

ANETA JUDZIŃSKA

ORCID 0000-0001-6686-7131

*Uniwersytet im. Adama Mickiewicza
w Poznaniu*

INTEGRACJA I SIECIOWANIE KOBIET W ZAWODOWEJ SŁUŻBIE WOJSKOWEJ. DOŚWIADCZENIA WYBRANYCH PAŃSTW CZŁONKOWSKICH NATO

ABSTRACT. Judzińska Aneta, *Integracja i sieciowanie kobiet w zawodowej służbie wojskowej. Doświadczenia wybranych państw członkowskich NATO* [The Integration and Networking of Women into Professional Military Service. Experiences of Selected NATO Member States] *Studia Edukacyjne* no. 79, 2025, Poznań 2025, pp. 141-154. Adam Mickiewicz University Press. ISSN 1233-6688. Submitted: 16.11.2025. Accepted: 16.12.2025. DOI: 10.14746/se.2025.79.9

Integration among women in professional military service remains a relatively rare topic in the literature on the subject, despite its significant importance for the psychological well-being and professional functioning of female soldiers. The aim of this article is to identify and analyze selected positive practices used or implemented in NATO member states, aimed at supporting and developing integration among female soldiers. The article offers examples of institutional and grassroots solutions, with particular emphasis on networking initiatives, a possible source of inspiration for identifying adequate solutions in the Polish context.

Key words: female soldier, barriers in military service, integration among women in the military, experiences of NATO countries, gender equality

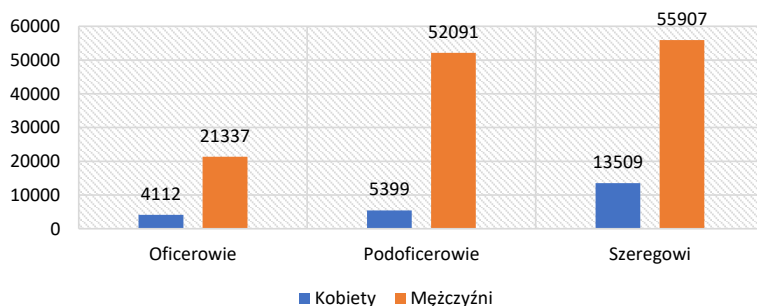
Współczesne podejście do polityki obronnej oraz sytuacja geopolityczna, w tym trwająca wojna za wschodnią granicą, zredefiniowały pojęcie bezpieczeństwa narodowego oraz rolę Sił Zbrojnych w jego zapewnieniu. Obecne wyzwania pogłębiły refleksję nie tylko nad technologicznym wymiarem obronności, obejmującym modernizację sprzętu i uzbrojenia, lecz również nad znaczeniem czynnika ludzkiego w budowaniu silnej, profesjonalnej i zróżnicowanej armii. Armii, która w sposób odpowiedzialny i świadomy traktuje obecność kobiet w swoich strukturach. Należy podkreślić, że włączenie perspektywy płci do polityki obronnej nie jest zjawiskiem nowym, choć obecnie temat ten przeżywa

swoj renesans. W wymiarze globalnym impulsem do zmian – obejmujących również Polskę – była Rezolucja Rady Bezpieczeństwa Organizacji Narodów Zjednoczonych nr 1325 z 2000 roku (Rezolucja 1325), a w ślad za nią agenda „Kobiety, pokój i bezpieczeństwo” (Women, Peace and Security Agenda, WPS). Treść tych dokumentów stała się fundamentem międzynarodowych działań na rzecz włączenia perspektywy płci w sektorze obronnym. Ich realizacja, zarówno w ramach NATO, jak i w politykach narodowych, wyznaczyła kierunek zmian w zakresie równości płci w Siłach Zbrojnych.

W Polsce obserwuje się systematyczny wzrost liczby żołnierek w Siłach Zbrojnych, który obecnie osiąga poziom blisko 15% (WOT, 2025). Dostępne na stronie rządowej statystyki umożliwiają wstępną ocenę pozycji kobiet oraz zakres pełnionych przez nie funkcji w wojsku (GOV, 2025).

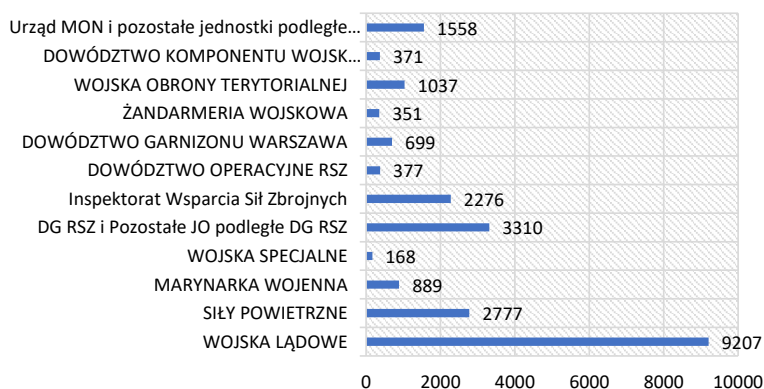
Analiza udziału kobiet w ramach poszczególnych szczebli służby wskazuje na najwyższy ich odsetek w korpusie szeregowych (19,46%), najmniej zaś w korpusie oficerów (9,4%). Z kolei, rozkład płci w poszczególnych rodzajach Sił Zbrojnych wykazuje największą reprezentację kobiet w Wojskach Lądowych, a także w strukturach Dowództwa Generalnego Rodzajów Sił Zbrojnych, Inspektoratu Wsparcia oraz w urzędach Ministerstwa Obrony Narodowej. W przypadku struktur dowódczych i zaplecza funkcjonalnego dominują stanowiska o charakterze administracyjnym, logistycznym i planistycznym, co – uwzględniając stereotypowy podział ról zawodowych ze względu na płeć – sprzyja relatywnie większej reprezentacji kobiet. Najniższy udział żołnierek występuje natomiast w Wojskach Specjalnych. Najpewniej wiąże się to z wysokimi wymaganiami selekcyjnymi, w tym jednolitymi stan-

Liczba żołnierzy i żołnierek zawodowych z podziałem na korpusy



Źródło: OTWARTE DANE GOV – liczba żołnierzy zawodowych z podziałem na korpusy, dane na dzień 1 października 2025 r.; https://dane.gov.pl/pl/dataset/1168/resource/413199/table?page=1&per_page=20&q=&sort=

Liczba kobiet w SZ RP wg rodzajów Sił Zbrojnych



Źródło: OTWARTE DANE GOV – liczba kobiet w SZ RP wg rodzajów Sił Zbrojnych, dane na dzień 1 października 2025r.; https://dane.gov.pl/pl/dataset/1168/re-source/346986/table?page=1&per_page=20&q=&sort=

dardami egzaminu sprawności fizycznej, a także ze specyfiką realizowanych zadań bojowych. Można ponadto przypuszczać, że w tej formacji utrzymują się ugruntowane bariery kulturowe i organizacyjne, charakterystyczne dla elitarnych struktur wojskowych (GOV, 2025).

Powracając do tematyki wzrostu liczby żołnierek, należy podkreślić, że zwiększenie ich udziału w Siłach Zbrojnych stanowi istotny czynnik sprzyjający transformacji kultury organizacyjnej. Proces ten może przyczyniać się do zmiany postaw dotyczących przydatności kobiet w rolach wojskowych, dostarczania pozytywnych wzorców do naśladowania dla innych żołnierek oraz dostosowywania instytucji wojskowych do społecznych oczekiwań w zakresie równości, różnorodności i inkluzyjności w środowisku pracy/służby (Nicol, Nicol, 2024). Jednocześnie należy zaznaczyć, że sam zwrot liczebności kobiet w wojsku nie zawsze przekłada się w sposób bezpośredni na ich pełną partycypację w przestrzeni służby. Nie jest również gwarantem wolnego od barier dostępu do ścieżek kariery. Zasadnicza przyczyna tkwi w braku równoległych i skoordynowanych zmian instytucjonalnych towarzyszących procesowi zwiększenia udziału kobiet w strukturach wojskowych. Wśród nich można wskazać na potrzeby związane z systemowym wsparciem żołnierek-matek, ułatwienia w powrocie do służby po urloпах macierzyńskich, a także mechanizmy niwelujące zjawisko „szklanego sufitu”, „szklanych ścian”, czy syndromu królowej pszczoł (Komar, 2019, ss. 125-126). Posługując się pojęciem pełnej partycypacji, mam na myśli równy – bez względu na płeć – dostęp do wszystkich stanowisk, funkcji i stopni wojskowych. Z założenia oznacza to środowisko służby wolne

od stereotypów, wynikających zarówno z niedostosowania struktur instytucjonalnych Sił Zbrojnych do specyficznych potrzeb kobiet, jak i z ograniczeń w zakresie pełnego wykorzystania potencjału osobowego żołnierzy zgodnie z ich indywidualnymi predyspozycjami i kompetencjami. Wskazane problemy mają wspólny mianownik – w znacznym stopniu stanowią konsekwencję utrwalonej kultury organizacyjnej wojska.

Pojęcie kultury organizacyjnej w literaturze definiowane jest w dwóch wymiarach. Wymiar formalny obejmuje oficjalne zasady, regulaminy i procedury funkcjonowania instytucji, natomiast wymiar nieformalny odnosi się do norm, wartości, przekonań i praktyk społecznych kształtujących codzienne funkcjonowanie organizacji. Nieformalny wymiar kultury wojskowej przekłada się na ograniczone możliwości integracji kobiet oraz ich doświadczenia zawodowe (Spijkers i in., 2024; Hendel i in., 2024). Przejawia się to w utrudnionym dostępie do awansu, zawężaniu wyboru ścieżek kariery oraz w strukturalnych barierach związanych z łączeniem obowiązków zawodowych i rodzinnych.

Przykład kraju, w którym znaczący wzrost odsetka kobiet w służbie wojskowej nie jest równoznaczny z inkluzją instytucjonalną stanowi Francja. Jej Siły Zbrojne, mierzone wskaźnikiem feminizacji, plasują się w czołówce państw członkowskich Sojuszu Północnoatlantyckiego. Odsetek żołnierek wynosi około 17% (*Ministère des Armées et des Anciens Combattants*, 2025). Pomimo relatywnie wysokiego udziału kobiet, Francja przez długi czas mierzyła się z problemem niedostatecznej reprezentacji żołnierek na najwyższych stanowiskach dowódczych (Parly, 2018). Niezbędne okazało się zaprojektowanie i wprowadzenie rozwiązań systemowych. W 2019 roku Ministerstwo Obrony wdrożyło *Plan Równości Płci* (*Plan Mixité*) (Le Ministère des Armées, 2019). Głównym zadaniem było między innymi zwiększenie udziału kobiet w korpusie wyższych oficerów do poziomu 10% do roku 2022 (Ministère des Armées, 2023). Założony cel został osiągnięty. Program – z uwagi na wąską specjalizację – nie wyeliminował wszystkich problemów związanych z partycypacją kobiet w służbie wojskowej. Utrzymały się zjawiska segregacji poziomej, na co wskazują między innymi ustalenia C. Boutron i C. Weber (2022), zawarte w artykule o wymownym tytule: „*Feminizacja armii francuskiej: zaangażowanie instytucjonalne i opór wewnętrzny*”. Program nie rozwiązał również problemu ograniczonej reprezentacji kobiet w misjach zagranicznych ani zjawiska przemocy seksualnej w środowisku wojskowym. To zaś dowodzi, że realizacja polityki równości płci w strukturach militarnych ma charakter złożony, wielowymiarowy i stanowi wyzwanie dla instytucji obronnych.

W Polsce obserwuje się występowanie zbliżonych problemów. Na podstawie badań własnych (Judzińska, 2020) oraz analizy literatury przedmiotu (por. Maciejewski, Dojwa, 2012; Drapikowska, Palczewska, 2014; Drapikow-

ska, 2013) można wyróżnić kluczowe bariery ograniczające pełną partycypację kobiet w służbie wojskowej, do których należą:

1) bariery doświadczane przez żołnierki w okresie ciąży oraz w trakcie macierzyństwa;

2) zjawisko tak zwanego „szklanego sufitu”, ograniczające możliwość awansu kobiet na wyższe stopnie wojskowe i stanowiska kierownicze;

3) zjawisko „szklanych ścian”, przejawiające się niedoreprezentowaniem kobiet między innymi w jednostkach specjalnych;

4) samowykluczanie się kobiet z kariery;

5) problemy integracji pomiędzy żołnierzami pełniącymi służbę.

Na potrzeby niniejszego artykułu dalsze rozważania poświęcę ostatniemu wymienionemu zagadnieniu, to jest problematyce integracji pomiędzy żołnierzami pełniącymi zawodową służbę wojskową. Zagadnienie to bywa stosunkowo rzadko podejmowane w literaturze przedmiotu. W związku z powyższym, celem tego oto artykułu jest wskazanie wybranych pozytywnych praktyk stosowanych lub wdrażanych w państwach członkowskich NATO, ukierunkowanych na wspieranie i rozwijanie integracji pomiędzy żołnierzami. Jest ona – jak wskazuje część badaczy (Cheney, 2014; Rones, Steder, 2018) – czynnikiem ochronnym, stanowiącym swoisty bufor wzmacniający odporność psychologiczną i zawodową kobiet pełniących służbę wojskową. Przytoczone tutaj przykłady mogą stanowić potencjalne źródło inspiracji w poszukiwaniu rozwiązań adekwatnych do polskiego kontekstu. Jestem świadoma, że nie są one wolne od ograniczeń, a ich skuteczność może być zróżnicowana ze względu na uwarunkowania kulturowe, organizacyjne, czy systemowe poszczególnych państw. Założeniem tego oto tekstu nie jest idealizacja przedstawionych rozwiązań, lecz refleksja nad możliwościami ich adaptacji lub/i inspirowanie do poszukiwania skutecznych form wsparcia kobiet w strukturach Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej.

Przykłady pozytywnych praktyk integracji w wybranych krajach NATO

W literaturze przedmiotu, poświęconej tematyce partycypacji kobiet w przestrzeni służby wojskowej, podkreśla się, że istotnym czynnikiem wpływającym na jakość funkcjonowania kobiet w Siłach Zbrojnych jest możliwość budowania wzajemnych relacji, wymiany doświadczeń oraz tworzenia środowiskowego wsparcia. Integracja ta sprzyja nie tylko redukcji barier organizacyjnych i psychologicznych, lecz także umożliwia skuteczniejsze identyfikowanie problemów specyficznych dla kobiet pełniących służbę wojskową. Potwierdziły to badania prowadzone wśród kobiet-weteranek, akcentując

znaczenie i rolę programów formalnych, zwiększających poczucie przynależności i wsparcia społecznego (Galovski i in., 2024; Matteson, Hardiman, 2024).

Z kolei, jak zauważają Spijkers i współpracownicy (2024), negatywny wpływ na integrację kobiet w wojsku mają dominujące normy męskie, które narzucają określone wzorce zachowań i ograniczają przestrzeń dla wyrażania tożsamości płciowej. Polityka odgórna, tworzona przez decydentów, nie zawsze jest autentycznie wdrażana ani w pełni dostosowana do potrzeb kobiet, co ogranicza jej skuteczność. W tym kontekście kluczową rolę odgrywają inicjatywy oddolne – niejako poprzez „uzupełnienie”, umożliwiające dialog, wymianę doświadczeń i tworzenie sieci wsparcia dla żołnerek. Jednym z istotnych problemów w dziedzinie komunikacji i współpracy między żołnierzami jest tak zwany syndrom królowej pszczoł (*Queen Bee Syndrome*) (Fanniko, Ellemers, Derks, 2016). Zjawisko to polega na dystansowaniu się kobiet zajmujących wyższe stanowiska wojskowe wobec swoich koleżanek niższych stopniem oraz na identyfikowaniu się z dominującymi wzorcami męskimi, co utrudnia budowanie sieci wsparcia i wzajemnej integracji. Trafnie obrazują ten dylemat Hendel i współpracownicy, pisząc, że:

Jeśli kobiety w wojsku zaakceptują swoje kobiece cechy, są ignorowane jako niezdolne do wykonywania pracy żołnierskiej. Jednak, gdy kobiety dążą do osiągnięcia honorowego ideału męskości, aby być skutecznymi żołnierzami, przejmują męskie role i status jako dominująca grupa (Hendel i in., 2024, s. 3).

W konstatacji autorów, dopóki kobiety będą postrzegać swoją płć jako ograniczenie lub przeszkodę w karierze wojskowej, zjawisko syndromu królowej pszczoł będzie się utrzymywać.

Rones i Steder (2018) podkreślają, że kluczowym warunkiem przezwyciężenia syndromu królowej pszczoł jest stworzenie środowiska, w którym kobiety nie będą musiały rezygnować ze swojej płci, ani asymilować się z męskimi normami. Badacze odwołują się w tym kontekście do działań Norweskiego Dowództwa Operacji Specjalnych, które utworzyło pluton składający się wyłącznie z kobiet. Zdobywając doświadczenia w zadaniach zwykle przypisywanych mężczyznom, kobiety współpracowały jako zintegrowana drużyna, zamiast rywalizować, co wzmacniało poczucie przynależności i wzajemnego wsparcia.

Jednocześnie, jak podkreślają Nicol i Nicol (2024), istotną strategią zwiększania porozumienia między żołnierzami jest kontakt wysokiej jakości z kobietami zajmującymi stanowiska kierownicze. Tego rodzaju relacje znacząco poprawiają akceptację kobiet w wojsku oraz redukują uprzedzenia. Stanowią one jeden z najsilniejszych argumentów naukowych uzasadniających rozwój sieci wsparcia dla kobiet, programów mentoringowych oraz zwiększanie widoczności kobiet-liderek w organizacjach wojskowych.

W polskich Siłach Zbrojnych mechanizmy tego typu pozostają słabo rozwinięte. Pomimo istnienia Rady do Spraw Kobiet w SZ RP, jej działalność ma głównie charakter doradczo-opiniujący, co ogranicza bezpośredni kontakt ze środowiskiem żołnierek. W rezultacie, komunikacja pozioma – pomiędzy kobietami pełniącymi służbę – jest niewystarczająco intensywna, a wymiana wiedzy oraz doświadczeń pozostaje rozproszona i niesystemowa. Wzmocnienie tego obszaru mogłoby przyczynić się do zwiększenia poczucia przynależności, integracji oraz efektywnego zgłaszania potrzeb wynikających z realiów służby.

W dalszej części artykułu przywołam i omówię wybrane pozytywne praktyki państw NATO w zakresie wzajemnej integracji żołnierek w Siłach Zbrojnych. Zostaną one przedstawione według następującego porządku: najpierw inicjatywy rządowe (odgórne), a następnie inicjatywy pozarządowe (oddolne). Pragnę podkreślić, że rozróżnienie to ma charakter wyłącznie analityczny i nie odzwierciedla istnienia sztywnych, rozłącznych modeli. W praktyce państwa członkowskie NATO przyjmują rozwiązania mieszczące się na kontynuum między podejściem silnie zinstytucjonalizowanym a inicjatywami oddolnymi.

Kanada – instytucjonalne sieci wsparcia i integracji kobiet na różnych etapach wojskowej kariery zawodowej

Poszukując dobrych praktyk stosowanych w państwach członkowskich, warto odwołać się do doświadczeń Kanady. Jest to przykład rozwiązania zbliżonego pod względem formalnym do polskiej inicjatywy, lecz funkcjonującego w sposób zauważalnie bardziej efektywny. Mowa tu o Organizacji Doradczej Kobiet w Obronie Narodowej (*Defence Women's Advisory Organization*) – kanadyjskiej organizacji doradczej działającej na rzecz kobiet w Siłach Zbrojnych (Defence Advisory Groups, 2025).

W przeciwieństwie do odpowiednika polskiego, Organizacja Doradczą Kobiet w Obronie Narodowej umożliwia członkostwo personelowi wojskowemu znajdującemu się na różnych etapach ścieżki zawodowej. Takie rozwiązanie stwarza możliwość uzyskania wsparcia w zakresie identyfikacji i rozwiązywania problemów systemowych, które utrudniają pełne uczestnictwo kobiet w strukturach wojskowych. Członkinie organizacji mogą wyrażać opinie oraz wymieniać się doświadczeniami z żołnierzami piastującymi różne stanowiska o różnych stopniach wojskowych. Prócz „wojskowego networkingu”, Organizacja Doradczą Kobiet w Obronie Narodowej pełni funkcję doradczą wobec kierownictwa kanadyjskich Sił Zbrojnych. Oznacza to między innymi przekazywanie informacji zwrotnych, zgłaszanie propozycji działań oraz formułowanie rekomendacji z perspektywy kobiet pełniących służbę wojskową. Taki model funkcjonowania sprzyja większej efektywności

w diagnozowaniu i rozwiązywaniu problemów strukturalnych, a następnie wzmacnia sprawczość kobiet w procesie inicjowania i wdrażania zmian w kulturze organizacyjnej. Ponadto, umożliwia budowanie postaw opartych na współpracy i wzajemnym wsparciu między żołnierzkami, co stanowi istotny element przeciwdziałania zjawiskom rywalizacji i izolacji opisywanym w literaturze jako tak zwany „syndrom królowej pszczoł”. Należy podkreślić, że Organizacja Doradcza Kobiet w Obronie Narodowej stanowi część szerszej struktury funkcjonującej pod nazwą Grupy Doradcze ds. Obrony (*Defence Advisory Groups*). Odgrywają one istotną rolę we wspieraniu realizacji celów związanych z równością zatrudnienia oraz wzmacnianiem różnorodności zarówno w Departamencie Obrony Narodowej (*Department of National Defence*), jak i w Kanadyjskich Siłach Zbrojnych. Ich działalność wpisuje się w strategiczne działania państwa na rzecz budowania inkluzywnego środowiska służby, sprzyjającego pełnemu uczestnictwu wszystkich członków personelu (Bartlette, 2025).

Skuteczność funkcjonowania Organizacji Doradczej Kobiet w Obronie Narodowej została potwierdzona w Raporcie Niezależnego Zewnętrzny Kompleksowego Przeglądu z 2022 roku (2022, s. 187). W dokumencie podkreślono, że grupy doradcze odgrywają kluczową rolę jako inicjatorzy zmian. Ich stała obecność w środowisku wojskowym oraz regularne uczestnictwo w życiu społeczności zapewniają im szczególną, trudno zastępowalną wiedzę na temat problemów i potrzeb członków Sił Zbrojnych Kanady oraz pracowników Departamentu Obrony Narodowej. Dzięki temu stanowią one istotne ogniwo w procesie diagnozowania barier strukturalnych oraz formułowania rekomendacji służących poprawie warunków służby.

Wielka Brytania – wyspecjalizowane sieci tematyczne służące wsparciu i integracji kobiet w Siłach Zbrojnych

Interesujące przykłady inicjatyw realizowanych w ramach polityki rządowej na rzecz integracji kobiet występują w Siłach Zbrojnych Wielkiej Brytanii. Brytyjskie Ministerstwo Obrony powołało szereg wewnętrznych sieci wsparcia, których celem jest wzmacnianie integracji, wymiany doświadczeń oraz wzajemnego wsparcia pomiędzy kobietami pełniącymi służbę wojskową. Na uwagę zasługuje wysoki stopień specjalizacji owych inicjatyw. Odpowiadają one bowiem na zróżnicowane potrzeby kobiet w zależności od rodzaju Sił Zbrojnych (m.in. Sieć Kobiet Służących w Armii, Sieć Kobiet Służących w Marynarce Wojennej oraz Sieć Kobiet Służących w Królewskich Siłach Powietrznych), jak również na potrzeby wynikające z uwarunkowań biologicznych i zdrowotnych żołnierek. Szczególną w tym względzie kategorię stanowią sieci ukierunkowane na zagadnienia związane z macierzyństwem i zdrowiem kobiet. Przykładem jest Sieć Wsparcia Kobiet Karmienia Piersią (*Defence Bre-*

astfeeding Network) – inicjatywa skierowana do żołnerek w ciąży, karmiących piersią oraz ich partnerów. Jej zasadniczym celem jest zapewnienie wsparcia informacyjnego, organizacyjnego i doradczego w okresie ciąży, urlopu macierzyńskiego oraz po powrocie do służby. Odzwierciedla ona instytucjonalne uznanie zróżnicowanych potrzeb kobiet wynikających z biologicznych predyspozycji, a jednocześnie stanowi element szerszej strategii wspierania ich ciągłości zawodowej w strukturach wojskowych (Royal British Legion, 2025). Uzupełnieniem tego podejścia jest Sieć ds. Menopauzy w Ministerstwie Obrony Narodowej (*Ministry of Defence Menopause Network*), która koncentruje się na problematyce menopauzy w kontekście służby wojskowej. W związku z tym podejmuje zagadnienia związane z funkcjonowaniem kobiet doświadczających objawów menopauzalnych, takich jak uderzenia gorąca, obniżona koncentracja czy zmęczenie, w warunkach wymagających wysokiej sprawności fizycznej i psychicznej, w tym podczas noszenia umundurowania czy realizacji testów sprawnościowych. Inicjatywa odpowiada również na obawy związane ze stosowaniem środków pomocniczych i adaptacyjnych, przyczyniając się do zwiększenia świadomości przełożonych oraz budowania bardziej inkluzyjnej kultury organizacyjnej w Siłach Zbrojnych (Maternity and Midwifery Forum, 2024).

Holandia – (nie)formalne mechanizmy wsparcia i konsultacji żołnerek

Holandia stanowi przykład państwa, w którym integracja kobiet w strukturach wojskowych opiera się przede wszystkim na inicjatywach oddolnych, funkcjonujących w ścisłej współpracy z polityką resortu obrony oraz instytucjonalnie uznawanych i wspieranych. Model ten, skoncentrowany na *networkingu* żołnerek, pozostaje z jednej strony w kontraście wobec podejść przyjętych między innymi w Kanadzie i Wielkiej Brytanii. Z drugiej strony, choć polityka Ministerstwa Obrony Holandii nie odnosi się do integracji pomiędzy żołnierzkami w sposób tak jednoznaczny, wykazuje wrażliwość na obecność kobiet w strukturach wojskowych poprzez szerokie ramy programowe. Dotyczy to w szczególności polityki Integralności Biznesowej i Społecznej (*Zakelijke en Sociale Integriteit*), ukierunkowanej na kształtowanie bezpiecznego środowiska służby oraz przeciwdziałanie dyskryminacji, molestowaniu i wykluczeniu społecznemu (Ministerie van Defensie). Powracając do wątku inicjatyw oddolnych, warto przywołać Sieć Kobiety i Obrona (*Netwerk Vrouwen & Defensie*), zrzeszającą kobiety zatrudnione w resorcie obrony, w tym żołnierki zawodowe. Istotnym elementem jej funkcjonowania jest formalne uznanie przez Ministerstwo Obrony, które postrzega ją nie tylko jako przestrzeń wsparcia i integracji, lecz także jako kanał konsultacyjny oraz mechanizm zgłaszania problemów napotykanych przez kobiety w służbie. Sieć umożli-

wia wymianę doświadczeń, wzmacnia komunikację poziomą między przedstawicielkami różnych stopni i rodzajów Sił Zbrojnych oraz wspiera rozwiązywanie trudności wynikających ze specyfiki pracy wojskowej. Działalność Sieci Kobiety i Obrona obejmuje gromadzenie i analizę zgłaszanych kwestii oraz ich upowszechnianie wśród członkiń, co sprzyja identyfikacji wspólnych potrzeb i formułowaniu rekomendacji dla decydentów. Uzupełnieniem tych działań są cykliczne wydarzenia integracyjne, programy mentoringowe oraz projekty ukierunkowane na rozwój zawodowy i wzmacnianie motywacji kobiet, w tym w obszarach szczególnie newralgicznych z perspektywy ról społecznych, takich jak godzenie obowiązków służbowych z macierzyństwem (Vrouw en Defensie, 2025).

Stany Zjednoczone – od formalnych programów do sieci mentoringowych wspierających integrację kobiet w Siłach Zbrojnych

Szczególne miejsce w zakresie integracji kobiet w Siłach Zbrojnych zajmują Stany Zjednoczone, które do niedawna wspierały ten proces zarówno na poziomie instytucjonalnym, jak i oddolnym. Do połowy 2025 roku funkcjonował bowiem ministerialny organ o nazwie Komitet Doradczy ds. Kobiet w Siłach Zbrojnych przy Departamencie Obrony (*Defense Department Advisory Committee on Women in the Services*), ukierunkowany na doradztwo w zakresie polityk dotyczących służby kobiet. Zgodnie z decyzją administracyjną, został on jednak zamknięty (Seciurity women, 2025).

Wśród oddolnych programów i inicjatyw, które pojawiały się na przestrzeni lat w odpowiedzi na potrzebę wzmacniania integracji kobiet w Siłach Zbrojnych Stanów Zjednoczonych, warto zwrócić uwagę na przykład Inicjatywy Siostrzeństwa Wojskowego (*Military Sisterhood Initiative*). Inicjatywa ta stanowi odzwierciedlenie oddolnego podejścia do budowania relacji, mentoringu i wzajemnego wsparcia pomiędzy żołnierzkami i weterankami, niezależnie od etapu kariery wojskowej. Ta międzygeneracyjna platforma sprzyja nawiązywaniu kontaktów w budowaniu relacji zarówno na poziomie lokalnym, krajowym, jak i międzynarodowym. Uczestniczki mogą korzystać z przestrzeni do dyskusji, wymiany informacji, dzielenia się materiałami oraz nagłaśniania problemów wynikających z doświadczeń kobiet pełniących zawodową służbę wojskową. Sieć skierowana jest wyłącznie do czynnych zawodowo żołnierzek oraz kobiet-weteranek, co wzmacnia – jak się wydaje – charakter wspólnotowy i sprzyja budowania bezpiecznych relacji (*Military Sisterhood Initiative*).

Norwegia – networking kobiet w warunkach powszechnego poboru

Norwegia stanowi jeden z najbardziej zaawansowanych przykładów państwa wdrażającego politykę równości płci w sektorze obronnym. Kluczowym

momentem w tym procesie było wprowadzenie w 2015 roku powszechnego poboru do służby wojskowej obejmującego zarówno kobiety, jak i mężczyzn na identycznych zasadach. Tym samym, Norwegia stała się pierwszym państwem członkowskim NATO oraz pierwszym krajem na świecie, który formalnie objął kobiety obowiązkowym poborem wojskowym. Decyzja ta miała istotne konsekwencje nie tylko dla systemu obronnego, lecz także dla polityki integracyjnej, równościowej oraz struktury kulturowej Sił Zbrojnych (Knap-skog, 2023). W tym kontekście kluczową rolę odgrywa Sieć Kobiet w Wojsku (*Militært Kvinnelig Nettverk*), założona w 1989 roku jako organizacja pozarządowa działająca na rzecz kobiet w norweskich Siłach Zbrojnych. Obecnie zrzesza ona około 5000 członkiń, w tym żołnierki zawodowe, kobiety odbywające służbę kontraktową, studentki uczelni wojskowych oraz kobiety w trakcie szkolenia wojskowego. Sieć Kobiet w Wojsku posiada realny wpływ na politykę Sił Zbrojnych w zakresie rekrutacji, utrzymania kobiet w służbie oraz przeciwdziałania mobbingowi i molestowaniu. Działalność sieci koncentruje się na promowaniu równości i różnorodności, zwiększaniu świadomości wyzwań, przed którymi stoją kobiety w służbie wojskowej, oraz współpracy z kierownictwem wojskowym w celu uwzględniania tych zagadnień w strategicznych priorytetach organizacyjnych. Sieć Kobiet w Wojsku pełni również funkcję platformy integracyjnej, umożliwiającej wymianę doświadczeń i wzajemne wsparcie pomiędzy żołnierzami różnych stopni i rodzajów Sił Zbrojnych, a także wspiera rozwój zawodowy swoich członkiń poprzez seminaria i konferencje poświęcone przywództwu oraz planowaniu kariery. Istotnym obszarem aktywności Sieci Kobiet w Wojsku są działania rzecznicze, obejmujące reprezentowanie interesów kobiet w debatach politycznych i organizacyjnych, zwłaszcza w zakresie warunków służby oraz godzenia obowiązków zawodowych z życiem rodzinnym, między innymi poprzez regulacje dotyczące urlopów rodzicielskich (Olsen, 2024). Sieć współpracuje z innymi podmiotami, w tym ze związkami zawodowymi oraz organizacjami weteranów, czego przykładem jest przyznanie jej w 2024 roku nagrody przez Yrkesorganisasjonenes Sentralforbund (YS) za działania na rzecz równości płci (Eriksen, 2025).

Podsumowanie

Podsumowując, nie tylko wzrost liczby kobiet, co zilustrowałam na przykładzie Francji, ale również polityki odgórne/oddolne realizowane w Norwegii, USA, Wielkiej Brytanii, Kanadzie i Holandii tworzą ramy sprzyjające zwiększeniu udziału kobiet w Siłach Zbrojnych. Istotnym elementem tych działań jest uwzględnienie specyficznych potrzeb kobiet, obejmujących kwe-

stie zdrowotne i biologiczne, a także rozwijanie rozległych sieci wsparcia oraz mechanizmów networkingu – zarówno na poziomie instytucjonalnym, jak i oddolnym – pod warunkiem ich odpowiedniej organizacji i koordynacji. Różnorodność stanowisk, wzrastająca liczba kobiet oraz tworzenie przestrzeni sprzyjających integracji stanowią dodatkowe czynniki zwiększające efektywność partycypacji kobiet oraz ich możliwości rozwoju zawodowego. Daje to również nadzieję na poprawę relacji między samymi kobietami oraz na wzrost inicjatywy we wzajemnym wspieraniu się, niezależnie od zajmowanej pozycji w hierarchii wojskowej.

Niniejszy tekst nie wyczerpuje problematyki, lecz ma na celu inicjację dyskusji i zachętę do dalszych badań w tej dziedzinie. Czerpanie inspiracji z doświadczeń innych krajów oraz reagowanie na specyficzne potrzeby kobiet mogą przyczynić się do zwiększenia potencjału obronnego armii, wynikającego z rosnącej obecności żołnierek i różnorodności pełnionych przez nie funkcji, a także do uczynienia z Sił Zbrojnych atrakcyjnego pracodawcy również dla kobiet.

Wkład autorów

Autorka deklaruje samodzielny wkład w powstanie pracy.

REFERENCES

Opracowania

- Aniko, K., Ellemers, N., Derks, B. (2016). *Queen Bees and Alpha Males: Are successful women more competitive than successful men?* European Journal of Social Psychology, 46(7), 903-913
- Boutron, C., Weber, C., (2022). *La féminisation des armées françaises: entre volontarisme institutionnel et résistances internes*. Travail genre et sociétés, 47(1), 37-54
- Cheney, A., Booth, B., Mengeling, M., Torner, J., Sadler, A. (2014). *Servicewomen's Strategies to Staying Safe During Military Service*. Gender Issues, 32, 1-18
- Drapikowska, B. (2013). *Militarna partycypacja kobiet w siłach zbrojnych RP*. Zeszyty Naukowe AON, 2(91), 166-194
- Drapikowska, B. (2013). *Kompetencje dowódcze – własne oraz innych kobiet – w opiniach kobiet – żołnierzy*. Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej, 4(8), 68-84
- Faniko, K., Ellemers, N., Derks, B. (2016). *Queen Bees and Alpha Males: Are successful women more competitive than successful men?: Queen Bees and Alpha Males*. European Journal of Social Psychology, 46, 903-913
- Galovski, T.E., Street, A.E., Cooney, C.C., Winters, M.R. (2024). *Evaluating the Impact of a Peer Support Program on Participants' Well-Being: Finding Belongingness Through the Women Veterans Network*. Medical Care, 62(12), 43-49
- Hendel, E., MacEachern, K.H., Haxhiu, A., Waruszynski, B.T. (2024) *"Proud, brave, and tough": women in the Canadian combat arms*. Frontiers in Sociology, 3, 1-16
- Komar, A. (2019). *Wybrane aspekty tokenizmu jako przykłady dyskryminacji kobiet w służbach mundurowych w Polsce*. Kwartalnik Naukowy OAP e-Politikon, 30, 125-141
- Maciejewski, J., Dojwa, K. (2012). *Kobiety w grupach dyspozycyjnych*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego
- Matteson, A.L., Hardiman, E.R., (2024). *Women Veterans' definitions of peer support: A qualitative description analysis*. Journal of Military, Veteran and Family Health, 10(3), 49-57
- Nicol A.A.M., Mayrand N.A. (2024). *Attitudes towards women in the military and their relation to both quantity and quality contact with female leaders*. Frontiers in Psychology, 15, 1-17
- Palczewska, M., Drapikowska, B. (2014). *Służba wojskowa kobiet wyzwaniem dla sił zbrojnych RP*. Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Sztuki Wojennej, 3(11), 98-112
- Rones, N., Steder, F.B. (2018). *The Queen Bees and the Women's Team – A contextual examination of enmity and friendship between military women*. Kvinder, Køn & Forskning, 27(2-3), 32-48
- Spijkers, A.S., Snoek, A., Molewijk, B., van Baarle, E. (2024). *Complexities and Possibilities of Strengthening the Social Inclusion of Military Women in the Netherlands Armed Forces: Findings From an Action Research Project*. Armed Forces & Society, 0(0)

Źródła internetowe

- Bartlette, R. (2025). *DWAO aims to #AccelerateAction this International Women's Day* (canada.ca/en) [dostęp: 30.11.2025]
- Defence Advisory Groups – Government of Canada (canada.ca/en) [dostęp: 30.11.2025]
- Eriksen, M. (2025). *Militært kvinnelig nettverk har valgt ny leder* (orsvaretsforum.no) [dostęp: 10.12.2025]

- GOV. Liczba żołnierzy zawodowych z podziałem na korpusy (2025) (dane.gov.pl) [dostęp: 18.11.2025]
- GOV. Liczba kobiet w SZ RP wg rodzajów Sił Zbrojnych (2025) (dane.gov.pl) [dostęp: 18.11.2025]
- Knapkog, A.H. (2023). *Statement on "Women's leadership in times of conflict and war and their role in the armed forces, diplomacy and beyond"* (norway.no) [dostęp: 10.12.2025]
- Le Ministère des Armées (2019). *Le Plan Mixité Du Ministère Des Armées*. Y Aller, Y Rester, Y Évoluer (defense.gouv.fr) [dostęp: 28.11.2025]
- Military Sisterhood Initiative. A national peer support community of and for women of the military (militarysisterhoodinitiative.org) [dostęp: 6.12.2025]
- Ministerie van Defensie. *Zakelijke en sociale integriteit* (defensie.nl) [dostęp: 7.12.2025]
- Ministère des Armées (2023). *Mixité dans les armées: les résultats sont là!* (defense.gouv.fr) [dostęp: 28.11.2025]
- Olsen, O.F. (2024). *Vi er fortsatt en minoritet i Forsvaret* (bfo.no) [dostęp: 6.12.2025]
- Report of the Independent External Comprehensive Review (2022) s. 187 (canada.ca/en) [dostęp: 30.11.2025]
- Royal British Legion (2025). *Community networks for currently serving and ex-service women* (britishlegion.org.uk) [dostęp: 6.12.2025]
- Security women. *Pentagon shutter women's advisory group* (2025) (securitywomen.org) [dostęp: 7.12.2025]
- Supporting Infant feeding in the Armed voices: the Defence Breastfeeding Network (2024). (maternityandmidwifery.co.uk) [dostęp: 30.11.2025]
- Vrouw en Defensie. *Over ons - Waarom Netwerk Vrouw & Defensie* (vrouwendefensie.nl) [dostęp: 7.12.2025]
- WOT. *Kobiety w wojsku* (2025) (media.terytorialsi.wp.mil.pl) [dostęp: 28.11.2025]