

A 1 2 3 4 5 6 M 8 9 10 11 12 13 14 15 B 17 18 19



AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO

IM. GENERAŁA BRONI
KAROLA ŚWIERCZEWSKIEGO

JAWNE

~~...~~
SŁUŻBOWEGO

~~...~~

Egz. Nr. 34

ASG WP wewn. 3662/82



SYSTEM DORADZTWA NAUKOWEGO
W SIŁACH ZBROJNYCH PRL



~~...~~ 47451

WARSZAWA STYCZEŃ 1982





**AKADEMIA
SZTABU GENERALNEGO**
IM. GENERAŁA BRONI
KAROLA ŚWIERCZEWSKIEGO

JAWNE
~~SECRET~~
SLUŻBOWEGO

~~SECRET~~

Egz. Nr 34

ASG WP wewn. 3662/82



SYSTEM DORADZTWA NAUKOWEGO
W SIŁACH ZBROJNYCH PRL



~~SECRET~~ 47451

WARSZAWA STYCZEŃ 1982

PRZEKLASYFIKOWANO

Protokół Nr 54305

AKADEMIA SZTABU GENERALNEGO WP
im.gen.broni K.Swierczewskiego

KATEDRA STRATEGII

ASG WP wewn.3662/82

PRZEKLASYFIKOWANO

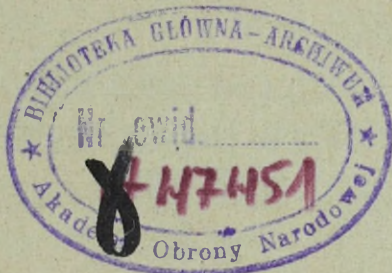
Protokół Nr 12657

PAJWNE
SECRETOWEGO

POUPNE

Egz.nr ...

34



SYSTEM DORADZTWA NAUKOWEGO W SIŁACH ZBROJNYCH PRL

WARSZAWA

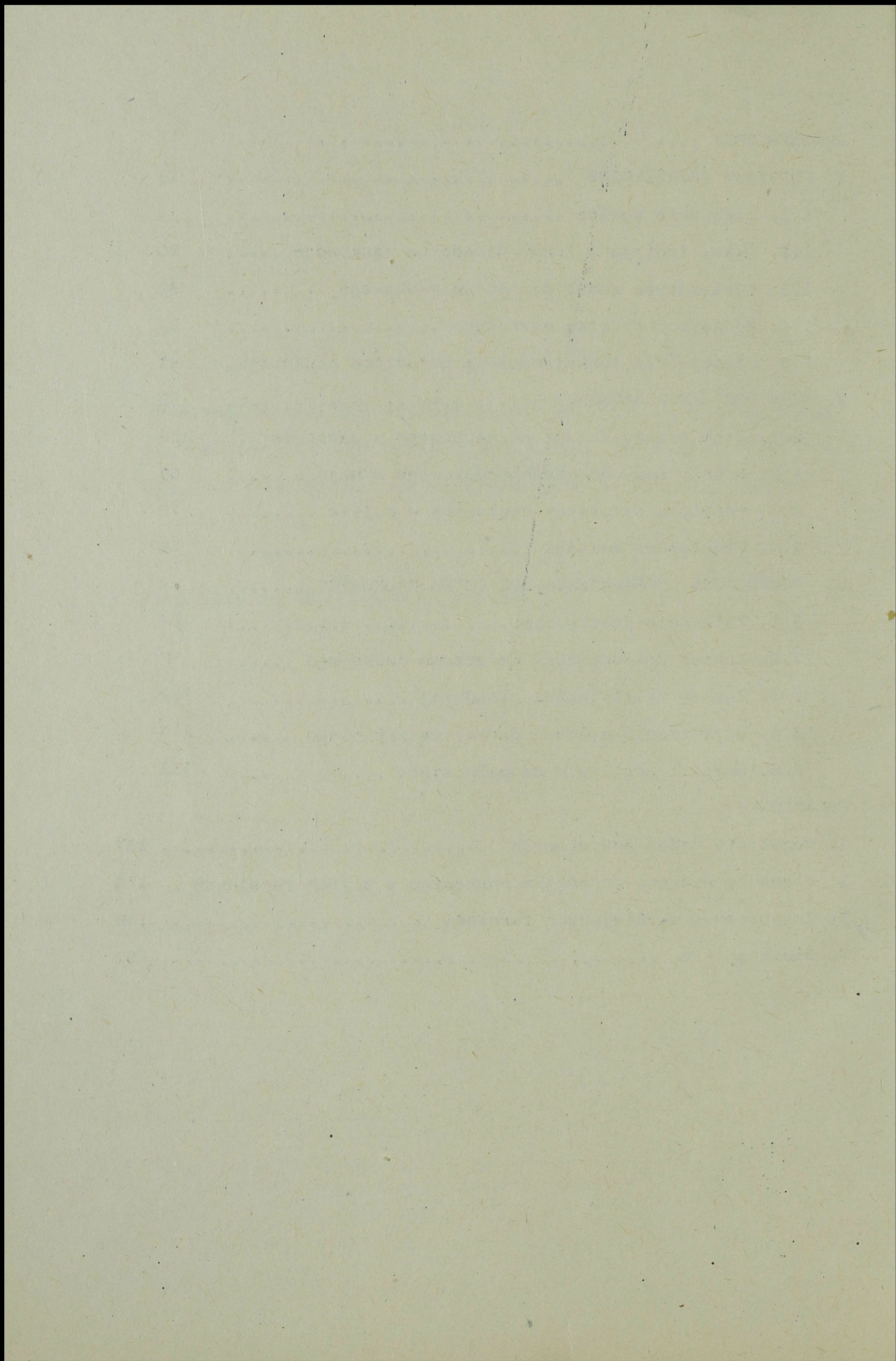
STYCZEŃ

1982

Opracował zespół pod kierownictwem gen. broni dr J. KAMINSKIEGO
w składzie: płk prof. dr hab. J. KACZMAREK, płk S. MARCINIAK,
płk doc. dr L. MUCHA, płk w st. spocz. doc. dr hab. J. SKIBINSKI

Redakcja: mgr E. DZIEWICKA-JANICKA

WPROWADZENIE	5
1. PODSTAWY TEORETYCZNE	11
1.1. Założenie ogólne	11
1.2. Cele, funkcje i formy doradztwa naukowego	20
1.3. Systematyka zadań doradztwa naukowego	32
1.4. Rodzaje doradztwa naukowego	37
1.5. Właściwości funkcjonowania doradztwa naukowego.	41
2. STAN DORADZTWA NAUKOWEGO	52
2.1. Stan prawny doradztwa naukowego w państwie ...	52
2.2. Stan prawny doradztwa naukowego w wojsku	59
2.3. Praktyka doradztwa naukowego w wojsku	70
2.4. Podstawowe wnioski	79
3. PROPOZYCJA USPRAWNIENIA DORADZTWA NAUKOWEGO	94
3.1. Założenia podstawowe	94
3.2. Zakres przedmiotowy doradztwa naukowego	98
3.3. Zasady działalności doradczej	102
3.4. Organizacja systemu doradztwa naukowego	110
3.5. Uwagi i postulaty uzupełniające	131
ZAŁĄCZNIKI:	
1. Rezultaty badań ankietowych	137
2. Elementy systemu doradztwa naukowego w siłach zbrojnych ..	145
3. Zestawienie ważniejszych terminów	148
4. Bibliografia	152



WPROWADZENIE

Zgodnie z decyzją szefa Sztabu Generalnego WP zespół oficerów Katedry Strategii ASG WP podjął próbę przedstawienia głównych aspektów doradztwa naukowego w siłach zbrojnych.

Analiza literatury dotyczącej doradztwa naukowego, jako współczesnej formy wspomagania kierownictw instytucji w zakresie podbudowy podejmowanych lub projektowanych rozstrzygnięć, wytyczyła kierunki działalności zespołu badawczego. Przede wszystkim skłoniła go do przyjęcia założenia, że ogólny charakter celów i zadań sił zbrojnych oraz sytuacje problemowe, jakie mogą wystąpić w okresie pokoju, nie wskazują na konieczność poszukiwania z gruntu odmiennych metodologicznych ujęć analizy procesów doradztwa naukowego niż stosowane w cywilnej praktyce państw socjalistycznych. Oparte o ten aksjomat badania wykazały jednak niezbędność sprecyzowania teoretycznych podstaw systemu doradztwa naukowego w siłach zbrojnych. Zostało to dokonane w październiku 1980 r. w opracowaniu pt.: "System doradztwa naukowego w siłach zbrojnych"/Podstawy teoretyczne/x/.

Analiza uprawianego w naszych siłach zbrojnych doradztwa naukowego oraz ocena efektów jego użyteczności zobligowała zespół do przedstawienia modelu systemu doradztwa istniejącego w siłach zbrojnych oraz wstępnej koncepcji modelu przewidywanego. Znalazło to wyraz w dwóch kolejnych pracach^{xx/}, które łącznie z poprzednio wymienioną zamknęły pierwszy etap pracy zespołu.

x/ Praca zespołowa: System doradztwa naukowego, Wyd. ASG WP, Warszawa 1980 r.

xx/ Praca zespołowa: System doradztwa naukowego w siłach zbrojnych /Analiza stanu doradztwa naukowego w Siłach Zbrojnych PRL/ Wyd. ASG WP, Warszawa 1981 r.

Praca zespołowa: System doradztwa naukowego w siłach zbrojnych. /Wstępna koncepcja modelu doradztwa naukowego w siłach zbrojnych/, Wyd. ASG WP, Warszawa 1981 r.

Z przeprowadzonych badań wynika, że istnieje powszechna akceptacja twórczego oddziaływania nauki zarówno na wzrost sprawności kierowania w bieżącej praktyce wojskowej, jak i na rozwój sił zbrojnych. Z badań tych wynika również, że wojskowy potencjał naukowy może i powinien być w przyszłości szerzej i efektywniej spożytkowany na rzecz organów kierowniczych; stają one bowiem coraz częściej przed koniecznością rozwiązywania problemów o wzrastającym stopniu złożoności.

Konieczność rozstrzygnięcia problemów o istotnym znaczeniu dla sił zbrojnych jako całości oraz ich poszczególnych pionów funkcjonalnych powoduje, że organy doradcze muszą nie rzadko dla każdego z tych problemów tworzyć odpowiednią bazę metodologiczną o charakterze wielo- i międzydyscyplinarnym, stanowiącą obiektywną wykładnię dla oceny przewidywanych skutków wielowariantowych rozwiązań. W świetle tego coraz bardziej złożone stają się zadania doradztwa naukowego i sposoby ich realizacji, a także funkcje organów doradczych w ogniwie: doradca-decydent.

Zarówno z ankiety, jak i z przeprowadzanych przez członków zespołu rozmów z decydentami/którzy w ankiecie zaprezentowali zdecydowanie kontrowersyjne poglądy/wynika, że działania doradztwa naukowego w siłach zbrojnych traktuje się jeszcze dość często jako otwarty zbiór doraźnych, merytorycznie /tematycznie/ niezależnych usług, świadczonych przez indywidualnych pracowników naukowych lub tworzone z nich zespoły, na rzecz decydentów-zleceńodawców odczuwających potrzebę wsparcia naukowego. Na obecnym etapie rozwoju systemu sterowania siłami zbrojnymi działalność doradczą o tym charakterze można traktować jako tradycyjną, pozwalającą na przejś-

cie do form bardziej rozwiniętych, w których nauka powinna spełniać rolę trwałego, a nie tylko doraźnego oparcia dla praktyki organów kierowniczych.

W tym kontekście staje się uzasadniony postulat o konieczności wiązania działań doradztwa naukowego na rzecz poszczególnych pionów funkcjonalnych sił zbrojnych z działalnością doradczą na rzecz układów pionowych, poziomych i ukośnych w strukturze organów kierowniczych wojska. Z praktyki prac naukowo-badawczych wiadomo bowiem, że istnieje ważny dla wojska obozerny dział problemów - obejmujących m.in. diagnozę, profilaktykę i prognozę - których rozwiązania można uzyskać tylko w wyniku trwałego, interdyscyplinarnie rozumianego wykorzystania wojskowego potencjału naukowego.

Powyższy postulat nakłada obustronne obowiązki: na decydentów, wymagając od nich twórczej aktywności w formułowaniu zadań w sposób kompleksowy, oraz na doradców, obligując ich do udzielania wypowiedzi o walorach nie tylko wąskospecjalistycznych, ale także odzwierciedlających interdyscyplinarny charakter nauk wojennych i wojskowych. Mając na uwadze jakościowy rozwój systemu doradztwa naukowego, zespół autorski uznał, że wojskowy potencjał naukowy powinien wykształcić doradców naukowych nowego typu, których działalność zapewniałaby wiodącą rolę doradztwa naukowego w stosunku do praktyki sterowania siłami zbrojnymi, tak na szczeblu kierownictwa MON, jak i kierownictw IC MON oraz dowództw, RSZ, RW i OW.

Zapewnienie doradztwu naukowemu właściwego znaczenia i ugruntowanie jego roli w procesach przeddecyzyjnych i decyzyjnych wymaga stworzenia dla działalności doradczej takich warunków formalnych /organizacyjnych, rzeczowych, prawnych/

i zaistnienia - pozaformalnych /psychologicznych, etycznych/, które sprzyjałyby uzyskiwaniu niezbędnej koncentracji twórczych wysiłków podejmowanych indywidualnie bądź przez wieloosobowe zespoły doradcze. W kontekście tego założenia powstają tendencje do kształtowania się wyraźnie partnerskich układów między organami doradztwa naukowego a decydentami, jednak bez naruszenia obowiązującej w wojsku zasady scentralizowanego kierowania /dowodzenia/.

Uogólniając należy stwierdzić, że powyższa synteza podstawowych założeń doradztwa naukowego, dokonana z punktu widzenia jego modyfikacji, skłania do przyjęcia takiego rozwiązania, które by wyznaczało doradztwu naukowemu rolę intelektualnie aktywnego nośnika osiągnięć nauki, oddziałującego w sposób ciągły na praktykę /w szerokim znaczeniu/ sterowania siłami zbrojnymi, a nie występowało tylko jako mechanizm działający receptualnie dla zaspokojenia doraźnych potrzeb praktyki rozumianej wąsko. Oddziaływanie doradztwa naukowego na praktykę jest uwarunkowane normami określającymi jego racjonalną strukturę zadaniową i funkcjonalną. Są to głównie normy uściślające zasady i procedury działań w układzie: nauka-doradztwo naukowe - praktyka; dotyczą one bowiem statusu systemu doradztwa w siłach zbrojnych, określającego jego funkcje, organizację i ustalenia prawne.

Mając na uwadze generalny cel prowadzonych badań, tj. "stworzenie podstaw do racjonalnej rozbudowy systemu doradztwa naukowego w siłach zbrojnych PRL", zespół zaproponował, aby jego rozbudowę realizować stopniowo: w pierwszym etapie położyć główny nacisk na rozszerzenie zakresu funkcji systemu i wynikających z nich zadań, natomiast w drugim - na rozszerze-

nie struktury organizacyjnej /rzeczowej/, łącznie z dalszym wzbogacaniem struktury zadaniowej.

A zatem, cele systemu w pierwszym etapie jego rozbudowy byłyby realizowane drogą:

- zwiększania inicjatyw organów doradczych na rzecz naukowego wsparcia działalności organów kierowniczych;
- pobudzania zainteresowania decydentów podwyższaniem jakości podejmowanych decyzji oraz ich uaktywniania w kierunku współdziałania z organami doradczymi;
- koordynacji programów badań naukowych /w układzie B+R+W/ z systemem doradztwa naukowego.

Cele systemu w drugim etapie jego rozwoju byłyby natomiast realizowane drogą:

- stworzenia pełnej struktury organizacyjnej systemu doradztwa naukowego /patrz warianty ALFA, BETA i GAMA/;
- stworzenia warunków merytorycznych i metodologicznych do maksymalnego wykorzystania doradztwa naukowego w procesie podejmowania wszystkich istotnych dla sił zbrojnych decyzji.

Przyjmując takie ogólne założenia dla proponowanej koncepcji modelu doradztwa naukowego, zespół na pierwszy plan wysunął potrzebę podwyższenia jakości doradztwa przy istniejącym potencjale naukowym wojska, a więc przy minimalizacji nakładów MON na funkcjonowanie systemu.

Niniejsza synteza proponowanego rozwiązania postawionego zespołowi problemu naukowego, rozwinięta w uprzednio wymienionych pracach, przedstawiona została, jako hipoteza robocza, pod obrady IX Plenarnego Posiedzenia Katedry Strategii w dniu 19 maja 1981 r., a ponadto przesłana do zaopiniowania 15 ekspertom. Wyniki obu tych zabiegów, a także dodatkowe analizy

teorii i praktyki doradztwa naukowego w siłach zbrojnych PRL stały się podstawą do rozwinięcia badań w drugim etapie pracy zespołu, której rezultaty przedstawiono w niniejszej publikacji. Zawiera ona syntezę założeń podstawowych i węzłowych problemów teoretycznych doradztwa naukowego /rozdział 1/, dokonaną w oparciu o analizę dotychczasowego stanu systemu doradztwa oraz opinie, wnioski i postulaty zgłoszone przez główne organy kierownicze sił zbrojnych /rozdział 2/.

Dyskusja nad materiałami dotyczącymi pierwszego etapu prac w zasadzie potwierdziła słuszność przyjętego kierunku poszukiwania najwłaściwszego modelu usprawnień systemu doradztwa naukowego. Ujawniły się także nieliczne poglądy kontrowersyjne dotyczące głównie założeń projektowanej struktury usprawnień systemu i niektórych zasad jego funkcjonowania. Uwzględnienie tych poglądów i sugestii w opracowaniu końcowym wymagało wprowadzenia takich rozwiązań kompromisowych, które by jednak nie podważały zasadniczej koncepcji, lecz rozszerzały ją o zagadnienia traktowane dotąd marginesowo /rozdział 3/.

W toku opracowywania niniejszego materiału pomocy udzieliło nam bardzo wiele osób bądź to w formie krytycznych uwag, bądź też ocen i propozycji rozwiązań zawartych w recenzjach.

Doceniając w pełni rolę otrzymanej pomocy serdecznie dziękujemy PT Recenzentom oraz wszystkim, którzy w jakikolwiek sposób przyczynili się do powstania prezentowanej publikacji.

1. PODSTAWY TEORETYCZNE

1.1. Założenia ogólne

Doradztwo naukowe jest w siłach zbrojnych głównym czynnikiem stałego, aktywnego i twórczego wspomaganie przez potencjał naukowy działalności ich głównych organów kierowniczych w zakresie umacniania i rozbudowy sił zbrojnych oraz rozwoju systemu obronnego państwa. Wsparcie naukowe, wywodząc się z naukowawczej zasady orzekającej o wiodącej roli nauki względem praktyki, stało się dla działalności organów kierowniczych obiektywnie niezbędne, zwłaszcza w tych /bieżących i przewidywanych/ sytuacjach problemowych, dla rozwiązywania których wiedza praktyczna bywa niewystarczająca lub zawodna.

W dziedzinie obronności każdą sytuację problemową, absorbującą główne organy kierownicze, charakteryzuje szczególnie złożoność i wysoki stopień nieokreśloności składających się na nią różnorodnych ilościowych i jakościowych charakterystyk /parametrów/, czynników i warunków oraz współzależności między nimi. Przyjmując ponadto, że działalność podstawowych organów kierowniczych ma często charakter koncepcyjny, a jej efekty ujawniają się zwykle po dłuższych okresach czasu, oparcie się na osiągnięciach współczesnej nauki staje się warunkiem koniecznym uzyskiwania przez te organy możliwie wysokiej sprawności^{x/}. Zakładając przy tym potrzebę występowania aktyw-

x/ Pojęcie sprawności /działania/ występuje tu w znaczeniu prakseologicznym, tj. jako uogólnienie szeregu cech, które łącznie stanowią o sprawności, przede wszystkim takiej, jak: celowość, skuteczność, racjonalność, ekonomiczność, optymalność.

nego sprzężenia zwrotnego, należy uznać, że najogólniejszym celem oddziaływania doradztwa naukowego na organy kierownicze jest przyczynianie się do ich jak najefektywniejszego funkcjonowania. Ten cel ogólny determinuje szczegółowe cele doradztwa naukowego i jego funkcje, miejsce i rolę w strukturze głównych organów kierowniczych, a także zakres kompetencji /praw, obowiązków i odpowiedzialności/ oraz zasady działania.

Wypada zauważyć, że w dotychczasowej praktyce doradczej na rzecz organów kierowniczych w siłach zbrojnych występują również osoby, zespoły /kolegia lub kolektywy/ oraz stałe lub doraźnie tworzone instytucje w postaci rad, komitetów, komisji itp., których działalność nie jest w ogóle związana z pracą naukową, bądź nawet nie wymaga wiedzy naukowej^{x/}. Wypowiedzi doradcze tych organów, dotyczące np. propozycji rozwiązań pewnych problemów, wniosków i ocen, projektów dyrektyw, zaleceń, wskazówek itp., które nie wymagają uzasadnień naukowych, wynikają z doświadczenia życiowego i zawodowego członków danego organu doradczego /i często nie są pozbawione subiektywnych odczuć, emocji itp./. W odróżnieniu od doradztwa naukowego jest to doradztwo nienaukowe, a zatem nie jest przedmiotem niniejszego opracowania.

Główne organy kierownicze w siłach zbrojnych są systematycznie wspierane w swej działalności, zwłaszcza o charakterze koncepcyjnym, przez specjalnie powołane organy kolegialne, spełniające rolę organów doradczo-opinio-

x/ Do tego rodzaju doradztwa zalicza się m.in.: rady zakładowe, pracownicze i pedagogiczne, komisje socjalno-bytowe, komitety społeczne, kolegia redakcyjne itp.

dawczych^{x/}. Działalność niektórych z tych organów można zaliczyć do wspomnianego wyżej doradztwa nienaukowego. Pozostałą grupę tworzą jednak takie organy, dla których argumenty naukowe powinny być głównym motywem funkcjonowania na rzecz odpowiednich organów kierowniczych. W związku z tym powstaje pytanie: w jakim stopniu ta grupa organów doradczo-opiniodawczych realizuje główne cele systemu doradztwa naukowego w siłach zbrojnych?

Niewątpliwie, z tytułu celów i zadań realizowanych na rzecz systemu kierowania siłami zbrojnymi, powyższe organy doradczo-opiniodawcze tworzą organizacyjnie uporządkowany zbiór elementów rzeczowych /instytucjonalnych/ i funkcjonalnych, który można określić jako system doradztwa naukowego. Działalność tych organów polega bowiem przede wszystkim na "wszechstronnej, głębokiej konsultacji i zaopiniowaniu przed podjęciem decyzji", a "udział w pracy organów kolegialnych jest formą aktywizacji frontu społecznego oddziaływania".

Pełna odpowiedź na postawione pytanie wymaga jednak zastosowania wyraźnego kryterium oceny wielkości /stopnia/ osobistego naukowego zaangażowania każdego z członków organów doradczo-opiniodawczych /w omawianej pracy/, a tym samym - naukowego wkładu w wypowiedziach przedstawione kierownictwu, np. na zebraniach plenarnych. Osobisty naukowy wkład do treści

x/ Organizację i tryb funkcjonowania tych organów reguluje Zarządzenie MON nr 16/MON z 25 września 1972 r. Wyróżnia się w nim następujące rodzaje organów: 1. Rady, 2. Zespół MON, 3. Kolegia, 4. Komitety Techniczne, 5. Komisje. Za jedną z ich charakterystycznych właściwości uważa się to, że przewodniczącym każdego organu jest szef, dowódca, komendant itp., na rzecz którego dany organ funkcjonuje /np. przewodniczącym Zespołu MON jest minister obrony narodowej - decydent/. W ten sposób każdy przewodniczący spełnia także rolę decydenta lub subdecydenta, jeśli dany organ przygotowuje propozycję decyzji dla wyższej instancji.

wypowiedzi doradczej można rozumieć również jako bezpośrednie zaangażowanie się w pracę zespołu naukowo-badawczego, powołanego przez członka danego organu doradczo-opiniotawczego, bądź bezpośrednio kierowanie pracą tego zespołu. W tym wypadku organ doradczo-opiniotawczy, którego zdecydowana większość członków formułuje swe wypowiedzi na podstawie przesłanek naukowych, należy traktować jako element systemu doradztwa naukowego.

Organ doradczo-opiniotawczy może też spełniać rolę subdecydenta, jeśli np. dokonuje wyboru najkorzystniejszego wariantu rozwiązania spośród opracowanych przez specjalnie powołany zespół /zespoły/, naukowy, z którym żaden z członków tego organu nie współdziałał merytorycznie, a wynik wyboru ma być przedstawiony do zatwierdzenia, czyli do decyzji ostatecznej wyższej instancji. Takie działanie organu doradczo-opiniotawczego może być uznane za doradztwo naukowe, jeśli uzasadnienia subdecyzji, jakimi się członkowie tego organu kierują, wynikają z przesłanek naukowych, chociaż sami ich nie opracowywali. W szczególnym wypadku organ doradczo-opiniotawczy może też spełniać funkcję decydenta zespołowego /kolegialnego lub kolektywnego/, gdy dokonuje wyboru /np. w drodze głosowania/ najkorzystniejszego wariantu rozwiązania /w oparciu o przeprowadzone uprzednio badania naukowe/, którego realizacja jest obowiązkiem odpowiedniego podstawowego organu kierowania.

Na tle powyższych rozważań i w świetle dotychczasowej praktyki funkcjonowania doradztwa naukowego w siłach zbrojnych wypada zauważyć, że pojęcie to bywa stosowane w dwóch znaczeniach:

- wąskim, gdy sprowadza się do naukowego wsparcia organów kierowniczych przez specjalnie powoływanych do roli do-

radców pracowników naukowych lub tworzone z nich zespoły doradcze. Wsparcie to ogranicza się najczęściej do rozwiązywania ustalonych a priori przez kierownictwo konkretnych zagadnień, wykonywania prac eksperjalnych lub studialnych, opiniowania /recenzowania/ wykonanych opracowań analitycznych, programów, planów itp. w aspekcie podejmowanych decyzji;

- szerokim, gdy ponadto obejmuje ono wszelkie formy wzajemnej twórczej inspiracji i stymulacji między organami kierowniczymi i pracownikami naukowymi /wojskowymi i cywilnymi instytucjami naukowymi/ w zakresie sygnalizowania problemów o istotnym znaczeniu dla sił zbrojnych i systemu obronnego kraju, podejmowania odpowiednich badań, wdrażania ich wyników itp.

Mając na uwadze główny cel niniejszego opracowania, tj. stworzenie podstaw do racjonalnej rozbudowy systemu doradztwa naukowego w siłach zbrojnych PRL, należy pojęcie doradztwa naukowego rozumieć w szerszym znaczeniu, jako podsystemu wsparcia naukowego systemu kierowania siłami zbrojnymi. W tym ujęciu istota doradztwa naukowego polega na stałym, aktywnym i twórczym oddziaływaniu wspomagającym, przede wszystkim głównych organów kierowniczych sił zbrojnych w procesach poszukiwania naukowych rozwiązań konkretnych problemów praktycznych o istotnym znaczeniu dla gotowości bojowej wojsk i rozwoju sił zbrojnych. Bazę osobową doradztwa naukowego tworzą pracownicy naukowcy reprezentujący wojskowy potencjał naukowy, predystynowani do spełniania funkcji doradczych z tytułu dysponowania aktualną wiedzą w określonej dyscyplinie /grupie dyscyplin/, uznanym dorobkiem naukowym oraz doświadczeniem we wdrażaniu osiągnięć naukowych w wojsku.

Uogólniając, podstawowym atrybutem sprawności funkcjonowania organów kierowniczych w siłach zbrojnych jest stałe pogłębianie i utrwalanie wzajemnych więzi między tymi organami i wojskowym potencjałem naukowym. Ten ostatni jest bowiem głównym /choć nie jedynym/ elementem tworzącym, rozwijającym i doskonalącym doradztwo naukowe w różnych specjalnościach, odpowiednio do potrzeb organów kierowniczych w różnych dziedzinach ich działalności praktycznej.

Wydaje się więc oczywistą słuszność tezy, że zakres i formy współdziałania w ogniwie: organ kierowniczy sił zbrojnych - wojskowy potencjał naukowy /wraz z wyodrębnionym z niego systemem doradztwa naukowego/ powinny wynikać z obustronnego obowiązku przenoszenia konkretnych osiągnięć naukowych na grunt praktyki wojskowej. Oba człony w tym ogniwie spełniają bowiem, choć za pomocą różnych środków, tę samą funkcję społeczną, tj. umacniania i rozwoju potencjału obronnego, a przy tym w jednakowym stopniu są odpowiedzialne za jej realizację.

Szczególny charakter celów działania sił zbrojnych i wynikających z nich zadań wywołuje potrzebę stałego doskonalenia doradztwa naukowego jako systemu twórczego oddziaływania na organy kierownicze. Organy te bowiem mają do rozwiązania coraz to więcej jakościowo nowych problemów, wynikających m.in. z zaskakujących zmian w międzynarodowych układach politycznych i gospodarczych, pogłębiania się złożoności sytuacji konfliktowych w skali Europy i świata, lawinowego rozwoju środków walki potencjalnego przeciwnika oraz stosowania przez niego różnych form nacisków militarnych, ekonomicznych, psychospołecznych itp. Organy kierownicze sił zbrojnych stają zatem przed kompleksami problemów wymagających prowadzenia stałych prac

studialnych, analitycznych i prognostycznych. Powiązanie z wojskowym potencjałem naukowym własnym i armii państw zaprzyjaźnionych staje się więc warunkiem koniecznym, zarówno w zakresie tworzenia podstaw dla budowy spójnych, średnio- i długookresowych programów działania, jak i podejmowania wielu decyzji doraźnych. Tylko na tej drodze jest jedynie możliwe pokonanie trudności natury metodologicznej, tak w zakresie prac studialnych, jak i wyprowadzenia z nich naukowo uzasadnionych wniosków służących formułowaniu odpowiednich postulatów, propozycji, zaleceń, uwag itp.

Aby doradztwo naukowe jako system wsparcia organów kierowniczych spełniało właściwą mu rolę, niezbędne jest stworzenie dla jego funkcjonowania - jak to już zasygnalizowano na wstępie - takich warunków formalnych /organizacyjnych, rzeczowych, prawnych/ i zaistnienie takich warunków pozaformalnych /psychologicznych, etycznych/, które sprzyjałyby uzyskiwaniu pożądanej koncentracji twórczych wysiłków doradczych indywidualnych bądź zespołowych. Na tym gruncie powstają sprzyjające warunki do kształtowania się partnerskiej roli organów doradczych względem decydentów, jednak bez naruszania obowiązującej w wojsku zasady scentralizowanego kierowania /dowodzenia/. Doradca naukowy powinien być bowiem aktywnym współtwórcą w rozwiązywaniu problemu /np. programu rozwoju pewnej dziedziny/, a więc prawnie i moralnie odpowiedzialnym za jego merytoryczną jakość, jednak bez prawa współdecydowania. Oczywiście, w świetle tego coraz bardziej złożone stają się cele i zadania organów doradztwa naukowego oraz sposoby ich realizacji, a także funkcje organów doradczych w ogniwie doradca-decydent, łącznie z podległymi mu wykonawcami decyzji.

A zatem, staje się uzasadniony postulat o potrzebie znacznego rozszerzenia dotychczasowych, tradycyjnych form działalności doradczej, sprowadzającej się głównie do doraźnych i merytorycznie /tematycznie/ niezależnych usług, świadczonych przez indywidualnych pracowników naukowych lub tworzone z nich zespoły, na rzecz decydentów-zleceniodawców, jeśli tylko zgłaszają takie potrzeby. Rozszerzenie celów i funkcji doradztwa naukowego powinno sprzyjać trwałemu, a nie tylko doraźnemu wiązaniu nauki z praktyką wojskową, poprzez rozwijanie działalności nie tylko na rzecz poszczególnych stałych pionów funkcjonalnych sił zbrojnych, lecz również na rzecz układów pionowych, poziomych i ukośnych w strukturze organów kierowniczych.

Z powyższego postulatu wynikają dwojakie obowiązki: dla organów kierowniczych /decydentów/ - stałe przejawianie twórczej aktywności w zakresie inspirowania wojskowego potencjału naukowego do podejmowania badań naukowych /podstawowych, stosowanych i rozwojowych/ na rzecz obronności kraju i rozwoju sił zbrojnych; dla doradców - oprócz propozycji rozwiązań - stymulowanie organów kierowniczych do tworzenia warunków umożliwiających stałe weryfikowanie uzyskiwanych efektów badań naukowych.

Uogólniając, powyższa synteza podstawowych założeń doradztwa naukowego, dokonana w aspekcie jego modyfikacji, skłania do przyjęcia takiego rozwiązania, które uczyniłoby z doradztwa intelektualnie aktywny nośnik osiągnięć nauki, oddziałujący w sposób ciągły na praktykę /w szerokim znaczeniu/ sterowania siłami zbrojnymi, a nie tylko mechanizm działający receptualnie na doraźne potrzeby praktyki rozumianej

wąsko. Rozszerzenie zakresu oddziaływania doradztwa naukowego na praktykę jest uwarunkowane normami określającymi jego racjonalną strukturę zadaniową i funkcjonalną. Są to głównie normy uściślające zasady i procedury działań w układzie: nauka - doradztwo naukowe - praktyka; dotyczą one bowiem statusu doradztwa w siłach zbrojnych, określającego funkcje, organizację i ustalenia prawne systemu.

1.2. Cele, funkcje i formy doradztwa naukowego

Doradztwo naukowe spełnia na rzecz sił zbrojnych rolę czynnika dynamizującego ich selektywny rozwój we wszystkich dziedzinach działalności. Występując jako podsystem naukowego wsparcia systemu kierowania siłami zbrojnymi, staje się nadbudową intelektualną dla decyzji organów kierowniczych. W wąskim, utylitarnym ujęciu doradztwo naukowe spełnia rolę pomostu między nauką i działalnością praktyczną.

Powyższe, ogólne podejście do roli i miejsca doradztwa naukowego w siłach zbrojnych pozwala wyróżnić jego podstawowy cel, a mianowicie: doradztwo naukowe, będące domeną organów doradczych^{x/}, ma, przy zastosowaniu różnych form oddziaływania na organy kierownicze i przy ścisłym z nimi współdziałaniu, aktywnie wspierać je w procesach poszukiwania naukowo uzasadnionych rozwiązań konkretnych problemów o istotnym znaczeniu dla gotowości bojowej, rozwoju sił zbrojnych i wzmocnienia systemu obrony państwa. Cel ten może być realizowany przez stosowanie różnych form działalności doradczej. Zalicza się do nich wszelkiego rodzaju prace eksperckie i studialne, konsultacje, recenzje itp., a także /niekiedy przede wszystkim/ stymulowanie kierownictw do podejmowania analizy nowych problemów, inspirowanie do występowania z nowymi koncepcjami rozwiązań, inicjowanie prac prognostycznych w zakresie różnych dziedzin działalności wojska, przedstawianie wniosków z badań diagnostycznych, profilaktycznych czy terapeutycznych itp.

Doradztwo naukowe spełni powyższy podstawowy cel wówczas, gdy swym wpływem obejmie nie tylko działalność organów kierowniczych, lecz poprzez nią stanie się źródłem racjonalnej motywacji^{x/} Organem doradczym staje się każdy zespół /lub osoba/ występujący w danej strukturze organów kierowniczych jako względnie wyodrębniona jednostka organizacyjna, składająca się z pracowników naukowych wyposażonych w uprawnienia doradcze z zakresu odpowiedniej dyscypliny /specjalności/ naukowej.

wacji dla podejmowanych działań, tak przez bezpośrednich wykonawców decyzji kierowniczych, jak i przez społeczność, której decyzje te dotyczą.

Wynika stąd społeczna odpowiedzialność organów doradczych za przekazywane wypowiedzi, zarówno o charakterze fakultatywnym, jak i obligatoryjnym, bez względu na dziedzinę działalności doradczej i cele, jakim wypowiedzi te służą. Można bowiem wyróżnić ważniejsze uogólnione cele użyteczne wypowiedzi doradczych:

1. Przedstawienie kierunków, zakresów i możliwości podwyższania potencjału obronnego własnych sił zbrojnych jako całości i poszczególnych ich rodzajów w różnych dziedzinach działalności, a m.in. organizacyjnej, technicznej, ekonomicznej, szkoleniowej, służby zdrowia itp.

2. Ugruntowywanie poglądów na charakter przyszłej wojny oraz tendencje rozwoju sił zbrojnych potencjalnego przeciwnika.

3. Pomoc w podejmowaniu decyzji, np. przez zaproponowanie zbioru wariantów rozwiązania określonego problemu, z uzasadnieniem wyboru najkorzystniejszego z nich /pod określonym względem/ w przewidywanych warunkach realizacji decyzji.

4. Prognozyka wyróżnionego systemu - przedmiotu doradztwa, np. wyjaśnianie przyczyn powstania określonej sytuacji problemowej wraz z jej oceną z punktu widzenia potrzeby podjęcia odpowiedniej decyzji regulacyjnej.

5. Uzasadnianie potrzeby podjęcia określonych prac naukowo-badawczych w danej dziedzinie.

6. Udzielanie konsultacji w toku kierowania operatywnego, np. w postaci wypowiedzi o charakterze propozycji dyrektyw lub wytycznych bądź zaleceń, uwag itp.

7. Opracowywanie materiałów naukowych, programów i planów, projektów aktów prawnych, projektów statutów, regulaminów, instrukcji itp.

Wyodrębnione wyżej typowe cele doradztwa nie wyczerpują ich listy; nie wynikają też z przyjętej metody lub techniki systematyzacji. Porządkując cele instytucji na przykład, według metody tzw. "drzewa" celów /i zadań/, cele wyżej wymienione będą jedynie jego fragmentami /"gałęziami"/, wzajemnie przy tym niezależnymi, co odpowiada doradztwu naukowemu w znaczeniu wąskim. Przyjęcie koncepcji doradztwa naukowego w znaczeniu szerokim obliguje do systematyzacji jego celów według systematyzacji celów instytucji, która powinna wyznaczać kierownictwu uporządkowane według hierarchii ważności drogi realizacji zamierzonych przedsięwzięć. Co więcej - stosowanie metody "drzewa" celów lub powszechnie stosowanej metody sieciowej ułatwia i uściśla koordynację działań doradczych.

Jako metodologiczną podstawę systematyzacji celów doradztwa naukowego w powiązaniu z celami instytucji przyjmujemy podejścia systemowe. Podejście to pozwala bowiem wyodrębnić ważniejsze klasy celów doradztwa naukowego i uporządkować je /w odniesieniu do dalszych rozdziałów/ ze względu na:

- 2.1. systemotwórcze uogólnienia klas celów;
- 2.2. funkcje działalności doradczej;
- 2.3. formy oddziaływania doradczego.

Możliwe jest także dalsze wyodrębnianie celów doradztwa, a mianowicie ze względu na:

- typy sytuacji problemowych;
- typy sytuacji decyzyjnych.

/Pominiemy je jednak jako mniej istotne z punktu widze-

nia charakterystyki ogólnej struktury celów doradztwa naukowego/.

Powyższy podział nie jest wyczerpujący, ale z uwagi na zakres i cele niniejszego opracowania w zasadzie zaspokaja potrzeby związane z identyfikacją i strukturyzacją systemu doradztwa.

Poniżej przedstawiamy główne cechy wyróżnionych klas celów doradztwa naukowego:

1.2.1 Systemotwórcze uogólnienia klas celów doradztwa naukowego

Przyjęte kryterium /wzgląd/podziału klas celów doradztwa przyjmuje się jako wyjściowe dla wyróżnienia niższego szczebla klas, tj. podklas celów na pierwszym poziomie ogólnej ich struktury. Kryterium to jest więc generatorem podsystemów klas celów na kolejnych poziomach, które tworzą strukturę systemu celów doradztwa, stanowiąc o zasadach, funkcjach i formach funkcjonowania doradztwa tak w procesie sterowania dowolną instytucją, jak i składającą się z nich całością organizacyjną.

Powyższe /wzgląd/ kryterium systematyzacji celów doradztwa naukowego ma walor organizatorski. Jego zastosowanie zapewnia sprawność funkcjonowania doradztwa w znaczeniu instytucjonalnym i chociaż jest tylko pośrednio związane z problematyką /tematami/ przedmiotów doradztwa naukowego, porządkuje ją i łączy z innymi dziedzinami działalności głównych organów kierowania siłami zbrojnymi, tj.: społeczną, polityczną, gospodarczą, techniczną, kultury itd. Zakres doradztwa naukowego w siłach zbrojnych obejmuje bowiem nie tylko teorię i praktykę budownictwa i rozwoju sił zbrojnych, lecz wnika w całą strukturę systemu obronnego państwa. Dlatego też aspekt systemotwórczo-celowości

ciowy doradztwa naukowego przyczynia się do spójności jego systemu celów z innymi systemami celów obronnych państwa, a ponadto sprawia, że cele systemu doradztwa naukowego w siłach zbrojnych PRL stają się integralną częścią ogólniejszego systemu celów, obejmującego cele systemów doradczych sił zbrojnych wszystkich państw UW.

Wynikający z idei podejścia systemowego aspekt systemotwórczy pozwala wyodrębnić na najwyższym poziomie systematyki celów trzy główne ich klasy, tj.:

- klasę celów aksjologicznych;
- klasę celów diagnostycznych;
- klasę celów prognostycznych.

Dwie pierwsze klasy celów mogą występować samodzielnie lub łącznie z trzecią, jako elementy pełnego procesu doradczego, realizowanego na rzecz każdego systemu wojskowego.

Cele pierwszej z wymienionych klas dotyczą ustalania norm i kryteriów wartościowania zmian, jakim uległ /ulega/ bądź powinien ulec przedmiot doradztwa. Problem ustalania właściwej aksjologii, tj. konkretnego systemu miar wartości i kryteriów optymalizacji danego przedmiotu doradztwa naukowego /choć nie tylko/, wiąże się zwykle z potrzebą dokonania badań diagnostycznych, na przykład: dla ustalenia prawidłowości rządzących jego funkcjonowaniem, czy też wykrycia przyczyn odchylenia od przyjętych norm. W wypadku badań prognostycznych danego przedmiotu doradztwa aksjologia służąca jego diagnozie staje się podstawą ustalania dla celów prognostycznych właściwej aksjologii zmian tegoż przedmiotu w kolejnych okresach czasu, niezbędnej m.in. w pracach dotyczących prognozowania i planowania działań współzależnych. Zatem istotne znaczenie na-

leży przypisać tezie orzekającej, że prawidłowa aksjologia dla każdego przedmiotu doradztwa naukowego jest podstawowym warunkiem skuteczności, użyteczności i racjonalności wypowiedzi doradczych.

Ustalenia aksjologiczne są nieodłączną częścią zadań doradztwa naukowego realizowanych w ramach każdej dziedziny działalności wojskowej. Wynika to bowiem z istoty i charakteru wszelkiej wypowiedzi doradczej, której uzasadnienie z natury rzeczy wymaga oparcia o określony system norm i wartości, odpowiadający danemu przedmiotowi doradztwa. Wypada przy tym zauważyć, że w wielu wypadkach, głównie w dziedzinie gospodarczej, szkolenia wojskowego, praktyki walki zbrojnej itp. problemy metodologiczne badań aksjologicznych są nadal otwarte, a ich rozwiązywanie odbywa się najczęściej metodami heurystycznymi, a niekiedy nawet pozanaukowymi.

1.2.2. Funkcje działalności doradczej

Kolejny poziom w systematyce celów systemu doradztwa naukowego tworzy ich podział ze względu na funkcje wypowiedzi doradczych i formy, w jakich są przekazywane decydentom. Usługowy charakter celów i zadań doradztwa naukowego /w szerokim znaczeniu/ przejawia się bowiem przede wszystkim poprzez jego funkcje spełniane na rzecz kierownictw, nie tylko dla rozwikłania nie w pełni określonych sytuacji problemowych i decyzyjnych, lecz i dlatego, aby ukierunkowanie ich /kierownictw/ poglądów, koncepcji i przyszłych decyzji wynikało z prognostycznie uzasadnionej prawidłowości rozwoju przedmiotu doradztwa.

W odniesieniu do charakteru wypowiedzi doradczych można wyróżnić ich podklasy wynikające z:

- 1^o funkcji oddziaływania poznawczego - projektującego lub wykonawczego;
- 2^o funkcji oddziaływania wynikającego z przewidywań - prognostycznego.

Pierwsza z nich przejawia się w regułach funkcji projektowania lub wykonania, dotyczących preparacji lub kreacji działań, natomiast druga w regułach interwencyjnych lub /i/ adaptacyjnych.

Cele funkcji oddziaływania poznawczego, wynikające z reguł funkcji projektowania, dotyczą sposobów formułowania dyrektyw skutecznego działania, doprowadzających do zrealizowania postulowanego projektu, oraz doboru najważniejszych strategicznych i operatywnych reguł działania. Celem strategicznych reguł projektowania jest zwrócenie uwagi decydenta na wyniki poznawcze, które muszą być w efekcie końcowym osiągnięte, a celem reguł operatywnych /proceduralnych/ - powodowanie osiągnięcia oczekiwanych efektów bieżących. Metodologiczny charakter reguł strategicznych przejawia się np. w ogólnym zaleceniu, by wybór reguły wykonawczej, dotyczącej zastosowania środków i sposobów oddziaływania na system sterowania, poprzedzić odpowiednią diagnozą. Proceduralną natomiast regułą projektowania będzie np. każda reguła, która dotyczy techniki i metody badania diagnostycznego, albo też sposobu uzasadnienia projektu.

Stosowane w działalności doradztwa naukowego reguły projektowania, podobnie jak reguły wykonania, mogą dotyczyć zarówno tzw. preparacji działań, jak i tzw. kreacji działań, a więc przybierać postać zarówno preparacyjnych reguł projektowania, jak i kreacyjnych reguł projektowania.

Celem reguł preparacyjnych jest ukierunkowanie decydenta

na przygotowanie danego działania, natomiast celem reguł kreacyjnych - na osiągnięcie właściwych celów w toku danego działania. Zatem - preparacyjną regułą projektowania będzie każda reguła wynikająca z diagnozy, gdyż diagnoza stanowi o koniecznym przygotowaniu do sformułowania projektu, co w przypadku projektowania jest celem zasadniczym. Samo formułowanie projektu jest natomiast objęte sferą kreacyjnych reguł projektowania.

Podobnie w wypadku wykonania. Celem preparacyjnych reguł wykonania jest doskonalenie systemu sterowania lub jego tworzenie, a w obu wypadkach zapewnienie funkcjonowania systemu zgodnie z ustalonymi jego zadaniami. Natomiast celem kreacyjnych reguł wykonania jest skuteczne oddziaływanie na system kierowania dla zrealizowania określonych zadań.

Cele funkcji oddziaływania wynikającego z przewidywań dotyczą przenoszenia na grunt praktyki twierdzeń wiedzy o prognozowaniu, stanowiących podstawę dla reguł działania. Do tych twierdzeń nawiązują reguły interwencyjne, tj. umożliwiające przewidywanie sposobów interweniowania przez osoby działające lub - innymi słowy - reguły inspirowane racjonalne działanie.

Szukając zależności między postulowanymi zmianami w danym przedmiocie doradztwa /np. systemie działania/ i rzeczywistymi jego stanami a sterowniczymi działaniami decydenta, doradca musi wysunąć jako cel uchwycenie tych zależności przyczynowych, które dają się wykorzystać w działalności praktycznej. Są to tzw. zależności sprawcze, czyli zależności między zdarzeniami, które są bezpośrednimi przyczynami pożądaných zmian i mogą być przez doradcę celowo inspirowane na podstawie przewidywań wystąpienia zjawisk zależnych od świadomych działań

ludzkich. Celem wynikających stąd reguł interwencyjnych jest wykorzystywanie związków sprawczych, stanowiących o sposobach aktywnego włączania się w łańcuch przewidywanych zdarzeń.

Projektowanie działalności racjonalnej wymaga także przewidywania zjawisk, których wystąpienie leży poza możliwościami świadomego działania ludzkiego. Są to z reguły zmiany czynników obiektywnych, na które nie ma się wpływu. Zachodzi więc konieczność dysponowania regułami adaptacyjnymi, umożliwiającymi przystosowanie się do naturalnego toku następstwa zdarzeń i umożliwiającymi unikanie niepożądanych ich skutków.

Doradca powinien jednak uwzględnić tę okoliczność, że wyróżnienie reguł interwencyjnych i adaptacyjnych ma charakter względny, i to zarówno w skali jednostkowej, jak i społeczno-historycznej; tak w układzie mikro-, jak i makrosystemów. Tam bowiem, gdzie jeden człowiek może czynnie ingerować, drugi musi przystosować się do zdarzeń, których zaistnienie lub przebieg od niego nie zależy.

Powyższe metodologiczne ujęcie klas celów systemu doradztwa naukowego, wyróżnionych ze względu na funkcje oddziaływania poznawczego i wynikających z przewidywań, pozwala funkcje systemu sprowadzić do następujących trzech podstawowych o charakterze utylitarnym.

Funkcja stymulacji /inspiracji/ organów kierowniczych.

Polega ona na wytwarzaniu atmosfery pobudzającej do twórczego poszukiwania oryginalnych koncepcji zarówno w zakresie umacniania i rozwoju sił zbrojnych jako całości /a przy tym elementu systemu obronnego państwa i koalicji/, jak też - poszczególnych rodzajów sił zbrojnych i rodzajów wojsk, uwzględniając wszystkie dziedziny ich działalności praktycznej, a głównie: dowodzenie, gotowość bojową, wychowanie i szkolenie, technikę i

gospodarkę.

Funkcja projektowania rozwiązań systemowych. Sprowadza się ona do poszukiwania i formułowania /na podstawie wyników badań naukowych/ wielowariantowych rozwiązań problemów /zlecanych przez kierownictwo bądź podejmowanych z własnej inicjatywy w systemie doradztwa/ i przedstawiania ich do akceptacji łącznie z ocenami jakości tych wariantów według ustalonej listy kryteriów, odpowiadających przewidywanym warunkom realizacji przedsięwzięć wynikających z tych rozwiązań.

Funkcja regulacji /kreacji/ bieżących stanów systemu - przedmiotu doradztwa. Polega ona na oddziaływaniu doradczym o charakterze profilaktycznym, głównie w celu zapobiegania skutkom zjawisk szkodliwych przez zwalczanie przyczyn ich powstawania.

Spełnianie tej funkcji jest zazwyczaj ściśle związane z oddziaływaniem o charakterze opiniodawczym /ekspertalnym/, wynikającym z badań analitycznych i ocen diagnostycznych stanu przedmiotu doradztwa. W wypowiedziach doradczych wskazuje się wtedy przyczyny występowania odchyleń od ustalonych norm w zachowaniu się danego przedmiotu. W szczególnych wypadkach, np. wykonania recenzji, opiniowanie stanu rzeczy będzie aktem niezależnym od regulacji.

1.2.3. Formy oddziaływania doradczego

Działalność doradcza staje się celowościowo ukierunkowanym procesem oddziaływania na decydentów /a w szczególnych wypadkach również na podległe im organy/, jeśli nadane jej normy: 1^o wynikają z uściślonych zadań postawionych przez decydenta w zakresie usług doradczych dla rozwiązania zidentyfikowanej

sytuacji problemowej i decyzyjnej (~~rozdz. 2.4~~); 2^o odpowiadają rodzajowi /rodzajom/ funkcji, jakie powinny spełniać wypowiedzi doradcze; 3^o zapewniają możliwie wysoki stopień obiektywności tych wypowiedzi. W konkretnych wypadkach forma pomocy udzielanej decydentowi przez doradcę /zespół doradczy/ wynika z aksjologii przyjętej dla danej sytuacji problemowej oraz sposobu podejścia do jej rozwiązania i charakteru wypowiedzi doradczych.

W praktyce do głównych form działalności doradczej zalicza się:

- działalność konsultacyjną;
- działalność ekspercką.

Różnice między nimi sprowadzają się głównie do charakteru działania doradcy i współdziałania z decydentem oraz form wypowiedzi w zależności od spełnianej funkcji doradczej.

Konsultant spełnia głównie funkcje stymulacji /inspiracji/ i /lub/ regulacji /kreacji/, natomiast ekspert przede wszystkim funkcje projektowania w powiązaniu z opiniowaniem. Podział ten ma jednak charakter umowny, gdyż w wielu wypadkach nie można wyznaczyć wyraźnej granicy między celami tych funkcji. W ramach funkcji stymulacji w regulacji występują najczęściej wypowiedzi doradcze o charakterze fakultatywnym, natomiast dla funkcji projektowania i opiniowania bardziej właściwe są wypowiedzi z wyraźną przewagą zdań obligatoryjnych.

Wypowiedzi konsultanta przybierają głównie postać rad, wskazówek, wyjaśnień, zaleceń, krytycznych uwag, wymiany poglądów z decydentem itp. Działalność natomiast ekspercka jest z reguły ukierunkowana na diagnozę, prognozę i /lub/ rozwiązanie możliwie wyraźnie określonego problemu. Z procesem prac

ekspertalnych, doprowadzających do sformułowania udokumentowanych orzeczeń /ekspertyz/, związane są często prace naukowo-badawcze mające na celu dostarczenie odpowiednich uzasadnień i wniosków. Współdziałanie z decydentem w toku prac ekspertalnych jest bardziej ograniczone niż w wypadku konsultacji, zwłaszcza wtedy, gdy na przykład wśród wielu sprzecznych poglądów, rozwiązań itp., należy wykryć i udokumentować przesłanki świadczące o niewątpliwie obiektywnym charakterze osądów, ocen, propozycji dyrektyw itp. zawartych w ekspertyzach.

W praktyce formę oddziaływania doradczego określa decydent/niekiedy przy udziale doradcy/, proponując mu rolę konsultanta lub eksperta/ rzeczoznawcy, biegłego/, albo recenzenta, czy też dobierając formę pośrednią, wynikającą z charakteru problemu /przedmiotu doradztwa/, sposobu jego rozwiązywania i wdrażania do praktyki. Tym samym decydent często z góry ustala konkretne formy wypowiedzi doradczych, a więc: ekspertyzę diagnostyczną lub /i/ prognostyczną, konsultacje stałe lub doraźne, ogólne bądź specjalistyczne, recenzje itp., przesądzające implícite o funkcji tych wypowiedzi, albo dobór funkcji pozostawia intuicji doradcy. Dobór funkcji i formy wypowiedzi doradczej zależą jednak zarówno od stopnia trudności teoretycznych, które trzeba pokonać przy rozwiązywaniu danej sytuacji problemowej, jak i od poziomu teoretycznego przygotowania decydenta do jej krytycznego odbioru, przyswojenia i ewentualnego zaakceptowania.

1.3. Systematyka zadań doradztwa naukowego

Wstępnie wypada zauważyć, że systematyka /ściślejszej typologia/zadań doradztwa naukowego na rzecz systemu kierowania siłami zbrojnymi może być dokonywana według wielu kryteriów o różnych stopniach spójności między nimi. Nie istnieją bowiem kryteria pozwalające dzielić niepowtarzalne z reguły sytuacje problemowe i wynikające z nich problemy - przedmioty doradztwa - na klasy rozłączne. Wynika to głównie z charakteru działalności sił zbrojnych podporządkowanej jednemu celowi generalnemu, na którego realizację składają się współzależne działania cząstkowe.

Względy praktyczne skłaniają jednak do przyjęcia pewnych kryteriów podziału zadań doradczych na klasy umownie niezależne, aby na tej drodze ułatwić organom kierowniczym zarówno selekcję sytuacji problemowych i decyzyjnych, jak i dobór doradców naukowych. W związku z tym, wyróżniamy kryteria podziału zadań na klasy według:

1. funkcji spełnianych przez organy kierownicze;
2. dziedzin działalności kierowniczej;
3. układu dyscyplin naukowych.

Przedstawiamy ich zwięzłą charakterystykę.

Podział zadań doradczych według funkcji spełnianych przez organy kierownicze wyznacza klasę zadań wynikających z tych bieżących i przewidywanych sytuacji problemowych, które ujawniając się podczas spełniania poszczególnych funkcji

kierowania^{x/} wymagają podejścia naukowego do identyfikacji wyodrębnionych z nich problemów i poszukiwania rozwiązań najkorzystniejszych.

W tej klasie występują zadania doradcze wynikające bezpośrednio i pośrednio zarówno z realizacji programowanych instytucjonalnie badań naukowych /podstawowych i rozwojowych/, jak też pozaplanowych, podejmowanych przez pracowników naukowych z ich inicjatywy.

Zadania tej klasy można podzielić na dwie podklasy: pierwszą z nich tworzą zadania, dla których główną podstawą rozwiązań jest diagnoza stanu przedmiotu doradztwa; druga - zadania, dla których główną podstawą rozwiązań jest prognoza /średnio- i długookresowa/ stanu przedmiotu doradztwa, zaś wyniki diagnozy są dla niej punktem wyjścia.

W szczególnych wypadkach zadania doradztwa naukowego mogą ograniczyć się tylko do opracowania diagnozy lub prognozy stanu przedmiotu doradztwa, pozostawiając rozwiązanie wynikłych w ich toku problemów jako sprawę otwartą, np. punkt wyjścia dla dalszych badań.

Ważniejsze zadania doradcze, występujące w obu podklasach i odniesione do poszczególnych funkcji kierowania, zostały przedstawione w opracowaniu pt. "System doradztwa naukowego

x/ Do tych funkcji zalicza się: 1^o funkcję planowania /programowania i prognozowania/ działań; 2^o funkcję organizowania działań /w tym również ich koordynacji/; 3^o funkcję motywacji /pobudzania/ wykonawców dla osiągnięcia zamierzonego celu działań; 4^o funkcję kontroli przebiegu działań i osiągnięcia wyznaczonego celu.

Wypada zauważyć, że żadna z tych funkcji nie może być realizowana w oderwaniu od pozostałych, na przykład: spełnianie funkcji organizacji /działań, instytucji/ wymaga uprzedniego zaplanowania przedsięwzięć organizatorskich, umotywnienia potrzeby ich przeprowadzenia oraz kontroli przebiegu określonych prac.

w siłach zbrojnych. /Wstępna koncepcja modelu doradztwa naukowego w siłach zbrojnych/", ss.11-15, pkt.2.4.

Podział zadań doradczych według dziedzin działalności kierowniczej polega na wyodrębnieniu dla każdej z nich cechy głównej, /o znaczeniu utylitarnym/, kształtującej charakter podstawowego celu tej działalności i celu wynikających z niej klasy zadań doradczych. Wyróżnione w ten sposób /pośrednio/ klasy zadań doradczych można umiejscowić w odpowiednich /zależnie od stopnia uogólnienia przedmiotu doradztwa/ grupach nauk /dyscyplinach naukowych, a nawet specjalnościach naukowych/ występujących w przyjętej klasyfikacji nauk wojennych i wojskowych. Na tej podstawie można wyróżnić /przykładowo/ następujące ważniejsze dziedziny, a ściślej - makrodziedziny, działalności kierowniczej głównych organów sterowania siłami zbrojnymi:

- ogólnooobronna /m.in. prognozowanie rozwoju potencjału sił zbrojnych/;
- prognozowania działań sił zbrojnych /m.in. na okres zagrożenia i wojny/;
- polityczno-wychowawcza;
- szkolenia taktycznego i operacyjnego;
- prognozowania rozwoju i produkcji techniki wojskowej;
- gospodarki wojskowej;
- ochrony zdrowia;
- administracji wojskowej.

Powyższa lista dziedzin działalności kierowniczej jest otwarta dla dalszych uściśleń.

Odpowiadająca każdej z wymienionych dziedzin klasa zadań doradczych staje się ich zbiorem otwartym, podobnie jak każdy zbiór problemów wynikających z niepowtarzalnych sytuacji proble-

mowych, rozpatrywanych w płaszczyźnie każdej dziedziny działalności kierowniczej.

Oczywiście poszczególne zadania z każdej klasy można rozpatrywać także w układzie ciągu podstawowych funkcji kierowania.

Podział zadań doradczych według układów dyscyplin naukowych ma znaczenie poznawcze w stosunku do obu poprzednich podziałów /zwłaszcza do drugiego z nich/, uzupełniając je od strony doboru dyscyplin naukowych dla identyfikacji i rozwiązywania sytuacji problemowych, prognozowania, studiów itp. Podział ten nawiązuje bowiem do charakteru badań naukowych, które odpowiednio do stopnia zależności metodologicznej przedmiotu badań mogą lub powinny być podejmowane w obszarze jednej dyscypliny bądź wielu dyscyplin współzależnych lub w obszarze międzydyscyplinarnym dwóch i więcej dyscyplin naukowych.

Systematyka zadań doradczych w każdym z tych obszarów może być dokonywana ze względu na:

- bieżące potrzeby organów doradczych w zakresie wsparcia naukowego;

- możliwości nauk wojennych i wojskowych w zakresie rozwiązywania konkretnych problemów praktycznych, wynikających z programów /planów/ prac naukowych podstawowych i rozwojowych.

Złożoność systematyki zadań doradczych niepomiarnie wzrasta przy założeniach orzekających, że: 1^o zadania te powinny być powiązane ze wszystkimi lub niektórymi podstawowymi funkcjami spełnianymi przez organy kierownicze oraz 2^o żadnej z dziedzin działalności kierowniczej nie można rozpatrywać w oderwaniu od innych dziedzin i bez ustalenia jakości związków z nimi.

Wobec powyższego, stworzenie praktycznie użytecznej

systematyki zadań doradczych natrafia na obiektywne trudności zarówno o charakterze metodologicznym, jak i utylitarnym. Można je częściowo pokonać na drodze ograniczenia struktury systematyki: z jednej strony powinna ona być na tyle ogólna, by wskazywała główne obszary działalności kierowniczej, a z drugiej - wystarczająco szczegółowa, by w każdym z nich uwidoczniła możliwości doradztwa naukowego. Przyjmując ponadto, że systematyka ta powinna być względnie "uniwersalna", nasuwa się pytanie: komu i do jakich celów powinna ona służyć?

Odpowiedź można zamknąć w następujących stwierdzeniach:

1. Każdemu organowi kierowniczemu - decydentowi - w celu ustalenia dziedziny i zakresu potrzeb wsparcia naukowego, wyboru rodzaju doradztwa oraz dostosowania składu zespołu doradców do specyfiki konkretnego problemu-przedmiotu doradztwa.

2. Organowi odpowiedzialnemu za usprawnianie doradztwa naukowego w siłach zbrojnych - w celu dostosowywania organizacji i zasad jego funkcjonowania, jako systemu, do zmieniających się potrzeb organów kierowniczych w zakresie wsparcia naukowego.

3. Organowi odpowiedzialnemu za politykę naukową w siłach zbrojnych - w celu korygowania rozwoju bazy wojskowego potencjału naukowego z punktu widzenia rozwoju systemu obronnego państwa.

1.4. Rodzaje doradztwa naukowego

Podział doradztwa naukowego na rodzaje powinien być rozłączny, wyczerpujący i dostatecznie szczegółowy. Za takimi cechami podziału przemawiają bowiem względy praktyczne, a m. in. możliwość korzystania z listy pracowników naukowych - potencjalnych doradców - zestawionej według ustalonej nomenklatury specjalności wojskowych.

Wypada jednak zauważyć, że spełniający powyższe warunki podział doradztwa naukowego na rodzaje może być dokonany tylko w odniesieniu do problemów /zadań/ stosunkowo prostych, tj. takich, które mogą być rozwiązywane w ramach jednej dyscypliny. Byłby to podział monodyscyplinarny, odzwierciedlający statyczną systematykę nauk^{x/}, lecz nie spełniający współczesnych wymagań odnośnie do kompleksowości nauk i dynamiki procesów poznawczych.

Praktyka działalności doradczej w siłach zbrojnych wskazuje, że znaczna większość problemów rozwiązywanych przez główne organy kierowania ma charakter szczególnie złożony i z tego względu wymaga podejścia systemowego, a tym samym międzydyscyplinarnego, gdyż - wielodyscyplinarne nie zawsze prowadzi do najkorzystniejszych wyników. Z tego względu staje się niezbędne, aby podział doradztwa naukowego na rodzaje odpowiadał klasyfikacji międzydyscyplinarnej /interdyscyplinarnej/.

Podział ten powinny zatem cechować: brak rozłączności między rodzajami doradztwa/różne stopnie przenikania/ i stała otwartość dla wprowadzania niekiedy doraźnie formujących się nowych

x/ Jest ona /systematyka/ dość powszechnie jeszcze stosowana, głównie w szkolnictwie wyższym, jako podstawa systematyki programów dydaktycznych.

jego rodzajów. Wiadomo jednak, że dotychczasowe próby tworzenia międzydyscyplinarnej klasyfikacji nauk nie doprowadziły do wyników zadowalających, zwłaszcza z punktu widzenia systematyki rodzajów doradztwa naukowego.

Istnieje również możliwość dokonania podziału doradztwa naukowego na rodzaje poprzez zróżnicowanie typów sytuacji decyzyjnych według charakteru przedmiotu decyzji i funkcji spełnianych przez doradców w procesach decyzyjnych^{x/}. Podejście to nie jest zdominowane przez klasyfikację nauk, wskutek czego staje się bardziej elastyczne, a nawet kompromisowe wobec systematyki sfer działalności kierowniczej. Oparty na nim podział doradztwa naukowego na rodzaje występuje w praktyce cywilnej działalności doradczej, a celem tego podziału jest ujęcie doradztwa w wewnętrzne ramy organizacyjno-prawne oraz powiązanie z działaniami usługowymi na rzecz różnego rodzaju instytucji, bez względu na formy tych usług^{xx/}.

Nie wydaje się jednak, aby można było dostatecznie przekonywająco uzasadnić występujące niekiedy w praktyce doradztwa wojskowego tendencje do korzystania z podziału stosowanego w

x/ Zagadnienie to zostało szczegółowo omówione w opracowaniu pt.: "System doradztwa naukowego w siłach zbrojnych./Podstawy teoretyczne/", rozdz.4. Rodzaje doradztwa naukowego. Wyd.ASG, Warszawa październik 1980 r.

xx/ W praktyce cywilnej wyróżnia się najczęściej następujące rodzaje doradztwa: organizacyjne, ekonomiczne, techniczne, kadrowe, prawne, administracyjne, informatyczne, socjologiczne, a także - w sprawie marketingu, rozwoju gospodarki narodowej i poszczególnych jej działów /sfer/, ochrony i kształtowania środowiska naturalnego, szkolnictwa /edukacji/ itp. Podział ten jest dość elastyczny i nieostry, to też bywa uzupełniany podziałem doradztwa według dyscyplin naukowych, jak np. doradztwo psychologiczne i socjologiczne, czy też z zakresu wiedzy interdyscyplinarnej, np. doradztwo socjotechniczne.

doradztwie cywilnym. Rzecz w tym, że przedmiotem obsługi każdego z tych doradztw jest jakościowo odmienny system działania, tak pod względem celu /przeznaczenia/ i kryteriów oceny uzyskiwanych lub przewidywanych efektów, jak i sposobów weryfikacji wyników podejmowanych decyzji. Nasuwa się więc postulat, aby podział wojskowego doradztwa naukowego na rodzaje uwzględniał tę odmienność i wychodził naprzeciw potrzebom organów kierowania siłami zbrojnymi, a przy tym był dostatecznie elastyczny, zwłaszcza pod względem możliwości współdziałania z systemem cywilnego doradztwa naukowego.

Ideę powyższego podejścia do podziału wojskowego doradztwa naukowego na rodzaje przedstawiono w postaci hierarchicznie uporządkowanego układu ważniejszych nurtów działalności doradczej, odpowiadających rodzajom doradztwa^{x/}. Nurty te prowadzą przez wyróżnione na kolejnych poziomach: 1. obszary działalności doradczej /np. projektowanie/, 2. makrodziedziny /np. technika wojskowa/, 3. klasy celów /np. diagnostyczne/ oraz 4. uściślenia ich charakteru /np. potencjalizacja działań/. A zatem, traktując potocznie nazwy rodzajów doradztwa /np. organizacyjne, techniczne, ekonomiczne itp./ jako umowne, często wieloznaczne skróty myślowe, uściśla się je od strony metodologicznej i praktycznej.

W ten sposób - utrzymując w mocy postulat, aby podział na rodzaje był nieostry i otwarty - wprowadza się warunek, że powinien być ^{na}bieżąco weryfikowany, tak z punktu widzenia przyszłych potrzeb decydentów, jak i możliwości doboru potencjalnych doradców. Inaczej mówiąc, podział ten stwarza warunki, aby każdemu z wyodrębnionych rodzajów doradztwa naukowego przyporządk-
x/ Typologiczny układ rodzajów doradztwa przedstawiono w opracowaniu: System doradztwa naukowego w siłach zbrojnych /Podstawy teoretyczne/, s.92-97, załącznik nr 8.

kować odpowiednie listy potencjalnych specjalistów. Zrozumiałe jest, że takie listy powinny być zestawiane przez aktyw wojewego potencjału naukowego, przy współudziale specjalistów przewidzianych do spełniania roli doradców.

Niezbędną praktycznie szczegółowość podziału doradztwa na rodzaje uzyska się przez zwiększenie, na pierwszym poziomie, liczby obszarów działalności doradczej, na drugim - liczby makroproblemów itd., oraz ustalenie kierowniczych więzi między tymi elementami.

Przedstawiona idea zapewnia doradztwu działalność jedno-i-wielodyscyplinarną, a także spełnia warunek międzydyscyplinarności wiedzy doradczej.

1.5. Właściwości funkcjonowania doradztwa naukowego

Spośród istotnych cech składających się na pojęcie sprawności w odniesieniu do organizacji^{x/} funkcjonowania doradztwa naukowego, jako systemu naukowego wsparcia organów kierowniczych, racjonalność jest tą cechą, która zapewnia, że zarówno proces wyznaczania celów działalności doradczej, jak i drogi do ich osiągnięcia wynikają z wiodącej roli nauki wobec praktyki kierowania^{xx/}.

Wyróżniając racjonalność /metodologiczną/ jako główną właściwość funkcjonowania doradztwa naukowego, mamy także na uwadze warunki, jakie powinna spełniać. Racjonalne jest bowiem wszelkie działanie, które:

- 1^o wynika z rzeczywistych potrzeb /programu, planu/;
- 2^o jest obiektywnie skuteczne;
- 3^o uwzględnia przestrzeganie preferencji /hierarchię potrzeb, motywów postępowania, np. przy pokonywaniu trudności/;
- 4^o wyraża konsekwencję w postępowaniu.

Warunki te spełniają rolę ograniczeń także dla racjonalności metodologicznej działania doradczego. Oczywiście wyróżnienie ich nie wyczerpuje problemu. Istnieje cały szereg innych

x/ Pojęcie: "organizacja" występuje tu w znaczeniu atrybutowym, tj. wyrażającym strukturę systemu działania, w odróżnieniu od znaczenia rzeczowego, tj. dotyczącego systemu jako instytucji, i znaczenia czynnościowego, tj. jako procesu organizatorskiego w zakresie tworzenia tej struktury /instytucji/.

xx/ Pojęcie: "racjonalność" w odniesieniu do działania /i jego składników, takich jak cel, środki, metody itp./, decyzji zachowania się człowieka lub zespołu jest nawet wśród prakseologów wielorako interpretowane. Tu przyjęto traktować racjonalność /racjonalne działanie/ w znaczeniu nadanym przez T. Kotarbińskiego w "Traktacie o dobrej robocie"/wyd. IV, 1969, s.133-135/, gdzie odróżnia on racjonalność metodologiczną, tj. opartą na wiedzy naukowej, od rzeczowej, tj. wynikającej z przesłanek pozanaukowych, np. wynikającej z doświadczenia życiowego.

zagadnień związanych z racjonalnością działania^{x/}.

Powyższe rozumienie racjonalności zastosowane w odniesieniu do działalności doradczej nie powinno budzić wątpliwości o charakterze metodologicznym. Nasuwa się jednak pytanie istotne dla doradztwa naukowego: czy w świetle wiodącej roli nauki wobec praktyki kierowania istnieje dla doradztwa naukowego granica racjonalności?

Odpowiedź powinna być pozytywna, wiadomo bowiem, że nadmiar racjonalności może w rezultacie okazać się "nieracjonalny". Mówi się niekiedy z dezaprobatą o wszelkim "przedobraniu", chociaż są to z reguły stwierdzenia aposterioryczne. Rzecz w tym, że badania naukowe nigdy nie prowadzą do wypowiedzi absolutnie prawdziwych. Zatem doradca może tylko subiektywnie określić prawdopodobieństwo /nigdy pewność/, z jakim, na przykład, podjęta decyzja zapewni osiągnięcie zamierzonego celu, czy też, z jakim opracowana prognoza orzeka o wystąpieniu określonego zjawiska. Doradztwo naukowe, jak zresztą każde działanie, łączy się z ryzykiem. Czy istnieje społecznie uzasadniona granica ryzyka, poza którą decydent, jeśli nie skorzysta ze wsparcia doradcy, na pewno podejmie decyzję niewłaściwą? Odpowiedź powinna być negatywna.

Ocena ryzyka jest nadal problemem otwartym, tak od strony teorii, jak i praktyki. Trudności, jakie przy tej ocenie napotyka ją tak decydent, jak i doradca, pogłębia fakt, że przeważającą większość problemów rozwiązywanych na głównych szczeblach kierowania siłami zbrojnymi, formułuje się na podstawie hipotez

x/ Należą do nich również te, które są szczególnymi przypadkami pewnych zasad znanych z prakseologii, jak np. zasada G. Hosteleta, prakseologiczna zasada dysharmonii celów i środków i in. Por. też G. Matulewicz, M. Matulewicz: O pojęciu racjonalności, "Prakseologia" nr 2/54/ 1975 oraz E. Geblewicz: Co to znaczy "postępować racjonalnie", "Prakseologia" nr 2/54/1975.

dotyczących charakteru przyszłej wojny, wysuwanych i korygowanych przez teorię sztuki wojennej w miarę jej rozwoju.

Zrozumiałe bywają więc niekiedy obawy praktyków, poszukujących wsparcia naukowego swej działalności, czy aktualne osiągnięcia nauki, głównie nauk wojennych i wojskowych, są wystarczające, by uzyskiwane na ich podstawie rozwiązania problemów praktycznych cechowała względna wiarygodność w ustalonym okresie. Można przyjąć, że zaufanie praktyków do rozwiązań naukowych, na przykład w dziedzinie techniki wojskowej i częściowo - medycyny wojskowej jest w znacznym stopniu uzasadnione, bowiem w dziedzinach tych istnieje możliwość dokonywania ocen bezpośrednio w warunkach działalności wojska w okresie pokoju. Istnieje jednak poważny dział problemów, wymagających zastosowania osiągnięć nauk społecznych, których weryfikacja, nawet na drodze wdrożeń wstępnych, jest długotrwała, bardzo kosztowna /np. w zakresie doskonalenia organizacji wojska i systemów dowodzenia, szkolenia i wychowania wojskowego/, a niekiedy nawet niemożliwa /np. w zakresie zasad i sposobów prowadzenia w realnych warunkach działań bojowych - operacji, wojny/. W tych wypadkach możliwości doradcze wojskowego potencjału naukowego muszą być ograniczone do przedstawiania wyników badań analitycznych i z natury rzeczy uproszczonych ocen płynących z ich częściowych weryfikacji na poligonach.

Reasumując, decydent i doradca mogą jedynie dążyć do minimalizowania ryzyka. Decydent może minimalizować ryzyko poprzez dobór właściwego doradcy /ze społu doradców/ i ustalenie z nimi formy lub form współpracy.

Literatura traktująca o doradztwie naukowym podaje różne "metadoradcze" wskazówki, jakimi decydent powinien się kierować

przy doborze doradcy /doradców/, choć na trafność tego wyboru wpływają często czynniki zgoła przypadkowe. Doradca może minimalizować ryzyko tylko na podstawie wnikliwych badań naukowych. Obiektywnie zrozumiałe są ograniczone możliwości doradcze wojskowego potencjału naukowego, głównie ze względu na uzależnienie od postępu w obszarach badań podstawowych, stosowanych i rozwojowych na rzecz obronności kraju. Są to z reguły badania kompleksowe, wielo- i międzydyscyplinarne, wymagające tworzenia metodologicznie zróżnicowanych podejść do każdego problemu jako niepowtarzalnego. Traktowanie wyników takich badań, jako głównej podstawy dla działalności doradczej stało się już uznany warunek utrwalania więzi między nauką i praktyką.

Przyjmując, że racjonalność to zbiór elementów warunkujących pozytywne działanie, współoddziaływanie w ogniwie decydent-doradca należy traktować kompleksowo, uwzględniając ewentualny niepożądany wpływ ryzyka. Można przy tym określić główne elementy składające się na racjonalność współoddziaływań w tym ogniwie, uzależnioną od tego:

- 1^o jaką wiedzę każda ze stron dysponuje;
- 2^o jakie informacje może przekazać;
- 3^o jakie u każdej ze stron występują ograniczenia.

Ad.1. Decydent posiada usystematyzowaną wiedzę szkolną, która w pewnym stopniu zdezaktualizowała się z biegiem czasu. W toku działalności praktycznej decydent jednak uzupełnia w sposób niesystematyczny tę wiedzę w zakresie niezbędnym do podejmowania decyzji. Jednocześnie zdobywa doświadczenie praktyczne, którego wartość trudno przecenić. Doświadczenie to często uzyskiwane jest drogą prób i błędów, co tym bardziej utrwała je w jego świadomości.

Z kolei doradca dysponuje wiedzą utrwaloną w swojej dyscyplinie, znajomością istoty prawidłowości oraz związków i zależności, które istnieją między poszczególnymi zdarzeniami bądź rzeczami. Wiedza ta jest stale pogłębianą bieżącymi studiami, analizą aktualnego materiału faktograficznego z wyników badań. Doradca zna również metody badań danego obszaru rzeczywistości, jak też metodę optymalizacji decyzji z zakresu swej specjalności.

Zasób różnych umiejętności praktycznych u decydenta i teoretycznych u doradcy jest punktem wyjścia do współoddziaływania, w którym każdy z nich posiada określone atuty.

Ad.2. Decydent może przekazywać doradcy, z zachowaniem porządku przewidzianego odpowiednią procedurą prawną, informacje, które mu są nie znane, głównie tajne i poufne. W ten sposób powiększa się zasób wiedzy doradcy o dane, które były dla niego niedostępne. Ponadto może on określić czynniki ograniczające racjonalność decyzji, a więc zdefiniować ramy działania, w których musi się ona mieścić. Z tym przekazem wiąże się informacja o założonych celach i przewidywanych wynikach ich realizacji oraz niekiedy woluntarystyczna koncepcja realizacji celu, czyli pradecyzja praktyka, która właśnie ma być obiektem weryfikacji.

Doradca z kolei może przekazać decydentowi-praktykowi informacje o metodzie badań przedstawionego mu problemu i metodzie poszukiwania rozwiązania racjonalnego, o ograniczeniach metodycznych i innych wynikających z konieczności uwzględnienia różnorodnych uwarunkowań. Ponadto dla porównania z rozwiązaniami podobnych problemów może udostępnić odpowiednie materiały studialne. Istotne dla decydenta znaczenie może mieć ocena

rzeczywistości dokonana przez doradcę w oparciu o naukowo zdefiniowane prawidłowości odnoszące się do rozwiązania postawionego problemu. W pewnych wypadkach doradca przekazuje decydentowi naukowo opracowane prognozy oraz swój subiektywny pogląd i program działania.

Niejednokrotnie istotne ograniczenia w sprawności współpracy decydenta z doradcą wynikają z:

- hermetyczności języka doradcy i nieadekwatności "przekładu" jego wypowiedzi na język decydenta;

- wysokiego stopnia uogólnienia proponowanych rozwiązań, opinii lub ocen, zbytnej ich teoretyczności lub truizmów w stwierdzeniach.

Problem hermetyczności języka nauki był i jest przedmiotem wielu refleksji. Należy sądzić, że proces ujednolicania się języka jest funkcją zbliżania nauki do praktyki, a w szczególności wykształcenia nowego typu decydenta - intelektualisty ściślejsz związanego z nauką.

Ad.3. W toku współoddziaływania występuje szereg ograniczeń o charakterze obiektywnym i subiektywnym. Ważna jest tu rozległa sfera ograniczeń ze strony decydenta. Mogą one być w szczególności wynikiem niezgodności celów. Praktyk może informować tylko o celach wyznaczonych oficjalnie, rzeczywiste mogą nie być znane doradcy; czasem mogą być one nieznanne również i decydentowi na zbyt niskim szczeblu hierarchii organizacyjnej. Może też występować niezgodność celów wytyczanych oficjalnie z celami osobistymi decydenta. W tym wypadku praktyk nie wykorzystuje wypowiedzi doradcy nastawionej na realizację celu oficjalnego.

Na ograniczenie sprawności współoddziaływania może wpłynąć również swoisty autokratyzm decydenta, przekonanego o swojej nieomyślności. Wówczas swoją pradecyzję traktuje on jako optymalną, nie respektując oceny doradcy. Może tu też występować zjawisko doktrynalności ocen /praktyk nie wykracza w swojej ocenie poza ramy ustalonej doktryny, która ogranicza przyjęcie wniosków doradcy/. We wszystkich tych przypadkach występuje u decydenta swoista postawa emocjonalna, uzewnętrzniająca się w postaci nieufności do doradcy.

Opory psychiczne u decydenta mają oczywiście swoje obiektywne uwarunkowania. Decydent znajduje się w określonym układzie odniesienia, ocenia rzeczywistość przez pryzmat swego doświadczenia, dlatego też nie jest podatny na przyjęcie wniosków doradcy metodologicznie poprawnie sformułowanych, ale niezgodnych z jego osobistą obserwacją. Jest to znana sytuacja, w której doradca, przedstawiając wyniki badań metodologicznie niepodważalnych i wyciągając z nich logiczne wnioski, spotyka się z opinią decydenta o ich niepotwierdzeniu się w jego osobistej praktyce.

Ograniczenia występujące po stronie decydenta mają swoje odpowiedniki w ograniczeniach występujących u doradcy, również obiektywnych i subiektywnych. W szczególności doradca może posiadać za mało istotnych informacji tajnych i poufnych o przedmiocie wypowiedzi i o subiektywnych ograniczeniach występujących u decydenta.

Subiektywnym ograniczeniem może być niedostateczny stopień niezawodności doradcy, wynikający - przykładowo - z niedostatku doświadczenia w "grze z rzeczywistością". Doradca może również reprezentować zbyt wysoki stopień konformizmu, będą-

cego funkcją zależności hierarchicznej. Autentyczność doradcy zarówno w sensie wiedzy, jak i charakteru, jest niezbędnym warunkiem sprawności współoddziaływań. Mądry, o rozległych horyzontach intelektualnych decydent z szacunkiem przyjmie kontrowersyjną opinię doradcy, starając się krytycznie skonfrontować swoją pradeceyzję.

x

x

x

W kontekście powyższych rozważań wypada przytoczyć nieuregulowaną od strony formalnej zasadę orzekającą o konieczności korzystania i możliwości rezygnacji z doradztwa naukowego przez główne organy kierowania siłami zbrojnymi. Ustalenia w tym zakresie muszą wynikać z obowiązku służbowego inicjowania, organizowania i prowadzenia stałych, programowych badań naukowych /podstawowych, stosowanych i rozwojowych/ oraz wdrażania rezultatów tych badań do praktyki w obszarze doskonalenia i rozwoju sił zbrojnych. Z istoty doradztwa naukowego wynika, że jest to obowiązek tak organów kierowniczych, jak i potencjalnych doradców, bez względu na sposób i formę, w jakiej będą służyli swymi kwalifikacjami^{x/}. Stosowanie przez obie strony tej zasady staje się właściwością współczesnego kierowania siłami zbrojnymi, wyrażającą zależność doskonalenia praktyki wojskowej od rozwoju nauk wojennych i wojskowych.

Spełnienie warunku racjonalności /metodologicznej/ funkcjonowania doradztwa naukowego mogą zapewnić tylko pracownicy naukowi, tj. osoby, dla których uprawianie nauki jest zawodem.

x/ W praktyce cywilnej doradztwa naukowego zasadę tę realizuje się zazwyczaj na warunkach obustronnej dobrowolności, wynikającej z konkretnych celów obu stron, a nie z tytułu potrzeb nadrzędnych.

Muszą to być przy tym osoby cieszące się uznaniem w swoim środowisku, bowiem nie zawsze posiadany formalnie tytuł i stopień świadczy o faktycznych kompetencjach i upoważnia do pełnienia roli doradcy naukowego. Wiedza nabyta, lecz nie wzbogacana samodzielnie i systematycznie starzeje się moralnie, a temu odpowiada moralne zużycie dyplomów i moralna degradacja kompetencji. Z tego względu nasuwa się postulat, aby samo doradztwo naukowe jako całość było traktowane systemowo, a przy tym instytucjonalnie, stwarzając decydentowi sprzyjające warunki tak dla dokonywania najwłaściwszego doboru doradców naukowych, jak i współdziałania w procesie rozwiązywania problemów /zadań/ - przedmiotów doradztwa.

Systemowe podejście do usprawniania doradztwa naukowego pozwoli wyeliminować żywiołowe i przypadkowe kontakty między decydemtem i doradcami. Wymaga to wprowadzenia odpowiedniego mechanizmu regulacji, a ten przejawia się w postaci norm kształtujących strukturę rzeczową i funkcjonalną doradztwa jako systemu.

Racjonalność metodologiczną w zakresie doskonalenia obu tych struktur wyrażają głównie normy prawne, regulujące zasady i procedury postępowania w układzie: nauka - doradztwo naukowe - praktyka. Normy te dotyczą: funkcji spełnianych przez system doradztwa; statusu systemu doradztwa oraz wymagań etycznych obowiązujących w tym systemie.

W odniesieniu do wojskowego systemu doradztwa naukowego normy te powinny uzupełniać system norm obejmujących całokształt doskonalenia i rozwoju sił obronnych państwa.

W zakresie funkcji wojskowego systemu doradztwa naukowego normy powinny określać:

- miejsce systemu doradztwa w systemie obronnym państwa;
- zgodność ustaleń doradczych z ustaleniami resortu ON w zakresie rozwoju sił zbrojnych i polityki naukowej.

W zakresie statuseu normy powinny regulować przede wszystkim sprawy:

- stopnia niezależności doradców od wymagań i nacisków decydentów oraz innych osób z nimi związanych;
- dostosowania rodzajów i form doradztwa do rzeczywistych potrzeb;
- pozycji organów doradczych wynikających ze spełnianych funkcji w różnych strukturach funkcjonalnych wojska, a ogólniej - systemu obronnego kraju;
- zasad powoływania doradców i formułowania dla nich zadań;
- zasad postępowania w wypadkach rozbieżności poglądów między doradcami a decydentami /organami decyzyjnymi/ oraz między różnymi doradcami;
- trybu weryfikacji rozstrzygnięć /decyzji/ powziętych z pominięciem wypowiedzi doradczych lub przy niepełnym ich wykorzystaniu.

W zakresie etycznym normy powinny określać wymagania dotyczące:

- sumiennej pracy doradców;
- wierności racjom, w imię których mają być wdrożone rekomendacje zawarte w wypowiedziach doradczych;
- przestrzegania ustaleń nakazujących ochronę innych wartości niż te, którym wedle decydentów mogą służyć efekty działalności doradczej;
- przedkładania racji ogólnospołecznych nad wymagania

grup partykularnych.

Powyższe postulaty normotwórcze nakreślają jedynie ogólne tło dla formułowania konkretnych norm systemu doradztwa naukowego, nie są więc schematem, według którego ustalenia takie powinny przybrać postać dokumentu normatywnego.

2. STAN DORADZTWA NAUKOWEGO

Istniejący stan doradztwa naukowego w Siłach Zbrojnych PRL rozpatrzono w dwóch aspektach, a mianowicie: stanu prawnego, dyktującego jak w tej dziedzinie być powinno oraz rzeczywistej praktyki, obrazującej jak jest w istocie.

Każdy z tych aspektów obligował do zastosowania odrębnych metod badawczych. W odniesieniu do stanu prawnego obrano metodę przeglądu aktów prawnych i ich krytycznej analizy. W stosunku do rzeczywistej praktyki posłużono się natomiast dwoma metodami: ankietowania i wywodu.

Wyniki badań ankietowych zostały opracowane statystycznie i ujęte w formie analizy. W jej wyniku ujawniły się "białe plamy", wskazujące na potrzebę dalszych wyjaśnień i uściśleń. Wytypowano zatem spośród ankietowanych niektóre instytucje do przebadania metodą wywiadu. Wybrano tych respondentów, których odpowiedzi na pytania ankiety zdradzały charakter ekstremalny, tzn. najbardziej odbiegający od przeciętności /najmniej typowy/.

2.1. Stan prawny doradztwa naukowego w państwie

Z dokonanej analizy powszechnie obowiązujących przepisów prawnych /w tym również tzw. "aktów resortowych"/ nasuwa się wniosek, że w prawodawstwie polskim sprawa doradztwa naukowego nie została generalnie uregulowana. Nie oznacza to jednak, by przepisy prawne pomijały całkowicie ten problem, ponieważ niektóre z nich posługują się w swej treści pojęciem: "doradztwo naukowe" lub sformułowaniami zbliżonymi.

Przykładem ustalenia prawnego w kwestii doradztwa może być np. ustawa z dnia 27 kwietnia 1972 r. dotycząca Karty Praw i Obowiązków Nauczyciela /Dz.U.z 1972 r.nr 16, poz. 114, z 1973r.

nr 12, poz.89 i z 1977 r. nr 11, poz.43/, w której art.36 ust.1 ust.1 stwierdza się, że "Nauczyciel i nauczyciel akademicki może poza swoimi zajęciami obowiązkowymi podjąć dodatkowe zatrudnienie zarobkowe, nie kolidujące z jego obowiązkami, po uprzednim uzyskaniu zezwolenia tylko na prace dydaktyczne, wychowawcze, naukowe, artystyczne, usługowo-lecznicze, w administracji oświatowej lub d o r a d z t w o n a u k o w o - t e c h - n i c z n e .

Podobnie art.5 ustawy z dnia 17 lutego 1960 r. o Polskiej Akademii Nauk /Dz.U.z 1970 r. nr 4, poz.35, z 1973 r. nr 12, poz.89 i z 1974 r. nr 50, poz.319/ określa, że "Akademia jest stałym d o r a d c ą rządu w sprawach nauki", a "naczelne organy administracji państwowej zasięgają opinii Akademii we wszystkich istotnych sprawach dotyczących stanu i rozwoju nauki".

Elementy regulacji prawnej doradztwa naukowego występują także w licznych przepisach dotyczących działalności szkolnictwa wyższego i instytutów /ośrodków/ naukowo-badawczych, organów doradczych kierownictw resortów, a także przyjmowania przez nie zleceń. Są to przepisy różnej rangi, począwszy od rozporządzeń i uchwał Rady Ministrów, poprzez zarządzenia ministrów poszczególnych resortów, a kończąc na pismach okólnych. Przykładową ilustrację mogą tu stanowić:

1/ uchwała nr 62 Rady Ministrów z dnia 29 stycznia 1963 r. w sprawie utworzenia Instytutu Finansów;

2/ zarządzenie prezesa Rady Ministrów z dnia 11 marca 1974 r. w sprawie utworzenia Instytutu Problematyki Przeszłości /Monitor Polski z 1974 r. nr 9, poz.68/;

3/ pismo okólne Centralnego Związku Spółdzielczości Pracy z dnia 4 maja 1959 r. w sprawie przyjmowania zleceń na prace

związane z doradztwem organizacyjnym /Biuletyn CZSP z 1959 r. nr 8, poz.36/.

Jak z powyższego wynika, akty prawne, normując świadczenie usług doradczych w procesach podejmowania decyzji, nie mają charakteru kompleksowego i pożądanej - ze względu na przedmiot regulacji - jednolitości. Zbadany materiał normatywny daje jednak podstawę do dokonania podziału organów opiniodawczo-doradczych, działających przy naczelnym i centralnym organach administracji państwowej, na:

- organy fachowego doradztwa "reprezentatywnego";
- organy doradztwa naukowego.

2.1.1. W skład pierwszej z wyróżnionych grup można zaliczyć kolegia ministerstw oraz międzyresortowe komisje i kolegia porozumiewawcze. Ich działalność normują przepisy uchwały nr 137 Rady Ministrów z dnia 18 sierpnia 1970 r. w sprawie kolegiów w naczelnym organie administracji państwowej i urzędach centralnych /Dz.U.z 1970 r. nr 29, poz.240/. Zgodnie z § 3 tej uchwały w skład kolegium wchodzi:

- 1/ podsekretarze stanu i generalni dyrektorzy /z urzędu/;
- 2/ członkowie powołani przez ministra spośród:
 - a/ pracowników ministerstwa zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych lub doradczych,
 - b/ kierowników /dyrektorów/ niektórych jednostek organizacyjnych resortu /np. dyrektorów zjednoczeń, instytutów, instytucji, szkół itd./.

Minister może zapraszać do stałego lub doraźnego udziału w posiedzeniach kolegium przedstawicieli zainteresowanych instytucji, organizacji politycznych, społecznych i związków zawodowych. Mogą w nich również uczestniczyć w charakterze dorad-

ców specjalności z danej dziedziny. Szczegółowe zasady i tryb pracy kolegiów określają regulaminy ustalone przez poszczególnych ministrów /np. Kolegium Ministerstwa Komunikacji - Dziennik Urzędowy MK nr 2 z 1971 r. poz. 12/.

Tryb powoływania komisji resortowych i wynagradzania za udział w posiedzeniach został określony przepisami uchwały nr 38 Rady Ministrów z dnia 30 stycznia 1954 r. /Monitor Polski z 1954 r. nr A-30, poz.442/. Charakterystyczne jest w niej np. zarządzenie ministra kultury i sztuki z dnia 29 października 1975 r. w sprawie powoływania i zasad działania komisji rzeczoznawców do spraw artystycznych /Dziennik Urzędowy MKS z 1975 r. nr 10, poz.58/.

Jeżeli chodzi o resort obrony narodowej, to zasady działania organów kolegialnych w Siłach Zbrojnych PRL ustala zarządzenie ministra obrony narodowej nr Pf 16/MON z dnia 25 września 1972 r. /Dz.Rozk.Tjn.MON z 1977 r. nr 4, poz.9, zm. Dz.Rozk.Jawnych MON z 1978 r., nr 15, poz.78 i z 1979 r., poz.14/.

Jak zasadnie dowodzi T.Skoczny, "Doradztwo sprawowane przez kolegia ministerstw, międzyresortowe komisje i kolegia porozumiewawcze wynika z konieczności zharmonizowania interesów różnych branż lub jednostek organizacyjnych resortu. Z tego względu członkami kolegiów ministerstw są liniowi pracownicy administracji państwowej /"noénicy" władzy administracyjnej, którzy posiadają odpowiednie doświadczenie oraz znajomość spraw danego resortu"/.

2.1.2. W skład drugiej z wyróżnionych grup wchodzi
specjalnie powołane rady naukowe złożone z przedstawicieli nauki i opierające się w swej pracy przede wszystkim na przygotowanych indywidualnie bądź zespołowo ekspertyzach naukowych. Ich

podstawowym celem jest dostarczanie decydującym informacjami o charakterze naukowym.

Cechą charakterystyczną jest brak jednolitej podstawy prawnej powoływania organów doradztwa naukowego. Mogą bowiem być one tworzone na mocy:

1/ ustawy lub dekretu całościowo regulującego wyodrębnioną sferę działalności państwa;

2/ aktu prawnego niższego rzędu /rozporządzenie, uchwała, zarządzenie/;

3/ aktu prawnego nadającego statut organowi korzystającemu z usług doradztwa naukowego.

Tak więc szereg rad naukowych zostało powołanych określonymi ustawami: np. Państwowa Rada Ochrony Przyrody - ustawą z dnia 7 kwietnia 1949 r., o ochronie przyrody /Dz.U.nr 26, poz.180/; Państwowa Rada Biblioteczna - ustawą z dnia 9 kwietnia 1968 r. o bibliotekach /Dz.U.nr 12, poz.63/; Rada Wyższego Szkolnictwa Artystycznego - ustawą z dnia 29 marca 1962 r. o wyższych szkołach artystycznych /Dz.U.z 1969 r. nr 6, poz.48 i z 1973 r. nr 12, poz.89/; Państwowa Rada Górnicza - dekretem /z mocą ustawy/ z dnia 6 maja 1963 r. - Prawo Górnicze /Dz.U. z 1978 r. nr 4, poz.12/.

Przykład rad powołanych aktami niższej rangi mogą stanowić: Rada Motoryzacyjna - powołana uchwałą nr 379 Rady Ministrów z dnia 20 września 1957 r. /Monitor Polski nr 81, poz.487, z 1974 r. nr 33, poz.195 i z 1980 r. nr 18, poz.87/; Rada Naukowa przy Ministrze Zdrowia i Opieki Społecznej - powołana uchwałą Prezydium Rządu z dnia 23 grudnia 1950 r. /Monitor Polski z 1951 r. nr A-3, poz.40/.

Wreszcie trzecią grupę rad naukowych /tzw. "statutową"/ stanowią przykładowo:

- Rada Naukowo-Techniczna przy ministrze górnictwa;
 - Rada Naukowo-Ekonomiczna przy ministrze handlu wewnętrznego i usług;
 - Rada Techniczno-Ekonomiczna przy ministrze komunikacji;
 - Rada Naukowo-Techniczna przy ministrze rolnictwa;
- itp.

Rady te zostały utworzone na podstawie uchwał Rady Ministrów, nadających statuty ministerstwom.

Przytoczone wyżej akty prawne z reguły nie dostarczają szczegółowych informacji odnośnie do zakresu organizacji wewnętrznej, trybu działania, a często i składu rad, odsyłając w tym przedmiocie do szczegółowych przepisów zawartych w aktach powołujących organy doradztwa naukowego. W przeważającej mierze aktami wykonawczymi są zarządzenia poszczególnych ministrów, przy których działają rady z załączonymi do tych zarządzeń statutami lub regulaminami. Upoważniają one do wydawania "wewnętrznych regulaminów" określających tryb działania /"pracy"/ organów doradztwa naukowego. W niektórych wypadkach, gdy rady zostały powołane na mocy ustawy, ich wewnętrzne funkcjonowanie jest określone bezpośrednio w rozporządzeniu wykonawczym.

Zbadany materiał prawny upoważnia do stwierdzenia, że większość zadań realizowanych przez rady dotyczy konkretnej działalności danego resortu w sferze np. nauki, techniki, ekonomiki czy organizacji zarządzania. Rady przejawiają aktywność zwłaszcza w zakresie rozstrzygnięć "przyszłościowych" /prognozy, plany działania, programy/ oraz w bieżącej działalności opiniodawczo-doradczej. Do realizacji tego rodzaju zadań dostosowana

jest ich struktura, w której można wyodrębnić: plena, prezydium, stałe komisje lub sekcje, doraźnie powoływane zespoły robocze oraz ekspertów /rzeczoznawców/. Finansowanie rad zapewnia się w ramach budżetów poszczególnych ministerstw lub Urzędu Rady Ministrów /w zależności od miejsca ustatkowania/.

Oprócz omówionych organów doradztwa naukowego istotną rolę w całokształcie działalności doradczej spełniają placówki naukowo-badawcze /PAN, uczelnie, instytuty itp./. Jako placówki naukowe są one niewątpliwie predestynowane do sporządzania różnego rodzaju ekspertyz, analiz i prac studyjnych na rzecz organów zarządzających, zwłaszcza w warunkach podległości resortowej. Jak słusznie wskazuje T. Skoczny, "zakres działania placówek naukowo-badawczych jako podmiotów doradztwa naukowego wyznaczają trzy czynniki: udział funkcji doradztwa naukowego w ogólnym zakresie działania tych instytucji, stosunek ich zakresu działania do zakresu działania nadzorujących je organów oraz główne rodzaje działalności doradczej instytucji naukowo-badawczych".

Działalność instytucji naukowo-badawczych jest normowana przez akty prawne omówione w następnym rozdziale. Wynika z nich, że doradztwo naukowe prowadzone jest w ramach działalności ich wewnętrznych jednostek organizacyjnych, bądź też zespołu indywidualnych pracowników naukowych, spełniających w tym wypadku rolę ekspertów.

Na tle poczynionych ustaleń można stwierdzić, że w praktyce ostatniego okresu zarysowuje się tendencja do szerszego wykorzystywania instytucjonalnych form doradztwa naukowego. Przykładem tego może być powołanie uchwałą Rady Ministrów z dnia 20 lutego 1981 r. Rady Gospodarki Żywnościowej. W skład,

rady, która jest organem koordynującym i opiniodawczo-doradczym rządu w sprawach polityki rolnej i rozwoju gospodarki żywnościowej, wchodzą rolnicy, działacze samorządowi, naukowcy, przedstawiciele resortów pracujących na rzecz gospodarki żywnościowej, organizacje społeczno-gospodarczych i spółdzielczych działających na wsi, reprezentanci administracji i służby rolnej. Innym przykładem jest ożywiona działalność Komitetu Gospodarczego Rady Ministrów.

2.2. Stan prawny doradztwa naukowego w wojsku

Analiza przepisów prawnych obowiązujących w resorcie obrony narodowej upoważnia do stwierdzenia, że problem doradztwa naukowego w wojsku, podobnie jak w skali państwa, nie został generalnie unormowany.

Niemniej jednak elementy regulacji prawnej doradztwa naukowego występują w licznych przepisach dotyczących wojskowych placówek naukowo-badawczych /instytutów, ośrodków/, wyższego szkolnictwa wojskowego oraz organów kolegialnych działających w Siłach Zbrojnych PRL.

2.2.1. Doradztwo sprawowane przez wojskowe placówki/instytuty, ośrodki/ naukowo-badawcze

Podstawowy akt prawny w odniesieniu do tego rodzaju doradztwa stanowi ustawa z dnia 17 lutego 1961 r. o instytutach naukowo-badawczych /jednolity tekst: Dz.U.z 1975 r. nr 7, poz.41/.

Określa ona w art.1 ust.1, że instytutami naukowo-badawczymi są państwowe jednostki organizacyjne tworzone dla prowadzenia prac naukowo-badawczych w celu rozwoju nauki oraz działalności gospodarczej, społecznej, kulturalnej, administracyjnej

lub innej.

Zgodnie z art.3 ustawy do zadań instytutu należy prowadzenie prac naukowo-badawczych, rozwojowych oraz wdrożeń w zakresie ustalonym w statucie instytutu, a ponadto prowadzenie prac usługowych o charakterze naukowo-badawczym, kształcenie i doskonalenie kadr specjalistów, prowadzenie działalności wydawniczej oraz wykonywanie innych zadań w dziedzinie objętej zakresem działania instytutu.

W całokształcie działalności instytutu istotną rolę odgrywa rada naukowa, która w myśl art.10 ustawy jest organem opiniodawczym i doradczym instytutu oraz czuwa nad poziomem naukowym działalności instytutu.

W szczególności rada naukowa wypowiada się w sprawach kierunków, programów i planów działalności naukowo-badawczej instytutu; opiniuje ważniejsze prace naukowo-badawcze; postanawia o uznaniu tych prac za zakończone na zasadach określonych w odrębnych przepisach; rozpatruje sprawozdania z działalności naukowo-badawczej instytutu oraz wykonuje inne funkcje określone w statucie.

W art.43 ust.1 ustawy przewidziano, że Rada Ministrów może określić zasady dotyczące organizacji i działalności wojskowych instytutów naukowo-badawczych podległych ministrowi obrony narodowej w sposób odmienny od przepisów tej ustawy, o ile uzasadnia to charakter tych instytutów.

Na podstawie tego przepisu została wydana uchwała Rady Ministrów nr 105/65 z dnia 28 kwietnia 1965 r. w sprawie organizacji i działalności wojskowych instytutów naukowo-badawczych podległych ministrowi obrony narodowej /Dz.Roż.MON nr 9, poz.46/.

Zgodnie z § 3 uchwały zadaniem wojskowego instytutu naukowo-badawczego jest prowadzenie prac naukowych i usługowo-badawczych w dziedzinach mających znaczenie dla obronności państwa oraz prowadzenie wojskowej informacji naukowej i określonej działalności wydawniczej w zakresie swej specjalności.

W instytucie wojskowym działa rada naukowa, która jest organem opiniodawczym i doradczym komendanta w zakresie prowadzenia badań naukowych /§ 6 ust.1 i 2 uchwały/.

W uchwale został określony zakres działalności poszczególnych instytutów.

Do zasadniczych zadań każdego z instytutów należy prowadzenie studiów, analiz, prób, badań oraz przeprowadzanie e k s p e r t y z i wydawanie o r z e c z e ń - odpowiednio do tematyki będącej przedmiotem jego zainteresowań.

Organizację i szczegółowy zakres działania wojskowych instytutów naukowo-badawczych określają statuty nadawane przez ministra obrony narodowej. Na podstawie tych statutów działają również wojskowe ośrodki naukowo-badawcze.

W zakres organizacji pracy wojskowych instytutów naukowo-badawczych wchodzi:

1/ wyznaczenie zarówno spośród żołnierzy i pracowników instytutu /ośrodka/, jak też spoza niego /jeżeli wymaga tego charakter pracy/ wykonawców całego tematu /problemu/;

2/ uzgadnianie szczegółowego zakresu i terminów wykonania prac przez poszczególnych wykonawców /żołnierzy, pracowników/ i wyznaczenie osoby kierującej opracowaniem całości;

3/ opracowywanie, uzgadnianie i ustalanie harmonogramów prac przewidzianych dla poszczególnych osób z zapewnieniem ich ścisłej współpracy.

W wytycznych przewiduje się możliwość tworzenia grup problemowych dla opracowywania konkretnych zagadnień oraz ustala zakres prac samodzielnych pracowników naukowo-badawczych. Jako podstawową komórkę organizacyjną naukowo-badawczą wymienia się "zakład".

Jak z powyższego wynika, cytowane przepisy nie rozstrzygają bezpośrednio zagadnień doradztwa naukowego, chociaż mieści się ono w pojęciu prac "naukowo-badawczych", będących podstawowym zadaniem każdego instytutu /ośrodka/.

Nie czynią tego również poszczególne statuty. Zawarte w nich przepisy nie odpowiadają na pytania:

1/ jak kształtuje się udział doradztwa naukowego w ogólnej działalności tych instytutów /ośrodków/;

2/ jak przedstawia się stosunek zakresu doradztwa do zakresu działania powołujących je organów;

3/ jak realizowane są główne rodzaje działalności doradczej instytutów /ośrodków/ naukowo-badawczych.

Nieco bardziej konkretnie przepisy statutów normują sprawę doradztwa naukowego prowadzonego w ramach wewnętrznych jednostek organizacyjnych instytutów /ośrodków/. Dotyczy to działalności rad naukowych.

Rada Naukowa jest organem opiniodawczym i d o r a d - c z y m komendanta instytutu w zakresie rozwiązywania zagadnień naukowo-badawczych. Rada naukowa w szczególności:

1/ wypowiada się w sprawach kierunków, programów i planów działalności naukowo-badawczej instytutu oraz inicjuje prace naukowo-badawcze nad problemami ujętymi w perspektywicznych i wieloletnich planach rozwoju nauki i techniki;

2/ ocenia metody badawcze stosowane w instytucie oraz opiniuje ważniejsze prace naukowo-badawcze;

3/ rozpatruje i ocenia projekty planów i sprawozdania z całokształtu działalności naukowo-badawczej instytutu;

4/ opiniuje wnioski dotyczące kandydatów na stanowiska i stopnie naukowe oraz plany i programy doskonalenia kadr instytutu.

Statuty poszczególnych wojskowych instytutów /ośrodków/ naukowo-badawczych odwołują się w swoich postanowieniach do przepisów zarządzenia przewodniczącego Komitetu Nauki i Techniki z dnia 30 października 1963 r. w sprawie ramowych wytycznych dotyczących warunków tworzenia instytutów naukowo-badawczych, zakresu działania ich organów, struktury organizacyjnej i organizacji pracy /Monitor Polski z 1963 r. nr 86, poz.416 i z 1964 r. nr 44, poz.211/.

Z treści § 13 tego zarządzenia wynika, że do zadań instytutu należy realizacja prac naukowych zarówno podstawowych, zmierzających do sformułowania teoretycznych uogólnień, jak i stosowanych, tj. prowadzonych dla potrzeb praktyki.

Dla potrzeb praktyki prowadzone są badania, ekspertyzy, i analizy znajdujące oparcie i podbudowę w pracach i urządzeniach naukowych instytutu.

Są one kontynuacją prac naukowych instytutu, zmierzającą do zastosowania osiągnięć nauki w praktyce.

Przy wykonywaniu zadań obowiązuje zasada kompleksowości, polegająca na takim zorganizowaniu prac nad określonym tematem /problemem/, aby objęte zostały nim wszystkie elementy rzeczowe i metodologiczne niezbędne do uzyskania w określonym terminie planowanego efektu naukowo-badawczego i zastosowania wyni-

ków prac w praktyce /w warunkach pełnej wykonalności nie tylko z punktu widzenia założeń naukowych i technicznych, lecz także celowości ekonomicznej/.

Z punktu widzenia efektywności doradztwa naukowego najistotniejsze znaczenie mają przepisy dotyczące organizacji, zasad i trybu działalności oraz zadań wojskowych instytutów naukowo-badawczych i ośrodków badawczych.

Należy ponadto nadmienić, że dotychczas obowiązuje uchwała nr 244/67 Komitetu Ekonomicznego Rady Ministrów z dnia 5 października 1967 r. w sprawie powoływania zespołów dla realizacji szczególnie ważnych i pilnych zadań badawczych i rozwojowych /przedrukowana w Dzienniku Rozkazów MON z 1968 r. nr 15, poz.74, zm.Dz.Rozk.MON z 1971 r. nr 2, poz.10/.

Uchwała ta przewiduje, że dla rozwiązania ważnych i pilnych zagadnień /problemów, tematów/, dla których kompleksowego opracowania niezbędne jest stosowanie elastycznych form organizacji pracy badawczej i współpracy specjalistów z różnych placówek naukowo-badawczych, konstrukcyjnych, projektowych i produkcyjnych oraz z innych jednostek organizacyjnych mogą być tworzone na określony czas zespoły. Zespoły tworzy się m.in.w instytutach, szkołach wyższych, zakładach doświadczalnych itp. Uprawnienia do powoływania zespołów przysługują ministrom /Vide również zarządzenie nr 45/MON z 5 czerwca 1968 r. - Dz. Rozk.MON nr 15, poz.76/.

Istotne znaczenie mają także unormowania § 24 ust.1 zarządzenia, zgodnie z którymi nadzór nad instytutem powinien zapewnić skoordynowane współdziałanie instytutu w pracach nad rozwojem gospodarki narodowej /innej działalności/ oraz poszczególnych gałęzi, branż lub specjalności, opiekę nad

rozwojem instytutu, zaopatrzeniem go w odpowiednie środki działania, a także kontrolę działalności i gospodarki jego środkami.

Zasady finansowania prac badawczych i wdrożeniowych oraz gospodarki finansowej jednostek badawczych i szkół wyższych zostały określone przepisami uchwały nr 289 Rady Ministrów z dnia 21 grudnia 1973 r. /Monitor Polski nr 2, poz.9, z 1975 r. nr 28, poz.172 i z 1977 r. nr 2, poz.15/.

2.2.2. Doradztwo sprawowane przez wyższe szkoły wojskowe

Podstawowy akt prawny w odniesieniu do tego rodzaju doradztwa stanowi ustawa z dnia 31 marca 1965 r. o wyższym szkolnictwie wojskowym /jednolity tekst: Dz.U. z 1973 r. nr 32, poz.190/.

Ustawa jako wyższe szkoły wojskowe określa akademie wojskowe i wyższe szkoły oficerskie.

Do podstawowych zadań tych szkół ustawa /art.2/ zalicza: kształcenie i wychowywanie kadr oficerskich, prowadzenie badań naukowych oraz współdziałanie w rozwoju postępu technicznego.

Wyższe szkoły wojskowe mogą prowadzić doradztwo naukowe /aczkolwiek ustawa tego wyraźnie nie określa/ bądź w ramach zespołowych jednostek organizacyjnych /wydziałów, instytutów, katedr, samodzielnych zakładów, laboratoriów, pracowni, itp./, bądź w formie konkretnych opracowań wykonywanych indywidualnie przez pracowników naukowych /wojskowych nauczycieli akademickich/, spełniających w tym wypadku rolę ekspertów.

Statuty akademii wojskowych nadawane przez ministra obrony narodowej określają szczegółowo zadania, organizację

oraz zakres działania organów akademii, jak również skład rady naukowej i rad wydziałów, tryb powoływania tych rad oraz sposób i zakres ich działania /art.22 ust.1 ustawy/.

Statuty takie zostały nadane:

1/ Akademii Sztabu Generalnego WP im.gen.broni Karola Swierczewskiego - zarządzeniem nr 59/MON z dnia 21 sierpnia 1975 r. /Dz.Rozk.MON nr 15, poz.95/.

2/ Wojskowej Akademii Politycznej im.Feliksa Dzierżyńskiego - zarządzeniem nr 5/MON z dnia 27 lutego 1979 r. /Dz.Rozk. MON, poz.5/.

3/ Wojskowej Akademii Technicznej im.Jarosława Dąbrowskiego - zarządzeniem nr 62/MON z dnia 31 grudnia 1977 r. /Dz.Rozk. MON z 1978 r. nr 1, poz.3/.

4/ Wojskowej Akademii Medycznej im.gen.dyw.Bolesława Szareckiego - zarządzeniem nr 58/MON z dnia 1 października 1969 r. /Dz.Rozk.MON nr 24, poz.98, z 1971 r. nr 3, poz.14 i nr 9, poz.39/.

5/ Wyższej Szkole Marynarki Wojennej w Gdyni im.Bohaterów Westerplatte - zarządzeniem nr 61/MON z dnia 29 grudnia 1977 r. /Dz.Rozk.MON z 1978 r. nr 1, poz.2/.

Organizację wyższych szkół oficerskich oraz ich jednostek organizacyjnych, wykonujących zadania dydaktyczne, jak również organów kolegialnych określa statut nadany przez ministra obrony narodowej.

Statut został nadany zarządzeniem nr 68/MON z dnia 10 sierpnia 1973 r. /Dz.Rozk.MON nr 20, poz.100/.

Zawarte w nim przepisy nie precyzują jednak miejsca doradztwa naukowego w działalności szkół, podobnie jak nie czynią tego przepisy zarządzenia ministra obrony narodowej nr 28/MON z

dnia 25 czerwca 1977 r. w sprawie zasad odpłatnego wykonywania oraz rozliczania prac badawczych przez wyższe szkoły wojskowe /Dz.Rozk.MON nr 9, poz.50/. Statut nie precyzuje również w sposób wyraźny problemu doradztwa naukowego. Jest on zawarty w całości w załączniku przepisów dotyczących działalności naukowo-badawczej wyższych szkół wojskowych.

2.2.3. Doradztwo sprawowane przez organy kolegialne

Zasady działania organów kolegialnych w Siłach Zbrojnych PRL ustala zarządzenie ministra obrony narodowej nr Pf 16/MON z dnia 25 września 1972 r.

Zarządzenie określa, że w Siłach Zbrojnych PRL działają organy kolegialne o charakterze doradczo-opiniotwórczym.

Przykładowo można tu podać:

I. Rady.

1/ Rady wojskowe /np. Rada Wojskowa MON, rady wojskowe OW, RSZ i związków taktycznych.

2/ Rady Specjalistyczne /np. Rada Wyższego Szkolnictwa Wojskowego/.

3/ Rady naukowe wyższych szkół wojskowych oraz placówek naukowo-badawczych.

4/ Rady pedagogiczne ośrodków szkolenia kształcących kandydatów na żołnierzy zawodowych.

5/ Rady artystyczne /np. Rada Artystyczna Centralnego Zespołu Artystycznego WP/.

6/ Rada Redakcyjna gazety codziennej WP "Żołnierz Wolności".

II. Zespół Ministerstwa Obrony Narodowej.

III. Kolegia /np. redaktorów naczelnych wojskowych czasopism fachowych/.

IV. Komitety Techniczne.

V. Komisje /np. Komisja Główna MON d/s Inicjatyw i Nowatorstwa, Komisja Słownictwa Wojskowego/.

Z treści przepisów wynika, że szczegółowe zasady działania poszczególnych organów określają regulaminy.

Przykład takiego aktu może stanowić Regulamin Rady Wyższego Szkolnictwa Wojskowego - nadany zarządzeniem Ministra Obrony Narodowej nr 40/MON z dnia 30 lipca 1976 r. /Dz.Rozk. MON nr 14, poz.80/.

Z regulaminu wynika, że Rada jest organem doradczym i opiniodawczym ministra obrony narodowej w sprawach:

- a/ organizacji i rozwoju wyższego szkolnictwa wojskowego;
- b/ rozwoju nauki i badań naukowych w wojsku;
- c/ rozwoju kadr naukowych.

Stałymi organami Rady są:

a/ Komisja Organizacji i Rozwoju Wyższego Szkolnictwa Wojskowego oraz Kolegium Komendantów Akademii Wojskowych - jako jej prezydium;

b/ Komisja Rozwoju Nauki i Badań Naukowych w Wojsku;

c/ Komisja Kwalifikacyjna.

W skład stałych organów Rady wchodzi członkowie Rady oraz inne osoby, które minister obrony narodowej powołuje z instytucji centralnych MON, wyższych szkół wojskowych i wojskowych instytutów /ośrodków/ naukowo-badawczych.

Z ramowych zasad działania organów kolegialnych wynika, że ich wysiłki powinny być skupione przede wszystkim na rozwiązywaniu problemów wymagających wszechstronnej, głębokiej konsultacji i zaopiniowania przed powzięciem ostatecznych decyzji.

Przewodniczący organu kolegiального w uzasadnionych przypadkach może powoływać doraźnie zespoły robocze lub komisje problemowe, ustalając ich zadania i tryb pracy.

Materiały przeznaczone na posiedzenie organów kolegialnych powinny być opiniowane /uzgadniane/ pod względem merytorycznym przez zainteresowanych dowódców /szefów/, a w przypadku, gdy zachodzi tego potrzeba - również pod względem prawnym. W opiniowaniu materiałów przewidzianych do rozpatrzenia przez organy kolegialne powinni brać udział eksperci-teoretycy i praktycy wojskowi lub cywilni. Materiały przedstawione do rozpatrzenia przez organ kolegialny powinny być opracowane na wysokim poziomie, jasno, zwięźle i syntetycznie, zakończone odpowiednimi wnioskami oraz propozycjami. Materiały /pisemne/ przewidziane do rozpatrzenia na posiedzeniu organu kolegiального powinny być dostarczane jego uczestnikom w czasie umożliwiającym szczegółowe i wszechstronne zapoznanie się z nimi i wyrobienie sobie określonego stanowiska.

Osobom biorącym udział w posiedzeniach organów kolegialnych nie wypłaca się dodatkowego wynagrodzenia, chyba że przysługuje im ono na podstawie przepisów ogólnopaństwowych.

Za opracowanie przez rzeczoznawców referatów i koreferatów oraz udzielanie konsultacji na zlecenie przewodniczącego organu kolegiального wypłaca się im wynagrodzenie w ramach posiadanych na ten cel środków, zgodnie z zarządzeniem przewodniczącego Komitetu Pracy i Płac z dnia 22 kwietnia 1968 r. w sprawie zasad i wysokości stawek wynagrodzeń rzeczoznawców za opracowanie ocen i opinii /Monitor Polski nr 19, poz.124/.

Niezależnie od organów kolegialnych w jednostkach /instytucjach, zakładach/ wojskowych mogą być powoływane do załat-

wiania spraw bieżących doraźne komisja wewnętrzne, jako organy k o l e k t y w n e. Tryb powoływania oraz zasady działania tych komisji określa szef Sztabu Generalnego WP.

2.3. Praktyka doradztwa naukowego w wojsku

2.3.1. Ogólna charakterystyka materiału ankietowego i wywiadów

Przedmiotem analizy były odpowiedzi na pierwszą część ankiety/tzn. na pytania 1-13/ nadesłane przez 17 respondentów oraz materiał z czterech wywiadów. Respondentami ankiety były etatowe instytucje wojskowe w liczbie 16 oraz instytucja kolegialna - Rada Wyższego Szkolnictwa Wojskowego. W imieniu tej Rady odpowiedzi na pytania zawarte w ankiecie opracowywał jej etatowy sekretariat; istnieje zatem podstawa do uznania także tego respondenta za instytucję.

Respondentów ankiety sklasyfikowano, dokonując wśród nich podziału uwzględniającego charakter funkcjonalny poszczególnych instytucji i ich miejsce w strukturze organizacyjnej wojska. W ten sposób powstały cztery grupy instytucji, co dało możliwość zbadania związku otrzymanych odpowiedzi z organizacyjną i funkcjonalną przynależnością decydentów. Uporządkowana według tej klasyfikacji lista respondentów przedstawia się następująco:

1. Organy kierownicze MON

- 1/ Sztab Generalny WP;
- 2/ Główny Inspektor Obrony Terytorialnej;
- 3/ Główne Kwatermistrzostwo WP;
- 4/ Główny Inspektor Techniki;
- 5/ Departament Kadr MON;
- 6/ Rada Wyższego Szkolnictwa Wojskowego.

2. Szefostwa rodzajów wojsk

- 1/ Szefostwo Wojsk Rakietowych i Artylerii;
- 2/ Szefostwo Wojsk Obrony Przeciwlotniczej;
- 3/ Szefostwo Wojsk Łączności;
- 4/ Szefostwo Wojsk Inżynieryjnych.

3. Dowództwa rodzajów sił zbrojnych i okręgów wojskowych

- 1/ Dowództwo Marynarki Wojennej;
- 2/ Dowództwo Wojsk Lotniczych;
- 3/ Dowództwo Wojsk OPK;
- 4/ Dowództwo Warszawskiego Okręgu Wojskowego;
- 5/ Dowództwo Śląskiego Okręgu Wojskowego.

4. Wyższe uczelnie akademickie

- 1/ Wojskowa Akademia Techniczna;
- 2/ Wyższa Szkoła Marynarki Wojennej.

Do listy respondentów nie włączono Zespołu Naukowego ASG WP i Wojskowej Akademii Politycznej, ponieważ instytucje te nadesłały odpowiedzi tylko na drugą, projektującą część ankiety, tj. na pytania 14-31.

Znaczna więkzość uzyskanych odpowiedzi ogranicza się do wskazania typowego wariantu, odpowiadającego według respondentów rzeczywistości. Dane liczbowe, rozwijające szerzej typowe odpowiedzi, występują liczniej w odniesieniu do: pytań dotyczących: a/ specjalistów /instytucji specjalistycznych/, do których zwracano się o wsparcie naukowe /6/; b/ motywów zwracania się o wsparcie naukowe /8/; c/ rodzaju zapotrzebowanego wsparcia naukowego /12/ oraz d/ wpływu wsparcia naukowego na rozwiązanie problemu /13/. Dane liczbowe podano w około połowie odpowiedzi.

Odpowiedzi na część pytań zostały opatrzone dodatkowymi wyjaśnieniami słownymi, /poważnie rozszerzającymi ich treść/ i są na ogół zgodne z oczekiwaniami autorów ankiety. Liczba słownych komentarzy rozkłada się na poszczególne zagadnienia następująco: a/ czy starano się uzyskać wsparcie ze strony nauki /5/ - 1; b/ dziedziny działalności, w których korzystano ze wsparcia naukowego /9/ - 15; c/ zgodność dziedzin wsparcia naukowego i problemu, który należało rozwiązać /10,11/ - 1; d/ wpływ doradztwa naukowego na rozwiązanie problemu /13/ - 1. Najobszerniejsze i najbardziej treściwe komentarze nadeszły: Inspektorat Obrony Terytorialnej i Szefostwo Wojsk Łączności.

Do przeprowadzenia wywiadów uzupełniających zostały wytypowane następujące instytucje:

- 1/ Główny Inspektor Obrony Terytorialnej;
- 2/ Szefostwo Wojsk Obrony Przeciwlotniczej;
- 3/ Szefostwo Wojsk Łączności;
- 4/ Dowództwo Warszawskiego Okręgu Wojskowego.

Wywiady przeprowadzono z osobami, które opracowywały odpowiedzi na ankietę. W wypadku Szefostwa Wojsk Łączności na ankietę odpowiadał osobiście szef wojsk łączności, z nim też przeprowadzono wywiad. W Dowództwie Warszawskiego Okręgu Wojskowego ankietą była trzykrotnie rozpatrywana na posiedzeniu zespołu dowódcy w celu: zorganizowania pracy nad odpowiedziami; oceny zebranego materiału i zaakceptowania opracowanych odpowiedzi. W pracy nad odpowiedziami uczestniczyło 13 komórek organizacyjnych. W pozostałych dwóch wypadkach /Główny Inspektor Obrony Terytorialnej, Szefostwo Wojsk Obrony Przeciwlotniczej/ odpowiedzi opracowywali indywidualnie wyznaczeni oficerowie, a wyniki ich pracy akceptowali szefowie instytucji.

Informacje uzyskane z wywiadów spełniły trojaka rolę:

- uzupełniły odpowiedzi na pytania ankiety;
- wyjaśniły niektóre ich fragmenty;
- sprostowały w pewnych wypadkach ich pierwotny sens.

2.3.2. Kontakty decydentów z nauką w zakresie praktyki doradczej

O rzeczywistej sytuacji w tej dziedzinie informują odpowiedzi na pytania 1-5. Respondenci dali jednoznacznie pozytywną odpowiedź na pytania z tej grupy. Wobec powezecznego stwierdzenia, że potrzeba wsparcia naukowego zachodziła w zakresie osobistej praktyki dowódcy /2/, żaden z respondentów nie odpowiedział na pytanie dotyczące innych osób, w których praktyce zaistniała taka potrzeba /3/.

Analiza materiału ankietowego prowadzi do następujących stwierdzeń:

1/ we wszystkich instytucjach odpowiadających na ankietę miały miejsce sytuacje, w których mogła się okazać pożyteczna pomoc ze strony ludzi nauki bądź środowisk naukowych /1/;

2/ sytuacje te występowały w osobistej praktyce dowódczej /kierowniczej/ szefa ankietowanej instytucji /2/;

3/ potrzebę pomocy ze strony nauki odczuwano z zasady już w momencie zaistnienia danej sytuacji problemowej /4/;

4/ dowódcy /szefowie/ istotnie starali się w takich sytuacjach uzyskać wsparcie ze strony nauki /5/.

Binarna struktura pytań we wstępnej części ankiety skłania do odpowiedzi w stylu kategoriycznym. Ankieta w tym miejscu nie pozostawia żadnego marginesu na sformułowanie odpowiedzi, nie zachęca też do uzupełniania ich komentarzami słownymi. Motywem

skłaniającym do takiego właśnie sformułowania pytań był zamiar skupienia odpowiedzi, potencjalnie mocno zindywidualizowanych, w ramach możliwie przejrzystych alternatyw. Cel ten został osiągnięty, jednak wobec prawie jednolicie pozytywnych odpowiedzi uzyskany obraz prawdopodobnie grzeszy zbytnim optymizmem. Gdyby ta część ankiety została opracowana bardziej szczegółowo, przypuszczalnie ujawniłaby się cała gama możliwych do wyróżnienia odcieni. Stąd sensowne byłoby złagodzenie kategoryczności sformułowanych wyżej stwierdzeń. Będą one obarczone mniejszym błędem, jeśli się im nada następującą postać:

1/ żadnej z ankietowanych instytucji nie są obce sytuacje, w których mogłaby się okazać przydatna pomoc ze strony ludzi nauki;

2/ sytuacje te znane są z osobistego doświadczenia dowódcom /szefom/ ankietowanych instytucji;

3/ niejednokrotnie już w momencie zaistnienia takiej sytuacji zdawano sobie sprawę z tego, że pomoc ze strony ludzi nauki mogłaby się przydać;

4/ nad ewentualnością zwrócenia się o wsparcie do ludzi nauki zastanawiano się, a niejednokrotnie nawet zwracano się o nie.

Rzeczywisty rozrzut rodzajów sytuacji, a których traktują omawiane pytania ankiety i odpowiedzi na nie, jest przypuszczalnie dość znaczny. Ostrożność nakazuje jednak unikania ocen skrajnych, w tej liczbie też zbyt optymistycznego przyjmowania treści nadesłanych odpowiedzi. W związku z tym znacznie więcej cech prawdopodobieństwa mają stwierdzenia uogólnione na podstawie wstępnej części ankiety w drugiej /złagodzonej, niekategorycznej/ wersji. Taka postawa zapobiegnie przedstawieniu

istniejącej praktyki w świetle korzystniejszym od rzeczywistego stanu.

Na pytanie w sprawie zaobserwowania potrzeby kontaktu decydentów z ludźmi nauki i wynikających stąd konsekwencji /7/, łączące się przez swoją treść z poprzednio omówionymi pytaniami /1-5/, uzyskano odpowiedzi pozytywne z jednym wyjątkiem - Sekretariatu Rady Wyższego Szkolnictwa Wojskowego. Jest to cenna informacja potwierdzająca istnienie związków pomiędzy ośrodkami decyzyjnymi wojska a ośrodkami myśli naukowej.

Przeprowadzone wywiady wyjaśniły, że na ogół decydenci wojskowi i ich sztaby nie stawiają ostrej granicy pomiędzy doradztwem typu fachowego /specjalistycznego/ a doradztwem naukowym, gdyż w większości wypadków nie wyczuwają wyraźnej różnicy pomiędzy nimi. Niektórzy nie widzą wprost potrzeby wprowadzenia rozgraniczeń, przyjmując, że doradca może się posługiwać w pracy metodami naukowymi i czerpać z wiedzy naukowej stosownie do potrzeby, obiektywnych okoliczności i własnych możliwości. Za kryterium uznania doradztwa za naukowe przyjmuje się najczęściej rodzaj instytucji, do której decydent zwraca się o pomoc. W praktyce, gdy powstaje problem wymagający odwołania się do pomocy doradców, z chwilą uświadomienia sobie tej potrzeby przez decydenta, kieruje się zapytanie do odpowiedniego eksperta.

Rodzaje sytuacji ekłaniające do nawiązania kontaktów z doradcami zależą głównie od szerokości instytucji, w której ma być podjęta decyzja, od zakresu merytorycznego jej działania oraz od przyjętego stylu kierowania. Na odnotowanie zasługują dwa przykłady:

1/ W Dowództwie Warszawskiego Okręgu Wojskowego najczęściej

występują dwa rodzaje sytuacji, w których niezbędne jest zwrócenie się do eksperta:

a/ awarie i katastrofy;

b/ otrzymanie zadania do wykonania od organu nadrzędnego.

Inspiracja w sprawie wystąpienia o ekspertyzę, sformułowanie problemu, a następnie wykorzystanie ekspertyzy do opracowania projektu decyzji następuje w komórce specjalistycznej, w zakresie działania której mieści się rozwiązywany problem.

2/ W Szefostwie Wojsk Łączności do rangi kolegiального doradcy szefa podniesiono komisję problemową do spraw sprzętu łączności i informatyki. W jej pracy odgrywają rolę następujące elementy: a/ referaty, b/ koreferaty, c/ opinie i wnioski członków komisji, d/ specjalne opracowania /studia, ekspertyzy/. Związki ze środowiskami naukowymi wyrażają się zarówno w uczestnictwie ludzi nauki bezpośrednio w pracach komisji, jak i w zlecaniu im wykonania opracowań. Także w Szefostwie Wojsk Łączności nie rozgranicza się wyraźnie naukowych i nienaukowych form doradztwa. Liczne są np. wypadki wykonywania studiów i analiz przez oficerów Szefostwa. Niektóre z nich legitymują się znacznym stopniem naukowości.

Istotne trudności w korzystaniu z usług doradztwa naukowego w niektórych instytucjach wynikają ze "zderzenia" mnóstwa problemów wymagających systematycznego rozwiązywania, z braku dostatecznie rozwiniętej bazy naukowej, która mogłaby świadczyć w tym zakresie istotną pomoc /np. w postaci instytutu sztuki wojennej/ oraz oderwanie nauk wojskowych od nauk cywilnych, pogłębiające się w ostatnim czasie.

2.3.3. Dziedziny działalności a wsparcie naukowe

Uogólnienie odpowiedzi ankietowanych, dotyczące dziedzin działalności wojskowej, w których zasięgnięto wsparcia naukowego /9/, natrafia na dość poważne trudności. Przyczyna ich leży w tym, że respondentom pozostawiono zupełną swobodę określania dziedzin, w których korzystano z pomocy nauki. Podanie respondentom gotowej listy dziedzin, opartej na jakiejś klasyfikacji, odebrałoby ich odpowiedziom walor oryginalności i mogłoby do pewnego stopnia zniekształcić rzeczywisty obraz.

W związku z tym nie było możliwe proste zeumowanie "dziedzin" wymienionych w ankietach w sposób mniej więcej systematyczny. Próba wtłoczenia tych "dziedzin" do jakiegoś istniejącego już układu mogłaby doprowadzić do zdeformowania materiału uzyskanego z ankiety. Materiał ankietowy jest w tym wypadku dość wyrazistym odbiciem rzeczywistej sytuacji w zakresie naukowego wsparcia decyzji. Pod względem liniowym został on ujęty w tabeli 8. Jej zawartość nasuwa następujące spostrzeżenia:

1/ bardzo szeroko pojmowane są granice dziedzin;

2/ zdecydowanie prowadzą w korzystaniu z doradztwa naukowego następujące dziedziny: a/ sztuka wojenna, b/ rozwój techniki, c/ dowodzenie, d/ zabezpieczenie materiałowo-techniczne;

3/ w miarę przechodzenia od instytucji centralnych do dowództw szczebla operacyjnego znaczne przesunięcie zainteresowań;

4/ są dziedziny o poważnym udziale czynnika teoretycznego, w których bardzo skromna jest, przynajmniej we wskaźnikach liczbowych, rola wsparcia naukowego.

Przedstawione powyżej wnioski wynikają zarówno z odpowiedzi na pytanie /9/ ankiety, jak i z wypowiedzi osób udzielających wywiadów.

Odpowiedź na pytanie /10/ dotyczące związku pomiędzy dziedzinami, do których należą wymagające rozwiązania, problemy, a realizowanym na ich rzecz wsparciem naukowym, wypadła jednolicie pozytywnie. Należy przez to rozumieć, że nie zachodziły sytuacje, w których uzyskiwano pomoc od nauki w dziedzinie innej niż ta, do której należał dany problem. W związku z tym nie odpowiadano na pytanie /11/ o konkretne przykłady związków pomiędzy różnymi dziedzinami.

Wywiad wykazał, że w rzeczywistości sytuacja przedstawia się zgoła inaczej. Dziedzina, w której zasięga się doradztwa, jest bardzo często zupełnie różna od tej, do której należy rozwiązywany problem. Dziedziny, w których podejmuje się decyzje, nigdy nie są "czyste", tj. wolne od powiązań z innymi dziedzinami. Najczęstszy związek ma następujący charakter:

- cel - dziedzina "a";
- wiedza niezbędna do osiągnięcia celu - dziedzina "a"
- + inne dziedziny.

W praktyce zakres zapotrzebowania na wsparcie naukowe zazwyczaj /od wypadku do wypadku/ oscyluje pomiędzy dwoma skrajnymi możliwościami:

1/ wąska dyscyplina odpowiadająca "gorącemu" wycinkowi problemu decyzyjnego;

2/ interdyscyplinarne ujęcie zaspokajające w pełni potrzeby.

Rozmaitość rzeczywistych sytuacji występujących w praktyce działalności doradczej jest znaczna.

2.3.4. Specjaliści indywidualni i instytucje świadczące usługi w zakresie doradztwa naukowego

Materiał uzyskany w odpowiedzi na pytanie /6/ o rodzaj specjalistów względnie instytucji specjalistycznych, do których zwracano się o wsparcie naukowe, informuje dość wyczerpująco o "przynależności" tych osób i instytucji. Nie zdołano jednak zebrać kompletnych danych dotyczących liczby przypadków zwracania się o doradztwo naukowe. Wartość ich jest ograniczona, ponieważ mogą one orientować o stanie rzeczywistym w sposób tylko bardzo mało dokładny. Spośród 17 respondentów zaledwie 6 podało liczby przypadków, w których uzyskiwano wsparcie naukowe. Wyjątkowo w trzeciej grupie respondentów /dowództwa RSZ i OW/ odpowiedzi z danymi liczbowymi przeważają. W tej sytuacji analizowanie treści uzyskanego materiału trzeba było poprowadzić dwoma torami: według liczby odpowiedzi i według liczby podanych wypadków. Odpowiednie dane zawierają tabele 1 i 2. W podobny sposób postąpiono z konieczności również z odpowiedziami na pytania dotyczące motywów zwracania się o wsparcie naukowe /8/, rodzajów zapotrzebowanego wsparcia /12/ i wpływu wsparcia naukowego na rozwiązanie problemu /13/. Wobec swojej niekompletności dane dotyczące liczby przypadków mogą stanowić tylko materiał uzupełniający w stosunku do danych wynikających z liczby odpowiedzi i to w zasadzie w ramach trzeciej grupy respondentów.

Z zestawienia ujmującego fakty pod kątem liczby odpowiedzi /tab.1/ wynika, że:

1/ funkcjonują cztery mniej więcej równorzędne liczebnie kategorie doradców, charakteryzujące się następującymi udziałami w ogólnej liczbie zgłoszonych kontaktów:

a/ sztaby	- 18%
b/ specjaliści tej samej lub innej jednostki /instytucji/ wojskowej	- 28%
c/ wojskowe placówki naukowe	- 26%
d/ specjaliści i instytucje specjalistyczne cywilne	- 27%

2/ rozkład danych dla poszczególnych grup respondentów wskazuje na występowanie w niektórych z nich następujących zjawisk ekstremalnych:

a/ przewaga liczebna /jakkolwiek tylko w granicach większości względnej /doradztwa świadczonego przez wojskowe placówki naukowe;

b/ skromne rozmiary doradztwa naukowego, z którego korzystają wyższe uczelnie wojskowe;

c/ względnie częste korzystanie z usług sztabów jako doradców, szczególnie w grupach respondentów drugiej i trzeciej.

Dane w układzie liczby podanych przypadków /tab.2/ potwierdzają powyższe spostrzeżenia, a nawet jeszcze wyraźniej uwydatniają je.

Przeprowadzone wywiady wyjaśniły, że wymieniając sztab jako instytucję doradczą, często miano na myśli sztab wyższego szczebla, przeważnie nadrzędny, lub inną instytucję wojskową. W związku z tym maleje w pewnym stopniu /w świetle danych ankietowych/ samowystarczalność instytucji wojskowych w zakresie doradztwa naukowego. O tym, do którego sztabu /do której instytucji/ należy zwrócić się o poradę, decyduje zbieżność zakresu kompetencji fachowych danej instytucji z dziedziną, w jakiej mieści się ekspertyza, opinia itp., a bardzo często także z dziedziną, do jakiej należy problem wymagający rozwiązania.

Właeny sztab lub, jeśli decydent nie dysponuje sztabem, któraś z komórek organizacyjnych instytucji decydenta też często świadczy usługi doradcze, w ich liczbie również naukowe. Nie dotyczy to wszystkich sztabów, lecz jedynie tych, które mają możliwość korzystania z wiedzy naukowej lub zdolność posługiwania się metodami naukowymi. Np. w Dowództwie Warszawskiego Okręgu Wojskowego nie spotkano ^{się} zarówno za pośrednictwem ankietowania, jak i w wyniku wywiadu, ani z jednym wypadkiem świadczenia doradztwa naukowego przez Sztab WOW. Natomiast w Szefostwie Wojsk Łączności poszczególne komórki organizacyjne lub specjaliści często opracowują dokumenty mające charakter doradztwa w większym lub mniejszym stopniu naukowego.

Organizacja kontaktów decydenta z doradcą względnie doradcami przybiera rozmaite formy. W dziedzinie tej zarysowują się rozmaite charakterystyczne tendencje o różnym zasięgu i niejednakowym stopniu upowszechnienia. A oto najbardziej reprezentatywne spośród nich:

1/ rezerwowanie prawa żądania wsparcia naukowego wyłącznie dla dowódcy - pod względem formalnym jest to najczęściej jednoznaczne z obowiązkiem przedstawienia zapotrzebowania na wsparcie do podpisu;

2/ włączenie praktyki doradztwa do technologii pracy sztabu, z uwzględnieniem jej trzech etapów:

- a/ przygotowania decyzji;
- b/ wprowadzania decyzji w życie;
- c/ kontroli realizacji decyzji;

3/ wykorzystywanie kolegialnych ciał doradczych i opiniujących, zgodnie z ich statutową rolą, jako ogniwa oceniającego akty doradztwa naukowego;

4/ zawężenie zakresu i zmniejszenie częstości kontaktów z doradcami naukowymi spoza wojska.

Ostatnia z wymienionych tendencji ma dość powszechny zasięg. Jej główną przyczyną jest zazwyczaj tajny charakter problemów rozwiązywanych przez wojsko, a jednocześnie też częsta niechęć cywilnych pracowników nauki do parania się zagadnieniami wojskowymi. Niektórzy z rozmówców oceniają, że zjawisko to pogłębiło się w ciągu ostatnich kilku miesięcy, a zarazem wyrażają pogląd, że sytuacja na tym odcinku wymaga rozwiązania już nie tylko organizacyjnego lub materialnego, lecz politycznego.

Wydatność sztabów i instytucji wojskowych jako podmiotów doradztwa naukowego ulega wciąż dość znacznemu obniżeniu na skutek trudności w docieraniu do pełnowartościowej informacji naukowej. Zdaniem części rozmówców system Naukowej Informacji Wojskowej i bibliotek naukowych nie spełnia do końca swojej roli. Wskazywano na utrudnienia w przepływie informacji na skutek przestarzałej techniki kancelaryjnej i biurowej. Podkreślano nadmierne wydłużenie w czasie cyklu wydawniczego. Dotyczy to nie tylko wydawnictw książkowych, lecz także czasopism. W tej sytuacji często niemożliwa staje się polemika.

2.3.5. Motywacja zwracania się o doradztwo naukowe

Zestawienie nadesłanych odpowiedzi na ankietę /tabl.3/ wykazuje, że około połowy kontaktów z doradcami naukowymi ma na celu znalezienie rozwiązania w sytuacjach decyzyjnych. Można domniemywać tylko, że uzyskiwane w tych wypadkach akty doradztwa naukowego były w znacznej części projektami rozwiązań. Poznanie przyczyn powstania sytuacji stanowiło motyw około jednej czwartej kontaktów z doradcami. Niemal taki sam udział

miały kontakty spowodowane potrzebą uzasadnienia już podjętej decyzji.

W ujęciu odpowiadającym liczbie zgłoszonych przypadków /tab.3/ wyżej podane proporcje ulegają pogłębieniu - zwiększa się udział motywu znalezienia rozwiązania niemalże do dwóch trzecich ogólnej liczby. Wśród pozostałych motywów zmniejsza się wydatnie - do jednej szóstej - udział poszukiwania uzasadnienia.

Zastanawiający, a nawet niepokojący fakt dość częstego korzystania z doradztwa naukowego dla uzasadnienia powziętych decyzji, znajdujący odbicie w ankiecie, został wyświetlony drogą wywiadów. Respondenci zaliczyli do tej kategorii pewne sytuacje, które do niej w istocie nie należą, lecz jednocześnie nie kwalifikują się do żadnej z dwóch pozostałych wymienionych w ankiecie. A oto typy wspomnianych wyżej sytuacji:

1/ poddanie w nowych, zmienionych okolicznościach rewizji decyzji powziętej wcześniej w innych warunkach;

2/ weryfikacja decyzji po pewnym okresie wdrożenia;

3/ zakwestionowanie wcześniej powziętej decyzji;

4/ przewidywanie możliwych skutków decyzji powziętej przez decydenta szczebla nadrzędnego;

5/ poszukiwanie sposobów realizacji decyzji powziętej przez decydenta szczebla nadrzędnego.

2.3.6. Rodzaje zapotrzebowanego wsparcia naukowego

W układzie odpowiadającym liczbie odpowiedzi /tab.4/ wybija się na plan pierwszy pod względem ilościowym studium reprezentujące jedną czwartą ogólnej liczby aktów wsparcia. Szczególnie często występuje ono w grupie pierwszej /organów kierowniczych MON/, stanowiąc ponad jedną trzecią aktów

wsparcia naukowego dla tej grupy. Na drugim miejscu, na tym samym prawie poziomie, lokuje się prognoza. W dalszej kolejności idą: opinia, ekspertyza, recenzja i konsultacja.

W układzie obrazującym liczbę podanych przypadków udział studium jako rodzaju wsparcia naukowego zwiększa się niemal do połowy ogólnej liczby, udział opinii do jednej czwartej, natomiast zmniejsza się odsetek pozostałych rodzajów wsparcia naukowego. Studium jest reprezentowane stosunkowo licznie w grupie drugiej /szefostwa rodzajów wojsk/. W grupie trzeciej /dowództwa rodzajów sił zbrojnych i okręgów wojskowych/ na pierwsze miejsce wysuwa się opinia, wyprzedzając swoim udziałem studium.

Na tle materiału uzyskanego z ankietowania zarysowują się w dotychczasowym stanie następujące ogólne prawidłowości:

1/ przewaga opinii, studium i prognozy nad pozostałymi rodzajami wsparcia naukowego;

2/ szczególne zainteresowanie dla studium /wynikające z przydatności tego rodzaju wsparcia/ w instytucjach centralnych MON, tj. w grupach pierwszej i drugiej;

3/ przewaga zapotrzebowania na opinie w dowództwach szczebla operacyjnego /grupa trzecia/.

Pewną korektę do tego układu należy wprowadzić w stosunku do instytucji, w których do praktyki doradztwa zostały włączone ciała kolegialne. Pojawiają się tu formy pomocnicze, takie jak referat, koreferat i dyskusja, charakteryzujące się często cechami naukowości w różnym stopniu, niejednokrotnie o bezsprzecznej wartości naukowej. Stanowią one zazwyczaj podstawę do wydania opinii. Opinia ciała kolegialnego może z kolei sama stanowić akt doradztwa naukowego lub wyrażać **stanowisko**

wobec innego aktu /ekspertyzy, studium itp./.

2.3.7. Ocena wpływu wsparcia naukowego na rozwiązanie problemu

Odpowiedzi na pytanie ankiety dotyczące oceny wpływu wsparcia naukowego na rozwiązanie problemu /13/ na ogół nie wyrażają stanowisk skrajnych. Nikt z respondentów nie stwierdził np. by wsparcie naukowe kiedykolwiek okazało się zbyt@czne. Z drugiej strony tylko niewielka liczba respondentów uważa, że wyłącznie dzięki wsparciu naukowemu osiągnięto pozytywne rozwiązanie. Te poglądy wyrażane były przeważnie w imieniu instytucji grupy trzeciej /dowództwa rodzajów sił zbrojnych i okręgów wojskowych/ i czwartej /wyższe uczelnie akademickie/. Być może, że ta wyrażona superlatywem ocena pozostaje w związku ze skalą rozwiązywanych problemów, z natury rzeczy mniejszą niż w grupach pierwszej /organy kierownicze MON/ i drugiej /szefostwa rodzajów wojsk/, a zatem - z łatwiej uchwytnym i prostszym związkiem, jaki zachodzi pomiędzy aktem doradztwa naukowego a rozwiązaniem problemu.

W ujęciu według liczby podanych przypadków skład ten ulega zakłóceniu, ponieważ jeden z respondentów grupy drugiej /Szefostwo Wojsk OPL/ podaje, że aż w dwunastu przypadkach osiągnięto pozytywne rozwiązanie tylko dzięki wsparciu naukowemu.

Dość skromny materiał zebrany w odpowiedzi na ankietę sprawia, iż jest on trudno czytelny. W związku z tym pożyteczne jest dokonanie pewnego uproszczenia zawartości tabel 6 i 7. Jeśli więc wspomnianą sześciostopniową gradację zastąpimy bardziej ogólną trójstopniową, to okaże się, że rozkład jest następujący:

1/ w ujęciu według liczby odpowiedzi:

A/ wsparcie naukowe było bardzo pomocne - 15 /39%/;

B/ wsparcie naukowe było pomocne - 12 /32%/;

C/ wsparcie naukowe było nieznacznie
pomocne - 11 /29%/;

2/ w ujęciu według liczby przypadków:

A/ wsparcie naukowe było bardzo pomocne - 32 /46%/;

B/ wsparcie naukowe było pomocne - 21 /30%/;

C/ wsparcie naukowe było nieznacznie
pomocne - 17 /24% /.

Z obu ujęć jest więc widoczne, że trzy czwarte aktów doradztwa naukowego odegrało rolę wyraźnie pozytywną w rozwiązywaniu problemów. Bardziej uważne przyjrzenie się treści tabel wskazuje na istnienie pewnej ogólnej prawidłowości, tj. na ogół bardziej pozytywną ocenę skutków doradztwa naukowego w grupach instytucji drugiej, trzeciej i czwartej niż w pierwszej. Wydaje się to pozostawać w związku z rozległością i stopniem skomplikowania problemów, na co zwrócono uwagę już wcześniej.

2.3.8.5. Rola sztabów w praktyce doradztwa naukowego

W powszechnie przyjętym rozumieniu sztab jest organem koncepcyjno-wykonawczym w systemie dowodzenia wojskami, zapewniającym dowódcy sprawne, jednolite dowodzenie wojskami.

Ze względu na charakter i przeznaczenie wyróżnia się sztaby ogólnowojskowe i sztaby specjalistyczne. Pewnym rodzajem sztabu specjalistycznego jest niemal każda wojskowa instytucja centralna, jak np. szefostwo rodzaju wojsk, dowództwo rodzaju sił zbrojnych itd., ponieważ spełnia w szerszym bądź węższym zakresie zasadnicze funkcje sztabu wojskowego.

Przedmiotem niniejszego opracowania jest rola sztabu wojskowego jako podmiotu doradztwa naukowego, a więc pośrednio - praca naukowa uprawiana w sztabach oraz gromadzona przez nie wiedza naukowa. Inne czynności w sztabach i instytucjach wojskowych leżą poza obrębem naszego zainteresowania. Zatem przez termin "sztab" należy rozumieć w tym rozdziale każdą instytucję wojskową, w której przygotowuje się naukowo wypracowane podstawy do decyzji podejmowanych przez dowódców i innych wyższych zwierzchników wojskowych.

Od oficerów sztabu wymaga się wysokich kwalifikacji fachowych /specjalistycznych/, twórczego stosunku do przedmiotu swojej pracy, umiejętności stosowania zasad sztuki wojennej oraz zaleceń odpowiednich dyscyplin naukowych i nakazów praktyki. Ponadto oficer sztabu musi być sprawnym pracownikiem koncepcyjnym, zdolnym do wykonywania prac zarówno o charakterze analitycznym, jak i syntetycznym.

Praca w sztabie jest zazwyczaj zorganizowana na zasadzie podziału według pełnionych funkcji i zadań. Podziały te są z reguły stabilne, co nie wyklucza jednak możliwości zorganizowania w określonych warunkach zespołów opartych na innych zasadach, w których skład i liczba specjalistów odpowiada charakterowi i randze wykonywanego zadania.

Powyższe powszechnie przyjęte poglądy doprowadziły do powstania warunków, w których sztaby stały się rzeczywiście zespołami wykształconych specjalistów w wielu dziedzinach. Ogólny profil specjalizacji sztabu jest zdeterminowany dwoma zasadniczymi czynnikami - zakresem kompetencji decydenta, któremu sztab służy, oraz rzeczywistym doбором pracujących w nim specjalistów. Sztaby są w zasadzie zdolne do prowadzenia

prac badawczych - do opracowywania wartościowych analiz, ekspertyz, studiów, opinii oraz do innych form doradztwa naukowego.

Nie należy jednak przeceniać potencjału, jaki sztaby pod tym względem przedstawiają. Sytuacja jest poniekąd zbliżona do sytuacji istniejącej w wyższych uczelniach wojskowych i instytutach naukowych. W uczelniach nad pracami badawczymi dominuje dydaktyka. Instytuty i ośrodki badawcze angażowane są w znacznej mierze do prac doraźnych, przeważnie na użytek instytucji centralnych, którym podlegają. Sztaby z kolei większość swego wysiłku skupiają na rozwiązywaniu problemów praktyki i czynnościach rutynowych. Podobnie więc jak uczelnie i instytuty przeznaczają z konieczności tylko część swojej mocy na prace badawcze i analityczne. W ich liczbie mieszczą się także opracowania mające charakter aktów doradztwa naukowego.

Nie jest to jednak główne z ograniczeń mających wpływ na rozmiary doradztwa naukowego, jakie są w stanie świadczyć sztaby. Znaczna część wysiłku badawczego zużywana jest na doskonalenie metod pracy sztabów, na jej racjonalizację. Do tego trzeba dodać dalsze dwa czynniki ograniczające. Pierwszy to rzeczywiste nasycenie sztabu wykwalifikowaną kadrą, drugi natomiast - to sprawa zachęt zarówno materialnych, jak i pozamaterialnych, które by mogły skutecznie nakłaniać oficerów sztabów do doskonalenia własnych kwalifikacji i odważnego podejmowania prac badawczych, studyjnych, analitycznych itd., nawet jeśli nie jest to odgórnie nakazany obowiązek.

Wykazaną przez badania ankietowe oraz wywiady rolę doradztwa naukowego sprawowanego przez sztaby wojskowe, a także

jego rozmiary przedstawiono w punkcie 2.3.4. Uzyskane dane liczbowe zawierają załączone zestawienia statystyczne /szczególnie tab.1/. Zawarty w nich materiał upoważnia do stwierdzenia, że:

1/ istnieje dość żywa wymiana myśli pomiędzy sztabami, jakkolwiek zjawisko to nie jest ani powszechne, ani równomierne;

2/ pewną prawidłowością staje się szukanie wsparcia typu naukowego przez sztab niższego szczebla w sztabie nadrzędnym i przez sztab ogólnowojskowy w sztabie specjalistycznym;

3/ głównym motorem podejmowania się opracowań typu naukowego przez poszczególnych pracowników sztabu bądź przez organy sztabowe są przeważnie czynniki ambicjonalne;

4/ rzadko zdarza się, aby oficer sztabu był jednocześnie znany i poszukiwanym specjalistą, częściej sztab występuje jako zbiorowy ekspert ze względu na swój zakres kompetencji;

5/ zarysowuje się dość wyraźna alternatywa na przyszłość: albo systematycznie rozszerzane będą kontakty /w zakresie doradztwa/ z nauką cywilną przy podobnie systematycznym rozwijaniu działalności doradczej uczelni wojskowych, instytutów i sztabów, albo nadal /jak ostatnio/ istnieć będzie stagnacja na polu współpracy z nauką cywilną, a nastąpi szybka rozbudowa zdolności doradczej instytucji wojskowych /w ich liczbie sztabów/.

2.4. Podstawowe wnioski

1. Doradztwo naukowe /naukowe wsparcie decyzji/ w wojsku nie było dotychczas regulowane żadnymi dokumentami dyrektywnymi, które dotyczyłyby go bezpośrednio. Omówione w punktach 2.1 i 2.2. akty prawne odnoszą się do doradztwa naukowego

tylko pośrednio, przy okazji prawnej regulacji działalności szkolnictwa wyższego, instytutów i ośrodków naukowo-badawczych oraz kolegialnych organów doradczych rozmaitych szczebli. Pomimo to rzeczywisty stan prawny stwarza warunki dla praktykowania doradztwa naukowego w wojsku.

2. Dotychczas nie opracowano procedury doradztwa naukowego. Nie określono sytuacji, w których istnieje obowiązek uzyskania naukowego wsparcia decyzji, nie ustalono wzajemnych związków między decydującym i doradcą, nie ustalono zakresu odpowiedzialności doradcy za decyzję podjętą przez decydenta, nie zajmowano się też organizacyjnym, a tym bardziej - instytucjonalnym rozwiązaniem zagadnienia doradztwa naukowego w wojsku.

3. Działalność doradcza w zakresie naukowego wsparcia decyzji ma charakter na ogół spontaniczny. W konsekwencji zarysowały się pewne tendencje, które szczegółowo przedstawiono w punkcie 2.3, a które pozwalają na dokonanie pewnych uogólnionych spostrzeżeń:

1/ doradztwo naukowe oddaje usługi głównie przy podejmowaniu decyzji osobiście przez dowódców /szefów, komendantów/ instytucji.

2/ Rzeczywiste potrzeby w zakresie naukowego wsparcia decyzji występują na wyższych szczeblach kierowania /dowodzenia/, z reguły nie niżej niż na poziomie okręgu wojskowego.

3/ Istnieją poważne rozbieżności pod względem skali problemów, do których angażuje się doradców naukowych, poza tym zaś ma miejsce przypadkowość dziedziny działalności, w której sięga się po wsparcie ze strony nauki; wybór dokonywany pod jednym i drugim względem jest zazwyczaj sprawą oso-

bistej intuicji decydenta wobec braku ustalonej choćby ogólnej normy.

4/ Potencjał naukowy istniejący w wyższych uczelniach wojskowych, instytutach naukowych i sztabach jest znaczny, najprawdopodobniej wystarczający dla zaspokojenia obecnie występujących potrzeb w dziedzinie naukowego wsparcia decyzji, niemniej jednak niezbędna jest pewna aktywizacja w tym kierunku; potrzebne są do tego odpowiednie zachęty, przy czym należałoby mieć na uwadze zarówno zachęty materialne, jak i innego rodzaju - przede wszystkim ambicjonalne, np. wpisanie na listę doradców, wyznaczenie do odpowiedniego zespołu doradczego itp. /niemałe znaczenie mogłoby mieć w tym względzie opiniowanie przez odpowiednie gremia naukowe/.

5/ Najczęściej dotychczas stosowanymi rodzajami doradztwa naukowego są: opinia, studium i prognoza; zwraca uwagę często występujące żądanie dokonania przez naukę oceny przydatności wcześniej dokonanych rozstrzygnięć.

6/ Pomimo żywiołowego poniekąd przebiegu, braku ustalonej procedury, nietrwałych kontaktów pomiędzy decydentami a doradcami, rozproszenia wojskowych kadr naukowych, trudności korzystania z usług doradców cywilnych, decydenci wspierani przez doradztwo naukowe pozytywnie oceniają jego wpływ na jakość podejmowanych decyzji.

4. Potrzeby wyższych organów kierowania /dowodzenia/ implikują konieczność opracowania koncepcji systemu doradztwa naukowego ściśle związanego z systemem kierowania siłami zbrojnymi PRL. Na rozważenie zasługuje problem: czy szeroko rozumiane naukowe wsparcie decyzji nie powinno być traktowane jako pierwszoplanowe, najważniejsze zadanie stawiane wobec poten-

cjału naukowego wojska.

5. Integralność przyszłego systemu doradztwa naukowego z działalnością naukowo-badawczą powinna sprzyjać tworzeniu warunków do wyprzedzania rzeczywistych rozstrzygnięć przez badania naukowe, a wśród nich - przez działalność doradczą.

6. Dla sformułowania koncepcji systemu doradztwa naukowego niezbędne jest przede wszystkim opracowanie jego przyszłych struktur - funkcjonalnej i organizacyjnej, respektujących kształt organizacyjny organów, którym doradztwo ma służyć, oraz ich wzajemne powiązania.

7. W koncepcji systemu doradztwa naukowego muszą być określone dziedziny, w których ma ono funkcjonować, oraz jego zakres przedmiotowy. Jeśli nie będzie możliwe ustalenie tych wyznaczników a priori, powinny być nakreślone przynajmniej ogólne ramy umożliwiające przyszłe, bardziej szczegółowe ustalenia.

8. Rzeczą o istotnym znaczeniu jest ustalenie kryteriów kwalifikujących pracownika nauki na doradcę naukowego, a według nich - sporządzenie i stała aktualizacja listy osób zakwalifikowanych jako potencjalni doradcy, zdolnych do współpracy z decydentami wojskowymi wyższych szczebli i ich sztabami.

9. Skuteczność kontaktów doradczych zależy w znacznej mierze od opracowania i praktycznego wdrożenia sensownej, odpowiadającej swemu przeznaczeniu procedury doradztwa naukowego. Sprawa ta powinna znaleźć właściwe odzwierciedlenie w koncepcji systemu doradztwa naukowego oraz w ewentualnych regulujących je aktach prawnych.

10. Doradztwo naukowe może być sprawowane instytucjonalnie /przez uczelnie i instytuty naukowe wojskowe i cywilne/, grupowo /przez zespoły powołane doraźnie na czas krótszy lub dłuższy/ lub indywidualnie. Za wskazane uznać należy znalezienie sposobów i środków na rozszerzenie kontaktów z nauką cywilną oraz na zainteresowanie uczestnictwem w doradztwie naukowym ludzi nauki zarówno w środowisku wojskowym, jak i z zewnątrz. Pożyteczne byłoby także znalezienie odpowiednich bodźców dla całych instytucji wojskowych i cywilnych.

3. PROPOZYCJA USPRAWNINIENIA DORADZTWA NAUKOWEGO

3.1. Założenia podstawowe

3.1.1. Doradztwo naukowe jest głównym ogniwem zespalałym z jednej strony system kierowania siłami zbrojnymi PRL z ich wojskowym potencjałem naukowym^{x/}, a pośrednio także z potencjałem naukowym armii państw UW na rzecz umacniania i rozwoju sił zbrojnych w systemie obronnym kraju, a z drugiej - współdziałanie w koalicyjnym systemie obronnym państw socjalistycznych.

W tym ujęciu wojskowe doradztwo naukowe /dalej nazywane doradztwem naukowym/ traktuje się jako integralną część /podsystem/ systemu kierowania siłami zbrojnymi, bowiem łączy ono w sobie wszelkie instytucjonalne i funkcjonalne formy oddziaływania naukowego na główne organy kierowania^{xx/}, tj. ekspertalnego, konsultacyjnego, recenzyjnego, uogólniając tym samym występujące w siłach zbrojnych instytucjonalne rozwiązania w zakresie stosowania doradczo-opiniodawczych form naukowego wsparcia organów kierowniczych^{xxx/}.

3.1.2. Doradztwo naukowe stwarza na rzecz głównych organów kierowania siłami zbrojnymi instytucjonalne gwarancje ciągłego i racjonalnego wykorzystywania bieżących osiągnięć nauk

x/ Przez wojskowy potencjał naukowy rozumie się tu zdolność do podejmowania twórczej działalności naukowej przez ogół wojskowych instytucji naukowych, tj. instytutów i ośrodków specjalistycznych, akademii wojskowych, wyższych szkół oficerskich oraz stałych zespołów pracowników naukowych w dowództwach i sztabach jednostek wojskowych, a także w innych instytucjach działających na rzecz obronności kraju.

xx/ Do głównych organów kierowniczych w siłach zbrojnych PRL w niniejszej pracy zalicza się: kierownictwo MON, kierownictwo IC MON oraz dowództwa RSZ, RW i OW.

xxx/ Sprawy te reguluje Zarządzenie MON z 25.09.1972 r. nr pf 16/MON.

wojennych i wojskowych, zgodnie z postępowaniem naukowo-technicznym, ekonomicznym i społecznym.

3.1.3. Doradztwo naukowe, jako system przyczyniający się do skuteczności funkcjonowania systemu kierowania siłami zbrojnymi odgrywa rolę:

- nośnika osiągnięć współczesnej nauki do wszystkich dziedzin działalności praktycznej wojska;
- stałego, twórczego inspiratora organów kierowniczych w zakresie podejmowania działań koncepcyjnych, wynikających z racjonalnych przesłanek o charakterze diagnostycznym i prognostycznym;
- organu wspomagającego kierownictwo w procesach przeddecyzyjnych i decyzyjnych w wypadku zgłoszenia przez nie zapotrzebowania na dowolną formę wsparcia naukowego.

Spełniając te role doradztwo naukowe opiera się w swej działalności na zweryfikowanej wiedzy i wynikach badań /podstawowych, stosowanych i prac rozwojowych/ prowadzonych na podstawie: programów: zinstytucjonalizowanych; pozaplanowych; podejmowanych z własnej inicjatywy przez członków organów doradczych.

3.1.4. Uogólniając powyższe założenia i postulaty z punktu widzenia usprawnień istniejącego systemu doradztwa naukowego, przyjmuje się, że jego generalnym, perspektywicznym celem jest pełne oparcie działalności systemu kierowania siłami zbrojnymi na trwałej bazie wojskowego potencjału naukowego, rozbudowywanej programowo, stosownie do przewidywanych zadań sił zbrojnych w koalicyjnym systemie obrony. W działalności tej za niezbędne uważa się koncentrowanie wysiłku na nieustannym wyprzedzaniu badaniami naukowymi działalności koncepcyjnej głównych organów kierowniczych oraz utrzymywanie pełnej gotowości do operatywnego

reagowania na ich bieżące potrzeby w zakresie wsparcia naukowego.

3.1.5. Osiągnięcie powyższego celu wymaga, aby system wojskowego doradztwa naukowego spełniał następujące podstawowe funkcje:

- funkcję stymulacji organów kierowniczych, polegającą na wytwarzaniu w ogniwie doradca-decydent atmosfery sprzyjającej twórczemu poszukiwaniu oryginalnych idei i koncepcji rozwiązań, swobodnej wymianie poglądów itp.;

- funkcję regulacji stanu przedmiotu doradztwa, występującą w wypowiedziach doradczych /opiniach, ekspertyzach, ocenach diagnostycznych i prognostycznych, zaleceniach profilaktycznych i terapeutycznych, propozycjach dyrektyw itp./;

- funkcję projektowania rozwiązań systemowych, polegającą na poszukiwaniu i formułowaniu wielowariantowych /wielokryterialnych/ rozwiązań sytuacji problemowych, stanowiących o wyodrębnieniu zbioru decyzji dopuszczalnych, uporządkowanych według ustalonej miary preferencji;

- funkcję aktywności poznawczej, zobowiązującą doradców naukowych do stałej, systematycznej działalności naukowej, a zwłaszcza - aktywnego udziału w rozwoju właściwych sobie dziedzin /dyscyplin, specjalności/; do prowadzenia wnikliwych badań prognostycznych oraz śledzenia uzyskiwanych w skali światowej osiągnięć i efektów ich wdrożeń do praktyki.

3.1.6. Stałą ocenę sprawności funkcjonowania systemu doradztwa naukowego, podejmowaną głównie z punktu widzenia skuteczności działania systemu kierowania siłami zbrojnymi, powinny poprzedzać systematyczne badania analityczne całości kształtu powiązań obu systemów. Analiza systemu doradztwa staje się procesem

ciągłym, prowadzącym do stałego korygowania jego użytecznych celów, zadań i funkcji oraz struktury /rzeczowej i funkcjonalnej/ odpowiednio do: postępu w dziedzinie nauk wojennych i wojskowych, zakresu modyfikacji doktryny wojennej oraz praktycznych możliwości rozwoju sił zbrojnych.

Wszelkie przedsięwzięcia analityczne powinny być planowane i realizowane instytucjonalnie, tzn. przez stały organ - element sterujący systemem - o charakterze dyspozytorskim wobec jego elementów "robotycznych" - organów doradczych. W dotychczasowym systemie doradztwa naukowego brak tego elementu jest wyraźnie odczuwalny.

3.1.7. Szczegółowe treści użytecznych celów systemu doradztwa i funkcji występujących w nim organów powinny znaleźć odbicie w statusie organizacyjno-prawnym, zwłaszcza w części dotyczącej zasad funkcjonowania, a pośrednio - w części określającej główne struktury tego systemu, tj. organizacyjną i funkcjonalną.

Ze względu na swą istotę i cele doradztwo naukowe może być rozpatrywane tylko jako system otwarty o elastycznej strukturze funkcjonalnej. Cecha ta wynika z konieczności stałego rozwijania i umacniania spójności wojskowego potencjału naukowego z potencjałem pozawojkowym /"nauką cywilną"/. Spójność struktur funkcjonalnych obu potencjałów naukowych powinna sprzyjać sprawności i skuteczności działań doradczych na rzecz sił zbrojnych. Sprawność będzie przejawiała się przez dostosowywanie procedur doradczych do merytorycznej złożoności rozwiązywanych problemów oraz ich uwarunkowań w sferach: organizacyjnej, gospodarczej, technicznej, prawnej itp. Skuteczność działań doradczych będzie zależała natomiast od aktywności i sumienności orga-

nów doradczych w spełnianiu głównych i pomocniczych /ubocznych/ funkcji.

3.2. Zakres przedmiotowy doradztwa naukowego

3.2.1. Przedmiotem doradztwa naukowego może być wszelka sytuacja problemowa, przewidywana lub występująca w dowolnej dziedzinie działalności praktycznej organów kierowniczych, której racjonalna diagnoza lub /i/ prognoza, rozwiązanie, ocena, interpretacja itp. powinny być dokonywane na podstawie uznanej wiedzy naukowej lub realnych możliwości przeprowadzenia odpowiednich badań naukowych, włącznie z weryfikacją uzyskanych wyników. Szczególne znaczenie dla działalności doradczej mają sytuacje problemowe powstające w toku działalności koncepcyjnej organów kierowniczych, jeżeli wpływają one na ukierunkowanie podejmowanych rozstrzygnięć przyczyniających się do unowocześnienia sił zbrojnych oraz wzrostu efektywności bojowej, organizacyjnej, technicznej, ekonomicznej i poznawczej.

3.2.2. Do ważniejszych dziedzin działalności koncepcyjnej, na stykach których powstają sytuacje problemowe będące z reguły przedmiotami doradztwa naukowego, należą:

- ogólnobronne przygotowanie sił zbrojnych /m.in. problemy doktrynalne, planowanie, organizacja i tworzenie - doskonalenie - struktur obronnych w skali sił zbrojnych i systemu obronnego kraju/;

- polityczne i moralne kształtowanie stanu osobowego sił zbrojnych, ;

- wyszkolenie stanu osobowego sił zbrojnych /operacyjne i taktyczne/;

- technika wojskowa/projektowanie, produkcja, eksploatacja/;

- gospodarka wojskowa /m.in. odnawianie zapasów mobilizacyjnych, ich modernizacja i rejonizacja/;
- przygotowanie rezerw osobowych /w tym polityka kadrowa/;
- organizacja sił zbrojnych /m.in.usprawnianie systemu kierowania, zarządzania, dowodzenia/;
- ochrona zdrowia /lecznictwo, profilaktyka, terapię/;
- administracja i budownictwo wojskowe;
- obrona cywilna /m.in. ochrona ludności przed skutkami uderzeń bronią masowego rażenia, zaopatrzenie w wodę/;
- porządek prawny /kodyfikacja, działania penitencjarne/.

3.2.3. Przy różnych kombinacjach zestawień problematyki z powyższych dziedzin działalności praktycznej, zakres przedmiotowy doradztwa naukowego zwykle obejmuje przede wszystkim:

- ustalanie założeń i tworzenie projektów wielowariantowych programów /planów/ rozwoju sił zbrojnych jako całości, poszczególnych RSZ i RW, systemów operacyjnego zabezpieczenia działań, systemu obrony cywilnej itp.;
- przygotowywanie /uaktualnianie/ długo-i średnio-okresowych programów /planów/ przedsięwzięć militarnych na okres zagrożenia i początkowy okres wojny;
- modyfikację ustaleń doktrynalnych w zakresie organizacji, przygotowań i sposobów prowadzenia działań wojennych;
- ustalenie założeń resortowej polityki naukowej, gospodarczej, technicznej, kadrowej, finansowej, kulturalnej itp.;
- tworzenie projektów programów szkolenia wojsk i sztabów;
- projektowanie norm i normatywów dla poszczególnych dziedzin działalności wojskowej /bojowej, technicznej, gospodarczej, finansowej itp./;

- przygotowywanie budżetu MON oraz ustalanie nakładów na rzecz obronności przez pozostałe resorty gospodarki narodowej;
- formułowanie założeń techniczno-ekonomicznych dotyczących inwestycji o węzłowym znaczeniu dla wzrostu potencjału sił zbrojnych i systemu obrony kraju;
- lokalizację inwestycji gospodarczych w systemie przestrzennej rozbudowy kraju z uwzględnieniem potrzeb obronnych;
- programowanie rozwoju infrastruktury kraju;
- opracowywanie projektów aktów prawnych MON.

3.2.4. W toku działalności doradczej dotyczącej wyżej przedstawionego zakresu przedmiotowego rozwiązuje się szereg zadań, stanowiących o charakterze wypowiedzi doradczych.

Do podstawowych z nich należą:

- ustalenie założeń metodologicznych i metodycznych dla podejmowanych badań naukowych, weryfikacji uzyskiwanych wyników oraz ich wdrażania;
- prognozowanie rozwoju poszczególnych rodzajów potencjału sił zbrojnych /techniczno-bojowego, ekonomicznego, osobowego, naukowego itp./;
- bieżąca diagnostyka wszelkich występujących sytuacji problemowych z uzasadnieniem przyczyn ich wystąpienia i przewidywanych skutków;
- ustalanie systemów preferencji wartości, umożliwiających porządkowanie rzeczy, zjawisk i procesów według ich ważności, użyteczności, cenności itp.;
- przygotowywanie zbioru wariantów rozwiązań konkretnej sytuacji problemowej oraz wybór właściwej metody optymalizacji decyzji;

- ustalanie warunków /koniecznych lub /i/ dostatecznych/
wprowadzenia decyzji w życie;

- wyznaczanie kryteriów dla kontrolnych ocen realizacji
przedsięwzięć i osiągniętych wyników.

3.2.5. Zakres przedmiotowy doradztwa naukowego można też
rozpatrywać z innych punktów widzenia, na przykład ze względu
na charakter podstaw kierowania siłami zbrojnymi /rozdzielając
podstawy strukturalno -formalne i nieformalne/ lub ze względu
na rodzaje podstawowych funkcji kierowniczych. Podejścia te,
uściślając zakresy przedmiotowe doradztwa, nie wnoszą jednak
nowych treści /przedmiotów/ do doradztwa w porównaniu z wy-
mienionymi w punktach 3.2.2, 3.2.3 i 3.2.4.

3.3. Zasady działalności doradczej

3.3.1. Dla zapewnienia skuteczności spełniania przez doradztwo naukowe wyznaczonej mu roli i wynikających zeń funkcji niezbędne jest, aby działalność doradcza opierała się na zasadach zapewniających trwałość powiązań systemu doradztwa naukowego z systemem kierowania siłami zbrojnymi.

Zasady te polegają na organicznym połączeniu obu systemów, tak, aby tworzyły spójną całość ukierunkowaną na osiągnięcie racjonalnie uzasadnionych celów sił zbrojnych i systemu obrony kraju. Trwałość systemu doradztwa naukowego zapewniałyby stałe /etatowe i nieetatowe/, kolektywne organy doradcze, powoływane przez główne organy kierownicze sił zbrojnych, a także - w miarę potrzeb - organy powoływane doraźnie/jednoosobowe lub kolektywne/.

Trwałość powiązań systemu doradztwa naukowego z systemem kierowania siłami zbrojnymi zależy m.in. od sprawnego funkcjonowania w pierwszym z nich elementu /organu/ sterującego działalnością doradczą.

3.3.2. Osiągnięciu możliwie wysokiej skuteczności oddziaływań doradczych powinno sprzyjać stosowanie zasady selektywnego doboru wojskowych pracowników naukowych jako potencjalnych doradców. Przyjmuje się, że selektywność tę wyznaczają następujące, spełniane łącznie przez każdego potencjalnego doradcę naukowego /wojskowego i cywilnego/, cztery warunki /kryteria/:

1. uprawianie zawodowej działalności naukowej w danej specjalności;
2. posiadanie stopnia lub tytułu naukowego;
3. posiadanie oficjalnie uznanego dorobku naukowego;
4. umiejętność łączenia badań naukowych z potrzebami praktyki wojskowej oraz wykazywanie w swoim środowisku aktyw-

ności naukowej.

3.3.3. Warunkiem uzyskiwania naukowo uzasadnionych rozwiązań /analiz, ocen, opinii itp./ istotnych sytuacji problemowych oraz dostosowania ryzyka do założonych celów w fazie podejmowania decyzji jest przestrzeganie zasady obowiązku /służbowego i moralnego/ korzystania ze wsparcia naukowego, zwłaszcza w wypadkach podejmowania problemów o istotnym znaczeniu dla eilż zbrojnych /p-pty 3.2.2 i 3.2.3/, której odpowiednikiem jest zasada obowiązku udzielania wsparcia naukowego. Zakres wsparcia może być ograniczony jedynie aktualnym stanem wiedzy naukowej w danej dyscyplinie /specjalności/ lub /i/ obiektywnymi trudnościami w jej rozwijaniu.

3.3.4. Jednym z ważniejszych warunków sprawności funkcjonowania systemu doradztwa naukowego jest stosowanie zasady elastyczności /gietkości/ tego struktury organizacyjnej. Zasada ta polega na dostosowywaniu, organizacji procesu doradczego do merytorycznych potrzeb, wynikających ze specyfiki metod dochodzenia do rozwiązań problemów teoretycznych i praktycznych /weryfikacji wyników i ich wdrazania/.

Przy stosowaniu tej zasady, zwłaszcza w wypadkach rozwiązywania problemów wymagających podejścia międzydyscyplinarnego, istotnego znaczenia nabiera "manewr" technicznymi środkami badań naukowych na rzecz aktualnie organizowanych procesów badawczych, np. w technice, medycynie.

3.3.5. Warunkiem obiektywności wypowiedzi doradczych jest stosowanie zasady swobody wyrażania poglądów /opinii, ocen itp./ niezależnych od prezentowanych przez osoby powołujące doradców i korzystające bezpośrednio lub pośrednio z ich usług. Niezależność doradców przejawia się także w doborze metod dochodzenia

do naukowych uzasadnień postulowanych sposobów rozwiązywania określonych problemów oraz ocen przewidywanych skutków decyzji. Zasada ta oznacza, iż stosowanie przez decydenta jakichkolwiek form nacisku, sugestii czy inspiracji odnośnie do treści wypowiedzi doradczych nie jest dopuszczalne.

Ponoszenie przez decydenta pełnej odpowiedzialności za skutki podejmowanych decyzji, bez względu na stopień wykorzystania wypowiedzi doradczych, nie powinno zmniejszać odpowiedzialności prawnej i moralnej doradców za merytoryczną jakość przedstawianych propozycji i osądów oraz skuteczność ich zastosowań w praktyce.

3.3.6. Powyższe ogólne zasady działalności doradczej w powiązaniu z istniejącymi ustaleniami MON, dotyczącymi zasad powoływania i działania organów o charakterze doradczo-opiniodawczym /zarządzenie MON z dnia 25 września 1972 r./, posłużyły za podstawę propozycji dotyczących uregulowania:

1. zasad tworzenia i aktualizacji bazy osobowej doradztwa naukowego;
2. trybu powoływania doradców naukowych;
3. zakresu obowiązków decydenta i doradcy.

Regulacja ta nie narusza w niczym możliwości tworzenia organów doradczych:

- w składzie stałym lub zmiennym /w całości lub częściowo/, jako organów etatowych, nieetatowych lub mieszanych;
- na dłuższe okresy czasu, w celu ciągłego wspierania działalności kierowniczej /np. przy spełnianiu podstawowych funkcji kierowniczych związanych z inicjowaniem wdrożeń rozwiązań problemów węzłowych/ lub doraźnie, w celu wykonania zadań wyodrębnionych /np. ekspertyzy prognostyczne lub diagnostycz-

czne, prace studialne i opiniodawcze, konsultacje itp./.

3.3.6.1. Przyjmuje się, że bazę osobową wojskowego systemu doradztwa naukowego tworzą pracownicy naukowcy spełniający warunki określone w punkcie 3.3.2.

Ponadto do bazy tej zalicza się potencjał naukowy PAN i cywilnych uczelni wyższych oraz międzyresortowych instytutów /ośrodków/ naukowych, które na zasadzie obowiązku podejmowania prac naukowych na rzecz obronności mogą wyznaczać swych samodzielnych pracowników naukowych do realizacji zadań doradczych zgłaszanych przez MON.

Organ sterujący systemem doradztwa naukowego /pkt 3.1.6 i 3.3.1/, na podstawie propozycji zgłaszanych przez instytucje naukowe /wojskowe i cywilne/ określa skład osobowy potencjalnych doradców /"Listę Doradców Naukowych w Siłach Zbrojnych"/. Organ określa również zasady i tryb zgłaszania kandydatów na "Listę Doradców...".

Doradców powołuje się na okres trzech lat.

Po zatwierdzeniu "Listy Doradców..." przez ministra obrony narodowej /lub ustalonego wiceministra obrony narodowej/ zostaje ona opublikowana i rozesłana do wszystkich organów kierowniczych sił zbrojnych, jako dokument pomocniczy, ułatwiający wybór właściwego doradcy naukowego lub tworzenie odpowiednich zespołów doradczych.

"Lista Doradców ..." powinna być dokumentem otwartym. Na wniosek organu sterującego mogą być /okresowo/ na niej umieszczeni nowi specjaliści lub określone osoby, które z różnych przyczyn nie mogą pełnić funkcji doradcy, a także osoby odmawiające bez dostatecznego uzasadnienia podjęcia obowiązku doradztwa.

3.3.6.2. Doradcę naukowego /zespół doradczy/ powołuje decydent /organ kierowniczy/ po zasięgnięciu opinii nadrzędnych organów służbowych.

Podstawę prawną powołania doradcy /zespołu doradców/ stanowi umowa zawarta /z każdym oddzielnie/ w oparciu o obowiązujące przepisy:

- w przypadku ekspertyzy projektującej lub oceniającej np. recenzja, orzeczenie, praca studialna itp. jest to umowa-zlecenie;

- w przypadku ekspertyzy inicjującej lub projektującej, a także pracy studialnej opracowywanych z inicjatywy doradcy /zespołu doradców/ - umowa o dzieło;

Zlecając doradcy wykonanie określonego zadania decydent powinien podać:

- problem /temat/, cel /cele/ i formę wypowiedzi doradczej;

- spis wykonawców zadania /głównego wykonawcę i współpracujących/;

- spis bezpośrednich adresatów, na rzecz których zadanie jest wykonywane;

- warunki ograniczające rozwiązanie problemu /materiałowe, techniczne, osobowe, czasowe itp./;

- preferencje kryteriów dla oceny rozwiązania problemu;

- dostępne źródła informacji pozanaukowej;

- ograniczenia dotyczące swobody decyzyjnej w zakresie możliwości wdrożenia proponowanego rozwiązania /w razie potrzeby/;

- sposób weryfikacji wyników opracowania /w razie potrzeby/;

- termin wykonania zadania /z ewentualnym podziałem na etapy/;

- sposób odbioru opracowania;
- podstawę rozliczeń z wykonawcami zadania / w wypadku pracy w trybie pozasłużbowym/.

Wszelkie zmiany warunków zawartej umowy mogą być dokonywane tylko w wyniku odpowiednio udokumentowanego obustronnego porozumienia.

Treść umowy o konsultację powinna określać:

- zakres problematyki, cel doradztwa oraz formy wypowiedzi /ustne, pisemne, zapis magnetyczny itp./;
- warunki pracy doradczej;
- okres doradztwa;
- podstawę rozliczeń /w wypadku pracy pozasłużbowej/.

3.3.6.3. W wypadku otrzymania od pracownika naukowego, nie figurującego na "Liście Doradców w Siłach Zbrojnych", opracowania wykonanego z własnej inicjatywy, w trybie pozasłużbowym, decydent może powziąć decyzję o powołaniu doradcy lub doradców /recenzenta lub eksperta/ w celu dokonania oceny przydatności opracowania dla instytucji, a następnie, w wypadku opinii pozytywnej, zawrzeć z danym pracownikiem naukowym umowę o dzieło.

3.6.4. Zakres obowiązków decydenta obejmuje całokształt przedsięwzięć, poczynając od wyboru doradcy /zespołu doradców/, a kończąc na udokumentowanym odbiorze opracowania lub potwierdzeniu uzyskanej pomocy w ustalonej formie i uhonorowaniu doradcy za wykonane usługi.

Do ważniejszych obowiązków decydenta w szczególności należą:

- współdziałanie z doradcą /zespołem doradczym/ w sprecyzowaniu problemu /tematu/, ogólnego celu działań doradczych oraz warunków jego realizacji;

- udostępnienie doradcy niezbędnych materiałów informacyjnych z podległych sobie instytucji oraz udzielenie mu pomocy w uzyskaniu potrzebnych danych z instytucji nadrzędnych i równorzędnych;

- zawiadomienie doradcy o przedsięwzięciach z zakresu wsparcia naukowego, jakie były lub są prowadzone, względnie będą podjęte w danej sprawie /z podaniem osób, które wykonywały odpowiednie zadania, form usług doradczych oraz warunków, na jakich je wykonywano/;

- informowanie doradcy o wszelkich zmianach zaszyłych w czasie wykonywania zadania;

- sprawowanie kontroli w zakresie dochowania przez doradcę warunków umowy, a w wypadku naruszenia - dążenie do ich zachowania lub przywrócenia, lecz bez ingerowania w treść opracowania /np. ekspertyzy, studiów, recenzji itp./;

- powiadamianie odpowiednich organów /komitetów, komisji/ doradztwa naukowego MON o zawarciu umowy dotyczącej wsparcia doradczego w zakresie określonego problemu /zadania/ oraz o uzyskanych wynikach, stopniu ich wykorzystania w praktyce oraz kosztach działalności doradczej;

- powiadamianie instytucji, która poradę zainicjowała /"delegowała"/ o przebiegu wykonanych prac, merytorycznej treści uzyskanych rozwiązań i ich znaczeniu dla praktyki.

3.3.6.5. Do obowiązków doradcy, oprócz oddziaływania na decydenta wynikającego z funkcji stymulacji i funkcji aktywności poznawczej /punkt 3.1.5/, należą:

- informowanie decydenta na każde jego żądanie o stanie prac nad rozwiązaniem danego problemu;

- powiadamianie decydenta o każdej zmianie warunków realizacji zadania;

- formułowanie wypowiedzi w sposób komunikatywny i jednoznaczny.

Ponadto w zakresie przestrzegania norm moralnych:

- sumiennosc w pracy doradczej;

- wiernosc racjom nadrzednym, w imie ktorych moga byc wdrozone rekomendacje zawarte w wypowiedziach doradczych;

- przestrzeganie norm nakazujacych takze ochronę innych wartosci niz te, ktore wedle decydentow maja sluzyc efektywnosci doradczej;

- przedkladanie racji ogolnospolecznych nad wymagania grup partykularnych.

3.3.7. Pracownik naukowy, przewidziany na doradce /eksperta, konsultanta/, dzialajacy na zasadzie umowy-zlecenia, moze odmowic wykonania pracy, jezeli decydent nie sformuluje zadania na piśmie wedlug pktu 3.3.6.2 i nie udostepni wszystkich materialow informacyjnych.

3.3.8. Pracownik naukowy wystepujacy wobec decydenta z inicjatywa w postaci gotowego projektu lub gotowosci do podjecia określonego problemu powinien przedstawic swa propozycje na piśmie, zwracajac szczególna uwage na sformulowania dotyczace: istoty problemu; celu opracowania i motywacji potrzeby jego podjecia; pytan, na ktore uzyka sie wyraźne odpowiedzi będaçe przesłankami do powzięcia decyzji; zakresu przyszłych badań oraz analizy /zestawienia/ kosztów i efektów wdrożenia proponowanego projektu.

3.4. Organizacja systemu doradztwa naukowego

3.4.1. Proponowana koncepcja uprawnień systemu doradztwa naukowego funkcjonującego w siłach zbrojnych została oparta na dwóch podstawowych założeniach:

Pierwsze z nich orzeka, że realizację generalnego celu uprawnień, którym jest stworzenie podstaw do racjonalnej rozbudowy systemu doradztwa naukowego w siłach zbrojnych, należy oprzeć na stopniowym uaktywnianiu działań w ogniwie decyden-doradca, które powinno doprowadzić do rozbudowy struktury rzeczowej /organizacyjnej/ systemu doradztwa.

Drugi orzeka, że zarówno procesy doprowadzające do rozszerzenia zakresu funkcji systemu doradztwa, jak i przyszła jego rozbudowa powinny być sterowane centralnie, a przy tym zgodnie z przewidywanym rozwojem wojskowego potencjału naukowego i systemu kierowania siłami zbrojnymi.

Powyższe założenia obligują do realizacji procesu uprawnień w dwóch etapach:

Treść etapu I: nie naruszając w sposób zasadniczy istniejącej struktury organizacyjnej systemu doradztwa - skupić główną uwagę na ściślejszym powiązaniu działalności instytucji naukowych /instytutów, ośrodków, akademii/, zwłaszcza w zakresie badań podstawowych i stosowanych, z działalnością doradczą inspirowaną głównymi organami kierowniczymi do inicjowania i wdrażania wyników badań do praktyki wojskowej.

Treść etapu II: stopniowo rozszerzać zakres funkcji /zadań/ systemu doradztwa i wzbogacać formy oddziaływania doradczego w oparciu o wyniki prowadzonych systematycznie kompleksowych analiz efektywności doradczych, aby na tej drodze:

1^o ułatwiać organom kierowniczym dostęp do systemu doradztwa

1 przyspieszać jego działalność;

2^o przygotowywać z wyprzedzeniem materiały pomocnicze dla organów doradczych w zakresie naukowego wsparcia ich działalności operatywnej /bieżącej/;

3^o oddziaływać stymulująco na organa kierownicze, skłaniając je do wiązania prowadzonej działalności koncepcyjnej z resortowymi programami badań naukowych, a zwłaszcza do rozwijania inicjatyw w zakresie prognozowania rozwoju właściwych im dziedzin działalności praktycznej.

3.4.2. Proponuje się trzy warianty procesu usprawniania systemu doradztwa naukowego, przypisując im kryptonimy: "ALFA", "BETA" i "GAMA". Warianty te różnią się stopniem zinstytucjonalizowania przedsięwzięć mających na celu stworzenie podstaw do racjonalnej rozbudowy systemu doradztwa naukowego w siłach zbrojnych.

Za podstawowe założenia każdego z tych wariantów przyjmuje się:

3.4.2.1. Scentralizowane sterowanie: procesami usprawnień organizacyjnych w całym systemie doradztwa, koordynacją powiązań działalności organów kierowniczych z programami /planami/ prac naukowych, rozstrzygnięciem spraw spornych między decydentem i doradcą itp. Sterowanie to nie dotyczy ingerowania w sposoby działania decydenta i doradcy oraz współdziałania między nimi, natomiast sprzyja rozwijaniu różnych form aktywności naukowej i doradczej.

3.4.2. Stałe koordynowanie działań doradczych w poszczególnych instytucjach /tj. na rzecz każdego z głównych organów kierowniczych/, realizowanych przez istniejące kolegialne organa doradczo-opiniodawcze i organa doradztwa naukowego /stałe

lub /i/ doraźne/, powoływane do rozwiązywania problemów wyodrębnionych z resortowego programu /planu/ prac naukowo-badawczych bądź mieszczących się w nim, bądź też nie podlegających kompetencjom organów doradczo-opiniotawczych.

3.4.3. WARIANT "ALFA"

Wariant ten polega na wprowadzeniu do systemu doradztwa naukowego w siłach zbrojnych elementu sterującego o przeznaczeniu w p-cie 3.4.2.1, a do poszczególnych grup głównych organów kierowniczych^{x/} - doraźnych organów o składach zmiennych, zależnych od intensywności potrzeb w zakresie wsparcia naukowego w każdej grupie. Istniejące organa doradczo-opiniotawcze działają bez zmian /załącznik nr 1/.

3.4.3.1. Centralnym organem sterującym systemem doradztwa naukowego jest "Komisja do spraw koordynacji działań doradczych i programowania badań naukowych" /organ stały, nieetatowy, w składzie do 15 osób, z możliwością doraźnego uzupełniania/, powołana przez ministra obrony narodowej na okres trzech lat jako organ kolegialny. Skład komisji powinien zapewniać doradztwo we wszystkich podstawowych pionach funkcjonalnych sił zbrojnych. Przewodniczącemu komisji wyznacza minister obrony narodowej spośród jej członków.

x/ Wyodrębnią się cztery grupy organów: 1. Kierownictwo MON; 2. Kierownictwa IC MON; 3. Dowództwa RSZ i WR; 4. Dowództwa OW. Podział ten odpowiada czterem typom modeli doradztwa naukowego w siłach zbrojnych, uporządkowanym według malejącego stopnia złożoności struktury organizacyjnej, odzwierciedlającej stan aktualnego wykorzystania wojskowego i cywilnego potencjału naukowego w systemie doradztwa.

Komisja posiada etatowy sekretariat. W początkowym okresie procesu usprawniania systemu doradztwa w siłach zbrojnych zadania sekretariatu, jako organu wykonawczego, mógłby wykonywać sekretariat jednego z istniejących organów doradczo-opiniotawczych o zbliżonym zakresie działalności, np. Zespół Naukowy lub Sekretariat Sztabu Generalnego WP, Rada Szkolnictwa Wojskowego.

Do głównych zadań Komisji należy:

- dokonywanie okresowych analiz efektywności działania systemu doradztwa w siłach zbrojnych i występowanie z projektami jego usprawniania;

- proponowanie kandydatów /potencjalnych doradców naukowych/ do włączenia na "Listę Doradców Naukowych w Siłach Zbrojnych" /pkt.3.3.6.1/;

- proponowanie organom kierowniczym konkretnych doradców naukowych lub zespołów doradczych, odpowiednio do zgłaszanych potrzeb;

- **organizowanie** współpracy między decydentami a doradcami we wstępnej fazie działania;

- koordynowanie programów /planów/ badań naukowych z przewidywanymi potrzebami głównych organów kierowniczych w zakresie wsparcia naukowego w procesach decyzyjnych;

- pełnienie funkcji mediacyjno-arbitrażowych w wypadku wystąpienia sporów między doradcami i decydentami lub między doradcami.

Dla wykonywania powyższych zadań komisja wyznacza ze swego składu odpowiednie stałe lub doraźne zespoły /grupy/ robocze.

Komisja działa również na rzecz Kierownictwa MON, wydzielając specjalny zespół stały.

3.4.3.2. Na poziomie Kierownictwa MON przewiduje się utworzenie zespołów doradztwa naukowego /w tym doradczo-opiniodawczych/, przeznaczonych do wykonywania zadań wynikających z wielostronnych potrzeb kierowania siłami zbrojnymi, a związanych m.in. z kształtowaniem i realizacją polityki rozwoju sił zbrojnych /lub ich części/, polityki ekonomicznej, kadrowej, naukowej . . . , postępu naukowo-technicznego, gotowości bojowej itd.

Elementami składowymi systemu doradztwa naukowego na tym poziomie są:

1. Zespół do spraw koordynacji działań doradczych, jako organ kolegialny wydzielony przez komisję, którego zadaniem jest - zgodnie z przewidywanymi i bieżącymi potrzebami kierownictwa MON: proponowanie składu doradców i wytyczanie zakresu działalności zespołu ekspertów; utrzymywanie kontaktów z wojskowymi instytucjami naukowymi krajowymi i zagranicznymi /państw UW/; uzgadnianie programów prac naukowych wykonywanych przez wojskowe i cywilne instytucje naukowe w aspekcie potrzeb kierownictwa MON, a także wprowadzanie do planów zadań dotyczących rozwiązania przewidywanych problemów - przedmiotów doradztwa.

2. Zespół ekspertów /nieetatowy, o stanie zmiennym/, zajmujący się problemami powstałymi doraźnie, dla których rozwiązania niezbędne jest opracowanie wypowiedzi w formie ekspertyz, opinii, konsultacji itp. Zespół jest tworzony spośród członków instytutów naukowych i wyższych uczelni wojskowych /rad naukowych oraz innych pracowników naukowych wojska/, a

w razie potrzeby uzupełniany cywilnymi pracownikami naukowymi.

3. Organa kolegialne doradczo-opiniodawcze /rady specjalistyczne/, m.in. rady do spraw: systemów kierowania, ekonomiczno-obronnych, nauk społecznych, nauk technicznych; rady naukowe wyższych szkół wojskowych i placówek naukowo-badawczych; komisje problemowe; zespół MON. Organa te koncentrują swój wysiłek na rozwiązaniu makroproblemów z określonych dziedzin; każdy organ /rada specjalistyczna i naukowa/ wydziela ze swego składu odpowiednie komisje problemowe /stałe lub doradne/, których zadaniem jest systematyczne badanie zleconych im problemów i przedstawianie rozwiązań do akceptacji radzie; każdy organ /rada/ ma własny sekretariat zajmujący się sprawami organizacyjnymi i technicznymi, np. przygotowaniem jego posiedzeń.

3.4.3.3. W grupie organów kierowniczych IC MON występują zadania o węższym zakresie problemowym /określone w punkcie 4.3.2/, dotyczące głównie ocen diagnostycznych określonego pionu funkcjonalnego sił zbrojnych na tle prognozy ich rozwoju. Problemy naukowe związane z działalnością doradczą mają charakter bardziej specjalistyczny, co jednak nie wyklucza konieczności wielostronnego /wielodyscyplinarnego/ podejścia do ich analizy i syntezy. Decydenci dysponują bezpośrednio podległymi sobie placówkami naukowo-badawczymi, które współdziałają z odpowiadającymi im specjalistycznie innymi wojskowymi i cywilnymi placówkami naukowo-badawczymi. Decydenci mają także ułatwiony, choć nie bezpośredni dostęp do odpowiednich specjalistycznych instytucji naukowych armii państw UW.

Elementami składowymi każdego organu kierowniczego z tej grupy w zakresie doradztwa naukowego są:

1. Koordynator badań naukowych i doradztwa - osoba lub zespół pracowników naukowych /stałych, nietatowych/, którzy współdziałają z komisją do spraw koordynacji działań doradczych i programowania badań naukowych MON /pkt.4.3.1/. Do głównych zadań koordynatora należą: przedstawianie kierownictwu potencjalnych doradców indywidualnych i zespołów doradców oraz utrzymywanie z nimi kontaktów przez okres pełnienia funkcji doradczych; uściślanie planów prac naukowo-badawczych, wykonywanych przez instytucje naukowe i przewidywanych do zlecenia innym osobom /zespołom/ dla zaspokojenia bieżących i perspektywicznych potrzeb kierownictwa; inspirowanie kierownictwa w zakresie rozwijania systematycznych badań prognostycznych w wybranych dziedzinach działalności danego pionu funkcjonalnego; analizowanie stanu sprawności doradztwa naukowego w danej instytucji.

2. Zespoły doradcze /stałe lub powoływane doraźnie/ nietatowe o stanach zmiennych, tworzone na bazie podległego IC MON instytutu /ośrodka/ naukowego i przy wsparciu pracowników naukowych innych wojskowych i cywilnych instytucji naukowych. Zadaniem tych zespołów jest opracowywanie na rzecz decydenta wypowiedzi doradczych z zakresu problemów wyróżnionych w programie /planie/ badań naukowych danej instytucji lub pozaprogramowych, dotyczących m.in. ekspertyz opiniujących i projektujących /diagnostycznych, profilaktycznych i prognostycznych/; udzielanie konsultacji itp. W każdym zespole mogą występować grupy problemowe, tworzone doraźnie ze składu jego członków lub pracowników naukowych innych instytucji.

3. Organa kolegialne doradczo-opiniodawcze, występujące w postaci kolegiów, komitetów technicznych i komisji problemo-

wych. Zajmują się one z reguły rozwiązywaniem makroproblemów z zakresu zainteresowań kierownictwa danej instytucji lub pionu funkcjonalnego wymagających podjęcia przez to kierownictwo decyzji o charakterze ogólnym, dotyczących m.in. ukierunkowania rozwoju odpowiedniego rodzaju techniki wojskowej oraz eksploatacji pewnych rodzajów sprzętu i uzbrojenia, metod doskonalenia kadry zawodowej i szkolenia wojsk, głównych problemów pracy partyjno-politycznej itp.

3.4.3.4. Organa kierownicze na poziomie dowództw RSZiRW absorbuje na ogół węższy niż wymienione poprzednio zakres problemów, których rozwiązanie wymaga badań naukowych. Decydenci tej grupy nie zawsze też dysponują odpowiednią do potrzeb placówką naukową.

W związku z tym, przewiduje się dwie wersje rozwiązań organizacyjnych.

Wersja pierwsza: decydentowi podlega odpowiedni instytut lub ośrodek naukowo-badawczy, zapewniający wsparcie naukowe przy rozwiązywaniu większości problemów i sytuacji decyzyjnych.

Wersja druga: decydent nie dysponuje żadną placówką naukową.

W pierwszym wypadku bazę osobową dla zespołu doradców naukowych stanowi podległy decydentowi instytut /ośrodek/. Składowymi organami doradztwa będą:

1.1. Organizator badań naukowych i doradztwa /osoba lub zespół/ stały, nieetatowy pracownik naukowy wyznaczony przez decydenta.

1.2. Zespoły doradców /stałe lub powoływane doraźnie, nieetatowe, o składach zmiennych/, tworzone w ramach instytutu

oraz uzupełniane w razie potrzeby pracownikami naukowymi wojskowymi i cywilnymi z innych instytucji naukowych.

1.3. Organa doradczo-opiniodawcze działające na dotychczasowych zasadach.

W drugim wypadku organami doradztwa będą:

2.1. Organizator badań naukowych i doradztwa /osoba lub zespół/ delegowany do pełnienia tych funkcji.

2.2. Ośrodek naukowo-badawczy /nieetatowy, o stanie zmiennym/, utworzony na bazie instytutu /ośrodka/ podległego wyższemu przełożonemu i uzupełniany pracownikami naukowymi delegowanymi z innych wojskowych placówek naukowych oraz cywilnymi. Ośrodek ukierunkowany jest głównie na udzielanie wsparcia naukowego przez tworzone w jego ramach doraźne problemowe zespoły doradcze.

2.3. Organa doradczo-opiniodawcze działające na dotychczasowych zasadach.

3.4.3.5. W grupie organów kierowniczych na poziomie OW i jednostek równorzędnych występuje większość problemów o charakterze praktycznym, a tylko nieznaczna ich część wymaga przeprowadzenia badań naukowych.

Elementami składowymi systemu doradztwa naukowego w tych jednostkach będą:

1. organizator doradztwa naukowego /osoba lub zespół nieetatowy, stały/, którego zadanie obejmuje całokształt przedsięwzięć składających się na: prowadzenie ewidencji potencjalnych doradców naukowych, dobór powoływanych doraźnie doradców indywidualnych i tworzenie zespołów /zależnie od przewidywanych potrzeb dowództwa OW/, uzgadnianie warunków ich pracy itp.;

2. doradcy indywidualni lub zespoły tworzone doraźnie na warunkach umowy-zlecenia lub umowy o dzieło;

3. organa doradczo-opiniodawcze działające na dotychczasowych zasadach.

3.4.4. WARIANT "BETA"

Charakteryzuje go bardziej rozbudowany niż w wariancie "ALFA" aparat centralnego sterowania procesami organizacji usprawnień systemu doradztwa naukowego w siłach zbrojnych, pozostawiający organom koordynacji /organizacji/ badań naukowych i działalności doradczej swobodę w zakresie inicjatyw tworzenia nowych form doradztwa. Utrzymuje się bez zmian działalność istniejących organów doradczo-opiniodawczych, jako elementów uzupełniających funkcjonowanie systemu doradztwa naukowego na wszystkich wyróżnionych poziomach struktury organizacyjnej systemu kierowania siłami zbrojnymi. /Załącznik nr 2/.

3.4.4.1. Centralnym organem sterowania systemem doradztwa naukowego w siłach zbrojnych jest Komitet Doradztwa Naukowego Ministerstwa Obrony Narodowej, jako organ kolegialny, nieetatowy, powoływany przez ministra obrony narodowej co trzy lata na wniosek np. Zespołu ministra obrony narodowej. Skład komitetu nie powinien przekraczać 15 samodzielnych pracowników naukowych /wojskowych i cywilnych/ reprezentujących węzłowe sfery zainteresowań kierownictwa MON i kierownictwa /dowództw, szefostw/ wszystkich pionów funkcjonalnych sił zbrojnych. Przewodniczącego komitetu wyznacza minister obrony narodowej spośród jego członków. Przyjmuje się, że zależnie od doraźnych potrzeb skład komitetu może być zwiększony.

Komitet dysponuje stałym, etatowym sekretariatem, do którego zadań należy przede wszystkim: organizowanie posiedzeń

komitetu; przygotowywanie odpowiednich materiałów na posiedzenia i po ich zakończeniu; prowadzenie ewidencji potencjalnych doradców naukowych /pkt.3.6.1/; załatwianie wszelkich spraw związanych z techniką pracy komitetu między posiedzeniami oraz dotyczących działalności innych organów /komisji, zespołów itp./ tworzonych na bazie komitetu. Instrukcję pracy sekretariatu ustala komitet.

Do podstawowych funkcji Komitetu Doradztwa Naukowego MON należą:

- funkcja projektowania usprawnień systemowych doradztwa naukowego w siłach zbrojnych; spełnianie tej funkcji wymaga prowadzenia ciągłych analiz efektywności organizacyjnej i poznawczej, techniczno-bojowej i ekonomicznej funkcjonowania systemu doradztwa, wyrażanych w kategoriach praktycznych osiągnięć organów kierowniczych;

- funkcja programowania badań naukowych i wdrażania uzyskiwanych wyników na rzecz sił zbrojnych i systemu obrony państwa oraz przygotowywania odpowiedniej bazy osobowej doradztwa naukowego, dostosowanej do bieżących i przewidywanych potrzeb głównych organów kierowniczych;

- funkcja stymulowania organów kierowniczych instytucji centralnych MON oraz instytucji naukowych w zakresie tworzenia niezbędnego klimatu i warunków /motywacji/ sprzyjających inicjowaniu pozaprogramowych badań problemów o znaczeniu perspektywicznym dla sił zbrojnych i obronności kraju, a m.in.: ogólnobronnych, społeczno-ekonomicznych, organizacyjnych, efektywności bojowej itp.; celem działania w ramach tej funkcji jest tworzenie rezerwy kadr doradczych, zwłaszcza o specjalnościach wielodyscyplinarnych;

- funkcja rozpowszechniania /popularyzacji/ wdrożonych do praktyki osiągnięć doradztwa naukowego wśród wojskowej kadry kierowniczej /dowódczej/ oraz w środowiskach wojskowych pracowników naukowych różnych specjalności /związana ściśle z poprzednią/;

- funkcja mediacyjno-arbitrażowa w zakresie rozstrzygnięcia sporów między doradcą /doradcami/ i decydentem.

Zakres kompetencji i zadań Komitetu Doradztwa Naukowego MON ustala minister obrony narodowej.

Dla realizacji zadań wynikających z powyższych podstawowych funkcji komitet wyznacza ze swego składu następujące organa kolegialne:

1. Komisję do spraw projektowania usprawnień systemu doradztwa naukowego w siłach zbrojnych.

2. Komisję do spraw programowania badań naukowych i doradztwa.

3. Komisję do spraw koordynacji działań doradczych /działającą także bezpośrednio na rzecz Kierownictwa MON/.

4. Komisję do spraw mediacji i arbitrażu.

Komisja do spraw projektowania usprawnień systemu doradztwa naukowego w siłach zbrojnych jest organem kolegialnym, stałym, nieetatowym, o stanie zmiennym, który spełniając wyżej wymienioną funkcję przedstawia Komitetowi Doradztwa Naukowego MON okresowe analizy dotyczące: sprawności funkcjonowania systemu doradztwa z wnioskami uzasadniającymi potrzeby i możliwości dokonywania zmian w strukturze funkcjonalnej i rzeczowej /zadaniowej/ doradztwa; wprowadzania nowych form tej działalności; projektowania aktów prawnych regulujących sprawy pracownicze, finansowe itp. Komisja wykonuje również zadania

wynikające z pełnienia wyróżnionych wyżej funkcji stymulacji i rozpowszechniania.

Komisja do spraw programowania badań naukowych i doradztwa jest organem kolegiальnym /stałym, nieetatowym, o stanie zmiennym/, zajmującym się, zgodnie z wymienioną wyżej funkcją, dostosowywaniem /korygowaniem/ treści resortowych programów i planów prac naukowo-badawczych do bieżących i przewidywanych potrzeb głównych organów kierowniczych w zakresie wsparcia naukowego, a także wiązaniem tych potrzeb z uzyskiwanymi wynikami badań. Do zadań komisji należy również: selekcja /opiniowanie/ kandydatów na doradców naukowych, zgłaszanych przez instytucje naukowe /wojskowe i cywilne/; ocena ich zaangażowania w problematykę realizowanych resortowych programów i planów prac naukowo-badawczych oraz przedstawianie komitetowi do akceptacji projektów "Listy Doradców Naukowych w Siłach Zbrojnych PRL" /pkt.3.3.6.1./.

Komisja do spraw koordynacji działań doradczych jest organem kolegiальnym /stałym, nieetatowym, o stanie zmiennym/, zajmującym się sprawami dotyczącymi bieżącego i przewidywanego zaspokajania potrzeb głównych organów kierowniczych w zakresie wsparcia naukowego. W szczególności komisja służy pomocą działającym w jednostkach koordynatorom /organizatorom/ badań naukowych i doradztwa przy doborze doradców indywidualnych i zespołów odpowiadających zgłaszanym potrzebom, zwłaszcza odnośnie do rozwiązywania problemów wielo- i międzydyscyplinarnych.

Komisja mediacyjno-arbitrażowa jest organem powoływanym do rozstrzygania sporów między doradcami i decydentami oraz między doradcami, powstających na tle kontrowersyjnych

osądów dotyczących: merytorycznych wypowiedzi /opracowań/ doradczych /np. z punktu widzenia ich przydatności praktycznej/, wpływu zmian warunków umowy zawartej z decydentem na przebieg działalności doradczej, spraw finansowych itp.

Oprócz powyższych komisji Komitet Doradztwa Naukowego MON może powoływać ze swego składu również inne komisje, zespoły, grupy robocze itp.

Przewodniczący komisji mogą, za zgodą komitetu, doraźnie uzupełniać składy komisji, np. w celu utworzenia dodatkowych zespołów problemowych.

3.4.4.2. Na poziomie kierownictwa MON działa zespół organów opierających się na wynikach stałych prac studialnych dotyczących prognozowania rozwoju wszystkich uznanych za podstawowe dziedzin /sfer/ potencjału obrony kraju i sił zbrojnych. Przyjmuje się przy tym, że bardziej szczegółowe, specjalistyczne badania prognostyczne są prowadzone według oddzielnego planu centralnego we wszystkich instytucjach występujących na pozostałych poziomach struktury organów kierowniczych. Działalność doradcza zaspokaja również wszystkie doraźne /bieżące/ potrzeby Kierownictwa MON.

Organami systemu doradztwa naukowego na tym poziomie są:

1. Komisja do spraw koordynacji działań doradczych /organ kolegialny, stały, etatowy uzupełniony pracownikami nieetatowymi/, zapewniająca kierownictwu MON ciągłość wszechstronnego wsparcia naukowego w powiązaniu z działalnością organów doradczo-opiniotawczych. Zakres zadań komisji obejmuje więc, oprócz zadań wykonywanych przez wyróżniony w wariantcie "ALFA" zespół do spraw koordynacji działań doradczych /pkt.4.3.2.1/,

przygotowanie materiałów uzupełniających do tematów posiedzeń organów doradczo-opiniodawczych, a także referowanie kierownictwu MON /na jego życzenie/ materiałów /opinii, diagnoz, prognoz, recenzji itp./ opracowywanych z własnej inicjatywy.

2. Komisja ekspertów /organ kolegialny, stały, etatowy, uzupełniany pracownikami nieetatowymi/, zajmująca się wyróżnionymi przez kierownictwo MON i Komitet Doradztwa Naukowego MON makroproblemami o węzłowym znaczeniu dla systemu obrony kraju i sił zbrojnych oraz zaspokajaniem bieżących potrzeb kierownictwa MON w zakresie doradztwa naukowego. Do wykonywania tych zadań komisja wyznacza ze swego składu odpowiednie zespoły problemowe, które w razie potrzeby mogą być doraźnie uzupełniane przez nieetatowych pracowników naukowych na warunkach oddelegowania lub umowy-zlecenia, albo też umowy o dzieło. Przewodniczącemu komisji wyznacza minister obrony narodowej na wniosek przewodniczącego Komitetu Doradztwa Naukowego. Komisja posiada stały, etatowy sekretariat.

3. Organa kolegialne doradczo-opiniodawcze - jak w wariantcie "ALFA" /pkt.4.3.2.3/.

3.4.4.3. Uznaje się, że podstawowe zainteresowania poszczególnych kierownictw IC MON charakteryzują się w tym wariantcie dążeniem do wnikliwszych niż w wariantcie "ALFA" /pkt.4.3.3/ naukowych uzasadnień podejmowanych rozstrzygnięć. Główną uwagę skupia się na wynikach badań prognoetycznych, jako podstawie programowania rozwoju działalności każdego z pionów funkcjonalnych oraz bieżącej korekty planów przedsięwzięć szczegółowych. Każdy z decydentów dysponuje bazą naukowo-badawczą jak w wariantcie "ALFA".

Elementami składowymi systemu doradztwa naukowego każdego

organu kierowniczego z tej grupy są:

1. Oddział koordynacji badań naukowych doradztwa /stały, etatowy/ współdziałający ze wszystkimi komisjami Komitetu Doradztwa Naukowego MON. Wykonuje on oprócz zadań przewidzianych dla koordynatora badań naukowych i doradztwa /pkt.4.3.3.1/ także zadania związane z uściślaniem projektów planów badań prognostycznych na rzecz swojego pionu oraz inicjowaniem ich realizacji przez specjalnie dobrane zespoły ekspertów; koordynuje plany prac naukowo-badawczych z planami wdrożeń ich wyników; uczestniczy w posiedzeniach organów doradczo-opiniotawczych, m.in. na zasadzie korespondencyjnej itp. Oddział posiada stały sekretariat.

2. Sekcja ekspertów /stała, o składzie etatowym i nietatowym, zmiennym/, tworzona na bazie potencjału naukowego podległego danej IC MON i uzupełniana doraźnie pracownikami naukowymi innych instytucji wojskowych i cywilnych. Do głównych zadań sekcji należy, oprócz wymienionych w wariantcie "ALFA" dla zespołów doradczych /pkt.4.3.3.2/, prowadzenie badań prognostycznych w zakresie problemów wyodrębnionych, a nie ujętych w planach instytucji naukowych danej IC MON.

3. Organa kolegialne doradczo-opiniotawcze - jak w wariantcie "ALFA" /pkt.4.3.3.3/.

3.4.4.4. Organa kierownicze na poziomie dowództw RSZ i RW są zainteresowane, podobnie jak w wariantcie "ALFA", przede wszystkim rozwiązywaniem szerokiego zakresu problemów praktycznych nie wymagających bezpośredniego wsparcia naukowego /pkt.4.3.4/. Istnieją jednak potrzeby uzyskiwania wsparcia naukowego w zakresie: doskonalenie istniejących form poszukiwania nowych sposobów operacyjnego i taktycznego użycia wojsk;

modernizacji techniki usprawniania systemu dowodzenia itp. Efektywność działań doradczych w tych dziedzinach zależy od aktywności potencjału naukowego, jakim bezpośrednio dysponują organa kierownicze, w powiązaniu z potencjałem naukowym armii państw UW. W związku z tym, utrzymując przyjęte w wariancie "ALFA" dwie wersje organizacji doradztwa /pkt.4.3.4/, staje się niezbędne wzmocnienie elementów systemu doradztwa.

1. Wersja pierwsza /gdy organ kierowniczy dysponuje odpowiednimi instytucjami naukowymi/:

1.1. koordynator badań naukowych i doradztwa /osoba lub zespół, stały, etatowy/, którego główne obowiązki w zasadzie nie odbiegają od przedeterminowanych w p-cie 4.4.3.1.;

1.2. zespół ekspertów o składzie zmiennym /stały, o stanie zmiennym/, ukierunkowany na prowadzenie prac prognostycznych w dziedzinach ustalonych przez kierownictwo oraz na dokonywanie bieżących ekspertyz opiniujących /diagnostycznych/, np. w warunkach nadzoru i kontroli, w wypadkach poważniejszych awarii itp. ;

1.3. organa kolegialne doradczo-opiniodawcze - jak w wariancie "ALFA" /pkt.4.3.3.3/.

2. Wersja druga /gdy organ kierowniczy nie dysponuje instytucjami naukowymi/:

2.1. koordynator badań naukowych i doradztwa - jak w wersji pierwszej;

2.2. ośrodek naukowo-badawczy /etatowy o stanie zmiennym/ - jak w wersji pierwszej;

2.3. organa kolegialne doradczo-opiniodawcze działające na dotychczasowych zasadach.

3.4.4.5. Przyjęto, że na poziomie OW i jednostek równo-

rzędnych zakres zainteresowań organów kierujących wsparciem naukowym jest ograniczony do problemów teoretycznych, których rozwiązania mogą być bezpośrednio wdrożone do praktyki szkolenia wojsk i gospodarki wojskowej /np. do eksploatacji uzbrojenia i sprzętu technicznego, do usprawnień w systemie dowodzenia itp./. Ponieważ zakres tych problemów pokrywa się z przyjętymi w wariantcie "ALFA" /pkt.4.3.5/, zatem i organizacja doradztwa naukowego nie zmieni się.

3.4.5. WARIANT "GAMA"

3.4.5.1. Ogólna idea tego wariantu organizacji doradztwa naukowego polega na utworzeniu, w ramach systemu kierowania siłami zbrojnymi, autonomicznej instytucji usługowej na rzecz poszczególnych organów kierowniczych, wyspecjalizowanej w rozwiązywaniu szczególnie złożonych problemów teoretycznych /z zakresu nauk wojennych i wojskowych/, których wojskowe instytucje naukowe z różnych względów nie podejmują, bądź nie są w stanie zrealizować w pełnym cyklu B+R+W, tj. aż do wdrożenia wyników rozwiązań włącznie.

3.4.5.2. Instytucja, ta, nazwana /w trybie roboczym/ Szefostwem Doradztwa Naukowego MON spełniałaby wobec kierownictwa MON i podległych mu organów rolę służebną, a przy tym ukierunkowaną na udzielanie im pomocy naukowej we wszystkich dziedzinach ich działalności, jeśli tylko wsparcie naukowe przyczyniłoby się do powzięcia trafniejszych decyzji. W szczególności przedmiotem wsparcia byłoby: tworzenie naukowo uzasadnionych, wielowariantowych koncepcji /projektów/ przedsięwzięć o węzłowym znaczeniu dla umacniania i rozwoju sił zbrojnych oraz systemu obrony państwa; proponowanie rozwiązań najbardziej trafnych z punktu widzenia istniejących i przewi-

dywanych warunków oraz pomoc w procesie wdrażania decyzji.

3.4.5.3. Szefostwo opierałoby swą działalność na wszechstronnych /wielo- i międzydyscyplinarnych/ badaniach naukowych prowadzonych własnymi siłami i przy ścisłym współdziałaniu z wojskowymi i cywilnymi instytucjami naukowymi na warunkach równorzędności. Szefostwo stosowałoby wszelkie formy działalności doradczej wynikające zarówno z potrzeb zgłaszanych przez organa kierownicze sił zbrojnych i podległe im jednostki, jak i z działań stymulacyjnych podejmowanych z własnej inicjatywy /ekspertyzy, prace studialne, konsultacje, recenzje itp./.

3.4.5.4. Szefostwo spełniałoby także rolę centralnego organu sterującego pośrednio działalnością naukową, związaną z zaspokajaniem potrzeb systemu doradztwa i systemu wdrożeń w siłach zbrojnych. Rola ta przejawiałaby się w czynnym współdziałaniu z głównymi organami kierowniczymi w tworzeniu programów i planów badań naukowych oraz w realizacji ważniejszych prac, a także w koordynowaniu na tej podstawie działalności organów doradczo-opiniodawczych na rzecz Kierownictwa MON.

3.4.5.5. Program działalności naukowej szefostwa sporządza jego organ kolegialny /np. Rada Naukowa/, przyjmując za podstawę:

- ustalenia Rady Wojskowej Państw-Stron UW i Komitetu Obrony Kraju;

- krótko- i długookresowe plany prac naukowych resortu MON;

- bieżące potrzeby organów kierowniczych nie objęte planami resortu;

- zestawienia przedsięwzięć naukowo-badawczych podejmowanych z własnej inicjatywy /po uzgodnieniu z Kierownictwem MON/.

Program nie podlega zatwierdzeniu przez ministra obrony narodowej. Wymaga się natomiast, aby przez swą elastyczność umożliwiał wprowadzanie zmian i uzupełnień wynikających z bieżących, nie przewidzianych potrzeb organów kierowniczych.

3.4.5.6. Strukturę funkcjonalną szefostwa wyznaczają problemy naukowe podzielone na działy według przedmiotów działalności odpowiednich służb doradczych.

Proponuje się wyróżnienie następujących głównych służb doradczych^{x/};

- ogólnobronną /nauka o obronności socjalistycznego państwa, teoria polityki wojennej, problemy doktrynalne itp./;

- sztuki wojennej RSZ i RW /strategia, sztuka operacyjna, taktyka, problemy efektywności operacyjnej i bojowej, zabezpieczenie bojowe działań, działania specjalne, działania partyzanckie itp./;

- techniki wojskowej według RSZ i RW /projektowanie, produkcja i problemy licencyjne, eksploatacja uzbrojenia, sprzętu, maszyn i urządzeń, budownictwo wojskowe itp./;

- ideologicznego szkolenia wojsk /praca partyjno-polityczna/;

- szkolenia i doskonalenia kadry zawodowej w RSZ i RW;

- systemów organizacji i kierowania /teoria dowodzenia, usprawnianie struktur organizacyjnych, projektowanie systemów informatycznych itp./;

x/ Nie zalicza się do dziedzin działalności służb doradczych, takich jak: ekonomia, socjologia wojny i wojska, psychologia wojenna i wojskowa, pedagogika wojenna i wojskowa, historia wojenna i wojskowa, prawo wojenne i wojskowe itp., gdyż występują one w różnym stopniu w każdej z powyższych służb doradczych jako monodyscypliny uprawiane w odpowiednich instytucjach naukowych.

- systemów obrony cywilnej /sztuka operacyjna i taktyka OC, organizacja i kierowanie siłami OC, problemy ochrony ludności itp./;

- logistyki wojskowej /taktyka tyłów, gospodarka wojenna i wojskowa, medycyna wojskowa itp./.

Powyższe zestawienie głównych służb doradczych traktuje się jako zbiór międzydyscyplinarnych makrospecjalności stanowiących o doborze właściwych pracowników naukowych /potencjalnych doradców/. W ramach każdej służby mogą występować bardziej szczegółowe podziały, uwarunkowane tylko pracochłonnością procesów badawczych i doradczych.

3.4.5.7. Organizacja Szefostwa Doradztwa Naukowego MON. Elementy główne /załącznik nr 3/:

- szef służb doradczych;

- zastępca do spraw programowania i koordynacji badań naukowych z wojskowymi i cywilnymi instytucjami naukowymi w kraju oraz instytucjami armii państw UW;

- zastępca do spraw koordynacji badań naukowych i działalności doradczej na rzecz głównych organów kierowniczych sił zbrojnych;

- rada naukowa, jako organ kolegialny składający się z wybranych pracowników naukowych szefostwa i uzupełniany w razie potrzeby nieetatowymi pracownikami naukowymi z innych instytucji wojskowych i cywilnych;

- wydział organizacyjny szefostwa /z kancelarią ogólną/;

- wydziały wyróżnionych rodzajów służb doradczych;

- wydział wydawnictw naukowych.

3.4.5.8. Skład osobowy szefostwa ma strukturę mieszaną /etatową i nieetatową, zmienną/, wynikającą z bieżących potrzeb

realizacji prac naukowych i związanej z nimi działalności doradczej. Uwzględnia się bowiem możliwość zatrudnienia pracowników naukowych na podstawie okresowego oddelegowania z ich instytucji macierzystych oraz powierzania zadań na warunkach umowy-zlecenia lub umowy o dzieło.

3.5. Uwagi i postulaty uzupełniające

3.5.1. Przedstawione w rozdziale 4 warianty organizacji doradztwa naukowego wyznaczają ogólne ramy dla rozwiązań szczegółowych, odpowiadających potrzebom konkretnych organów kierowniczych. Warianty te są na tyle elastyczne, że nie ograniczają inicjatywy kierownictw w zakresie tworzenia i rozwijania nowych form doradztwa, dostosowywania do nich organizacji procesów naukowo-badawczych i dokonywania manewru własnym potencjałem naukowym. W szczególności, takim rozwiązaniem sprzyja wariant "GAMA"; rozszerza on bowiem zakres naukowego wsparcia każdego organu kierowniczego o problemy, których rozwiązanie z różnych względów, przekracza możliwości potencjału naukowego instytucji.

3.5.2. W każdym wariantcie organizacji doradztwa /rozd.4/ przyjmuje się, że ogólny tryb funkcjonowania tego systemu regulują zarządzenia MON ustalające przede wszystkim: główne zasady działania w ogniwie decydent-doradca, sprawy proceduralne w zakresie zawierania umów /zleceń/ oraz sposobów /podstaw/ rozliczania doradców z wykonanej pracy; zakresy odpowiedzialności każdej ze stron za negatywne skutki wdrożonych rozstrzygnięć oraz sposoby rozwiązywania spraw spornych tak między doradcą i decydentem, jak i między doradcami.

3.5.3. Szczegółowy tryb funkcjonowania systemu doradztwa w każdej instytucji regulują zarządzenia jego kierownictwa,

uruchamiające programy /plany/ działalności naukowej i doradczej.

Zależnie od charakteru sytuacji problemowych, częstości ich występowania, pracochłonności i kosztów rozwiązywania wynikających zeń zadań w zarządzeniach tych ustala się:

- dziedziny problemów rozwiązywanych własnymi siłami oraz dziedziny, dla których opracowania niezbędna jest pomoc lub współdziałanie z innymi instytucjami naukowymi lub których rozwiązanie należy powierzyć innym placówkom naukowym;

- skład pracowników naukowych przewidywanych jako potencjalni doradcy lub /i/ wykonawcy opracowań /np. wybranych z "Listy Doradców Naukowych" - pkt.3.6.1/;

- obowiązki osób funkcyjnych działających na rzecz rozwiązania każdego problemu /zadania/;

- warunki pracy organów doradczych /etatowych, nieetatowych, oddelegowanych z innych instytucji, pracujących na warunkach umowy-zlecenia itp./;

- przewidywane koszty badań naukowych i działalności doradczej;

- orientacyjne terminy /podział na etapy/ wykonania opracowań oraz formy wypowiedzi doradczych w każdym etapie;

- sposoby odbioru wykonanych opracowań dla udokumentowania rozliczeń z wykonawcami.

Programy i plany działalności naukowej i doradczej zatwierdza dowódca /szef, komendant/ danej instytucji.

3.5.4. Decydent w wariantach "ALFA" i "BETA", powierzając wykonanie zadania naukowego indywidualnemu pracownikowi naukowemu /zespołowi/, powinien korzystać z ich pomocy w zakresie jednoznacznego ustalenia merytorycznej treści zadania

i jego celu oraz treści planu realizacji /pkt.3.6.2./.

W wariantcie "GAMA" ustalenia te wynikają z uzgodnień między decydentem i szefem doradztwa naukowego lub wyznaczonym przez niego zastępcą, albo też szefem odpowiedniego wydziału służby doradczej upoważnionym przez szefa doradztwa naukowego.

Zlecenie tego typu zadania staje się obowiązujące z chwilą jego podpisania przez obie strony i zatwierdzenia przez decydenta, jeżeli w roli zleceniodawców występują osoby przez niego wyznaczone. W wypadku, gdy koszty realizacji zadania przekraczają możliwości danej instytucji lub wykonawcami są także osoby /zespoły/ delegowane przez inne instytucje, zlecenie zadania zatwierdza odpowiedni przełożony decydenta.

3.5.5. W wypadku działania według wariantów "ALFA" i "BETA", problemy o dużej złożoności mogą być opracowywane przez wielu wykonawców - specjalistów z różnych instytucji na podstawie wielu umów-zleceń, które łącznie stają się podstawą dla szczegółowego, skoordynowanego planu pracy na rzecz głównego wykonawcy. Plan pracy całości zatwierdza główny wykonawca zadania.

3.5.6. Zasady współdziałania organów doradczych, występujących w wariantach "ALFA" i "BETA", z kolegialnymi organami doradczo-opiniodawczymi /powoływanymi zgodnie z zarządzeniem ministra obrony narodowej z dnia 25 września 1972 r./ regulują odpowiednie instrukcje wydane przez organ kierowniczy właściwej instytucji.

Zakres współdziałania między obu rodzajami organów doradczych powinien obejmować:

1. utrzymywanie ścisłej współpracy w zakresie rozwiązywania problemów specjalistycznie zbliżonych;

2. tworzenie programów wspólnych obrad plenarnych w celu:

- uzgodnienia opinii i ocen opracowań przedstawionych organom kierowniczym, zwłaszcza wykonanych przez osoby /zespoły/ spoza danej instytucji;

- opiniowania programów i planów prac naukowych i naukowo-badawczych oraz innych przedsięwzięć z nimi związanych /np. organizacyjnych, materiałowo-technicznych, szkoleniowych itp./;

- opiniowania opracowań pozaplanowych, zgłaszanych do kierownictwa instytucji z własnej inicjatywy przez indywidualnych pracowników naukowych /lub ich zespoły/ z innych jednostek;

- występowania z inicjatywą podejmowania nowych kierunków badań o istotnym, zwłaszcza perspektywicznym znaczeniu dla sił zbrojnych, ich poszczególnych rodzajów wojsk i służb.

3.5.7. Współdziałanie decydenta z organami doradczymi i organami doradczo-opiniodawczymi może przyjmować różne formy; oprócz zebrań roboczych ważne znaczenie mają zebrania plenarne, narady, konferencje, naukowe, sympozja itp., na których decydent i jego przedstawiciele-praktycy mogą przyczynić się do istotnego niekiedy korygowania bądź interpretacji przyjętych założeń, określenia warunków realizacji poszczególnych wariantów rozwiązań, wynikających z ich skutków ubocznych itp. W posiedzeniach tych powinny w miarę potrzeby brać udział i inne osoby, tak spośród pracowników naukowych innych instytucji wojskowych, jak i praktyków z danej dziedziny /specjalności/.

3.5.8. Wdrożone w danej instytucji wyniki badań naukowych powinny być za zgodą autora /współautorów/ opracowania publikowane lub w inny sposób przedstawiane do wiadomości kierownictwom potencjalnie zainteresowanych instytucji. Autor powinien przygotować je w formie umożliwiającej rozpowszechnienie. W wariantcie "GAMA" publikowaniem tego rodzaju materiałów ma się zajmować Szefostwo Doradztwa Naukowego MON, które w tym celu powinno wydawać okresowe biuletyny.

3.5.9. Kierownictwo instytucji, na której rzecz zostały wykonane w formie udokumentowanej opracowania ekspertalne, studialne, opiniodawcze itp. powinno być zobowiązane do powiadamiania autora /współautorów/ oraz właściwej placówki naukowej /instytutu, ośrodka badawczego, uczelni/ o stopniu przydatności i wykorzystania otrzymanych materiałów.

3.5.10. W przypadku wystąpienia sytuacji problemowej, której przewidywane skutki mogą być oceniane w sposób nawet skrajnie różny, organ kierowniczy powinien powołać dwu lub więcej ekspertów /zespoły/ w celu uzyskania podstawy do skonfrontowania ich stanowisk i propozycji rozwiązań, treści diagnoz lub prognoz itp. Dla uzgodnienia rozbieżności stanowisk korzystne jest zorganizowanie specjalnego posiedzenia plenarnego, konferencji naukowej, sesji itp.

W wypadku wystąpienia istotnych rozbieżności między poszczególnymi ekspertyzami, uniemożliwiających wybór jednego z wariantów rozwiązań, sprawę rozstrzyga: w wariantcie "ALFA" - Komitet MON do Spraw Koordynacji Działań Doradczych i Programowania Badań Naukowych; w wariantcie "BETA" - Komitet Doradztwa Naukowego MON, a w wariantcie "GAMA" - Rada Naukowa Szefostwa Doradztwa Naukowego MON.

3.5.11. Ostateczny wybór wariantu rozwiązania przeznaczonego do wdrożenia należy do decydenta. On też ponosi pełną odpowiedzialność za praktyczne skutki podjętej decyzji.

3.5.12. Doradca naukowy odpowiada w trybie służbowym za błędy formalne, "praktyczne", w swych wypowiedziach /opracowaniach/ ekspertalnych i studialnych, w uzasadnieniu proponowanych wariantów rozwiązań, poradach konsultacyjnych itp., natomiast za błędy teoretyczne, które spowodowały skutki negatywne - przed właściwymi nadrzędnymi organami naukowymi. Każda nie uzgodniona z doradcą, a dokonana przez decydenta zmiana przedłożonych propozycji zwalnia doradcę od odpowiedzialności za ich merytoryczną treść.

3.5.13. Podstawę prawną do wynagrodzeń za opracowania doradcze /ekspertyzy, studia, opinie, oceny, konsultacje, referaty i koreferaty/, wykonane na podstawie umowy-zlecenia lub umowy o dzieło, stanowią aktualnie obowiązujące przepisy.

REZULTATY BADAŃ ANKIETOWYCH

Załącznik nr 1

Tabela 1

Specjaliści /instytucje specjalistyczne/, do których zwracano się o wsparcie naukowe
a/ według liczby odpowiedzi

Instytucje zwracające się o wsparcie naukowe	Organy kier. MON		Szefostwa rodzaj.wojsk.		Dowództwa ro-dzajów Sił Zbr. i OW		Wyższe uczel-mie		Razem	
	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%
Adresaci										
a/ Sztab lub inni eta-towi specjaliści w danej dziedzinie	2	13	3	18	4	19	1	25	10	18
b/ Inni specjaliści z tej samej jednostki /instytucji/	2	13	3	18	3	14	1	25	9	16
c/ Specjaliści z innych jednostek wojskowych	2	13	3	18	2	9			7	12
d/ Wojskowe placówki naukowe	5	33	4	25	5	24	1	25	15	26
e/ Specjaliści spoza wojska	2	13	2	18	4	19	1	25	9	16
f/ Instytucje specjali-styczne spoza wojska	2	13	1	6	3	14			6	11
Ogółem	15	100	16	100	21	100	4	100	86	100

Tabela 2

Specjaliści /instytucje specjalistyczne/, do których zwracano się o wsparcie naukowe
b/ Według liczby podanych przypadków

Instytucje zwracające się o wsparcie naukowe	Organy kierown. MON		Szefostwa rodz. wojsk		Dowództwa rodz. Sił Zbroj. i OW		Wyższe uczelnie		Razem	
	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%
a/ Sztab lub inni etatowi specjaliści w danej dziedzinie	2	20	3	14	11	24			16	21
b/ Inni specjaliści, tej samej jednostki /instytucji/	5	50	4	18	2	4			11	14
c/ Specjaliści z innych jednostek wojskowych			3	14	4	9			7	9
d/ Wojskowe placówki naukowe	3	30	12	55	21	47			36	47
e/ Specjaliści spoza wojska					5	11			5	7
f/ Instytucje specjalistyczne spoza wojska					2	4			2	2
Ogółem	10	100	22	100	45	100			77	100

Tabela 3

Motywy zwracania się o wsparcie naukowe
a/ Według liczby odpowiedzi

Instytucje zwracające się o wsparcie naukowe	Organy kierown. MON		Szefostwa ro- działów wojsk		Dowództwa rodz. Sił Zbr. i O/W		Wyższe uczel- nie		Razem	
	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%
Motywy										
a/ Poznanie przyczyn powstania sytuacji	3	30	2	25	3	25	2	40	10	28
b/ Znalezienie rozwiązania	5	50	4	50	5	42	2	40	16	46
c/ Uzasadnienie podjętej decyzji	2	20	2	25	4	33	1	20	9	26
Ogółem	10	100	8	100	12	100	5	100	35	100
	b/ Według liczby zgłoszonych przypadków									
a/ Poznanie przyczyn powstania sytuacji	5	50	5	21	5	13	-	-	15	21
b/ Znalezienie rozwiązania		50	17	71	24	61			46	63
c/ Uzasadnienie podjętej decyzji			2	8	10	26			12	16
Ogółem	10	100	24	100	39	100			77	100

Rodzaje zapotrzebowanego wsparcia naukowego
a/ Według liczby odpowiedzi

Rodzaje zwracające się o wsparcie naukowe	Organy kierown. MON		Szefostwa rodz. wojsk		Dowództwa rodz. Sił Zbrojnych i OW		Wyższe uczelnie		Razem	
	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%
a/ Opinia	3	18	3	21	4	21	1	14	11	19
b/ Recenzja	1	6	3	21	2	10	1	14	7	12
c/ Ekspertyza	3	18	3	21	3	16	1	14	10	17
d/ Studium	6	35	2	14	4	21	2	29	14	25
e/ Prognoza	4	23	3	21	4	21	2	29	13	23
f/ Konsultacja					2	10			2	4
Ogółem	17	100	14	100	19	100	7	100	57	100

Tabela 5

Rodzaje zapotrzebowanego wsparcia naukowego

a/ Według liczby zgłoszonych przypadków

Instytucje zwracające się o wsparcie naukowe	Organy kierown. MON		Szefostwa rodz. wojsk		Dowództwa rodz. Sił Zbr. i OW		Wyższe uczelnie		Razem	
	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%
Rodzaje wsparcia										
a/ Opinia	2	9	16	36			18	24		
b/ Recenzja	3	13	2	5			5	6		
c/ Ekspertyza	4	17	4	9			8	10		
d/ Studium	7	70	12	52	14	32	33	43		
e/ Prognoza	3	30	2	9	6	13	11	14		
f/ Konsultacja					2	5	2	3		
Ogółem	10	100	23	100	44	100	77	100		

Tabela 6

Wpływ wsparcia naukowego na rozwiązanie problemu
a/ Według liczby odpowiedzi

Instytut korzystający ze wsparcia naukowego	Organy kierown. MON		Szefostwa rodz. wojsk		Dowództwa rodz. Sił Zbr. i OW		Wyższe uczelnie		Razem	
	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%
Wpływ wsparcia nauk. na rozwiąż. problemu										
a/ Tylko dzięki wsparciu naukowemu osiągnięto pozytywne rozwiązanie	1	17	2	13	2	40	5	13		
b/ Wsparcie naukowe było bardzo pomocne	3	25	3	50	3	20	1	20	10	26
c/ Wsparcie naukowe było umiarkowanie pomocne	4	33	2	33	4	27	2	40	12	32
d/ Wsparcie naukowe było pomocne tylko pośrednio	3	25			3	20			6	16
e/ Wsparcie naukowe nie było pomocne, jednak naswietliło sytuację	2	17			3	20			5	13
f/ Wsparcie naukowe było zbyteczne										
Ogółem	12	100	6	100	15	100	5	100	38	100

Tabela 7

Wpływ doradztwa naukowego na rozwiązanie problemu
b/ Według liczby podanych przypadków

Instytucje korzystające ze wsparcia naukowego	Organy kierown. MON		Szefostwa rodz.wojsk		Dowództwa rodz. Sił Zbr. i OW		Wyższe uczelnie		Razem	
	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%
Wpływ wsparcia nauk. na rozwiązanie problemu										
a/ Tylko dzięki wsparciu naukowemu osiągnięto pozytywne rozwiązanie			12	63	6	17			18	26
b/ Wsparcie naukowe było bardzo mocne	1	7	3	16	10	28			14	20
c/ Wsparcie naukowe było umiarkowanie pomocne	10	57	4	21	7	19			21	30
d/ Wsparcie naukowe było pomocne tylko pośrednio	2	13			7	19			9	13
e/ Wsparcie naukowe nie było pomocne, jednak naswietlało sytuację	2	13			6	17			8	11
f/ Wsparcie naukowe było zbyteczne	15	100	19	100	36	100			70	100
Ogółem										

Tabela 8

Dziedziny działalności, w których korzystano ze wsparcia naukowego

Respondenci	SG WP	Gł. Insp. OT	Gł. Kwat.	Gł. Insp. T.	Dep. Kadr MON	RWSZW	SWRIArt.	SWOPL	SWL	DWLot.	DWOPK	WOW	SOW	WSMW	WAT
Dziedziny															
Sztuka wojenna	x		x					x		x		x	x	x	8
Dowodzenie	x						x		x					x	5
Obronność państwa		x													1
Działalność kadrowa					x										1
Nauki biomedyczne			x												1
Ekologia			x												1
Rozwój organizacyjny									x						1
Rozwój techniki	x			x			x		x					x	6
Zabezpieczenie materiału- wo-techn.			x	x							x	x		x	5
Wyposażenie wojsk w uzbr. i sprzęt				x										x	2
Ekonomika wojenna								x							1
Służby kwatermistrzowskie												x	x		2
Planowanie perspektywiczne										x					2
Informatyka							x		x			x	x		4
Organizacja i kierowanie												x	x		2
Kształtowanie kadr					x		x					x	x		4

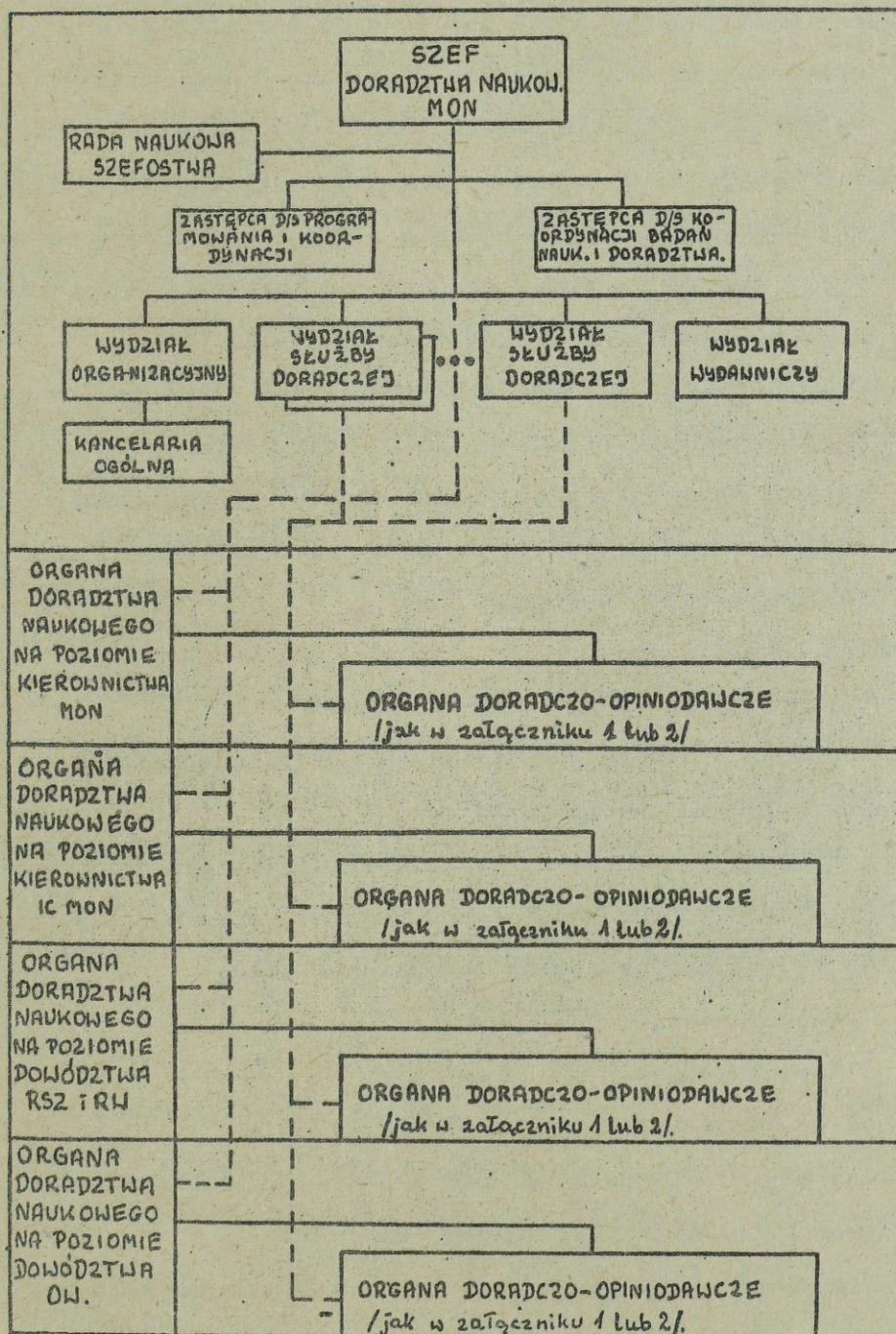
ELEMENTY SYSTEMU DORADZTWA NAUKOWEGO
W SIŁACH ZBROJNYCH
WARIANT „ALFA”.

Poziomy kierowania.	ORGANA	Skład osobowy
ORGAN KIEROWNICZY SYSTEMU DORADZTWA NAUKOWEGO W SIŁACH ZBROJNYCH	SEKRETARIAT „KOMISJI MON...”	stały, etatowy
	KOMISJA MON DO SPRAW KOORDYNACJI DZIAŁAŃ DORADCZYCH I PROGRAMOWANIA BADAŃ NAUKOWYCH	stały, nieetatowy, niezmienny
	ZESPÓŁ DO SPRAW KOORDYNACJI DZIAŁAŃ DORADCZYCH.	~ // ~
ORGANY DORADZTWA NAUKOWEGO NA POZIOMIE KIEROWNICTWA MON.	ZESPÓŁ EKSPERTÓW	nieetatowy, stan zmienny
	ORGANA DORADCZO-OPINIODAWCZE: RADY SPECJALISTYCZNE, KOMITETY TECHNICZNE, KOLEGIA, KOMISJE.	stałe, nieetatowe, o składach zmiennych lub stałych.
ORGANY DORADZTWA NAUKOWEGO NA POZIOMIE KIEROWNICTWA IC MON	KOORDYNATOR BADAŃ NAUKOWYCH I DORADZT.	stały, nieetatowy
	ZESPOŁY DORADCZE	stałe /dorażne/, nieetatowe.
	ORGANA DORADCZO-OPINIODAWCZE: KOLEGIA, KOMITETY TECHNICZNE, KOMISJE PROBLEMOWE.	stałe, nieetatowe o składach zmiennych.
ORGANY DORADZTWA NAUKOWEGO NA POZIOMIE DOWÓDZTWA RSZ i RW	ORGANIZATOR BADAŃ NAUK. I DORADZTWA	stały, nieetatowy
	WERSJA I ZESPOŁY DORADCÓW	I: stałe lub dorażne, nieetatowe II: stałe lub dorażne, nieetatowe, o składach zmiennych.
	WERSJA II OŚRODEK NAUKOWO-BADAWCZY	
	ORGANA DORADCZO-OPINIODAWCZE: KOMITETY TECHNICZNE, KOMISJE PROBLEMOWE, KOLEGIA.	stałe, nieetatowe o składach zmiennych.
ORGANY DORADZTWA NAUKOWEGO NA POZIOMIE DOWÓDZTWA OW itp.	ORGANIZATOR DORADZTWA NAUKOWEGO	stały, nieetatowy
	DORADCY INDYWIDUALNI I ZESPOŁY	dorażne, nieetatowe
	ORGANA DORADCZO-OPINIODAWCZE: KOMITETY TECHNICZNE, KOMISJE PROBLEMOWE, KOLEGIA.	stałe, nieetatowe o składach zmiennych.

ELEMENTY SYSTEMU DORADZTWA NAUKOWEGO
W SIŁACH ZBROJNYCH
WARIANT „BETA”.

Poziomy Kierowania	ORGANA	skład osobowy	
ORGAN KIEROWNICZY SYSTEMU DORADZTWA NAUKOWEGO	KOMITET DORADZTWA NAUKOWEGO MON	stały, nieetatowy.	
	SEKRETARIAT (stały, etatowy)	KOMISJA D/S PROJEKTOWANIA USPRAWNIEŃ	stały, nieetatowy
		KOMISJA D/S PROGRAMOWANIA BADAŃ NAUKOWYCH I DORADZTWA	stały, nieetatowy.
		KOMISJA D/S MEDIACJI I ARBITRAŻU	stały, nieetatowy
		KOMISJA DO SPRAW KOORDYNACJI DZIAŁAŃ DORADCZYCH	stały, nieetatowy
ORGANY DORADZTWA NAUKOWEGO NA POZIOMIE KIEROWNICTWA MON	Sekretariat (stały)	KOMISJA EKSPERTÓW	stały, etatowy
		ORGANA DORADCZO-OPINIODAWCZE: RADY SPECJALISTYCZNE, KOMITETY TECHNICZNE, KOLEGIA, KOMISJE.	stały, nieetatowy, o składach stałych lub zmiennych.
		ODDZIAŁ KOORDYNACJI BADAŃ NAUKOWYCH I DORADZTWA.	stały, etatowy
ORGANA DORADZTWA NAUKOWEGO NA POZIOMIE KIEROWNICTWA IK MON	Sekretariat (stały)	SEKCJA EKSPERTÓW	stała, o stanie etatowym i nieetatowym.
		ORGANA DORADCZO-OPINIODAWCZE: KOLEGIA, KOMITETY TECHNICZNE, KOMISJE PROBLEMOWE	stałe, nieetatowe o składach zmiennych.
		KOORDYNATOR BADAŃ NAUKOWYCH I DORADZTWA	stały, etatowy
ORGANA DORADZTWA NAUKOWEGO NA POZIOMIE DOWÓDZTWA RS2 I RJ	SEKRETARIAT	WERSJA IC OSRODEK NAUKOWO-BADAWCZY	stały, o stanie niezmieniałym, o stanie zmiennym
		ORGANA DORADCZO-OPINIODAWCZE: KOMITETY TECHNICZNE, KOMISJE PROBLEMOWE, KOLEGIA.	stałe, nieetatowe, o składach zmiennych.
		ORGANIZATOR DORADZTWA NAUKOWEGO	stały, nieetatowy
ORGANA DORADZTWA NAUKOWEGO NA POZIOMIE DOWÓDZTWA OW itp.	SEKRETARIAT	DORADCY INDYWID. I ZESPOŁY DORADCZE	dowolni, nieetatowi
		ORGANA DORADCZO-OPINIODAWCZE: KOMITETY TECHNICZNE, KOMISJE PROBLEMOWE, KOLEGIA	stałe, nieetatowe o składach zmiennych.

ELEMENTY SYSTEMU DORADZTWA NAUKOWEGO
W SIĘCIACH ZBROJNYCH
WARIANT "GAMA"



ZESTAWIENIE WAŻNIEJSZYCH TERMINÓW

DORADCA - osoba uprawniona i powołana do przygotowania i proponowania rozstrzygnięć w granicach swej wiedzy i umiejętności w celu rozwiązania określonego problemu.

DORADZTWO NAUKOWE - świadczenie przez doradcę/doradców/ usług przy pomocy metod naukowych w procesie podejmowania decyzji kierowniczych we wszelkich dziedzinach /organizacyjnej, technicznej, ekonomicznej itp./.

DZIAŁALNOŚĆ DORADCZA - całokształt czynności składających się na sprawowanie doradztwa, przede wszystkim takich, jak: wstępna diagnoza, badanie przedmiotu, przygotowanie wniosków oraz projektów rozstrzygnięć, a także nadzór nad wdrażaniem rozwiązań.

CHARAKTER DORADZTWA:

a/ ze względu na zakres problemowy:

- ogólne - obejmujące wszystkie wyróżnione dziedziny wchodzące w zakres danego problemu;
- specjalistyczne - dotyczące określonej dziedziny /np. organizacyjne, ekonomiczne, psychologiczne, prawne itp./.

b/ ze względu na sposób świadczenia usług:

- ekspertalne;;
- konsultacyjne.

c/ ze względu na tryb działania:

- stałe, realizowane w sposób ciągły, w ścisłym związku z procesem działania obsługiwanej jednostki;
- doraźne - wykonywane w celu rozwiązania określonego problemu.

d/ ze względu na skład doradców:

- indywidualne - realizowane przez określoną osobę;
- zespołowe - realizowane przez instytucję naukowo-badawczą lub powołaną radę, komitet, zespół itp.

e/ ze względu na podległość doradców:

- wewnętrzne - sprawowane przez doradcę /doradców/ podległego decydentowi;

- zewnętrzne - sprawowane przez doradcę /doradców/ nie podlegającego decydentowi.

f/ ze względu na sposoby oddziaływania:

- operacyjne - polegające na udzielaniu decydentowi i podległemu mu personelowi bieżącej pomocy w postaci rad, zaleceń, opinii, propozycji itp.;

- partycypacyjne - przewidujące od samego początku udział członków instytucji korzystającej z doradztwa w pracy zespołu doradczego;

- subtytucyjne /zastępcze/ - przewidujące czynne doskonalenie decydenta i podległy mu zespół w zakresie kompetencji wymaganych na zajmowanych stanowiskach z jednoczesnym kierowaniem daną instytucją przez doradcę na podstawie powierzonych mu przez kierownictwo nadrzędne uprawnień decyzyjnych, łącznie z ponoszeniem odpowiedzialności za działalność instytucji.

g/ ze względu na formę organizacyjną:

- zespoły stałe lub doraźne;

- Rady, Komitety, Kolegia, komisje.

DIAGNOZA - rozpoznanie stanu, zdarzenia, zjawiska lub przedmiotu materialnego na podstawie jego cech przez: zaliczenie do znanego typu albo gatunku; przyczynowe i celowościowe objaśnienie; określenie jego fazy obecnej oraz przewidywanego dalszego rozwoju.

EKSPERT - rzeczoznawca, specjalista /biegły/ w danej dziedzinie, powołany w celu dokonywania m.in. naukowych analiz i ocen merytorycznej wartości projektu, a także wnioskowania co do celowości jego zastosowania w praktyce.

EKSPERTYZA - w znaczeniu czynnościowym - badanie określonego problemu przez eksperta w celu ustalenia obiektywnego stanu rzeczy; w znaczeniu przedmiotowym - udokumentowane orzeczenie eksperta.

KONSULTANT - osoba udzielająca doraźnie wyjaśnień i proponująca najbardziej właściwe rozwiązania w zakresie swej specjalności.

KONSULTACJA - udzielanie /zasięganie/ rady, a także wzajemna wymiana poglądów między specjalistami z określonej dziedziny w celu rozwiązania określonego problemu.

OPINIA - wyrażony sąd o charakterze, wartości oraz przydatności osoby, określonego faktu, zjawiska, przedmiotu materialnego, dzieła umysłu ludzkiego itp.

OCENA - krytyczne, racjonalne określenie wartości osoby, przedmiotu materialnego, działania itp., poprzez porównanie z modelem idealnym; wyrażona jest w postaci opisowej lub wskaźników liczbowych według przyjętego systemu.

PROGNOZA - oparty na racjonalnych przesłankach i metodach naukowych zespół sądów dotyczących przyszłych stanów badanego obiektu w określonym czasie i przestrzeni.

NAUKA - w sensie treściowym - system twierdzeń i hipotez zawierających możliwie adekwatną w danej fazie rozwoju poznania naukowego i praktyki społecznej wiedzę o prawidłowościach określonej dziedziny rzeczywistości, sposobach jej badania i zasadach praktycznego przekształcania

przez człowieka; w sensie funkcjonalnym - ogół czynności prowadzących do wiedzy, realizowanych zgodnie z metodami zapewniającymi obiektywne, zasadne i uporządkowane poznanie rzeczywistości.

RADA - w sensie instytucjonalnym - kolegialny organ powołany do spełniania określonych funkcji władczych, doradczych, kontrolnych lub koordynacyjnych; w skład rady mogą wchodzić osoby powołane w drodze wyborów, nominacji, delegacji lub na podstawie innych zasad; w sensie czynnościowym - wypowiedź w postaci dyrektywy praktycznej lub oceny nie mająca mocy obowiązującej.

RECENZJA - wypowiedź krytyczna zawierająca omówienie i ocenę pracy naukowej, publikacji, utworu literackiego itp.

STUDIUM - pisemne sprawozdanie z naukowego badania ściśle określonego problemu, zawierające wnioski w formie uogólnień, prognoz lub wariantów rozwiązań.

SYSTEM DORADZTWA NAUKOWEGO - hierarchicznie uporządkowany, całościowy zbiór organizacji oraz sprzężeń i relacji wewnętrznych i zewnętrznych utworzony w celu inspirowania prac naukowych oraz wprowadzania do praktyki ich rezultatów dla podniesienia efektywności działania.

BIBLIOGRAFIA

1. J.G.BROSS: Jak podejmować decyzję. Wyd. BWN, Warszawa 1965.
2. S.CHASKIELEWICZ: Polityka naukowa wspólnot europejskich. "CINTE" nr 37 1979.
3. M.DOBRZYNSKI: Kształcenie kierowników przyszłości "Prze-
gląd Organizacji" nr 7 1978.
4. A.J. Du BRIN: Praktyczna psychologia zarządzania. Wyd.PWN,
Warszawa 1979.
5. Encyklopedia Powszechna. Wyd. PWN, Warszawa 1973.
6. W.FLAKIEWICZ: Podejmowanie decyzji kierowniczych. Wyd.PWN,
Warszawa 1973.
7. W.FLAKIEWICZ: Typologia decyzji kierowniczych. "Prakseolo-
gia" nr 3-4/47-48/ 1973.
8. W.FLAKIEWICZ: Semantyczne aspekty opisu procesu informa-
cyjno-decyzyjnego. "Prakseologia" nr 2/58/ 1976.
9. W.FLAKIEWICZ; B.WAWRZYNIAK: Zasady i metody podejmowania
decyzji kierowniczych. Wyd. MON, Warszawa 1978.
10. J.L. FRACKIEWICZ: Systemy sprawnego działania. Wyd.
Ossolineum, 1980.
11. J.FRACKIEWICZ: Problemy doradztwa organizacyjnego "Proble-
my Postępu Technicznego" nr 5 1976.
12. K.FRIESKE: Ekspert i decydent. "Prakseologia" nr 4 1978.
13. W.GASPARSKI: Sytuacja problemowa w projektowaniu /Proce-
dura i język/. "Prakseologia" nr 2/58/ 1976.
14. W.GASPARSKI, W.KIEZUN: O niektórych wspólnych zagadnie-
niach teorii organizacji i zarządzania oraz teorii syste-
mów technicznych. "Prakseologia" nr 2/46/1973.
15. Z.GOŁAB, St.KOŁCZ: Współczesne dowodzenie wojskami. Wyd.
MON, Warszawa 1974.

16. J.GOSIEWSKI: Niektóre problemy wykorzystania instytucji naukowych w działalności administracji państwowej.
"Organizacja, Metody, Technika" nr 6 1974.
17. J.GOSCINSKI, A.KISIEL: Doskonalenie kadr kierowniczych
Organizacja i metody. PWE, Warszawa 1971.
18. T.KOTARBINSKI: Traktat o dobrej robocie. Wyd. PWN, Ossoli-
neum 1969.
19. T.KOTARBINSKI: Kurs logiki dla prawników, Wyd. PWN, Warsza-
wa 1953.
20. H.KADŁUBOWSKI: Doradca organizator partnerem nowoczesnego
kierownika. "Przegląd Organizacji" nr 10 1973.
21. W.KIEŻUN: Ekspertyza w wyniku badań społecznych. "Prak-
seologia" nr 1/49/ 1974.
22. E.KNOSALA: Zarządzenie badaniami naukowymi. Wyd. PWN,
Warszawa 1977.
23. A.K.KOZMINSKI: Zarządzanie systemowe. Wyd. drugie. PWE,
Warszawa 1973.
24. J.KOZIELECKI: Psychologiczna teoria decyzji. PWN, Warsza-
wa 1975.
25. J.KURNAL, B.WAWRZYNIAK: Podejmowanie decyzji kierowniczych
w trudnych sytuacjach. Podstawy teoretyczne badań. SGPiS
/maszynopis powielony/.
26. O.LANGE: Ekonomia polityczna. Wyd. PWE, Warszawa 1959.
27. O.J.LARICZEW: Nauka i iszkustwo priniatia reszenij
Moskwa 1979.
28. M.ŁOS: Ekspertyza społeczna. "Prakseologia" nr 1/49/ 1974.
29. H.MIREŁA: Jak przeprowadzać ekspertyzę organizacyjną.
"Przegląd Organizacji" nr 12 1973.
30. M.MAREK: Doradca organizacji w działaniu. "Przegląd

- Organizacji" nr 2 1975.
31. K.MILEWSKA: Doradztwo organizacyjne w rozwiniętych krajach kapitalistycznych. "Przegląd Organizacji" nr 12 1974.
 32. W.MROZ: Kierowanie i organizacja pracy sztabowej w okresie pokoju. Ministerstwo Obrony Narodowej, Sztab Generalny, Warszawa 1974.
 33. Naukowe prace studyjne w Bundeswehrze. Truppenpraxis nr 12 1977 i nr 1 1978.
 34. W. MROZ: Ocena systemu kierowania działalnością naukowo-badawczą w resorcie obrony narodowej, Warszawa 1981.
 35. J.O'SHAUGHNESY: Metodologia decyzji. Wyd. PWN, Warszawa 1975.
 36. O odpowiedzialności ekspertów za prognozy w procesach podejmowania decyzji. "Prace naukowawcze i prognostyczne" nr 2 1977.
 37. T.PSZCZOŁOWSKI: Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji. Wyd. Ossolineum 1978.
 38. P.PŁOSZANSKI: Badania w działaniu - nowy model doradztwa organizacyjnego. "Zarządzanie" nr 11-12 1978.
 39. J.RUDNIAWSKI: Przed decyzją. Wyd. PWN, Warszawa 1965.
 40. J.SAGEN: Skuteczne wykorzystanie usług organizatorskich przez przemysł, "Przegląd Organizacji" nr 12 1973.
 41. T.SKOCZNY: Organy doradztwa naukowego przy naczelnym i centralnym organach administracji państwowej. "Organizacja, Metody, Technika" nr 6 1978.
 42. T.SKOCZNY: Wykorzystanie doradztwa naukowego elementem współczesnego administrowania. "Organizacja, Metody, Technika" nr 5 1978.
 43. T.SKOCZNY: Instytuty naukowo-badawcze jako podmioty do-

radztwa naukowego na rzecz nadzorujących ministrów

"Organizacja, Metody, Technika" nr 7 1978.

44. S.SEKRETA: Rola doradcy w realizacji prac rozwojowych.
"Przegląd Organizacji" nr 12 1973.
45. Socjologia kierownictwa. Praca zbiorowa, pod redakcją
Aleksandra Matejki. PWE, Warszawa 1969.
46. Z.USZYNSKI: Proces decyzyjny na tle realizacji zadań
służbowych. Wyd. Szt.Gen.WP, Warszawa 1976.
47. T.WÓJCIK: Zarys teorii klasyfikacji. Wyd. PWN, Warszawa
1965.
48. Wielka Encyklopedia Powszechna. Wyd.PWN, Warszawa 1962.
49. Zbiorowe: Decyzja, Analiza systemowa organizacji. Wyd. PWN,
Warszawa 1979.
50. J.ZIELENIEWSKI: Organizacja i zarządzanie. Wyd. PWN,
Warszawa 1969.

Wydrukowano w 40 egz.

Egz. nr 1-33 - Kanc.Tajna

Egz. nr 34-40 - Bibl.Nauk.OZS

Wyk. płk Kaczmarek

Druk ASG WP nr pf-54/WW

