise into the Canadian Armed Forces: challenges for change agents and culture change. *Frontiers in Psychology*, 15, 1356620. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1356620>.
17. Tidy, J. (2017). The operation and subversion of gendered war discourses: Soldierhood, motherhood and military dissent in the public production of kimberly rivera. *International Feminist Journal of Politics*, 19(4), 426–440. DOI: <https://doi.org/10.1080/14616742.2017.1303336>.
18. Tushabe, M., Kyambade, M., Kalisa, G. i Birungi, F., 2023. Work-life balance, gender role beliefs, gender participation and women's representation in leadership positions in public universities: a case of Makerere University. *Asian Research Journal of Arts & Social Sciences*, 21 (4), 9–21. DOI: <https://doi.org/10.9734/AR-JASS/2023/v21i4488>.
19. Wijaya, I. i Wisesa, A., 2022. Motherhood as leadership in enabling high-performance organization by nurturing millennials in a patriarchal culture: a conceptual revisit. *International Journal of Management, Entrepreneurship, Social Science and Humanities*, 5 (2), 1–16. DOI: <https://doi.org/10.31098/ijmesh.v5i2.1013>.