

**Marcin LIBERACKI\***

**SOCJOLOGICZNA ANALIZA STATUSU OFICERÓW –  
ABSOLWENTÓW UCZELNI CYWILNYCH – DOKONANA NA  
PODSTAWIE TEORII RÓL KIEROWNICZYCH  
HENRY MINTZBERGA**

*Poczucie własnej wolności, świadomość swoich  
aspiracji i wartości jest dla oficera nie do uniknięcia.  
Wymaga stałego i konstruktywnego spoglądania na  
świat zewnętrzny<sup>1</sup>*

*Autor w niniejszym artykule przedstawia wybrane aspekty teorii roli społecznej. Podjął próbę konfrontacji wybranych teorii roli społecznej z wyborem zawodu oficera. Analizowana decyzja wykonywania tej profesji dotyczy społeczności szczególnej, bo oficerów – absolwentów Studium Oficerskiego. Jest to grupa specyficzna, ponieważ jej uczestnicy muszą posiadać szczególne, w odróżnieniu od innych grup społecznych, predyspozycje i umiejętności.*

*Podjęta w artykule charakterystyka teorii roli społecznej może stanowić, skromnym zdaniem autora, podłoże do analizy niezbędnych cech kandydatów do wykonywania zawodu oficera.*

**Słowa kluczowe:** oficerowie, menadżerowie, absolwenci Studium Oficerskiego, role społeczne, teoria Mintzberga, socjologia

## **WSTĘP**

Na wstępie kilka uwag autora na temat tytułu niniejszego opracowania. Istotna z punktu widzenia tego artykułu, jest interpretacja znaczenia terminów *oficer* oraz *absolwent*. Dla jego potrzeb, pojęcie *oficer*, zastosowano w odniesieniu do osób promowanych na pierwszy stopień oficerski podporucznika (podporucznika marynarki), które sfinalizowały studia w Studium Oficerskim w Wyższej Szkole Oficerskiej Wojsk Lądowych we Wrocławiu. Uroczyste mianowanie na stopień podporucznika

---

\* mjr mgr inż. Marcin LIBERACKI – Instytut Dowodzenia Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych

<sup>1</sup> J. L. Esquivie, *Rola oficera w społeczeństwie demokratycznym*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2001, s. 68-69.

poprzedzone było spełnieniem szeregu wymogów formalnych w postaci pozytywnego złożenia egzaminów, testów i odbycia ćwiczeń praktycznych realizowanych w trakcie trwania procesu dydaktycznego. Przed rozpoczęciem kształcenia w uczelni wojskowej osoby te ukończyły cywilną szkołę wyższą i uzyskały tytuł zawodowy magistra (równorzędnego)<sup>2</sup>. Kolejnym wymagającym interpretacji autora jest termin *absolwent*. Otóż pojęcie to charakteryzuje osobę, która ukończyła wyższą szkołę cywilną publiczną lub niepubliczną w systemie stacjonarnym lub niestacjonarnym i posiada tytuł zawodowy magistra w specjalności, w której kontynuowała naukę w tej uczelni. Przyjęta powyżej przez autora, na potrzeby opracowania, definicja nie uwzględnia czasu, od zakończenia uczelni cywilnej do podjęcia nauki w Wyższej Szkole Oficerskiej Wojsk Lądowych we Wrocławiu. Z punktu widzenia tego opracowania nie jest także istotny tryb nauki - stacjonarny czy niestacjonarny. Oba te tryby studiów traktowane są jednakowo, a najważniejszy jest efekt finalny w postaci zdobycia przez studenta dyplomu ukończenia szkoły wyższej i uzyskanie tytułu zawodowego magistra<sup>3</sup>.

Konsekwentnie, odnosząc się do tytułu artykułu, czytelnikom należy się wyjaśnienie terminu *rola*. *W każdej grupie - jak piszą Th. Newcomb, R. H. Turner i Ph. E. Converse - (...) występuje współzależność ról, to znaczy współzależność członków grupy w sferze ich zachowań i postaw*<sup>4</sup>. Jako przykład tego specyficznego związku podają oni oddział wojska składający się z ośmiu żołnierzy i oficera. Sytuację tą, ich zdaniem *można opisać w kategoriach równości ról żołnierzy oraz w kategoriach podporządkowania żołnierzy oficerowi. Stosunki te są niemal identyczne w każdym oddziale wojskowym, bez względu na indywidualne cechy osobowości jego członków*<sup>5</sup>. Zastosowany tu termin roli odnosi się do pewnej rzeczywistej sytuacji, w której strony odgrywają ją zgodnie z określonymi normami i zwyczajami. W ujęciu W. Strukowskiego-Kozienia *rola społeczna to zespół norm i wzorów zachowań określających, jak ma się zachowywać człowiek w powtarzających się i zdefiniowanych sytuacjach społecznych, wyodrębnionych z potoku różnorodnych działań i czynności społecznych ludzi. (...) Jednostka interpretuje normy i wzory zachowań przypisane danej roli. (...) Osobie zajmującej pewną pozycję społeczną w strukturze społecznej grupy otoczenie narzuca określone sposoby odgrywania roli przypisanej danej pozycji*<sup>6</sup>.

W użytych definicjach pojawia się termin *pozycja*. *Pozycja - jak pisze B. Szacka - to sposób usytuowania człowieka w zbiorowości. W społeczeństwie nowoczesnym każdy człowiek należy do wielu zbiorowości, a w każdej z nich zajmuje jakąś pozycję. W rodzinie może zajmować pozycję ojca bądź dziecka, w szkole - nauczyciela, ucznia, woźnego, w szpitalu - lekarza, pielęgniarki, pacjenta, salowej. Każdy człowiek zajmuje jednocześnie bądź kolejno w swoim życiu wiele pozycji - tyle, do ilu zbiorowości należy. Może być ojcem,*

<sup>2</sup> M. Liberacki, *Oficerowie w ujęciu teorii roli społecznej na przykładzie absolwentów uczelni cywilnych. Wybrane aspekty socjologiczne*, [w:] Zeszyty Naukowe WSOWL, nr 2/2010, Wrocław 2010, s. 120-130.

<sup>3</sup> Ibidem.

<sup>4</sup> Th. Newcomb, R. H. Turner, Ph. E. Converse, *Psychologia społeczna. Studium interakcji społecznych*, PWN, Warszawa 1965, s. 343.

<sup>5</sup> Ibidem, s. 343-344.

<sup>6</sup> W. Strukowski-Kozień, *Dynamika struktury społecznej*, [w:] *Struktura, wymiana, władza. Studia z socjologii teoretycznej*, pod red. T. Sozański, J. Szmatka, M. Kempny, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 1993, s. 110.

*oficerem, członkiem klubu sportowego, a następnie posłem na Sejm. Niezależnie od tego jak wiele pozycji zajmowałby dany osobnik, nigdy w toku swojego życia nie jest w stanie wyczerpać wszystkich możliwości, jakie stwarza dane społeczeństwo*<sup>7</sup>.

Scharakteryzowane terminy zakładają związek pomiędzy pojęciami roli społecznej i statusu społecznego. Ów związek został do nauki wprowadzony przez Ralpa Lintona i pozwolił, w znacznym stopniu, na dalszy rozwój w badaniach socjologii nad kategorią roli. Usytuowanie jednostki w społeczeństwie poprzez wyodrębnienie pozycji i roli społecznej, umożliwiło prowadzenie rozległych studiów nad zachowaniami ludzi w różnorodnych strukturach funkcjonujących w społeczeństwie. R. Linton, w dziele *The Study of Men* definiuje *status* jako pojęcie precyzujące pozycję jednostki w społeczeństwie razem z przynależnymi jej prawami i obowiązkami<sup>8</sup>. Wykonywanie przez jednostki codziennych czynności powoduje, że wypełniają one wiele różnorodnych ról społecznych. Często okazuje się zatem, że w jednej chwili pełnią rolę ojca, w innej zaś brata, męża czy oficera.

Zaprezentowane definicje wskazują na pewną przyczynowość pomiędzy pozycją, jaką jednostka zajmuje w danej zbiorowości i jest do niej ściśle przywiązana oraz pełnioną rolą społeczną, która od niej (pozycji) zależy. Na przykład rola oficera obejmuje pewien zespół zachowań, jakie powinien spełniać każdy, bez wyjątku, oficer, bez względu na własne przekonania czy opinie. Ponieważ rola społeczna oficera jest wspólna dla wszystkich oficerów w armii, można ogólnie mówić o zachowaniach odpowiadających roli zawodowej oficera, bez względu na poszczególne osoby uprawiające ten zawód<sup>9</sup>.

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie socjologicznego statusu oficerów - absolwentów uczelni cywilnych - dokonane na podstawie teorii ról kierowniczych Henry'ego Mintzberga. Autor skupił się na absolwentach uczelni cywilnych odbywających roczne szkolenie w Wyższej Szkole Oficerskiej Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu, w ramach Studium Oficerskiego. Po jego zakończeniu (uprzedzonym odbytym szkoleniem i pozytywnym złożeniem egzaminów końcowych) absolwenci są promowani na pierwszy stopień oficerski - podporucznika Wojska Polskiego.

## 1. ROLA OFICERA W UJĘCIU TEORII MINTZBERGA

Teoriami roli zajmują się różne dyscypliny naukowe, np. socjologia, psychologia i filozofia. Autor w artykule odnosi się do teorii roli „umiejscowionej” w naukach o zarządzaniu. „Leksykon zarządzania” określa rolę jako *oczekiwane przez inne osoby sposoby zachowania się menedżera. Powstaje ona w wyniku istnienia pewnych wzorców zachowań funkcjonujących w grupach społecznych na terenie danej organizacji lub w jej otoczeniu. Rola pokazuje jak menedżer ma zachować się w danej sytuacji*<sup>10</sup>.

Oficer - jak pisze J. Maciejewski – to *przywódca, potrafiący nakłonić podległy zespół do odpowiednich postaw i systemu wartości, inspirować poszczególnych jej*

<sup>7</sup> B. Szacka, *Wprowadzenie do socjologii*, Oficyna naukowa, Warszawa 2003, s. 144 – 145.

<sup>8</sup> Zob. R. Linton, *The Study of Men*, Appleton-Century-Crofts 1936, s. 113.

<sup>9</sup> Por. A. Giddens, *Socjologia*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2006, s. 51.

<sup>10</sup> *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 493.

członków do spełnienia pożądaných ról społecznych oraz charakteryzujący się umiejętnościami menedżerskimi z zakresu kierowania zespołem ludzkim<sup>11</sup>. Biorąc pod uwagę fakt, że absolwent uczelni wojskowej ma być przywódcą, specjalistą wojskowym, osobą o szerokich horyzontach myślowych i menedżerem, racjonalne wydaje się rozpatrywanie sylwetki oficera, korzystając z teorii roli zaproponowanej właśnie przez Henry'ego Mintzberga. Badania przeprowadzone przez tego uczonego, w szczególny sposób, wpłynęły na rozwój teorii roli kierownika (menedżera).

H. Mintzberg, w czasie prowadzonych badań doszedł do wniosku, że rolę menedżera najlepiej opisać na cyklu dziesięciu ról. Te role zawarte zostały w trzech kategoriach, tj. role interpersonalne (takie, jak symboliczny przywódca i dyrygent), role informacyjne (wliczając pozyskiwanie, gromadzenie i rozpowszechnianie informacji) oraz role decyzyjne (takie, jak przedsiębiorca i osoba przeciwdziałająca zakłóceniom)<sup>12</sup>.

Za H. Mintzbergiem oraz R. Griffinem zaprezentowane trzy grupy ról kierowniczych przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Role kierownicze według Mintzberga

Kategoria	Rola	Przykładowe działania
Interpersonalna	Reprezentant	Udział w otwarciu nowego zakładu
	Przywódca	Zachęcanie pracowników do zwiększania wydajności
	Łącznik	Koordinacja działań dwóch grup projektujących
Informacyjna	Obserwator	Śledzenie sprawozdań branżowych, aby nadażyć za rozwojem wydarzeń
	Propagator	Wysyłanie notatek prezentujących nowe inicjatywy organizacji
	Rzecznik	Wygłaszanie przemówień w dyskusji na temat planów wzrostu
Decyzyjna	Przedsiębiorca	Opracowywanie nowych pomysłów innowacyjnych
	Osoba przeciwdziałająca zakłóceniom	Rozwiązywanie konfliktów między pracownikami
	Dysponent zasobów	Dokonywanie przeglądów i rewizji wniosków budżetowych
	Negocjator	Negocjowanie porozumienia z ważnym dostawcą albo związkiem zawodowym

Źródło: H. Mintzberg, *The Manager's Job: Folklore and Fact*, [in:] *Harvard Business Review*, March/April 1990, pp. 163-176; za: R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 17

<sup>11</sup> J. Maciejewski, *Oficerowie Wojska Polskiego w okresie przemian społecznej struktury i wojska. Studium socjologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002, s. 37 – 38.

<sup>12</sup> H. Mintzberg, *The Manager's Job: Folklore and Fact*, [in:] *Harvard Business Review*, March/April 1990, pp. 163-176.

Pierwsza grupa ról interpersonalnych związana jest z kontaktami z innymi ludźmi. Wyróżniane są w tej kategorii rolę *reprezentanta*, *przywódcy* oraz *łącznika*. Reprezentowanie pododdziału, jednostki wojskowej bądź innej instytucji wojskowej jest na trwale wpisane w role, jakie wykonuje absolwent uczelni wojskowej. Oficerowie od zawsze w wielu uroczystościach organizowanych zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią. Najczęściej ceremonie bardziej symboliczne niż merytoryczne, ale sam fakt udziału w nich powoduje, że oficer-menedżer pełni rolę reprezentanta.

Oficerowie - absolwenci Studium Oficerskiego kierowani są na stanowiska wymagające umiejętności podejmowania decyzji. Właśnie ta predyspozycja związana jest z kolejną rolą kierownika, a mianowicie *przywódcy*. Oficer poprzez swoje postępowanie i zaangażowanie, szkoli i motywuje swoich podwładnych, których odpowiednikiem w zakładzie produkcyjnym, bądź innej instytucji cywilnej są pracownicy, robotnicy czy urzędnicy. Oficer pełni tę rolę w środowisku wojskowym zarówno formalnie, jak i nieformalnie. Formalnie z punktu widzenia prawa, regulaminów i przepisów, które umożliwiają sprawowanie tej funkcji. Nieformalnie poprzez własne postępowanie i wskazywanie, w jaki sposób osiągać coraz lepsze wyniki. Ważną czynnością związaną z rolą przywódcy jest umiejętność i konieczność prowadzenia rzetelnej oceny swoich pracowników (podwładnych).

Oficerowie-menedżerowie odgrywają również rolę *łącznika*. Wyrażana jest ona w kontaktach z innymi ludźmi, szczególnie spoza własnej organizacji (oddziału, pododdziału, jednostki wojskowej lub innej instytucji wojskowej). Funkcja ta pełniona jest zwłaszcza w sytuacjach konieczności koordynacji działań pomiędzy różnymi instytucjami, nie tylko wojskowymi. Na przykładzie działania realizowane w czasie powodzi, które nawiedzały Polskę w roku 2010. W trakcie prowadzonych akcji nieodzownym elementem była organizacja współpracy sektora „cywilnego” reprezentowanego przez władze samorządów, gmin, miast i ich mieszkańców oraz przedstawicieli wojska i innych grup dyspozycyjnych.

Zagadnieniami związanymi z analizą ról pełnionych przez żołnierzy zawodowych według typologii Henry’ego Mintzberga zajmował się W. Chojnacki, który w okresie od 15 kwietnia do 15 czerwca 2003 roku przeprowadził badania obejmujące te zagadnienia. Realizowane na próbie losowej 546 respondentów badania objęły sześć jednostek organizacyjnych Wojska Polskiego szczebla brygada-pułk, cztery ośrodki szkolenia i bazę lotniczą. Jednostki rozlokowane były w małych, średnich i dużych garnizonach. Zrealizowane badania, w kontekście kategorii interpersonalnych, wykazały, że dość dobrze pełni rolę reprezentanta, mając na uwadze uczestnictwo w wewnętrznych i zewnętrznych uroczystościach i spotkaniach – 64,3%. Podobnie zostały ocenione również role przywódcy – 76,1% oraz łącznika – 67,1%<sup>13</sup>.

Następną kategorię (informacyjną) otwiera rola oficera pełniącego funkcję *obserwatora*. Menedżer zbiera informacje od swoich podwładnych poprzez prowadzenie rozmów lub obserwację. Często informacje pozyskiwane są w sposób spontaniczny, ponieważ kierownik stara się być bardzo dobrze poinformowany. Nic lepiej, niż takie działanie nie zapobiega ewentualnym przyszłym nieporozumieniom i posiadaniem pełnego obrazu na temat funkcjonowania swojego zespołu. Ściśle z tą

<sup>13</sup> W. Chojnacki, *Socjologiczna analiza profesjonalizacji wybranych armii NATO i Wojska Polskiego*, AON, Warszawa 2005, s. 93, s. 319.

rolą związaną jest kolejna już funkcja, *propagatora*. H. Steinman i G. Schreyögg w swojej pracy nazywają tę rolę „nadajnikiem” i piszą, że polega ona na:

„przekazywaniu i interpretowaniu istotnych informacji oraz wartości wiodących w działaniu współpracownikom i innym członkom organizacji”<sup>14</sup>.

Autor sądzi, że odpowiednią ilustracją wypełniania tej roli będzie przykład, kiedy oficer wraca ze spotkania z przełożonym i przekazuje swoim pracownikom istotne do funkcjonowania jego grupy (zespołu) wiadomości.

Kolejną pełnioną przez menedżera jest rola *rzecznika*. Funkcja ta wiąże się z propagowaniem informacji osobom spoza jednostki lub instytucji, w której oficer pracuje. Na przykład menedżer może przekazywać informacje na wyższe szczeble kierownicze, w celu lepszego ich poinformowania w sprawach funkcjonowania podległej jednostki bądź instytucji. Pełniąc tę rolę kierowniczą, oficer może także być przedstawicielem swojej organizacji wobec, na przykład, firmy ochroniarskiej, sprzątającej czy zajmującej się cateringiem. Ta rola menedżera wydaje się koherentna z rolą reprezentanta. Jednak, jak pisze R. W. Griffin,

„dzieli je pewna podstawowa różnica. Gdy menedżer występuje w roli reprezentanta, jest jakby symbolem organizacji, natomiast w roli rzecznika jest nośnikiem informacji, które komunikuje innym w znaczeniu formalnym”<sup>15</sup>.

W ramach wypełniania ról informacyjnych, kadra biorąca udział w badaniach przeprowadzonych przez W. Chojnackiego ocenia, że stara się sprawnie wypełniać swoje zadania, które polegają przede wszystkim na pozyskiwaniu, gromadzeniu i analizowaniu oraz przekazywaniu informacji. Jak podkreślają badani, część zasobów informacyjnych wykorzystywana jest w procesie podejmowania decyzji, a część przekazywana jest przełożonym i podwładnym. W ocenie badanej przez W. Chojnackiego kadry, pełni ona najczęściej role obserwatora na poziomie 64%, propagatora na poziomie 65,4% i role rzecznika na poziomie 64,8%<sup>16</sup>.

Dalszą grupę stanowią role zaliczane do kategorii decyzyjnej. Opisane powyżej role menedżera, szczególnie te informacyjne, mają niemałe znaczenie na podejmowane przez oficera decyzje. Dają najbardziej pełny obraz rzeczywistości, umożliwiając kierownikowi możliwość podjęcia słusznej, racjonalnej decyzji. W trakcie prowadzonych badań Mintzberg wyróżnił cztery role decyzyjne. Pierwszą z nich jest rola *przedsiębiorcy*. H. Steinman i G. Schreyögg charakteryzują tę rolę jako „nowator”. W ich przekonaniu funkcja ta polega na

„inicjowaniu i kształtowaniu planowych przemian w organizacji. Podstawą tej aktywności jest ciągłe tropienie problemów i wykorzystywanie nadarżających się szans”<sup>17</sup>.

---

<sup>14</sup> H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001, s. 29.

<sup>15</sup> R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 18.

<sup>16</sup> W. Chojnacki, op. cit., s. 319.

<sup>17</sup> H. Steinmann, G. Schreyögg, op. cit., s. 30.

Zorganizowanie spotkania ze swoimi współpracownikami w celu omówienia pomysłu jednego z nich, który z powodzeniem mógłby być wdrożony do codziennej działalności i szkolenia, wydaje się dobrze ilustrować precyzowaną rolę. Funkcja ta wskazuje na innowacyjność jaką powinien posiadać współczesny menedżer-oficer. Nie może obojętnie przejść obok zjawiska, które w perspektywie może przynieść korzyści i ułatwi pracę oraz wykonywanie obowiązków jemu i kierowanemu przez niego zespołowi.

*Druga rola decyzyjna powstaje z inicjatywy nie samego menedżera, ale innej jednostki lub grupy*<sup>18</sup>. Wypełniając tę rolę oficer zajmuje się osłabianiem wszelkich nieporozumień oraz rozwiązywaniem problemów i zakłóceń dowolnej natury. Rolę *osoby przeciwdziałającej zakłóceniom* wypełnia nie tylko na niwie swojej grupy, minimalizując lub zażegnując konflikty pomiędzy współpracownikami. Często także dochodzić może do sytuacji, kiedy menedżer ze względu na różne czynniki np. ekonomiczne, społeczne czy kulturowe, odwieka bądź rezygnuje z wykonania jakiegoś zadania, które mogłoby doprowadzić do dramatycznych następstw.

Trzecią z kolei rolą decyzyjną jest rola *dysponenta zasobów*. W zakres funkcjonowania kierownika pełniącego tę rolę wchodzi następujące trzy zakresy, które H. Steinman i G. Schreyögg charakteryzują następująco:

„podział własnego czasu i przez to wyznaczenie tego, co jest najważniejsze, a co nieważne; rozdział zadań i kompetencji ogólnych (organizacja); selektywne autoryzowanie propozycji działania, a tym samym przydzielenie zasobów finansowych”<sup>19</sup>.

Oficer-menedżer kalkulując wykonanie przez jego zespół zadań zleconych przez przełożonym dokonuje ich klasyfikacji. Jako pierwsze wykonuje te najważniejsze lub najbardziej pilne. Dokonując ich rozdziału pomiędzy swój personel, organizuje i stwarza warunki do wykonania danej pracy oraz czasowo przydziela kompetencje. Jednocześnie, jeżeli dysponuje zasobami finansowymi, może przydzielać je według swojej decyzji w ramach przysługujących mu uprawnień.

Czwartą, ostatnią rolą decyzyjną, jest pełnienie funkcji *negocjatora*. Funkcja ta może być pełniona zarówno na zewnątrz, jak i wewnątrz organizacji. R. W. Griffin pisze, że w tej roli

„menedżer prowadzi negocjacje z innymi grupami lub organizacjami jako przedstawiciel przedsiębiorstwa. (...) Negocjacje mogą również ograniczać się do samej organizacji. Menedżer może np. działać jako mediator w sporze między dwoma podwładnymi lub negocjować z innym wydziałem w sprawie dodatkowego wsparcia z jego strony”<sup>20</sup>.

Współczesny oficer w swoim działaniu musi mieć wykształcone pewne cechy i posiadać umiejętność prowadzenia negocjacji w roli przedstawiciela własnej instytucji. Niewątpliwie umiejętność ta jest przydatna w czasie wykonywania zadań poza granicami kraju w misjach pokojowych i stabilizacyjnych. W ramach współpracy

<sup>18</sup> R. W. Griffin, op. cit., s. 18.

<sup>19</sup> H. Steinmann, G. Schreyögg, op. cit., s. 30.

<sup>20</sup> R. W. Griffin, op. cit., s. 19.

z przedstawicielami innych krajów musi przecież potrafić wyartykułować i wynegocjować warunki funkcjonowania i wykonywania zadań przez niego i jego zespół. Musi wreszcie wynegocjować odpowiednie, do wykonywanego zadania, wsparcie ze strony sojuszników.

Zdaniem Griffina, negocjacja może przybierać także charakter wewnętrzny i dotyczyć grupy oficera-menedżera. Wówczas konstytuować on się może jako arbiter pomiędzy stronami konfliktu, próbujący za wszelką cenę rozwiązywać powstałe nieporozumienia<sup>21</sup>.

W świadomości badanej przez W. Chojnackiego kadry, ważną własnością utożsamianą z ich władzą jest podejmowanie decyzji w różnych obszarach funkcjonowania, a głównie dbanie o szybkie przystosowanie się do zmieniającego się otoczenia poprzez inicjowanie zmian, podejmowanie decyzji o kierunkach i zakresie zmian, stwarzanie dobrej atmosfery sprzyjającej zmianom. Analiza wyników badań wskazuje, iż kadra ocenia podejmowane w tym zakresie działania pozytywnie. Niemniej jednak widzi potrzebę poprawy tej sytuacji w najbliższej przyszłości<sup>22</sup>.

Pełniona rola zawodowa wywiera istotny wpływ na funkcjonowanie absolwentów uczelni cywilnych i nie pozostaje przez nich niezauważona. Wybór przez absolwentów wyższych szkół cywilnych niesie za sobą zmianę statusu i roli w wymiarze zawodowym. Sytuacja taka – jak słusznie zauważa F. Znaniecki – powodować może reperkusje w stosunku do wielu innych ról pełnionych przez jednostkę w systemie społecznym. Różne elementy strukturalne systemu społecznego są sprzężone ze sobą. Często wobec tego zmiana w jednym punkcie wywołuje napięcie w innych współdziałających i sąsiadujących z nimi częściami systemu. Zasadniczą kwestią jest przewyciężenie tego typu reakcji oraz zapobieżenie powstawaniu barier przeciw mogącym występować reperkusjom<sup>23</sup>.

Redukcja barier towarzyszących pełnieniu roli oficera znalazły odzwierciedlenie w badaniach przeprowadzonych przez M. Liberackiego na reprezentatywnej grupie respondentów w latach 2009-2010. Badaniami objęci zostali oficerowie-absolwenci wyższych szkół cywilnych, zajmujący stanowiska służbowe, między innymi, w jednostkach wojsk lądowych oraz Dowództwa Garnizonu Warszawa. Szczegółnej analizie poddano zagadnienia dotyczące barier w realizacji roli społecznej oficera. Aby umożliwić respondentom bardziej spontaniczne wypowiedzi, autor zastosował pytanie otwarte, dotyczące wskazania problemów w realizowaniu tej roli społecznej. Szczegółowe dane odnoszące się do powyższej kwestii zostały zaprezentowane w poniższej tabeli 2.

---

<sup>21</sup> Zob. R. W. Griffin, op. cit., s. 19.

<sup>22</sup> W. Chojnacki, op. cit., s. 319.

<sup>23</sup> F. Znaniecki, *Szkice z teorii socjologicznej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1972, s. 326.



Tabela 2. Bariery w realizowaniu roli oficera

<b>Bariery w realizowaniu roli zawodowej</b>	<b>Ogółem</b>
Ograniczone możliwości rozwoju zawodowego i osobistego	<b>39%</b>
Niedotrzymywanie obietnic przez przełożonych	<b>32%</b>
Nieвозможность awansu z przyczyn niezależnych od oficerów	<b>25%</b>
Nieprzychylnie postępowanie przełożonych	<b>21%</b>
Preferowanie ludzi z tak zwanego układu oraz znajomych	<b>16%</b>
Brak zaufania do podwładnych i hamowanie ich inicjatywy	<b>15%</b>
Natłok dodatkowo zleczanych zadań	<b>12%</b>
Niebranie pod uwagę opinii podwładnych	<b>11%</b>
Niepewne miejsce pracy	<b>7%</b>
Inne	<b>3%</b>

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań. Wrocław 2009-2010*

Za największe respondenci uznali bariery wynikające z ograniczonych możliwości rozwoju osobistego. Zdaje potwierdzać się sformułowanie F. Znanieckiego, że do każdej roli społecznej, jaką osobnik ludzki odgrywa w swym środowisku, niezbędne jest uczestnictwo i posiadanie odpowiedniej wiedzy, uznawanej przez to środowisko<sup>24</sup>. Na ten problem wskazuje 39% kadry biorącej udział w badaniach. Kolejną niedogodnością w realizowaniu roli wojskowego jest aspekt związany z niedotrzymywaniem obietnic przez przełożonych. Zagadnienie to zostało dostrzeżone przez około co trzeciego absolwenta wyższej szkoły cywilnej. Podobnie prezentuje się kolejne ograniczenie związane z niemożliwością awansu, z przyczyn niezależnych od oficerów. W kategorii tej respondenci wskazują na kwestie prawne oraz instytucjonalne związane z restrukturyzacją oraz likwidacją wielu funkcjonujących jednostek i instytucji wojskowych. Ponadto, co piąty z udzielających odpowiedzi uważa, że istotną barierą jest nieprzychylnie i niechętnie, dające się odczuć postępowanie przełożonych. Następne miejsce w hierarchii nieudogodnień, zajmują zagadnienia dotyczące preferowania ludzi z tak zwanego „układu” oraz znajomych. Na ten problem wskazał co szósty absolwent uczelni cywilnej uczestniczący w badaniach. Dalszoplanowe warunki utrudniające zdaniem respondentów wypełnianie roli oficera, to brak zaufania do podwładnych i hamowanie ich inicjatywy. Kategorię tę wskazał co szósty oficer odpowiadający na to pytanie. Natłok dodatkowo zleczanych zadań stanowi barierę dostrzeżoną przez co ósmego respondenta. Niebranie pod uwagę opinii podwładnych jest z kolei wymieniane przez co dziewiątego absolwenta uczelni cywilnej, natomiast 7% z nich upatruje przeszkody w realizacji roli oficera w niepewnym miejscu pracy.

Zaprezentowane powyżej, mające wpływ na wykonywanie zadań przez menedżerów czynniki, są również dostrzegane przez oficerów-absolwentów uczelni

<sup>24</sup> F. Znaniecki, *Spoleczne role uczonych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1984, s. 530.

cywilnych. Wykazane powyżej niepożądane ograniczenia potrafią udaremnić właściwą zmianę w zakresie roli albo utrwalić stan dezintegracji i napięcia. Sytuacja taka może uniemożliwiać utrwalanie pożądaných wzorców oraz wywoływać występowanie konfliktów w grupie, co z kolei stanowić może podłoże do wytwarzania się ambiwalentnych postaw powodujących, że absolwenci uczelni cywilnych staną się „ludźmi marginesu”. *Wzory obowiązujące w jednym zespole ról – pisze autor Szkiców – popadną w mniej lub bardziej poważny konflikt z wzorami innych ról pełnionych przez tę samą osobę. Sytuacja niepewności, jaka dla wielu osób będzie konsekwencją tego stanu rzeczy, pozbawi stabilności ich uzewnętrznione postawy i zachowania*<sup>25</sup>.

## PODSUMOWANIE

Przedstawiony materiał wskazuje, że zasadniczymi, związanymi z odgrywaniem roli, wydają się zagadnienia wszechstronności menedżerów. Po starannym przebadaniu przez Mintzberga wybranej grupy kierowniczej, okazało się, że nie są oni ludźmi, którzy *starannie i systematycznie przetwarzają informacje przed podjęciem decyzji*. Ponadto są *zaangażowani w dużą liczbę rozmaitych czynności, pozbawionych wzorców i krótkotrwałych*<sup>26</sup>. Sytuacja taka powodowana była ciągłymi przyczynami zewnętrznymi, które skutecznie utrudniały regularną i metodyczną pracę. Wydaje się, że podobna sytuacja, jak ta dowiedziona naukowo przez Mintzberga, dotyczy także oficerów Wojska Polskiego. Natłok wykonywanych obowiązków wpływać może na taki właśnie styl pracy menedżera w mundurze. Wydaje się to tym bardziej prawdopodobne, ze względu na charakter realizowanych przez oficerów zadań w kraju i poza jego granicami. Towarzyszące im ciągle nowe wyzwania, permanentne nawarstwianie pracy oraz charakterystyczna dziś wielość informacji, wprowadzająca dodatkowe zakłócenia, może być powodem takiej właśnie sytuacji.

## LITERATURA

1. Chojnacki W., *Socjologiczna analiza profesjonalizacji wybranych armii NATO i Wojska Polskiego*, AON, Warszawa 2005.
2. Esquivie J. L., *Rola oficera w społeczeństwie demokratycznym*, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2001.
3. Giddens A., *Socjologia*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2006.
4. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
5. *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
6. Liberacki M., *Oficerowie w ujęciu teorii roli społecznej na przykładzie absolwentów uczelni cywilnych. Wybrane aspekty socjologiczne*, [w:] „Zeszyty Naukowe WSOWL”, nr 2/2010, Wrocław 2010, s. 120-130.
7. Linton R., *Kulturowe podstawy osobowości*, PWN, Warszawa 1975.
8. Linton R., *The Study of Men*, Appleton-Century-Crofts 1936.
9. Maciejewski J., *Oficerowie Wojska Polskiego w okresie przemian społecznej struktury i wojska. Studium socjologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002.

<sup>25</sup> F. Znaniecki, *Szkice...*, op. cit., s. 327.

<sup>26</sup> S. P. Robbins, D. A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 36.

10. Mintzberg H., *The Manager's Job: Folklore and Fact*, [in:] *Harvard Business Review*, March/April 1990.
11. Newcomb Th., Turner R. H., Converse Ph. E., *Psychologia społeczna. Studium interakcji społecznych*, PWN, Warszawa 1965.
12. Robbins S. P., DeCenzo D. A., *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
13. Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.
14. Strukowski-Kozień W., *Dynamika struktury społecznej*, [w:] *Struktura, wymiana, władza. Studia z socjologii teoretycznej*, pod red. Sozański T., Szmatka J., Kempny M., Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 1993.
15. Szacka B., *Wprowadzenie do socjologii*, Oficyna naukowa, Warszawa 2003.
16. Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2005.
17. Turner J. H., *Socjologia. Koncepcje i ich zastosowania*, Wydawnictwo Zysk i Spółka, Poznań 1998.
18. Znaniecki F., *Społeczne role uczonych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1984.
19. Znaniecki F., *Szkice z teorii socjologicznej*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1972.

## **SOCIOLOGICAL ANALYSIS OF THE STATUS OF OFFICERS WHO GRADUATED FROM CIVILIAN UNIVERSITIES ON THE BASIS OF HENRY MINTZBERG'S THEORY OF MANAGEMENT ROLES**

### **Summary**

*In his article the author describes the selected aspects of the social role theory. The author attempts to confront the selected theories of the social role theory with the choice of the officer profession. The analysed decision to enter this profession relates to a special community, namely the graduates of the commissioning course. This is a unique group, the reason being that unlike other social groups its participants have to possess special predispositions and skills.*

*The description of the social role theory presented in this article may constitute, in the author's opinion, the basis for a more in-depth analysis of the characteristics necessary for officer-candidates.*

**Key words:** *officers, managers, graduates of commissioning course, social roles, Mintzberg's theory, sociology*

*Artykuł recenzował: dr hab. Włodzimierz CHOJNACKI*