



GENEROLO JONO ŽEMAIČIO LIETUVOS KARO AKADEMIJA

**SANDHURSTO KARALIŠKOSIOS
KARO AKADEMIJOS
„MĒLYNOSIOS KNYGOS“
PASKAITŲ KONSPEKTAS**

**Vilnius
2009**

Leidinyje pateikta papildoma vado ugdymo kurso medžiaga, skirta kariūnų saviugdai.

Atsakingasis redaktorius doc. dr. Pranas Jankauskas

Iš anglų kalbos vertė Laima Grigalauskaitė

TURINYS

Įvadas.....	4
Sandhursto karališkoji karo akademija. Vadovavimo pagrindai.....	6
1. Vadovavimo teorija.....	9
2. Karinis vadovavimas ir buvimas vadu (lyderiavimas)	44
3. Planavimas ir sprendimų priėmimas	66
4. Bendravimas	70
5. Organizacinio darbo vaidmuo vado veikloje	73
6. Drausmė.....	84
7. Moralė.....	98
8. Lojalumas.....	106
9. Žmogiškųjų išteklių vadyba.....	109
10. Sielovada.....	116
11. Stresas mūšio lauke ir vado vaidmuo	119
12. Kas yra karininkas. Dora ir moralinė drąsa	127

IVADAS

Sandhursto karališkoji karo akademija rengia sausumos kariuomenės karininkus Didžiosios Britanijos ginkluotosioms pajėgoms. Į akademiją konkurso tvarka priimami baigę universitetų pirmąją pakopą ir perėję profesinę atranką jaunuoliai. Nedidelė dalis vietų skiriama didelį tarnybos stažą kariuomenėje turintiems praktikams.

Vienas iš pagrindinių akademijos uždavinių – išmokyti būsimus karininkus vadovauti, t. y. suteikti jiems reikalingų teorinių žinių ir praktinių vadovavimo įgūdžių. Karininkų vadų ugdymo sistema akademijoje remiasi garbingomis Didžiosios Britanijos kariuomenės tradicijomis, kurios čia buvo kuriamos ir puoselėjamos šimtmečiais.

Aktyvaus dalyvavimo visuose XIX–XX amžiaus karuose ir karinių konfliktų regionuose patirtis leido aiškiai, pagrįstai ir tikslingai suformuluoti vadų ugdymo koncepciją ir parengti vadovavimo kurso Sandhursto karo akademijoje vadovėlį, kuris vadinasi „Mėlynoji knyga“. Akademijos instruktoriai (karininkai ir seržantai) yra geriausi kariuomenės atstovai, turintys kovinės ir daug praktinio vadovavimo būriui (kuopai) patirties. Didžioji vadovavimo kurso dalis skirta praktikai, t. y. tiesioginiam vadovavimui atliekant tam tikras užduotis.

1998–2000 m. Sandhursto instruktoriai Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijoje vedė bazinį kario kursą, skaitė vadovavimo pagrindų paskaitas. Šios paskaitos pateikiamos šiame leidinyje. Leidinio tikslas – supažindinti kariūnus ne tik su teorinio mokymo turiniu, bet ir su teorinės medžiagos pateikimo metodologija.

Reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad paskaitas papildė aukšto rango karo vadų pranešimai (kalbos), karininkų praktikų samprotavimai, žemesnio rango karių (seržantų) patarimai. Paskaitos skiriasi nuo klasikinių. Teoriniai dalykai dėstomi paprasta, suprantama kalba, tai daugiau praktiniai patarimai būsimam būrio vadui, kaip tobulinti savo vadovavimo įgūdžius, savo vadovavimo stilių. Analizuojama, kokių padarinių galėtų būti, jeigu vadas pakankamai tiksliai nesilaikytų nustatytų standartų. Teikiamos rekomendacijos, kaip geriau ugdyti vado savybes, siekti užsibrėžtų tikslų. Daug dėmesio skiriama drausmės, moralės, sielovados

ir kitiems klausimams. Be abejo, kai kurie teiginiai kariūnams gali atrodyti keistoki ir ne visai suvokiami. Tačiau reikia suprasti, kad jie atitinka Didžiosios Britanijos visuomenės ir kariuomenės tradicijas, kurios skiriasi nuo lietuviškų.

Leidinyje pateikta mokomoji medžiaga kariūnams gali būti naudinga išeinant vado ugdymo programą, savarankiškai ugdant save kaip vadą.

**SANDHURSTO KARALIŠKOJI KARO AKADEMIJA.
VADOVAVIMO PAGRINDAI**

Kiekvienas gali labai pagerinti savo vadovavimo gebėjimus mąstydamas ir praktiškai veikdamas.

Feldmaršalas vikontas Slimas

1. Pagrindinė Sandhursto karališkosios karo akademijos (toliau – Sandhursto) vadovavimo kurso (toliau – VK) užduotis – ugdyti vado savybes. Jas kariūnai privalo tobulinti ne tik studijų Sandhurste metu, bet ir per visą karininko karjerą.

2. Šio kurso metu kariūnai įgyja visais vadovavimo aspektais svarbių praktinių įgūdžių. Jie sužino, kaip vertinami jų vadovavimo įgūdžiai ir kaip juos tobulinti. Vadovavimo įgūdžiai įgyjami ir tobulinami atliekant konkrečias užduotis, kaskart jas vykdant vis geriau, susiduriant su išbandymais ir darant klaidas. Taigi, norint tobulėti, būtina daug dirbti, nes įgūdžiai susiformuoja tik praktikuojantis ir įgyjant patirties.

3. Sandhursto mokymo metodas – kuo mažiau teorijos ir kuo daugiau praktikos. Vis dėlto truputis teorijos būtina, kad kariūnai suprastų nagrinėjamą temą, pagrindinius principus ir kriterijus, kuriais remiantis vertinama jų pačių ir kitų žmonių vadovavimo praktika. Besimokydami Sandhurste kariūnai turėtų naudotis kiekviena galimybe stebėti ir mokytis iš juos supančių karininkų, seržantų arba kitų kariūnų, kaip įvairiais būdais vadovavimo teorija taikoma praktiškai. Tai ir dėstoma tolesnėse santraukose.

4. 1–4 dalyse apžvelgiamos savybės, kuriomis turi pasižymėti geras vadas, aptariamas jo vadovavimo stilius ir funkcijos, 5–10 – pateikiami pagrindiniai karinio vadovavimo ir dvasinės būsenos – moralės (angl. *morale*), drausmės, ištikimybės (lojalumo), žmogiškųjų išteklių vadybos ir krikščioniškosios sielovados principai, ieškoma jų sąlyčio taškų. 11 – aptariami kovos lauke patiriamo streso ypatumai, vado vaidmuo stresinėse situacijose ir būdai, kaip geriau pasirengti šiuolaikinio karo sunkumams.

SANDHURSTO KARALIŠKOJI KARO AKADEMIJA. VADOVAVIMO PAGRINDAI

5. 12 dalyje nagrinėjamos tokios savybės kaip sąžiningumas ir moralinė drąsa. Kariūnams duodama praktinių patarimų, kaip pasiekti ir išlaikyti nustatytus standartus. Civiliniame gyvenime kai kurias vertybes sunku apibrėžti, todėl ši dalis verta ypatingo kariūnų dėmesio.

Ši knyga parengta kaip dalomoji medžiaga. Tai leidžia kariūnams kiekviename skyriuje reikiamoje vietoje pasižymėti pagrindines tezes ir pastabas. Todėl prašytume pasistengti viską fiksuoti, kad turėtumėte išsamius Sandhursto bazinio vado kurso užrašus.

Pažymėtina, kad tokie žodžiai kaip „vadas“, „karininkas“ ir pan. skirti abiejų lyčių kariams – tiek vyrams, tiek moterims – įvardyti.

VADOVAVIMAS KARO METU

Šios knygos baltuosiuose puslapiuose kariūnams pateikiamos citatos apie vadovavimą kariams karo metu, paimtos iš 1987 m. išleistos knygos „Aštuonioliktasis būrys“ (angl. Eighteen Platoon). Jos autorius – Sidnis Džaris (Sidney Jary), 4-ojo Somerseto lengvojo pėstininkų bataliono 18-ojo būrio vadas. Jis nuo 1944 m. liepos iki 1945 m. birželio vadovavo šiam būriui visuose Šiaurės Vakarų Europoje vykusiuose mūšiuose – nuo Pinsono tilto (Pont Pincon) Normandijoje (Pietų Prancūzijoje) iki Bremerhafeno (Šiaurės Vokietijoje).

Apskritai šioje knygoje, kalbant apie būrio kovas, pateikiama nemažai netikėtų įžvalgų. S. Džaris rašo kaip būrio vadas, kuris dar neturi vėliau įgyjamos kuopos ar bataliono vado patirties. Taigi tai – tikroviški užrašai apie vadovavimą būriui karo metu, o pateiktos pamokos tinka visiems atliekantiems karo tarnybą bet kurioje kariuomenės rūšyje arba padalinyje. Citatos atrinktos taip, kad atspindėtų įvairius vado veiklos aspektus: požiūrį į puskarininkius, „mokėjimo“, gero administravimo, bendravimo su kareiviais, blogų oro sąlygų svarbą ir pan. Kai kurios gali pasirodyti ginčytinos, tačiau jos pateikiamos, nes liudija ilgalaikę patirtį. Kariūnams rekomenduojama atidžiai jas perskaityti ir pateikiamus pavyzdžius gerai apmąstyti.

SANDHURSTO KARALIŠKOJI KARO AKADEMIJA.
VADOVAVIMO PAGRINDAI

Jeigu stebitės, kodėl aptariamoms pamokoms, išmoktos daugiau nei prieš 40 metų, nepamirškite, kad, pavyzdžiui, šaudymo iš to meto šaulių ginklų ir granatų sproginų, palyginti su atitinkamais šiuolaikiniais ginklais, poveikis, kaip ir žmogaus prigimtis bei baimė, beveik nepasikeitė.

Tik turėtume įspėti, jog skaitydami pastebėsite, kad cituojamose ištraukose minimi asmenys vadinami vardais, o tai visiškai svetima Sandhursto jaunųjų karininkų ugdymo praktikai, jau nekalbant apie 18-ojo būrio gyvavimo metus, kai formalumų buvo laikomasi daug griežčiau nei šiais laikais. Tačiau ši knyga lyg ir skirta šio būrio jaunajai kartai, todėl autoriaus pasakojimas ir ištraukos įgyja asmeninį atspalvį – istorija tarsi perduodama iš kartos į kartą.

1. VADOVAVIMO TEORIJA

Noras dominuoti ir tvirtas charakteris kelia pasitikėjimą.

Feldmaršalas vikontas Montgomeris (Montgomery)

IVADAS

1. Vadovauti kariuomenėje dažniausiai reiškia VEIKTI. Tai – vado gebėjimas panaudoti savo profesinius įgūdžius ir žinias įkvepiant žmones veikti taip, kad UŽDUOTIS BŪTŲ ATLIKTA ir kuo geriau.

2. Vadovavimas – tai vado gebėjimas įtikinti ir įkvėpti, kartais ir priiversti, veikti asmeniniu pavyzdžiu. Būtent šis derinys skatina pavaldinius daryti tai, ko iš jų reikalauja vadas, netgi kai užduotis apskritai nėra patraukli. Daug daugiau gali būti pasiekta įtikinant, skatinant ir rodant asmeninį pavyzdį nei prievarta, nors kai kuriais atvejais įsakmus raginimas naudingas, ypač jei pavaldiniai pavargę arba išsigandę. Kariai instinktyviai paklus valingam griežto vado, turinčio tvirtą charakterį ir patirties, gerai išmanančio dalyką, nurodymui.

3. Taip pat nereikėtų painioti vadovavimo ir vadybos, kuri pirmiausia skirta ne žmonėms, o ištekliams valdyti. Žinoma, ir karininkai turi mokėti planuoti ir valdyti išteklius, tačiau jų pagrindinė užduotis – vadovauti kariams. Žmogiškųjų išteklių vadyba – tik viena iš sudedamųjų vadovavimo dalių.

4. Kas yra vadovavimas, aiškiai suprasite perskaitę 1952 m. feldmaršalo vikonto Slimo kalbą Sandhursto kariūnams. Iš jos tikrai galite daug pasimokyti. Taip pat jau dabar turėtumėte šia tema daugiau skaityti. Rekomenduotinių knygų skaitymas padės plačiau pažvelgti į teorinius ir praktinius vadovavimo aspektus.

TIKSLAS

5. Sandhursto karališkosios karo akademijos vadovavimo kurso tikslas – supažindinti kariūnus su vadovavimo teorija ir praktika, kad jie, vadovaudami savo padaliniui (kareiviams), galėtų panaudoti savo gebėjimus ir tai darytų sumaniai ir užtikrintai.

UŽDAVINIAI

6. Vado ugdymo kursas skirtas tam, kad kariūnai galėtų:

- a) pademonstruoti savo gebėjimus vadovauti kariams kareivinėse ir lauko sąlygomis;
- b) sustiprinti pasitikėjimą savimi (kas būtina jaunesniesiems vadams);
- c) įgyti tvirtus teorinius pagrindus, žinotų, kokios yra vado funkcijos ir svarbiausios savybės;
- d) suprasti veiksnius, kurie turi įtakos karių dvasinei būsenai taikos ir karo metu;
- e) suvokti ištikimybės ir drausmės būtinybę ir jų tarpusavio ryšį;
- f) suprasti žmogiškųjų išteklių vadybos principus;
- g) suprasti, kaip padėti kariams užtikrinant jų dvasinę gerovę ir socialinį aprūpinimą;
- h) suprasti krikščioniškos sielovados principus ir kariuomenės kapeliono funkcijas;
- i) suprasti sąžiningumo ir moralinės drąsos tarnyboje reikšmę;
- j) suprasti elgesio, kurio tikimasi iš karininkų tarnybos ir kitu metu, svarbą;
- k) suprasti, kaip tarnyboje karininkams derėtų palaikyti ir derinti asmeninius santykius;
- l) suprasti bendravimo (ryšių) vadovaujant reikšmę;
- m) tinkamai bendrauti žodžiu ir raštu.

ASMENYBĖ

7. Gebėjimas vadovauti – iki tam tikro lygio – tai asmenybės bruožas, kurį sudaro daug individualių įgimtų ir išugdytų savybių. Atsižvelgiant į tai, kad visi Sandhursto kariūnai turi gebėjimų vadovauti, vadovavimo kursuose ugdomas šis asmenybės bruožas kariniu lygiu. Tačiau svarbu suvokti, kokie esame, ir tai, kad ir kokių veiksmų imtumėmės, nekom-

pensuos mūsų turimų trūkumų; „būk savimi“ – tai kertinis vado ugdymo Sandhurste akmuo. Daugiau pastabų apie asmenybę veikiančius veiksnius ir juos apibūdinančią schemą rasite toliau.

IŽVALGUMAS (SUVOKIMAS, NUOVOKA)

8. Nuo individo asmenybės labai priklauso, kaip suvokiamos problemos ir kiti žmonės. Optinių iliuzijų tyrimas įrodo, kad tai, ką įsivaizduojame matą, nebūtinai yra tai, ką iš tikrųjų matome. Tai pasakytina ir apie žmones bei sudėtingas situacijas: vado užduotis – galvoti apie savo karį ir jiems vadovauti kilus pavojui ir stresinėse situacijose. Karininkui svarbu suvokti, kad problemas būtina nuodugniai apgalvoti, o ne paviršutiniškai įvertinti, ypač kai tikėtina, kad priešas nori jus apgauti. Panašiai reikėtų elgtis ir su kariais: kad karinis vadovavimas būtų sėkmingas, itin svarbu gerai pažinti kiekvieną karį. Būtent karininkas turi apmąstyti visas problemas; būtent jis privalo kritiškai išanalizuoti ir ištirti visas instinktyvias karių reakcijas, būti įžvalgus.

VADO SAVYBĖS

Vadovauti – tai tiesiog būti savimi.

Feldmaršalas vikontas Slimas

9. Nė vienoje diskusijoje apie vadovavimą neišvengsime vado savybių aptarimo. Šias savybes kiekvienas vadas turėtų savo komandai rodyti, kur tinka, kad kariai žinotų, jog vadas jų turi. Kitaip sakant, šios savybės vadui ne tik turi būti būdingos, bet ir dažnai pasireikšti. Svarbu suprasti, kad vien tai, kad asmuo jų turi, dar nereiškia, jog jis natūraliai taps grupės lyderiu. Netgi jeigu turite visas vadui būdingas savybes, kai kuriose situacijose galite likti nepriskirtas geriausiems vadams, pavyzdžiui, tais atvejais, kai visiškai nesuprantate užduoties, kurią būtina atlikti. Priešingai, istorijoje buvo daug vadų, kurie negalėjo pasigirti visomis vadui būtinomis savybėmis ir tikrai darė daug klaidų. Abraomas Linkolnas (*Lincoln*) laikomas lyderiu, bet jis buvo žinomas kaip introvertas ir nuotaikos žmogus. Tai pavyzdys, rodantis, kaip svarbu, kad vadas turėtų gerą

komandą ir drauge su ja siektų bendrų tikslų. Sėkmė šiuolaikiniame pasaulyje pareikalaus iš jūsų, kaip lyderio ir vado, suvienyti į komandą labai skirtingus žmones. Jūsų komandoje tikriausiai yra specialistų, kurie apie konkrečias sritis žino daugiau negu jūs. Bet tik jūs esate vadas ir lyderis. Jūs esate tas, kuris derina ASMENS ir KOMANDOS poreikius ir suformuluoja UŽDUOTĮ taip, kad bendras tikslas būtų suprantamas visiems ir visi būtų pasirengę ryžtingai jį siekti.

Kad apibrėžtumėte šį bendrą tikslą, gali prireikti jus supančių žmonių pagalbos, bet tik jūs atsakote už tai, kad pateikti siūlymai būtų kruopščiai išanalizuoti, atrinkti ir tarpusavyje suderinti. Sprendžiant svarbius klausimus veiklus vadas aplinkiniams įrodys, kad ir pats puikiai išmano dalyką, kas padės jam, kaip vadui, natūraliai įsitvirtinti. Kad to pasiektų, karininkas privalo išties daug žinoti ir turėti tam tikrų įgimtų savybių, kurios būdingos, tik skirtingu lygiu, kiekvienam karininkui; kai ko būtina išmokti, o daugumą savybių galima išugdyti sąmoningai to siekiant (mąstant) ir dirbant. Tik nuo jūsų priklauso, kada – dabar ar rytoj – pradėsite jas ugdyti.

10. Daugelis didžiųjų vadų buvo sudarę pagrindinių vado savybių sąrašus. Dauguma šių sąrašų skiriasi, tačiau visuose rasime 5 pagrindines savybes, kurias feldmaršalas vikontas Slimas įvardija kaip svarbiausias. Tai – DRĄSA, VALIA, INICIATYVA, ŽINIOS ir SAŽININGUMAS. Prie šių 5 savybių Sandhurste pridodamas PASITIKĖJIMAS SAVIMI, ENTUZIAZMAS ir GEBĖJIMAS BENDRAUTI. Toliau trumpai aptariama kiekviena iš šių 8 savybių:

a. Drąsa. Kaip teigia feldmaršalas vikontas Slimas, „drąsa yra ne tik dorybė, tai – pagrindinė dorybė, be kurios negali egzistuoti jokia kita dorybė“. Kalbama tiek apie fizinę, tiek apie moralinę drąsą. Jūs privalote turėti fizinės drąsos, kad nugalėtumėte pavojaus baimę arba baimę patirti sunkumų, nes tik tada, kai jausitės pasitikintis savimi, ši jausmą pajus ir jūsų kariai. Tam pirmiausia įtakos turi savikontrolė. Taip pat drąsa, reikalingų, kad imtumėtės nepopuliarių ir sunkių sprendimų, kurie dažnai bus priešaringi ir dėl kurių atsidursite nepalankioje padėtyje. Tokiose situacijose privalėsite turėti drąsos užtikrinti, kad sudėtingi įsakymai bus įvykdyti, net jeigu žinosite, kad yra lengvesnis būdas šiuos klausimus išspręsti.

b. Valia. Vykdydami užduotį privalote turėti ryžto vadovauti ne tik tada, kai puola priešas, bet ir kai tam prieštarauja ekspertai, kai netinkamas oras ir (ar) vietovė. Tiek taikos, tiek karo metu, kad pasiektumėte tikslą, turite įveikti iškilusius sunkumus. Tam reikia tiek fizinės, tiek psichinės ištvermės, savikontrolės ir atkaklumo. Tad, kad sėkmingai galėtumėte atlikti bet kokią gautą užduotį, privalote ugdyti valią.

c. Iniciatyva. Veiksmus turite planuoti iš anksto ir veikti savarankiškai, be aplinkinių raginimų. Kare visada privalote priešą lenkti bent vienu žingsniu.

d. Žinios. Turite gerai išmanyti savo darbą, nes žinios suteikia pasitikėjimo savimi, kuris savo ruožtu padeda jūsų pavaldiniams jums pasitikėti. Privalote nuolat su jais bendrauti, kad kuo geriau pažintumėte savo žmones ir apie juos žinotumėte viską: ką jie galvoja, ką jaučia, kokios jų svajonės, netgi kokių turi rūpesčių namie arba finansinių sunkumų. Šios žinios padės jums pasirinkti tinkamą vadovavimo būdą ir sulaukti atitinkamo pavaldinių atsako. Kaip taikliai pasakė feldmaršalas vikontas Slimas, „turite juos pažinti geriau nei jų motinos“. Šis posakis gali pasirodyti senamadiškas, tačiau jame yra daug tiesos.

e. Sąžiningumas. Sąžiningumui priskiriamos tokios savybės kaip dora, nuoširdumas, patikimumas, nesavanaudiškumas ir ištikimybė, be kurių geri vadai negali tikėtis nei viršininkų, nei kolegų, nei pavaldinių pagarbos ir pasitikėjimo. Vadas visada privalo sakyti tiesą, o kariai – jausti, kad vadas sako tai, ką galvoja. Be to, tai reiškia, kad vadas turi būti kuklus, mokėti pripažinti savo klaidas arba neveiklumą ir dėl to nekaltinti kitų; būti ištikimas viršininkams, kolegoms ir pavaldiniams. Vadas, kuriuo pasitikima, gali paskatinti savo pavaldinius būti ištikimus. Jis privalo savo interesus paaukoti Karalienei, šaliai, pulkui ir padaliniiui, galiausiai – žmonėms, kuriems suteikta privilegija vadovauti. Vado moto turėtų būti: „Tarnyba arba aš.“ Kariuomenėje reikia tarnauti.

f. Pasitikėjimas savimi. Jis įgyjamas kartu su žiniomis ir patirtimi. Vadas privalo pasitikėti savimi, kad galėtų priimti sprendimus, kai būtina veikti, ir išlikti ramus esant kritiškai situacijai. Tačiau tai nereikia, kad pasitikintis savimi vadas gali būti arogantiškas, savigyra, šiuurkštus arba sarkastiškas.

VADOVAVIMO TEORIJA

g. Entuziazmas. Visi vado veiksmai turi skatinti entuziazmą, ypač per mokymus. Vado entuziazmą perima visi dalinio nariai. Tikras entuziazmas įkvepia žmones atlikti daugiau nei leidžia jų jėgos ir įveikti sunkumus.

h. Gebėjimas bendrauti. Vadas privalo užtikrinti, kad jo pavaldiniai visada būtų informuoti, ką turi daryti ir dėl kokių priežasčių. Jis turi gebėti glaustai ir aiškiai kalbėti ir rašyti. Feldmaršalas Montgomeris sakė: „Vadas privalo mokėti paaiškinti, ką reikia atlikti, visiems suprantama kalba.“

11. Jeigu turite minėtas PAGRINDINES savybes, galite tapti geru vadu. Žinoma, yra daug kitų savybių, kurios Sandhurste taip pat įvardijamos kaip svarbiausios:

a. Objektyvumas ir nuovoka. Vado, kaip karininko, pagrindinė užduotis – pasikliaujant išmintimi ir nuovoka, priimti nešališkus, objektyvius sprendimus.

b. Žmoniškumas. Vadas savo žmonėms turi būti gailestingas, mokėti juos užjausti, kilus sunkumų ar problemų, paguosti ir padrašinti. Pirmiausia jis privalo mokėti parodyti, kad jam rūpi pavaldiniai ir būti pasiruošęs jiems padėti. Kad tai pasiektų, vadas turi elgtis taip, kad pavaldiniai nebijotų prie jo prieiti ir papasakoti apie savo problemas. Tai nereiškia, kad visiškai turėtų išnykti tarnybinės ribos, kartu reikėtų siekti išlaikyti draugiškus vado ir pavaldinių santykius. Jeigu vadas gerbia savo pavaldinius, supranta jų siekius ir problemas, visokeriopai padeda ir juos skatina, užsitarnauja jų pagarbą ir pasitikėjimą. Palaikant draugiškus santykius svarbus vaidmuo tenka humoro jausmui. Nors kariuomenė – rimta institucija, tarnyba neturėtų virsti nuobodžia ir slegiančia pareiga. Laiku mokantis pajuokauti vadas dažnai, ypač kilus sunkumų, pakelia karių nuotaiką ir karingumą. Tačiau negalima peržengti moralės normų – tyčiotis iš kitų žmonių, juos piktai, kandžiai pašiepti.

c. Tinkama parengtis. Vadas privalo būti visiškai sveikas, tiek fiziškai, tiek psichologiškai pasirengęs, kad galėtų priimti nuoseklius sprendimus, net jei yra pavargęs ar patiria spaudimą, ir išverti kovos veiksmų keliamą įtampą.

d. Proto lankstumas. Vadas privalo būti pasirengęs prisitaikyti prie besikeičiančių situacijų. Tai ypač svarbu šiuolaikinio karo sąlygomis, kurios greitai kinta.

e. Didžiavimasis vadovavimu. Vadas turi didžiuotis savo daliniu ir kariais. Kiekvienas žmogus nori būti siejamas su sėkme. Tad kiekvienas karininkas turėtų kartais gyvai ir entuziastingai truputį pajuokauti ar tinkamais atvejais pagirti pavaldinius, žinoma, atkreipdamas dėmesį taip, kad skatinama pagarba neperaugtų į tuščią savigarbą.

f. Pasitikėjimas. Vadas turi pasitikėti savimi, savo kariais ir vadovybe.

12. Vadas turi ne tik turėti minėtas savybes, bet ir jas atskleisti rodydamas nepriekaištingą asmeninį pavyzdį tarnyboje ir ne jos metu:

a. elgtis su tais, kuriems vadovauja, taip, kaip pats norėtų, kad su juo būtų elgiamasi; kaip karininkas atitinkamai rengtis tarnybos ir ne tarnybos metu; kalbėti protingai, santūriai, visada rodyti sektingą pavyzdį, pavyzdžiui, per sporto varžybas;

b. asmeniniu elgesiu rodyti pavyzdį, mokėti sakyti komplimentus, būti punktualus;

c. būti pasirengęs vadovauti kiekvieną dieną 24 valandas per parą, nepaisydamas, ar vyresnybė jį prižiūri, ar ne. Kariuomenėje tarnybos laikas neapsiriboja „nuo 9 iki 17 val.“. Vadas privalo būti pasirengęs savo užduotis pavesti pavaldiniams, bet nepamiršti, kad atsakomybė pirmiausia tenka jam pačiam.

VADOVAVIMO STILIUS

13. Ilgi vadų savybių sąrašai atrodo gąsdinantys, nes jų reikalavimus sunku įvykdyti. Išsamios didžiųjų vadų gyvenimo studijos rodo, nors visi jie turėjo talentą įkvėpti, uždegti žmones savo entuziazmu, kad reto kurio iš jų apskritai buvo puikus būdas. Visi turime įvairių prigimtinių gebėjimų ir savybių, kurias sunku pakeisti: vieni pasižymi kūrybingumu, turi lakią vaizduotę arba puikų humoro jausmą, kitiems šių savybių trūksta. Dėl to, jei esate paskirtas vadu, tobulinkite savo asmeninį vadovavimo stilių stengdamasis kuo geriau išnaudoti įgimtus gebėjimus, kiek

VADOVAVIMO TEORIJA

įmanoma lavindamas silpnąsias savybes. Tam naudinga stebėti kitų vadų vadovavimo stilių ir iš jų mokytis.

14. Vadas turi pasirinkti tinkamiausią vadovavimo stilių atsižvelgdamas į savo charakterį, tačiau būtina prisiminti, kad vadovavimo stilius turi keistis pagal aplinkybes: vienas stilius tiks vadovaujant puolimui, kitas – taikos meto pasitarimui. Tačiau svarbiausia prisiminti, kad vadas turi būti nuoširdus ir išlikti savimi. Pavaldiniai, jeigu vaidinsite, greitai jus perpras, nes jiems tai bus akivaizdu.

VADO FUNKCIJOS (FUNKCINIS VADOVAVIMAS)

15. Svarbu ne tik ugdyti vado savybes, bet ir išstudijuoti praktinius vadovavimo aspektus. Šiuo atveju kariuomenėje taikomas vadinamasis *funkcinis metodas*. Perpratus vado funkcijas, padidės pasitikėjimas saviimi, bus lengviau mokytis, stebint – kritiškai įvertinti kitus vadus. Vado funkcijos – tai standartas, kuriuo remdamasis vadas gali pasitikrinti savo ir kitų vadų praktinius vadovavimo įgūdžius.

16. Kaip ir visų veiksmingų vadovavimo stilių ir vado funkcijų, funkcinio metodo teorija paprasta. Džonas Adairas (*Adair*), 1960 m. Sandhurosto lektorius, sukūrė teoriją, pagal kurią bet kokia bendro tikslo arba užduoties siejamų žmonių grupė turi ir kitų įvairių poreikių, kurie turėtų būti patenkinti norint, kad grupė arba komanda sėkmingai veiktų. Šiuos poreikius galima suskirstyti į tris pagrindines grupes, į kurias vadas privalo atsižvelgti:

- a. Užduoties vykdymas – Užduoties funkcijos
- b. Komandos formavimas ir palaikymas – Komandos funkcijos
- c. Individualiųjų poreikių tenkinimas ir ugdymas – Individualiosios funkcijos

17. Dabar pabandykime šias funkcijas aptarti išsamiau, patikslindami, ką vadas turi daryti, kad patenkintų nurodytus komandos poreikius:

a. Užduoties funkcijos. Kad sėkmingai įgyvendintų užduotį, komanda turi dirbti pagal bendrą planą, o vadas – atidžiai kontroliuoti, kad jo būtų laikomasi. Šiuo tikslu vadas privalo vykdyti šias su užduotimi susijusias funkcijas:

- (1) Apibrėžti užduotį.
- (2) Sudaryti planą.
- (3) Rengti informacinius grupės pasitarimus.
- (4) Paskirstyti darbus ir išteklius.
- (5) Vykdyti darbo kokybės ir laiko kontrolę.
- (6) Sekti darbų eigą visose srityse.
- (7) Tikrinti, ar darbai atliekami pagal planą.
- (8) Tikslinti planą.
- (9) Nuolat tikrinti, kaip tikslo siekiama, kol jis bus pasiektas.

b. Komandos funkcijos. Kad įvykdytų užduotį, grupė turi tapti komanda. Stiprios komandos ypač gerai išveria mūsų įtampą ir sunkumus. Senas angliškasis posakis „Kartu – laikomės, skyrium – krintame“ (liet. „Vienas lauke ne karys“) itin tinka kalbant apie bet kurią kariuomenės dalinį. Tad per pratybas būrio kariai turi išsiugdyti pagarbą savo komandai kaip visumai ir kiekvienam kolegai kariui atskirai, kad kiekvienas, siekiant tikslo, dėtų visas pastangas ir nenuviltų savo komandos. Jie turi būti įpratę dirbti kaip komanda kartu ir vienas dėl kito, išnaudoti vienas kito geriausias savybes ir įgūdžius. Vado funkcijos siekiant užtikrinti komandos poreikius:

- (1) Įtraukti komandą į planavimo procesą.
- (2) Užtikrinti, kad komandos nariai žinotų vienas kito užduotis.
- (3) Nustatyti komandos taikomus standartus ir prioritetus.
- (4) Skirti grupių vadus.
- (5) Koordinuoti grupių darbą.
- (6) Palaikyti komandos dvasią.
- (7) Sudaryti sąlygas komandos nariams bendrauti.
- (8) Komandą skatinti ir informuoti apie veiksmų eigą (pažangą, klaidas ir kt.).
- (9) Mokyti ir ugdyti komandą.

c. Individualiosios funkcijos. Komanda tik tada gerai atliks savo

VADOVAVIMO TEORIJA

funkcijas, jei visi jos nariai dirbs visu pajėgumu; tai savo ruožtu priklausys nuo to, kaip gerai bus tenkinami jų asmeniniai poreikiai. Individualūs poreikiai, arba vadinamieji skatinamieji veiksniai, į kuriuos privalo atsižvelgti vadas, skirstomi į penkias (*Maslow*) kategorijas:

(1) Fiziniai poreikiai: maistas, miegas, poilsis.

(a) Vadas turi užtikrinti tinkamą grupės valdymą ir aprūpinimą.

(b) Vadas turi pasirūpinti, kad jo pavaldiniai tinkamai pailsėtų.

(2) Saugumas: sauga, apsauga, šilti santykiai. Vadas privalo atsižvelgti tiek į baimės – fizinės ir emocinės – poveikį, tiek į dėl sumažėjusio pavaldinių darbingumo kylančius nesklandumus. Niekas nesitiki visiško saugumo, tačiau vadas turi suteikti „tokias pat saugumo garantijas kiekvienam komandos nariui“.

(3) Socialiniai veiksniai: draugystė, laisvalaikis, poilsis ir pramogos.

(a) Komandos nariams būtina jausti, kad jie yra grupės, šeimos dalis.

(b) Laisvalaikis ir pramogos turi būti planuojami.

(4) Pagarba: savigarba, prestižas, laimėjimai.

(a) Vadas turi pavaldinius pagirti, padėkoti už atliktas užduotis, jei reikia, pateikti konstruktyvių pastabų.

(b) Vadas turi užtikrinti, kad kiekvienas pavaldinys jaustų, kad jo veikla yra svarus indėlis siekiant bendro tikslo.

(c) Vadas negali menkinti savo pavaldinių prestižo.

(5) Pasitenkinimas rezultatais: pasiekimai, ambicijos, asmeniniai pomėgiai.

Vadas turi:

(a) Įtikinti pavaldinius, kad užduotis svarbi ir reikšminga.

(b) Panaudoti pavaldinių asmeninius įgūdžius ir kvalifikaciją.

(c) Didinti pavaldinių profesinį potencialą; tobulinti ir plėtoti jų įgūdžius ir žinias; suteikti galimybę kilti karjeros laiptais.

(d) Leisti pajusti pasitenkinimą ir pasididžiavimą pasiekus tikslą; patikėti, paskirstyti atsakingas užduotis.

(e) Suteikti pavaldiniams galimybę tobulėti užsiimant mėgstama asmenine veikla.

(6) Nurodyti asmeniniai poreikiai taip pat aptariami 9 dalyje „Žmogiškųjų išteklių vadyba“ ir 11 dalyje „Stresas mūsų lauke ir vado vaidmuo“.

(7) Santrauka. Svarbu pažymėti, kad tokie skatinamieji veiksniai, kaip pagarba ir pasitenkinimas, yra laikomi veiksmingiausiais, jei kalbama apie bendrą, o ne operatyvinę aplinką. Taip tikriausiai yra todėl, kad kiti šios aplinkos poreikiai paprastai jau būna patenkinti. Dėl to, norėdamas veiksmingai motyvuoti, vadas turėtų itin atsižvelgti į šiuos poreikius. Tačiau juos sunku pastebėti. Kiekvienam asmeniui paskatinti dažniausiai reikia skirtingų skatinamųjų veiksmių.

(a) Paprastai pagarbą pavaldiniai gali užsitarnauti vadui suteikus galimybę asmeniškai pasižymėti įgyvendinant komandos tikslus ir nusipelnyti aukštesnio statuso arba tam tikro viešo šių nuopelnų pripažinimo. Toks pripažinimas nebūtinai sietinas su pareigų paaukštinimu – dažniausiai pakanka nuoširdaus vado pagyrimo arba padėkos.

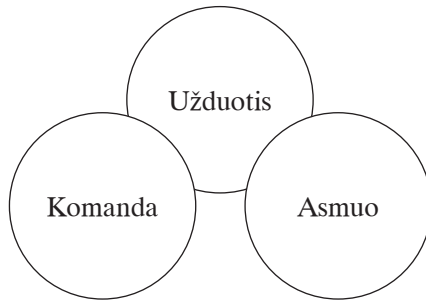
(b) Pasitenkinimo jausmas kur kas sudėtingesnis, nes yra susijęs su individo „aš“: čia reikšmingas vaidmuo tenka ambicijoms ir viltims, kurios skatina pavaldinius siekti tikslų, kuriuos jie laiko svarbiais. Šie uždaviniai gali (bet nebūtinai) būti susiję su jų darbu. Kad sužinotų, kokius veiksmius pavaldiniai sieja su pagarbos ir pasitenkinimo jausmu, vadas turi nuolat su jais bendrauti ir įdėmiai išklausti, išgirsti, kokie jų poreikiai. Be to, pavaldinių siekiai kartojasi: kartą paaukštinti, pavyzdžiui, paskirti grandiniais, dauguma karių nori tapti jaunesniaisiais seržantais, po to – seržantais, vyresniaisiais seržantais, viršilomis ir t.t. Poreikis pajusti pasitenkinimą atliekant tam tikrą veiklą gali kilti ne kartą: pavyzdžiui, pavaldinys pirma nori baigti bazinio lygio kopimo į kalnus kursus, vėliau tikriausiai jam kils noras dalyvauti atitinkamuose aukštesnio lygio kursuose. Pagarba ir pasitenkinimas – veiksmingi skatinamieji veiksniai, kuriais, jeigu gerai pažįstate savo pavaldinius, galite ne kartą pasinaudoti.

18. Trijų interesų ratų (sričių) modelis.

a. Poreikius pagal sritis galima suskirstyti į tris grupes: susijusius su užduotimi, susijusius su komanda ir asmeninius poreikius. Jos nėra

VADOVAVIMO TEORIJA

uždaros ir viena kitai daro įtaką. Tai rodo grafiškai apskritimais pavaizduotas jų sąveikos modelis:



b. Pavyzdžiui, jeigu dėl blogo vadovavimo nepatenkinami asmeniniai poreikiai, pablogėja komandos dvasinė būklė, nuotaika, tai turi neigiamos įtakos jos sutelktumui, todėl mažiau tikėtina, kad užduotis bus tinkamai įvykdyta. Atitinkamai, jeigu nepatenkinami su užduotimi susiję poreikiai (galbūt dėl to, kad užduoties tikslas neaiškus arba prastai planuojama), komanda bus dvasiškai sugniuždyta, sumažės jos kovingumas, kariai asmeniškai nebesidomės užduotimi ir jausis nepatenkinti. Taigi visos trys poreikių grupės tarpusavyje glaudžiai susijusios.

c. Vadas turi žinoti šių trijų interesų ratų (sričių) svarbą, taip pat įsidėmėti, kad jų reikšmė skirtingais etapais yra nevienoda. Pavyzdžiui, mūsų metu, kritiškais akimirkomis individualūs asmens poreikiai bus ne tokie svarbūs kaip tai, kad komanda dirbtų išvien ir pasiektų užsibrėžtą tikslą. Kai sąlygos palankesnės, vadas daugiau dėmesio gali skirti individualiems komandos narių poreikiams arba stiprinti komandos dvasią.

19. GALIOS ŠALTINIAI (prancūziškasis ir Raveno modelis).

Pavaldiniai suvokia, kad jų vadas turi tam tikrų galios šaltinių ir dėl to yra komandos vadas. Svarbu, kad ir vadas tai įsidėmėtų ir pasistengtų komandos aktyve išlaikyti kuo geresnį savo įvaizdį.

Vado galios šaltiniai:

a. **Įstatymų suteikta galia** – dėl einamų pareigų vadui suteikta valdžia.

b. **Prievarta paklusnumą užtikrinanti galia** – tai valdžia, kurią pasitelkdamas vadas turi teisę bausti savo pavaldinius, jeigu jie nevykdo pavestų užduočių.

c. **Skatinimo galia** – tai galimybė, leidžianti vadui skatinti (apdovanoti) pavaldinius, kai jie įvykdo pavestas užduotis.

d. **Patirties (kvalifikacijos) galia** – tai galia, kurią vadas įgyja dėl turimų žinių ir kompetencijos tiek techniniais, tiek vadybiniais klausimais.

e. **Informacijos teikėjo (referento) galia** – tai dėl pavaldinių pasitikėjimo vadui, kaip asmeniui ir vadovui, suteikta galia.

Iš pateiktų pavyzdžių matome, kad, vadui pirmąkart atvykus į savo dalinį, jo komanda iš karto galės patirti, kad vadui suteiktos tam tikros galios (a, b, c galios šaltiniai). Ar galės pasinaudoti likusiomis galiomis (d ir e), vadas dar turės įrodyti veiksmis. Pastarieji du galios šaltiniai – pasitikėjimas vado profesionalumu (patirties galia) ir vadu kaip asmeni (referento galia) – veiksmingiausi norint kritiškose situacijose sutelkti komandą. Tikėtina, kad per operacijas pavaldiniai bijos pavojingų situacijų, o ne vadui įstatymų suteiktos arba prievarta paklusnumą užtikrinančios galios. Kad ir kokios stiprios jos būtų, tik patirties ir referento galia leis vadui tinkamai vadovauti savo pavaldiniams net ir tokiomis nepalankiomis sąlygomis.

Dėl to vadui būtina savo patirties ir referento galias įtvirtinti dar neprasidėjus operacijoms. Tada vadas spės sukaupti „pasitikėjimo atsargas“, kurias galės panaudoti, kai reikės priimti nelengvus sprendimus ir įveikti sunkumus.

Šis modelis glaudžiai susijęs su principais, pateiktais 9 dalyje „Žmogiškųjų išteklių vadyba“.

20. Vadovavimo veiksmų tvarka.

a. Imdamasis net pačios paprasčiausios užduoties, vadas tam tikra tvarka turi atlikti šiuos veiksmus:

(1) Planuoti:

- (a) Surinkti visą įmanomą informaciją.
- (b) Nustatyti komandos užduotį.

VADOVAVIMO TEORIJA

- (c) Sudaryti darbo planą.
- (2) Surengti informacinį pasitarimą:
 - (a) Įvardyti užduoties tikslą ir pristatyti veiksmų planą.
 - (b) Paaiškinti, kodėl užduotis yra svarbi (nurodyti konkrečias užduoties vykdymo priežastis).
 - (c) Paskirstyti užduotis grupėms.
 - (d) Nustatyti ir patvirtinti komandos darbo standartus ir prioritetus.
- (3) Užtikrinti komandos kontrolę:
 - (a) Nustatyti darbo taisykles (standartus) ir užtikrinti, kad jų komanda laikytųsi.
 - (b) Reguluoti darbo tempą.
 - (c) Kelti komandos dvasią.
- (4) Remti komandą:
 - (a) Skatinti komandą ir atskirus jos narius.
 - (b) Drausminti komandą ir atskirus jos narius.
 - (c) Telkti komandą ir stiprinti jos dvasią.
- (5) Informuoti komandą, kaip vykdoma užduotis.
- (6) Įvertinti komandos veiklos rezultatus, kai užduotis jau įvykdyta, ir kartu su ja dėl laimėjimų pasidžiaugti.

b. Kiekviename vadovavimo etape būtina atitinkamą dėmesį skirti visoms trimis interesų grupėms – užduoties, komandos ir individų. Vado veiksmai turi atitikti jų poreikius. Kad tai būtų sklandžiai įgyvendinta, vadas gali susidaryti paprastą nuoseklių vadovavimo veiksmų sąrašą, kuris padės pasitikslinti, ar tinkama linkme vadovaujama komandai. Norėdami kurso metu tinkamai atlikti praktines vadovavimo užduotis, pasinaudokite pateiktu vadovavimo veiksmų atitinkamiems įgūdžiams įgyti aprašu.

21. Vadų atsakomybė. Kariuomenę sudaro mažos karių grupės, būriai ir padaliniai, kurių kiekvienas turi vadą. Būtent vadai atsako už tai, kad būtų patenkinti visi pagrindiniai (trijų interesų grupių) vadovavimo poreikiai. Žinoma, vadas dalį savo pareigų turi perduoti kitiems, tai – vado funkcijų dalis. Vis dėlto visa atsakomybė gula ant jo pečių. Kad pasiektų tikslą, vadas privalo:

a) mokėti bendrauti, nes tai – vienintelis ir svarbiausias veiksnys, būdingas visoms vadovavimo funkcijoms. Tik tinkamai bendrauti gebantis vadas gali patenkinti visus poreikius. Bendravimas – tai dvipusis procesas: vadas privalo gauti informaciją apie užduotį, komandą ir jos narius, taip pat pats glaustai ir suprantamai informuoti savo komandą apie užduoties vykdymo eigą žodžiu, rečiau – raštu. Dėl to jam reikėtų kalbėti aiškiai ir garsiai, ypač skaitant oficialius informacinius pranešimus. Kita vertus, vadas turi mokėti bendrauti ir kasdienėje, neformalioje, aplinkoje – tiek tarnyboje, tiek ne jos metu. Bendrauti pradėdama jau nuo pirmųjų susitikimo akimirkų, todėl būtent šiuos įgūdžius vadas turi nuolat tobulinti studijų Sandhurste metu;

b) turėti žinių, kurias sudaro dvi dalys: pirmoji – praktinės žinios ir įgūdžiai, antroji – kartu su patirtimi įgyjamos žinios, padedančios vertinti tam tikrus įvykius ir situacijas. Vadas privalo labai gerai praktiškai išmanyti savo dalyką, turėti įgūdžių, kurie būtini vadovaujant užduočiai atliekančiai grupei, ir gebėti juos taikyti, kai reikia, o kaip komandos narys – galbūt nuolat. Sunkiau įgyjamos žinios su patirtimi, kai pačiam tenka imtis „juodo“ darbo ir taip rodant pavyzdį vadovauti, kai vykdoma itin sunki užduotis, pavyzdžiui, kasami apkasai uolėtoje vietovėje. Kitais atvejais vadui svarbiau sutelkti dėmesį į pagrindines vado funkcijas: planavimą ir tolesnių veiksmų numatymą;

c) būti specialistas, nes kariuomenėje, kuri gerai techniškai ap rūpinta, dauguma vadų privalo turėti specialiųjų, pavyzdžiui, kompiuterijos, inžinerijos, žinių arba kitų būtinų profesinių įgūdžių ir mokėti juos taikyti. Be standartinių įgūdžių, kurie būtini tam tikros kariuomenės rūšies arba tarnybos specialistui, vadas turi turėti ir minėtų specialiųjų žinių, nes būtent to iš vado ir tikisi jo pavaldiniai. Kiekvienas karininkas (nesvarbu, kurios kariuomenės rūšies) turi būti susipažinęs su karo technika, taip pat kompiuterijos pagrindais, kad kovoje su priešu pajėgomis galėtų naudoti sąjungininkų ginklų sistemas;

d) rūpintis savo komanda ir jos nariais. Vadas turi nuoširdžiai domėtis komandos reikalais. Jei taip nebus, komanda atsakys tuo pačiu;

e) labai norėti vadovauti savo pavyzdžiu, nes neįmanoma motyvuoti kitų, jeigu pats nesi motyvuotas pasiekti komandai iškelto tikslo.

VADOVAVIMO TEORIJA

Vadas privalo norėti vadovauti komandai savo pavyzdžiu. Jeigu vadas dėl savo motyvacijos bent akimirką sudvejoja, tai pajutę susvyruoja ir jo komandos nariai; tada vadui tampa sunku vadovauti, ypač jeigu užduotis itin pavojinga, pavyzdžiui, būrį reikia vesti į ataką.

22. Rizikingas mokymas ir sportas. Taikos metu pomėgis dalyvauti rizikinguose mokymuose ir sporto renginiuose vadams suteikia puikią progą išbandyti abejotinus ir kartais pavojingus veiksmus. Tokie mokymai – puiki charakterio ugdymo mokykla bet kurio rango kariams. Keletas pastabų dėl drąsos reikalaujančio rizikingo sporto ir mokymų, kurie padeda ugdyti vado gebėjimus, pateikiama toliau.

IŠVADA

23. Sandhurste išmokssite ugdyti vadovavimo gebėjimus, būti kitiems pavyzdžiu, galėsite aptarti aktualius vadovavimo klausimus tiek su bendraminčiais, tiek su šios srities specialistais. Būsimas vadas privalo susikurti savo vadovavimo stilių ir jį tobulinti, kad savo kariams galėtų perduoti viską, ką turi geriausio. Tik tada to paties jis gali tikėtis ir iš savo karių.

SVARBIAUSIOS KARIO SAVYBĖS

Jeigu kada nors anksčiau, iki 1944 m. rugpjūčio, manęs būtų paprašę išvardyti asmenines savybes, kuriomis turi pasižymėti geras sausumos pėstininkas, mano atsakymas tikrai būtų buvęs neteisingas.

Kaip ir dauguma, be abejo, būčiau nurodęs tik vyriškumą nusakančias savybes, tokias kaip agresyvumas, fizinė ištvermė, medžiotojo instinktas ir rungtis pasirengusio individo prigimtis. Ir koks aš būčiau buvęs neteisingas! Dabar atkreipčiau dėmesį į kitus bruožus.

Pirmiausia – kantrybė, be kurios neįmanoma išlikti. Antra, išmintis, kuri leidžia kareiviui sutarti su savo kolegomis patiriant įvairiausių sunkumų ir kartais išgyventi net labai baisiomis sąlygomis. Kaip ir gyvenant uždaram vienuolyne, paprasčiausiai čia nėra vietos užsispyrimui ir pykčiui. Trečia, bet ne mažiau svarbu, – gebėti suvokti kai kurių situacijų absurdiškumą ir iš to pasijuokti, kas kareiviui padeda išgyventi itin nepalankio-

mis sąlygomis. Jei prie išvardytų savybių pridėsime tinkamą fizinę parengtį, kurios reikalaujama pagal pagrįstas normas, ir atsidavusio kario profesinę kompetenciją, gausime idealaus kareivio paveikslą. Nė vienas puskarininkis arba kareivis, kuris prisidėjo, kad 18-asis būrys būtų toks, koks buvo, neturėjo daugumoje knygų ir filmų apie karą iškeliamų savybių. Visi buvo ramūs, protingi ir kuklūs vyrai, o kai kurie iš jų – kad ir kokius standartus taikytume – didvyriai.

Jeigu man dabar patiktų suburti komandą pavojingai misijai atlikti, o pasirinkti galėčiau tik iš sporto žvaigždžių arba poetų, nedvejodamas rinkčiausi iš pastarųjų.

1952 M. SPALIO 14 D. FELDMARŠALO VIKONTO SLIMO SVEIKINIMAS

Sandhursto karališkosios karo akademijos kariūnams

Prieš daugelį metų, kai dar buvau jaunas karininkas, kartą prie pietų stalo sėdėjau greta vyresnio amžiaus vyriškio, kuris šiek tiek įsikalbėjęs paklausė: „Koks jūsų darbas? Ką veikiate?“ Atsakiau: „Esu Didžiosios Britanijos kariuomenės karininkas.“ Tada jis sušuko: „Dievulėliau! Ar norite pasakyti, kad būsite patenkintas visą likusį gyvenimą stebėdamas kolegas rikiuojantis po keturis rikiuotės aikštėje?“ Na, tas žmogus buvo stiklo butelių gamintojas – labai garbinga ir įdomi bei, matyt, jam pelninga profesija. Vis dėlto nebijočiau su juo lažintis, jei jis dar gyvas, kad pastarieji 30 mano tarnybos metų buvo įdomesni, įvairesni ir, manau, tiek pat svarbūs – nors, turiu pripažinti, tikrai ne tokie pelningi, kaip jo.

Dabar jau baigiu, o jūs tik pradodate karininko karjerą, tačiau nesiiskite klaidinami, viliojami pasirinkti kitą kelią tokių kaip anas stiklo butelių gamintojas. Būti karininku – tai kur kas daugiau, nei stebėti, kaip kiti vaikinai rikiuojasi; tai – sunkiai dirbti ir atlikti tikrai daug įvairių užduočių. Visi čia esantys greitai – kai kurie ypač greitai – tapsite karininkais, o tai reiškia, kad aukščiausia valstybės valdžia atrinko jus asmeniškai vadovauti savo tėvynainiams kolegoms mūšyje ir kad Karalienė ir visa šalis negali jums suteikti kitos dar didesnės garbės. Kad ir kas jums nutiktų, kad ir kokią laipsnį išsitarnautumėte, kad ir kokiais ap-

dovanojimais būtumėte apipilti, niekada nesulauksite didesnės garbės nei šis paskyrimas. Atsidėkodami už jums suteiktą didžiulę garbę ir pasitikėjimą, baigę Sandhursto karališkąją karo akademią, gyvensite pagal Sandhursto ir Didžiosios Britanijos kariuomenės karininkų tradicijas. Perimsite šias tradicijas ir laikysitės jų gyvenime.

Kai kurie žmonės šiais laikais su pašaipą žvelgia į tradicijas. Jie teisūs, jei manote, kad tradicijos – tai niekada nedaryti to, ko niekas dar nėra daręs. Tačiau jeigu jums tradicijos – kaip kad ir turėtų būti – elgesio normos, ankstesnių kartų sukurtos jūsų labui ir kurių jūs pasirengęs visada laikytis, kokie neteisūs tie, kurie jas pajuokia! Jeigu manote, kad tradicijos – elgesio normos, tada, užuot laikę jas jus varžančiais antrančiais, jų laikykitės lyg turėklų, kopdami į statų kalną.

Vienos svarbiausių tradicijų, kurias paveldėsite kaip Didžiosios Britanijos karininkas, – vadovavimo tradicijos. Pagrindinė, gyvybiškai svarbi karininko funkcija – būti vadu. Vadovavimas – tai asmeninio pavyzdžio, mokėjimo pavaldinius įtikinti ir priversti juos atlikti užduotį derinys, tiesą sakant, dar ir gebėjimas atskleisti kito asmenybę bei pačiam atskleisti. Tai labai asmenišką dalyką paprasčiausiai dėl to, kad vadovavimas – tai veikla, atskleidžianti asmenybę, kurios nepaslėpsite, niekuo nepridengsite. Jeigu ketinate pavaldiniams atskleisti savo asmenybę ir privalumus (pvz., entuziazmą ir kitas gerąsias savybes), iš tikrųjų turite būti asmenybė ir turėti tam tikrą charakterio savybių. Jeigu jų neturėtumėte, dabar nebūtumėte Sandhurste, dar mažiau tikėtina, kad, net patekę, sugebėtumėte čia išsilaikyti. Šioje auditorijoje nerasime žmogaus, kuris nepasizymėtų šiomis savybėmis. Svarbiausiomis jų laikau: pirmiausia – drąsą, toliau – valią ir iniciatyvą, galiausiai – žinias.

O kalbant apie drąsą, tai jūs ir aš, dėkui Dievui, esame tos pačios prigimties – nepaisant visų jos trūkumų, niekada neprarandame noro būti drąsūs. Drąsa mums įgimta. Pasisekė, kad paveldėjome ją iš savo protėvių – taip pat ir iš motinų. Bet karininko drąsa turi truputį skirtis nuo įprastos, kitiems žmonėms būdingos, drąsos. Būdami karininkai, visada daugiau nei jūsų pavaldiniai rizikuosite, pirmi pasitikssite pavojus, turėsite ne tik būti už juos drąsesni, bet ir ilgiau tokie išlikti. Kalbant apie karininko drąsą, būtent laiko veiksnys yra svarbiausias. Jūs tai suvoksite,

kad ir kam vadovautumėte, susidarius itin sudėtingai situacijai. Nesvarbu, ar esate seržantas, vadovaujantis skyriui, ar kariuomenės vadas, ateis laikas, kai visi sužiurs į jus. Jie lauks, kad parodytumėte vado įgūdžius. Patikėkite manimi, kai taip atsitiks, kiekvienas iš jūsų pasijusite labai vienišas. Pamenu, kartą, kai lipau iš tanko (nes tankas tada buvo mano vienintelė ryšio palaikymo priemonė), šalia kurio stovėjo du man pavaldūs generolai ir Kinijos generolas, situacija buvo tokia bloga, kad blogesnės ir būti, regis, negali. Atrodė, kad po dienos kitos ateis galas. Tada pagalvojau: „Turiu kažkaip pakeisti situaciją, bent sudaryti vaizdą, kad viskas gerai.“ Taigi, išlipau iš tanko, o kolegos, kurių buvo kokias pusė tuzino, tiesiog žiūrėjo į mane, o aš nežinojau, ką, po galais, jiems pranešti, bet suvokiau, kad turiu kažką pasakyti, tad tariau: „Na, džentelmenai, tikėtina, kad bus ir blogiau.“ Tarp jų išdygo vienas žmogelis, kuris paklausė: „Kiek blogiau?“ Negalėjau sugalvoti, ką jam atsakyti, todėl pridūriau: „Gali pradėti lyti!“ Patikėkite manimi, po dviejų valandų iš tikrųjų pradėjo lyti – pliaupė kaip iš kibiro. Žinoma, tai ne geriausias vadovavimo pavyzdys, bet jį prisiminkite – galbūt kada nors prireiks – kaip vieną iš būdų, kurie padeda, kai susidaro pauzė, o pavaldiniai laukia, kad jūs toliau vadovautumėte. Tuomet taip ar kitaip turite pademonstruoti savo vadovavimo įgūdžius, nes to iš jūsų laukiama.

Esama ir kitos rūšies drąsos, kuria privalote pasižymėti kaip karininkas. Tai – moralinė drąsa. Ji pasireiškia rečiau nei fizinė. Moralinė drąsa rodo, kad darote tai, kas jums atrodo teisinga, per daug nesirūpindami, kas jus ištiks, kai tai padarysite. Jos dažniausiai prireikia ne dideliems darbams, o smulkioms kasdienio gyvenimo užduotims atlikti. Pavyzdžiui, jaunas karininkas sutinka nepareigingą kareivį, kuris jam neatiduoda pagarbos, ir nesiima jokių priemonių, dargi apsimeta nieko nepastebįs. Jaunasis karininkas taip elgiasi todėl, kad, jeigu sušuktų kareiviui pavymui: „Kodėl neatidavei pagarbos?“, galėtų sulaukti atskalbinėjimo, kuris jam būtų nemalonus arba net sukeltų triukšmo. Daug paprasčiau nieko nepastebėti ir tiesiog praeiti pro šalį. Kaskart, kai „nieko nematote“, jūsų moralinė drąsa mažėja, o kai pataisote žmones, darančius kažką negerai, papildote savo moralinės drąsos atsargas, ją kaupiate. Nemanykite, kad galite išvengti nereikšmingų klausimų – nereikšmingų kasdinių tarnybos reikalų, – nes kai užklups tikrai rimtas išbandymas,

jūs būsite tam pasirengę. Taigi, nereikėtų to vengti, priešingu atveju neturėsite tvirto pagrindo, t. y. drąsos, kuri leidžia daryti tai, ką reikia daryti, kadangi tikima, kad tai – teisinga.

Kitas svarbus veiksnys – valia. Tiesiog negalima įsivaizduoti silpnalio vado. Jūs nustebsite, kokį vadui kartais tenka įveikti pasipriešinimą, kai jis nori ką nors nuveikti. Anądien buvau taip įniršęs, kad net pasakiau, jog karinis štabas sausakimšai prisigrūdęs karininkų, kurių vienintelė pareiga – įrodyti, kad karas, administracijos požiūriu, tiesiog neįmanomas. Manau, būsite nustebę, kai mėginsite ką nors nuveikti ir pajusite, kaip smarkiai priešinamasi šiam jūsų žingsniui. Kartu jausite ir priešų pasipriešinimą. Na, tai – logiška; kitko ir nesitikite. Sulauksite ir jus palaikančiųjų, kurie bijo arba yra pavargę, draugų ir sąjungininkų pasipriešinimo. Bet visa tai reikės įveikti. Sulauksite aplinkinių pasipriešinimo, ir tas pasipriešinimas bus įvairus. Ir tai privalote nugalėti. Todėl turite pasižymėti stipria valia. Ją galite išsiugdyti, tačiau būkite atsargus, kad stipri valia nevirstų bjauriu užsispyrimu. Jei galite išlaikyti pusiausvyrą – būti, kai reikia, užsispyręs ir kartu pakankamai lankstus, esate smarkiai pažengęs teisingu keliu, kad taptumėte tikru vadu. Nesugebėjimas suderinti tvirtos valios ir lankstaus proto – dažno vadovo trūkumas. Vadas turi būti protingas ir lankstus ir šiomis savo savybėmis pranokti ne tik priešą, bet ir savo pavaldinius.

Kita savybė, kuria turi pasižymėti vadas, – iniciatyvumas. Tik tada, jei išmanote daugiau negu jūsų pavaldiniai, turite teisę vadintis karininku. Jeigu vadovaujate mažam padaliniui, būriui arba skyriui (tai, beje, mano nuomone, – geriausia vadovavimo patirtis, kokios tik galite įgyti; pats asmeniškai vadovavau visų lygių kariniams vienetams, pradedant skyriumi, kuriame tarnavo pusė tuzino karių, ir baigiant Armijų grupės pajėgomis, kurias sudarė 1,5 mln. žmonių, vis tiek su didžiausiu pasitenkinimu prisimenu būtent tuos laikus, kai vadovavau būriui), galite laikyti, kad atlikote savo užduotį tik tada, kai kiekviena, kad ir nelabai svarbi, einamoji užduotis yra atlikta, kaip buvote nurodęs, ir kad kiekvieną savo užduotį kiekvienas pavaldinys yra atlikęs kiek galėdamas geriau arba net geriau nei gali. Jei to negalite padaryti, išeikite už kareivinių ir mokykietės, kol užsibrėžtą tikslą pasieksite. Ne mažiau svarbu, o galbūt net ir svarbiausia, gerai pažinti savo pavaldinius. Vėlgi, jeigu esate paskirtas

vadovauti būriui, turėtumėte žinoti apie savo būrio karius daugiau negu jų motinos – daugybę dalykų, kurių jos nežino. Taip pat turėtumėte savo pavaldiniais, kaip ir jų motinos, domėtis ir žavėtis, juos mėgti ir mylėti. Privalote išmanyti savo darbą ir pažinti žmones. Tai – du pagrindiniai žinių šaltiniai, kurie visada turi būti papildomi.

Jei jums būdingos išvardytos savybės, t. y. jei esate drąsus, valingas, iniciatyvus ir išmanus, tapsite vadu, bet nebūtinai juo ilgai būsite. Kad taptumėte vadu ir žmonės paskui jus sektų, privalote pasižymėti dar viena savybe. Kai pavaldiniai kaip epušės lapai drebės iš baimės, kai jie badaus, kai manys, kad viskas prarasta, ateis laikas patikrinti, ar esate tikras vadas. Kai laimiu, aš, generolas, tampu tikru velniu – kiekvienas mano kelyje triuškinamas, priešas bėga neatsisukdamas. Kai lydi sėkmė, visiems tai gana gerai pavyksta. Bet kai mane puola, kai priešas vejas – jau visai kita situacija. Gebėjimas vadovauti geriau atsiskleidžia ne laimint, o atremiant antpuolį.

Kad žmonės sektų jūsų pavyzdžiu, turite būti sąžiningas, laikytis moralės normų ir principų (angl. *integrity*). Tik ši savybė garantuoja, kad pavaldiniai jums pasitikės. Vadas vargu ar galės tikėtis užsitarnauti pavaldinių pasitikėjimą, jeigu neturės šios savybės. Trumpai kalbant, tai glaudžiai siejasi su krikščioniškuoju pasiaukojimu. Kažkas kitas jums turi būti svarbesnis nei jūs pats, t. y. turite mylėti savo artimą labiau nei save. Tiesą sakant, pirmiausia privalote aukščiau už kitus iškelti Didžiosios Britanijos Karalienės interesus ir garbę, toliau – pulko garbė ir tikslai, tuomet – pavaldinių saugumas, patogumai bei gerovė ir tik galiausiai, visada paskutiniai, – jūsų paties patogumai ir gerovė, jūsų paties saugumas. Jeigu nepavyks to pasiekti – nepavyks ir laikytis britų karininkų tradicijų. Tačiau jeigu tai sugebėsite padaryti – pavaldiniai seks paskui jus bet kur. Šiandien, kai jau 40 metų deviu D. Britanijos karališkųjų pajėgų – tiek Karalienės, tiek jos senelio ir prosenelio laikų – karininko uniformą, man į galvą atėjo viena mintis: jeigu jau spėjote pamiršti, ką jums šiandien pasakiau, norėčiau priminti tik vieną dalyką – kad Didžiosios Britanijos kariuomenėje nėra gerų ar blogų dalinių, yra tik geri arba blogi karininkai. Kai baigsite šią karo akademiją, pasistenkite būti gerais karininkais. Sėkmės!

REKOMENDUOJAMŲ KNYGŲ SARAŠAS

1. Knygos, kurias kiekvienas karininkas privalo perskaityti ir jomis vadovautis:

a. **Serve to Lead**

b. Keegan, J. **The Face of Battle**

Šioje Džono Kygano (*John Keegan*) knygoje, kurią jis parašė dirbdamas Sandhursto karališkojoje karo akademijoje, puikiai atskleistos karo metodo gyvenimo realijos. Šiandien tai – plačiai pripažinta šios srities klasika.

c. Moran. **The Anatomy of Courage**

Vyrų elgesio karo metu analizė, kurią parengė Karališkųjų fuzilierių (Londono miesto pulko) rizikos valdymo pareigūnas (angl. RMO) Vakarų fronte Pirmojo pasaulinio karo metu.

d. Slim, W. J. **Defeat into Victory**

D. Britanijos 14-osios armijos vado (II P. k.) parengta Birmos kampanijos apžvalga.

e. Borthwick, A. **Battalion**

D. Britanijos kariuomenės 5-ojo *Seafortho* bataliono, tarnavusio Europoje ir Šiaurės Afrikoje 1942–1945 m., būrio vado papasakota istorija.

2. Kiti naudingi leidiniai „karo realijų“ tema:

a. Holmes, R. **Firing Line**

Gera, lengvai skaitoma knyga – karių prisiminimų rinkinys.

b. Ellis, H. **The Sharp End of War**

Puiki antologija apie D. Britanijos karių Antrojo pasaulinio karo metų patirtį.

c. Frases, G. M. **Quartered Safe Out Here**

Autobiografija. Istorija apie jauną Birmos pasienio pulko kareivį.

d. Baynes, J. **Morale**

Apybraiža apie kameroniečius (Richardo Kamerono (*Cameron*)) sekėjus, škotų šaulius, D. Britanijos kariuomenės pestininkų pulką – vert.), per Antrąjį pasaulinį karą kovojusius Vakarų fronte.

e. Agnus, T., Powell, G. **Men at Arnhem**

Kuopos vado pasakojimas apie karių elgesį Arnhemo (Pietų Nyderlandai) mūšio metu.

f. Fergusson, B. **Beyond the Chindwin**

Pasakojimas apie Birmoje kovojusius činditus (angl. *Chindits*, specialiosios britų ir indų pajėgos, kurios Antrojo pasaulinio karo metais turėjo įsiskverbti į japonų užnugarį – vert.).

g. Richards, F. **Old Soldiers Never Die**

Velso Karališkųjų fuzilierių pulko kareivio pasakojimas apie Pirmąjį pasaulinį karą iš apkasų.

h. Smith, E. D. **Even the Brave Falter**

Dvidešimtmečio jaunesniojo karininko, 1944 m. tarnavusio 7-ajame britų ir indų pulke (angl. *7th Gurkha Rifles*) Italijoje, pasakojimas.

i. Vaughan, E. **Some Desperate Glory**

Karališkojo Varvikso pulko (*Warwicks*) karininko pasakojimas apie Pirmąjį pasaulinį karą.

j. Jary, J. **18 Platoon**

Turėtų būti skaitoma kartu su D. Proctoro knyga **Section Commander** („Skyriaus vadas“).

k. Lindsay, M. **So Few Got Through**

1-ojo *Gordono* dalinio Šiaurės Vakarų Europoje 1944–1945 m. vado pasakojimas (dabar nebeperleidžiama knyga).

l. Cooper, K. **The Little Men**

1944–1945 m. Birmos pasienio pulko karininko pasakojimas.

m. Majdalany, F. **The Monastery**

Lankaširo (*Lancashire*) fuzilierių karininko, 1944 m. tarnavusio Kasine (*Cassino*), pasakojimas.

n. Wilson, A. **Flame Thrower**

Karininko pasakojimas apie krokodilinius (Čerčilio) liepsnosvaidžius tankus Šiaurės Vakarų Europoje Antrojo pasaulinio karo metu.

o. Sajer, G. **The Forgotten Soldier**

Istorija apie vokiečių kareivį, Antrojo pasaulinio karo metu kovojusį Rytų fronte.

p. Kahalani, A. **A Warrior's Way**

Izraelio tankų dalinio vado pasakojimas. 1973 m. Jom Kipuro karas ir Galilėjos taika.

r. Swinton, E. D. **The Defence of Duffer's Drift**

Įdomi šviečiamoji knyga apie tai, kas blogo gali nutikti.

3. Skaitiniai akiračiui plėsti:

VADOVAVIMO TEORIJA

a. Crefeld, von, M. **Command in War**

Knyga apie vado vaidmenį operatyviniu ir taktiniu lygiu, daugiau dėmesio skirianti XX a. karybai.

b. Dixon, N. **On the Psychology of Military Incompetence**

Lengvai skaitoma, linksma, pateikianti taiklių įžvalgų, kuo iš karto patraukia geras vadas, knyga.

c. Thompson, J. **No Picnic**

Istorija apie Folklendo kampaniją, kurią pasakoja 3-iosios komandos brigados vadas.

d. Billiere, de la, P. **Storm Command**

Generolo sero P. de la Billiere, D. Britanijos jungtinių pajėgų vado, pasakojimas apie Persijos įlankos karą.

e. McDonough, J. R. **Platoon Leader**

f. FitzGibbon, S. **Not Mentioned in Despatches**

g. Adams, S. **Dogbet's Management Handbook**

h. Connaughton, R. **Descent into Chaos**

i. Cordingley, P. (Maj Gen) **In the Eye of the Storm**

j. Adair, J. **Understanding Motivation**

k. Covey, S. R. **The Seven Habits of Highly Effective People**

l. Jones, J. H. **Making It Happen**

4. **Primygtinai rekomenduojama:**

a. Bennis, W. and Goldsmith, J. **Learning to Lead**

b. Bennis, W. and Biederman, P. W. **Organising Genius**

c. Hooper, A. and Potter, J. **The Business of Leadership**

5. **Rekomenduojama:**

a. Goldman, N. L. **Female Soldiers Combatant or Non-Combatant** (karyba)

b. Manz, C. E. and Sims, H. P. **Superleadership** (vadyba)

c. Coward, R. **Our Treacherous Hearts** (vadyba)

d. Hersey, P. and Blanchard, K. **Management of Organisational Behaviour** (vadyba)

e. McLelland, D. C. **The Structure of Competence** (vadyba)

f. 'The Prince Machiavelli' (**The Bible**) (Biblija)

g. MacGregor, D. **The Human Side of Enterprise** (vadyba)

h. Kotter, J.P. **A Force for Change – How Leadership Differs**

from Management (vadyba)

i. Syrett & Hull **Frontiers of Leadership – An Essential Reader**
(vadyba)

j. Zink, Z. **The Managering Mystique – Restoring Leadership in Business**

k. O’Neil, J. **Leadership Aikido**

l. Adair, J. **Effective Leadership**

m. Adair, J. **Developing Leaders**

n. Adair, J. **Not Bosses But Leaders**

o. Drucker, P. F. **Management: Task, Responsibilities, Practices**

p. Drucker, P. F. **Innovation and Entrepreneurship**

r. Drucker, P. F. **The New Realities**

s. Jacobs, T. O. and Jaques, E. ‘Leadership in Complex Systems’ – In Zeider, J. A. (Ed.) **Human Productivity Enhancement**, Vol. 2, New York: Praeger, pp. 7–65.

š. Hunt, J. G. **Leadership – A New Synthesis**

t. Covey, S. R. **Principle Centred Leadership**

u. Bennis, W. **On Becoming a Leader**

v. Bennis, W. and Nanus, B. **Leaders: The Strategies for Taking**

Charge

z. Handy, Ch. **The Age of Unreason**

ž. Walters, H. Mackie, P., Mackie, R., and Bacon, A. **Global Challenge, Leadership Lessons from ‘The World’s Toughest Yacht Race’**

Iverson, K. and Varian, T. **Plain Talk: Lessons from a Business Maverick**

Krass, P. **The Book of Business Wisdom**

ASMENYBĖ UGDANTYS VEIKSNIAI

1. **Bendrosios nuostatos.** Vadas privalo dirbti su visapusėmis asmenybėmis; kartu svarbu įsisaŃoninti, kad ir pats vadas turi būti tokia asmenybė. Asmenybė – tai genetinių, t. y. paveldimų, savybių visuma, kuriai įtakos turi aplinkos veiksniai ir mokantis įgyta patirtis.

2. **Paveldimumas.** Kiekvienas turi tam tikrų įgimtų, genetiškai paveld-

dėtų savybių, intelektinių ir fizinių, kurios yra asmenybės dalis. Ir kiekvieno šios savybės, arba gabumai, deja, yra skirtingos. Pavyzdžiui, yra daug žmonių, kurie galėtų tapti žymiais sportininkais, tačiau dėl aplinkos trukdžių arba motyvacijos stokos neišnaudoja savo galimybių.

3. Aplinkos veiksniai. Tokie aplinkos veiksniai, kaip šeima, namai, darbo vieta, galimybė lankyti gerą mokyklą arba tam tikros sporto šakos treniruotes, asmenybei formuojantis turi didelę įtaką. Apskritai žmonės dažniausiai nori susitapatinti su juos supančia aplinka, žengdami koja kojon su kolegomis – nei šiuos lenkdami, nei nuo jų atsilikdami.

4. Mokantis įgyta patirtis. Mokantis įgyta patirtis, kaip ir aplinka, mokymasis mokykloje ir namie, tėvų įtaka ir gyvenimo patyrimas – vienas svarbiausių asmenybės raidą lemiančių, ją formuojančių veiksnių. Būtent mokydamasis žmogus pradeda suprasti supančią aplinką, suvokti, kas jis yra. Mokymasis – pagrindinis veiksnys, nuo kurio priklauso žmogaus elgesio bruožai ir išsilavinimo kokybė.

5. Emocijos. Kiekvienam būdinga jaudintis ar turėti tvirtą nuomonę dėl tam tikrų dalykų. Šie jausmai – besimokant įgytos patirties rezultatas, ir tai turi didelę reikšmę individo elgesiui. Gali atsitikti taip, kad asmens emocinė reakcija tam tikromis aplinkybėmis (konkrečioje situacijoje) bus logiškai nepaaiškinama, bet vis tiek, nepaisant iracionalumo, išliks jam svarbi.

Štai keletas emocijomis pagrįsto elgesio pavyzdžių:

a) Žmonės nenoriai pripažįsta, kad jų mintims įtakos turi emocijos, ir primygtinai tvirtina, jog vadovaujasi loginiu mąstymu. Vis dėlto daugiausia minčių kyla dėl emocijų.

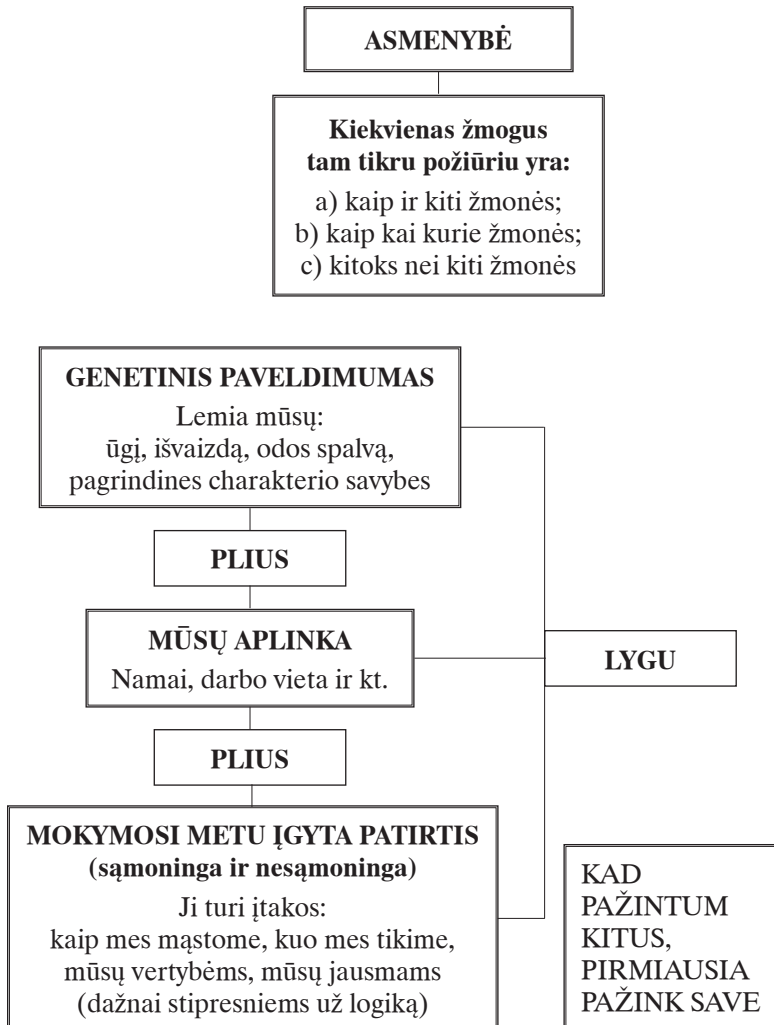
b) Paprastai gana lengva susieti emocijomis pagrįstą mintį arba nuomonę su kitais nesusijusiais dalykais. Pavyzdžiui, savo sūnumi besididžiuojantis tėvas, kalbėdamas bet kuria tema, ras proga apie jį užsiminti.

c) Vieno konkretaus asmens jausmai sietini tik su juo pačiu. Žmonės gali jausti panašiai, tačiau jų jausmai niekada nebus identiški.

d) Emocijos egzistuoja tik tada, kai jas išreiškiame. Net yra posakis „gyvos emocijos“ – „miegančių“ emocijų nebūna. Emocijos, jausmai nuolat turi įtakos asmens mąstymui, aplinkos ir savęs suvokimui ir veiksams. Kartais, kad tikrieji jausmai liktų neatskleisti, juos galima paslėpti arba suvaidinti.

6. Asmeniniai vado bruožai. Mokslo darbuose apie vadovavimą mėginama analizuoti didžiųjų, istorijai nusipelnusių vadų bruožus. Taip buvo įvardyta dauguma vado charakterio savybių. Glaustesni sąrašai sudaryti apklausus patyrusius vadus, kurie pateikė savo vadui būtinų savybių sąrašus (angl. *qualities of character*; Sandhurste – *qualities*). Sandhursto vado savybių sąrašas parengtas remiantis feldmaršalo V. J. Slimo (*Slim*) požiūriu į vadovavimą, o vadovavimo kursai padeda kariūnams ugdyti charakterio savybes, kurioms įtakos turi tiek aplinka, tiek mokymosi metu įgyta patirtis.

ASMENYBEI TURINTYS ĮTAKOS VEIKSNIAI



NUOVOKA

1. Suvokimas (nuovoka) – tai procesas, kurio metu suprantame, kas aplinkui vyksta. 5 pojūčiai mums visiems teikia informaciją apie tai, kas aplink vyksta, tačiau kiekvienas individualiai atrenkame ir savaip suprantame šią informaciją.

2. Šis individualus požiūris – mūsų asmeninės patirties, kurią įgijome šeimoje, mokykloje, bendraudami su draugais, kovodami su priešais, dirbdami ir t. t., rezultatas. Asmens situacija konkrečiu atveju ir jo tuometė emocinė būklė dažnai priklauso nuo to, kaip jis suvokia tą konkretų įvykį.

3. Norint suprasti, kaip vyksta šis suvokimo procesas, svarbu įsidėmėti, kad suvokimas – tai situacijų AIŠKINIMASIS, o ne jų FIKSAVIMAS. Kiekvienas (iki tam tikros ribos) pats piešia realybės paveikslą. Kartais šis vaizdas būna visiškai abstraktus ir neatspindi realybės: pvz., kareivio mąstymas, kurį jūs, kaip vadas, vertinsite, šiam perkant sportinį automobilį arba kitą brangią transporto priemonę, už kurią mėnesinį įmoka – eilinio kario atlyginimas, kai jis negalvoja, kaip sumokės už tokio automobilio draudimą arba remontą ir apskritai ar finansiškai gali sau tai leisti. Toks kareivis nusipiešė savo, kaip sportinio automobilio savininko, paveikslą, suvokdamas šį automobilį kaip žingsnį geresnio gyvenimo link. Iš tikrųjų tai – tiesus kelias į skolas ir problemas. Juk būtent taip jūs, kaip būrio karininkas, šią situaciją suvokiate.

4. Būrio vadas turi žinoti, kad pasitaiko suvokimo sutrikimų. Būtina suprasti, kaip vyksta šis procesas ir kad konkretaus asmens suvokimas gali skirtis nuo įprastinio, todėl jis iškreiptai suvoks realybę. Mūšyje dėl klaidingo procesų suvokimo klaidingai vertinamas ir rezultatas (angl. *mis-perceptions lead to mis-appreciations*).

5. Patarimai vadams, kad suvokimas būtų adekvatus:

- a. Planuokite metodiškai.
- b. Įsitikinkite, kad žinote, kokie veiksniai jus veikia.
- c. Iš anksto būkite viskam pasirengę (bendraukite, kad nuodugnai viską žinotumėte ir suprastumėte savo pavaldinius).

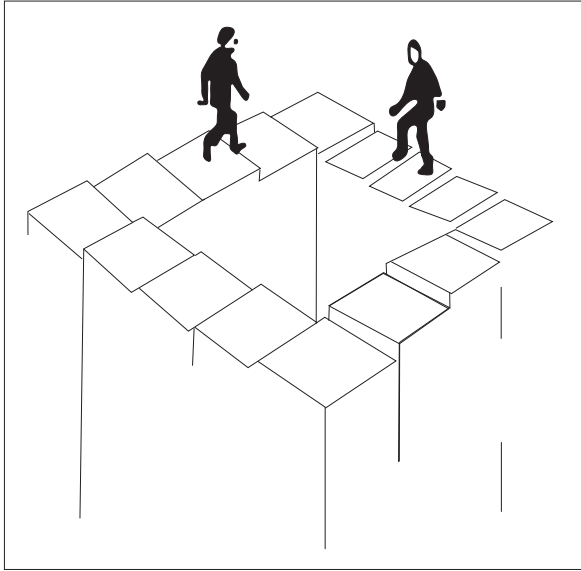
6. Kariškių požiūriu, svarbu labai gerai pažinti savo pavaldinius, suprasti įvykius. Labai daug ką lemia vado socialinio teisingumo samprata:

sėkmė, pergalė, pralaimėjimas, žlugimas, gyvybė, paaukštinimai – viskas priklauso nuo to, kaip vadas suvokia situacijas ir charakterius. Būtent dėl to, kad nuovoka lengvai gali mus suklaidinti ar apgauti, ypač mūsų sumaištyje, kariuomenėje daugiausia dėmesio skiriama griežtoms planavimo procedūroms – taip siekiama užtikrinti, kad prieš priimant sprendimą bus apsvarstyti ir įvertinti visi reikšmingi veiksniai. Kiekvienas kariūnas, būsimas vadas, tai turėtų turėti omenyje, kai prasidės planavimo pratybos, ir tais atvejais, kai susidurs su bet kokia problema – tiek poligone, tiek kareivinėse. Klausimas gali atrodyti labai paprastas, tačiau, prieš priimdami sprendimą, kaskart pagalvokite, ar nėra kokio nors paslėpto veiksnio. Pasikliaukite nuovoka, pasistenkite į problemą pažvelgti kito, įskaitant ir priešą, akimis. Neleiskite, kad jums paspęstų spąstus arba kad būtumėte užklupti netikėtai.

7. Toliau pateiktos optinės iliuzijos nėra išskirtinės, nebent pastebime, kad tai – apgalvotai nupieštas šaržuotas piešinys. Geriau jas išanalizavę matome, kad tokiu būdu lengva parodyti, jog daiktai ne visada yra tokie, kokie mums atrodo iš pirmo žvilgsnio. Iš piešinio taip pat galime spręsti, kad iš tiesų matome daiktus tokius, kokius norėtume matyti – jauną merginą arba seną raganą, kurią pirmiausia ir įžiūrime paveikslėlyje.

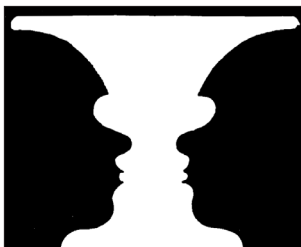
1. NESIBAIGIANTYS LAIPTAI

(Pagal menininką Esherį (Essher))



Kad menininko plunksna sukūrė nelogiškumą, pastebime tik gerai išsižiūrėję. Tai puikus „gyvas“ pavyzdys, įrodantis, kaip mūsų regimasis suvokimas gali būti suklaidintas, jeigu neabejosime, kad tai, ką matome, ir yra realybė.

2. KĄ MATOTE?



Ar iš karto paveikslėlyje pamatėte vazą? O gal matote dviejų veidų, žvelgiančių vienas į kitą, siluetus?

3. MOTERIS



Kokią moterį matote? Jauną? Seną?

**PRAKTINIŲ VADOVAVIMO UŽDUOČIŲ
(FUNKCIJŲ) LENTELE**

Fazės	Įvykdykite UŽDUOTĮ	Sutelkite (palaikykite) KOMANDA	Ugdykite pavaldinių ASMENYBĘ ir tenkinkite jų poreikius
	(a)	(b)	(c)
<u>PLANAVIMAS</u>	Tiksliai apibrėžkite užduotį. Surinkite informaciją. Atlikite reikalingus skaičiavimus. Parenkite planą.	Suteikite komandai galimybę dalyvauti planuojant. Suskirstykite komandą į grupes. Paskirkite padalinių vadus.	Nustatykite kiekvieno pavaldinio geriausius įgūdžius. Pasinaudokite pavaldinių žiniomis ir gebėjimais rengdami planą.
<u>INFORMACINIS PASITARIMAS</u>	Įvardykite tikslus. Duokite nurodymus.	Duokite aiškius įsakymus. Nurodykite, kodėl užduotis svarbi. Nustatykite taisykles ir prioritetus.	Paveskite užduotis (pareigas) pavaldiniams. Patikrinkite, ar pavaldiniai supranta parengtą planą.
<u>VALDYMAS</u>	Užtikrinkite, kad visi veiksmai būtų skirti tikslui pasiekti. Kontroliuokite veikslių eigą. Perplanuokite, jeigu reikia.	Derinkite veiksmus. Laikykitės nustatytų taisyklių.	.

VADOVAVIMO TEORIJA

<u>PARAMA</u>	Aprūpinkite ištekliais.	Palaiykite komandos dvasią.	Skatinkite pavaldinius. Kritikuokite konstruktyviai. Prižiūrėkite, kad paskirtos užduotys būtų vykdomos.
<u>INFORMAVIMAS</u>	Tvarkykite reikalus taip, kad būtumėte informuoti apie įvykių eigą visose srityse.	Informuokite komandą apie veiksmų eigą. Užtikrinkite ryšį komandoje.	Dėkokite ir girkite.
<u>VERTINIMAS</u>	Pasibaigus užduočių vykdymo laikui, įsitikinkite, ar jos buvo paskirstytos tikslingai, ar tikslas pasiektas. Paprašykite komandos narių pateikti savo atsiliepimus (grįžtamasis ryšys). Pagalvokite, ką komanda galėjo atlikti geriau.	Pabrėžkite pergalės svarbą. Pasimokykite iš pralaimėjimo.	Įdėmiai išklauskite pavaldinių atsiliepimus. Įvertinkite kiekvieno jų indėlį vykdant užduotį.

RIZIKINGŲ MOKYMU IR SPORTO SVARBA UGDANT CHARAKTERĮ IR VADOVAVIMO GEBĖJIMUS

*Draugiškoje konkurencinėje kovoje pasėjama sėkla,
kuri vėliau leis ragauti saldžius pergalės vaisius.*

Gen. Makarturas (MacArthur)

IVADAS

1. Ugdant asmenybę ir grupės bendrumo jausmą, kuris karininkams būtinas, kad įveiktų aktyvios tarnybos metu patiriamą fizinę ir psichologinę įtampą, didelę reikšmę turi daug pastangų reikalaujantys kariniai mokymai, rizikingos pratybos ir sportas.

2. Rizikingi mokymai kelia susidomėjimą, paįvairina veiklą, sužadina pasitenkinimo, susijaudinimo jausmą, troškimą nugalėti iššūkius, laimėti. Jų metu plečiamas akiratis, nes būna daug kelionių, juntamas glaudesnis ryšys su gamta. Kadangi šie mokymai susiję su tam tikra rizika, pavojais gyvybei ir sveikatai, rizikinga veikla turi būti gerai organizuota ir prižiūrima.

SPORTAS

3. Kariuomenėje organizuojami sportiniai žaidimai:

- a) Skatina gerinti fizinę parengtį visiems maloniu būdu.
- b) Skatina entuziazmą, iniciatyvą, ryžtą, ugdo ištikimybę, drąsą ir komandos dvasią.
- c) Ugdo konkurencingumą.
- d) Grūdina charakterį, stiprina pasitikėjimą savimi – vadams itin reikalingas savybes.

4. Sportuojant keliami reikalavimai :

- a) Komandos privalo būti tinkamai aprenotos.
- b) Turi būti paskirtas nustatytas skaičius karininkų.
- c) Komandų priėmimas, įskaitant varžybų ir po jų suplanuotą laiką, turi būti organizuotas nepriekaištingai.
- d) Komandos privalo būti pasirengusios pradėti žaidimą nustatytu laiku.

5. Didžiosios Britanijos kariuomenės Fizinio rengimo korpuso nuostatuose teigiama, kad sportininkas:

- a) Žaidžia žaidimą dėl to, kad tai jam patinka.
- b) Žaidžia dėl savo komandos, ne vien dėl savęs.
- c) Moka ir nugalėti, ir pralaimėti, t. y. kuklus, iškovojęs pergalę, dosnus – pralaimėjęs.
- d) Moka tvardyti ir visus sprendimus priima oriai.
- e) Pagarbiai elgiasi su pralaimėjusiaisiais.
- f) Yra nesavanaudis ir visada pasirengęs padėti šalia esančiam įgyti patirties.
- g) Nešališkai ploja ir taip rodo, kad vertina gerą žaidimą, nesvarbu, savo ar priešininko komandos.
- h) Niekada nesiginčija su teisėjais, kad ir koks būtų jų sprendimas.

2. KARINIS VADOVAVIMAS IR BUVIMAS VADU (LYDERIAVIMAS)

IVADAS

1. Pagrindinė karininko funkcija – vadovauti rodant asmeninį pavyzdį. Ką tai reiškia? Civilinėmis sąvokomis tai galėtų būti apibūdinta kad ir taip:

„Organizacijų veikla efektyvi tiek, kiek efektyvi darbuotojų, kuriems sąlygas veikti sudaro jų vadovai, veikla.“

„The Leadership Trust“

Šiame apibrėžime itin svarbios dvi sąvokos: „efektyvus“ ir „sudaro sąlygas“ (angl. *enable*). Pastaroji tikrai ne karybos terminas – ją civiliai dažnai vartoja vadybos srityje.

2. Karių požiūriu, vado užduotis – „**kiek įmanoma padidinti kovinę galią**“. Tai pasiekama trimis etapais:

- Atvykęs – tiek kariuomenės, tiek būrio – vadas pirmiausia turėtų įvertinti savo naujos komandos galimybes: kareivių ir karininkų parengties lygį, turimą ginkluotę, amuniciją, įrangą.

- Pasirengimas karui. Įvertinęs situaciją, vadas sudaro mokymo (pratybų) planą, kad pavaldiniai įgytų tinkamą pasirengimą vykdyti operacijas, tokiu būdu stengdamasis kuo labiau padidinti savo ir aukštesniųjų padalinių kovinę galią (gebą). Šiam tikslui vadas rengia naujų taktinių manevrų planą, apgalvoja veikimo būdus ir parengia įrangą, taip pat įvertina savo pavaldinių pareigų atlikimo kokybę realių operacijų sąlygomis arba kai jos imituojamos.

- Paskirtas operacijoms vadovauti vadas, kad padidintų savo pajėgų kovinę galią, išpareigoja parengti reikalingus planus, įsakymus, kontroliuoti priemones.

KOVINĖ GALIA (angl. *fighting power*)

3. Kas gi ta kovinė galia, kurią privalome kiek įmanoma padidinti? Paprastai kalbant, ją sudaro trys tarpusavyje susijusios dalys, kurios nuskaido kariuomenės gebėjimą kautis: fizinė, konceptualioji ir moralinė.

KARINIS VADOVAVIMAS IR BUVIMAS VADU (LYDERIAVIMAS)

● Fizinė dalis – arba **kovinė galia** (angl. *combat power*) – tai visos griauamosios ir (arba) trikdamosios jėgos, kurias karinis vienetas gali panaudoti tam tikru metu:

- žmogiškieji ištekliai;
- ginkluotė, amunicija, įranga;
- logistika;
- kvalifikacija, parengtis.

Konceptualioji (intelektinė) dalis – tai intelektinės veiklos rezultatai, kurie sudaro sąlygas padidinti kovinę gebą. K. F. G. Klauzevicus (*Clausewitz*) teigia: „Teorija egzistuoja tam, kad žmogui nereikėtų kaskart pradėti nuo nulio: atrenkant medžiagą, iš naujo su ja susipažinti – ji jau būna patogiai susisteminta. Teorija skirta vadams šviesti, tiksliau – vadovauti jų saviugdai. Tačiau mūšio lauke jau reikia veikti, o ne mokytis.“

Konceptualiąją dalį sudaro:

- karo principai;
- karinė doktrina;
- karybos patirties plėtra.

Moralinė dalis susijusi su gebėjimu įtikinti žmones eiti kovoti. Daugelis teoretikų ir visi karo specialistai nurodė moralinių veiksmų kovoje svarbą. Tačiau juos sunku apibrėžti. Nusakant šiuos veiksmus dažnai apsiribojama „dvasinės būklės“, „moralės“ apibrėžimu (angl. *morale*), kuri Napoleonas apibūdino taip: „Dvasinės būklės ir materialinių dalykų santykis yra kaip trijų ir vieno.“ Aukšta moralė išugdoma (gera dvasinė būklė užtikrinama) tinkamai mokant, turint gerą, patikimą įrangą, kai vado vadovavimo įgūdžiai atitinka nustatytus reikalavimus, o pavaldiniai pasitiki vadais, kai dalinyje griežtai laikomasi tvarkos, aiškiai įvardytos kiekvieno pareigos ir nuolat informuojama apie veiksmų eigą. Vis dėlto gebėjimas įtikinti žmones eiti kovoti – ne vien moralės klausimas. Čia svarbūs ir kiti veiksniai:

Motyvacija, kuriai tenka svarbiausias vaidmuo norint įtikinti karius eiti kovoti; dėl to taip svarbu aiškiai įvardyti tikslą, kuri reikia pasiekti.

Tinkamas vadovavimas siekiant, kad kariai darytų tai, ko iš jų reikalaujama, kuris daugiausia priklauso nuo vado asmenybės ir charakterio.

Vadyba – geriausių išteklių naudojimo būdų taikymo praktika – taip

KARINIS VADOVAVIMAS IR BUVIMAS VADU (LYDERIAVIMAS)

pat vado darbo dalis, tačiau vien geros vadybos čia nepakanka, nes ji negali pakeiti vadovavimo.

4. Taigi pirmoji vado užduotis – kuo geriau išnaudoti turimą kovinę galią. Kaip buvo minėta, ją sudaro trys dalys: *fizinė* – žmogiškieji ištekliai, įranga, logistika, kvalifikacija ir parengtis; *konceptualioji* (intelektinė) – karo principai, karinė doktrina ir karybos patirties plėtra; *moralinė* – motyvacija ir vadovavimas savo pavaldiniams rodant asmeninį pavyzdį.

SUEDAMOSIOS KARINIO VADOVAVIMO DALYS (VADOVAVIMO LYGTIS)

5. Dabar plačiau panagrinėkite sąvoką „karinis vadovavimas. Didžiosios Britanijos karališkajame statute nurodoma, kad vadovavimas – tai „valdžia, suteikta karininkams ir kariams“. Oksfordo anglų kalbos žodynas dar plačiau aiškina žodį „valdžia“. Jame nurodoma, kad tai – „galia priversti paklusti įsakymui“. Atvirai kalbant, tai per daug siaura apibrėžtis, kuria įtvirtinamas įstatymo raidės laikymosi principas, o ne konkretus turinys. Ji beveik nesujusi su užduotimi maksimaliai padidinti kovinę galią. Norėtusi konkretesnio, praktiškai pritaikomo apibrėžimo.

6. Sandhurste taikomas karinio vadovavimo, kurį sudaro moralinė, konceptualioji (intelektinė) ir fizinė dalys, modelis:

	MOKYMAS VADOVAUTI	VADO FUNKCIJŲ VYKDYMAS	ĮGŪDŽIAI
KARINIS VADOVAVIMAS =		+	+
	SAVYBĖS	PRIEMONĖS	IR STANDARTINĖS VEIKLOS PROCEDŪROS

7. Kuo aukštesnio lygio vadovavimas, tuo platesnė operacijų skalė, todėl vadui dažniau prireikia personalo paramos, vadovavimo stilius taip pat truputį kinta. Apie tai ir rašoma 1995 m. išleistame leidinyje „Kariuomenės doktrina T-2 – karinis vadovavimas“.

FIZINIAI VEIKSNIAI

8. Karinio vadovavimo sudedamųjų dalių analizę pradėsime apžvelgdami fizinius veiksnius. Sandhursto karinio vadovavimo lygtyje jie įvardyti kaip *treniruotės – pratybos, įgūdžiai ir žinios*. Karinių jūrų pajėgų profesionalai šį kompleksą vadina „savo darbo išmanymu“. Daugeliu atvejų būtent tai ir turima omenyje. Viso to galima išmokyti taip pat ir Sandhursto kariūnus!

9. Ką reiškia sąvoka „įgūdžiai“? Tai tam tikri gebėjimai. Jaunesnieji vadai turi:

- gebėti užtikrinti ryšį. Tai – ką pirmiausiai privalo padaryti vadas. Jis, kad parengtų gerą planą, turi mokėti surinkti informaciją, o jį parengęs, kam reikia perduoti savo įsakymus, nurodymus. Tada, naudodamasis ryšių sistemomis, gali vadovauti savo pajėgoms ir, gavęs naujos informacijos, imtis atitinkamų veiksmų;

- mokėti naudotis žemėlapiu. Tai – svarbus įgūdis ir sudedamoji, pavyzdžiui, jūrų karo meno dalis. Norint parengti tikslų planą, būtina mokėti naudotis žemėlapiu; šios žinios reikalingos ir vedant pajėgas į pozicijas, kad būtų galima pradėti operaciją. Pajėgos turi tiksliai manevruoti, todėl daliniai privalo žinoti, kur jos išsidėsčiusios ir kuria kryptimi reikia judėti toliau;

- išmanyti ginkluotę, gebėti kautis bet kokioje kovos situacijoje ir – dar svarbiau – valdyti visas turimas ginklų sistemas, taip pat ir prieš: žinoti jų privalumus ir trūkumus.

10. Vadovavimo pratybos, mokymai – ne veiksmai rikiuotės aikštėje, nors iš pradžių (karybos raidos pradžioje) būtent ten jų ir buvo mokoma. Šie mokymai pirmiausia siejami su taktiniais veiksmais, pradedant pasirengimu puolimui, pasalos organizavimu ir baigiant tokiu svarbiu darbu kaip tranšėjų valymas. Tai – tiesiog tam tikri gerai suplanuoti ir organizuoti, logine seka atliekami veiksmai. Jų būsimi vadai pirmiausia mokomi auditorijose, o praktines užduotis dažniausiai atlieka sporto aikštėje, po to vadovavimo įgūdžius tobulina lauko pratybose, kur išmoksta įvertinti vietovės ypatumus, nustatyti, kaip išsidėsčiusios prieš pajėgos, kiek turima laiko, – visa tai tarpusavyje yra susiję ir sudaro kur kas sudėtingesnę visumą nei ta, kurią vadiname „taktika“.

KARINIS VADOVAVIMAS IR BUVIMAS VADU (LYDERIAVIMAS)

11. Tas pats principas galioja ir mokant standartinių veiklos procedūrų – tam tikrų gerai suplanuotų ir organizuotų veiksmų, kurie papildoma taktiką. Tai gali būti papildomai įtrauktos tokios standartinės veiklos procedūros kaip, pavyzdžiui, mokymas nustatyti pradinę padalinio padėties rengiant puolimą naktį.

12. Visų anksčiau aptartų vadovavimo sričių ir profesinės karybos žinios labai svarbios vadovaujant, todėl karininkui, kad taptų tikru vadu, reikia daug ko išmokti.

MORALINIAI VEIKSNIAI

13. Dabar apie vado savybes. Dauguma šios temos aspektų taip pat trumpai aptarti „Vadovavimo teorijos“ santraukoje. Norėdami prie jos pereiti, iš pradžių pateiksime trumpus JAV prezidento H. S. Trumano (Truman) ir feldmaršalų B. Montgomerio (Montgomery) bei V. J. Slimo (Slim) posakius, kuriuose teigiama, kad vadovavimas –

„gebėjimas įtikinti kitus daryti tai, ko jie nenori, ir pamėgti tai, ką daro“,
JAV prezidentas H. S. Trumanas

„noras dominuoti ir tvirtas charakteris, kuris kelia pasitikėjimą“,
Feldmaršalas Montgomeris

„pavyzdys, gebėjimas įtikinti ir paveikti įsakant, tiesiog buvimas pačiu savimi“.

Feldmaršalas V. J. Slimas

14. Darykite peržvelkite H. S. Trumano komentarą, nes jis atskleidžia sėkmingo vadovavimo esmę, nurodydamas, kad svarbiausias dalykas – motyvacija. Kokia jėga įkvepia karius veikti, kai visi jų pojūčiai priešinosi, tiesio rėkia „Ne!“?

15. Didžiosios Britanijos kariuomenės požiūriu, kuris vyravo XX a. antroje pusėje, iškart būtų atsakyta, kad ši jėga – vadovavimas. Tačiau reiktų turėti omenyje, kad ne visada taip buvo ir kad kitose šalyse ir kultūrose lygiai taip pat galėjo veikti visai kiti veiksniai.

„<...> gebėjimas įtikinti kitus daryti tai, ko jie nenori daryti <...>“

Baimė?

Religinis užsidegimas?

Vado savybės?

a) Atsižvelkite į baimės veiksnį. Egzistuoja baimė būti nubaus-tam; Velingtono vadovaujamai kariuomenei šis jausmas buvo puikiai pa-žištamasis: fizinės bausmės (plakimas, mušimas) buvo įprastas reiškinys. Netgi Pirmojo pasaulinio karo metais Didžiosios Britanijos kariuomenė šaudė dezertyrus, kad „įkvėptų kitus“.

b) Taip pat egzistuoja nesėkmės baimė. Japonų garbės kodek-sas – puikus to pavyzdys. Antrojo pasaulinio karo metais labai nedaug japonų kareivių buvo paimta į nelaisvę: paprastai, kad tik neužsitrauktų tokios gėdos, jie geriau pasirinkdavo mirtį. Šios nuostatos griežtai laikėsi dauguma japonų karių, ir tuo amerikiečiai galėjo įsitikinti kariaudami su japonais Ramiojo vandenyno kampanijos metu. Kad japonai kovodavo iki mirties, įtikinamai rodo istoriniai duomenys apie kovas Kohima mieste.

c) O ką galima pasakyti apie religinį fanatizmą? Vienoje Ira-no–Irako karo, kuris vyko 1980 metais, ataskaitoje rašoma, kad kartais, valant minų laukus, berniukai eidavo puolančiųjų pajėgų priešakyje ir išminuodavo teritoriją susisprogdindami ant priešpėstinių minų.

„Hamas“ savižudžiai Izraelyje taip pat elgiasi panašiai dėl savo po-žiūrio į mirtį. Žūtis Šventojo karo – džihado – metu užtikrina galimybę iškart patekti į dangų. Tam įkvėpti gali ne tik tradiciniai religiniai įsiti-kinimai. Kinų smogiamoji kariuomenė, kuri puolė JT pozicijas Korėjo-je 1950 m., kovojo dėl komunizmo idėjų. Jos kariai buvo apimti kvapą gniaužiančio ryžto, ir mirtis, atrodo, jų nejaudino.

16. Kodėl visa tai mums turėtų rūpėti? Bet kurios kariuomenės už-duotis – nugalėti priešą. Dėl to gali tekti sunaikinti visas priešų pajėgas, tačiau tradiciškai užtenka tik palaužti jo valią, pasiryžimą kautis. Todėl pirmiausia vadas privalo išsiaiškinti, dėl ko priešas kaunasi!

KARINIS VADOVAVIMAS IR BUVIMAS VADU (LYDERIAVIMAS)

17. Dabar išsamiau panagrinėkime vado savybes. Šiandien galime remtis gausiais pirminiais dokumentais, kuriuose pateikiami įvairūs vado savybių sąrašai. Skirtinguose sąrašuose jos įvairuoja. Kariuomenės doktrinoje „T-2 – Karinis vadovavimas“ nurodomos savybės, kurias turi turėti vadas. Šis dokumentas remiasi ankstesniu dokumentu – 1980 m. pradžioje išleistu Sausumos kariuomenės statutu „T-1 – Jėgos panaudojimas“, kuriame randame šį vado savybių sąrašą:

- | | |
|--------------------------|-----------------------------|
| ● Lyderio savybės | ● Profesinės žinios |
| ● Sveikata | ● Vaizduotė |
| ● Drąsa ir ryžtas | ● Sveikas protas, nuovoka |
| ● Pasirengimas rizikuoti | ● Ryžtingumas ir lankstumas |
| ● Dora, sąžiningumas | |

Neįprasta, kad profesinės žinios priskiriamos prie savybių.

18. Norėdami daugiau sužinoti apie vado savybes, karininkai dažnai taiko kitą metodą – skaito profesinius žurnalus. Štai kokios vado savybės aptartos 1994 m. balandžio mėn. „Didžiosios Britanijos kariuomenės apžvalgos“ numeryje, kuriame autorius pirmiausia išaiškino, ką vadas turi daryti, ir tada padarė išvadą, kokių savybių tam reikia, t. y. vado savybes išskyrė taikydamas funkcinį metodą:

Vadas privalo žinoti:

- ką tikrai būtina atlikti (prioritetus);
- kaip geriausia tai padaryti (veikimo būdus);
- kokiomis priemonėmis užtikrinti, kad tai būtų atlikta

Pagrindinės vado savybės:

- įžvalgumas;
- profesinė kompetencija;
- nusistatymas, pasiryžimas pasiekti tikslą

19. Feldmaršalas V. J. Slimas, žymus generolas ir knygos „Pralaimėti, kad galima būtų laimėti: Kovoiant su Japonija Birmoje ir Indijoje 1942–1945 m.“ autorius, sudarė šį vado savybių sąrašą:

- Drąsa
- Valia
- Iniciatyvumas
- Žinios
- Sąžiningumas

20. Feldmaršalas lordas Hardingas (*Harding*), buvęs Didžiosios Britanijos kariuomenės Generalinio štabo viršininkas 1956 m. Sueco invazijos metu, pateikia panašų, tik platesnį vado savybių sąrašą. Daug svarbiau aptariant šį klausimą yra tai, kad feldmaršalas lordas Hardingas, likus keletui savaitių iki 1942 m. al Alameino mūšio, buvo paaukštintas ir tapo generolu majoru. Jis vadovavo 7-ajai šarvuočių divizijai „Dykumos žiurkės“. Hardingas buvo tikras kovotojas, todėl, kaip ir V. J. Slimas, tikrai turėjo ką mums pasakyti apie vado savybes. Toliau pateikiama ištrauka apie jo indėlį siekiant pergalės al Alameino mūšyje.

Pirmąją to mūšio naktį, naktį iš 1942 m. spalio 23-iosios į 24-ąją, Hardingo vadovaujamos divizijos 22-oji šarvuočių brigada turėjo kirsti 2 minų ruožus, kad prasiveržtų ir išnaudotų pergalę (stiprindama puolimą) vokiečių pozicijų užnugaryje. Iš tikrųjų tą pirmą naktį ji įveikė tik pirmąjį minų ruožą ir įstrigo tarp pirmojo ir antrojo. Spalio 24 diena kariams buvo sunki. Kitą naktį, iš spalio 24-osios į 25-ąją, jie sulaukė 131-osios motorizuotosios pėstininkų brigados pastiprinimo. Hardingas bandė pralaužti minų užkardas. Spalio 25-osios rytą 2.30 val. jo vadovaujamos divizijos kariai pasiekė antrojo minų ruožo pakraštį, bet buvo labai taikliai prieš apšaudyti. Tankai išklydo iš jau išminuotų takų. Tad jau buvo prarasti. Priešas šaudė stipria artilerijos ugnimi. Situacija tapo nekontroliuojama – prasidėjo sumaištis. Hardingas suprato, kad jam būtina išsiaiškinti, kas vyksta, kad galėtų vėl valdyti situaciją ir toliau siekti pergalės. Jis savo visureigiu nuvažiavo iki fronto linijos, prie pralaužtos perėjos, ir, kad reikalai pagerėtų, pradėjo pats vadovauti veiksams. Hardingas labai rizikavo – šalia buvęs jo adjutantas žuvo nuo prieš artilerijos ugnies.

21. Prie šios istorijos dar grįšime vėliau, kai reikės aptarti vado padėtį, o dabar tiesiog pripažinkime, kad Hardingas buvo didis vadas ir kovotojas. Toliau, kad galima būtų palyginti, pateikiami lordo Hardingo ir V. J. Slimo sudaryti vado savybių sąrašai:

<u>V. J. SLIMO</u>	<u>LORDO HARDINGO</u>
● Drąsa	● Drąsa
● Valia	● Valia
● Iniciatyvumas	● Iniciatyvumas
● Žinios	● Žinios
● Sąžiningumas	● Sąžiningumas
	● Sveikata ir fizinė parengtis
	● Sveikas protas
	● Komandos dvasia

22. Pateiktoje lentelėje iš karto matome, kad kai kurios vado savybės nurodytos abiejuose sąrašuose ir kad Hardingas pridėjo dar keletą naujų. Tai, kad daug savybių sutampa, neturėtų stebinti, nors V. J. Slimas buvo vyresnis, dalyvavo Pirmajame pasauliniame kare, tarnavo Didžiosios Britanijos ir Indijos kariuomenėje, abu turėjo panašų karinį išsilavinimą, kuris daugiausiai buvo grindžiamas Pirmojo pasaulinio karo patirtimi ir remiantis jo pamokomis padarytomis išvadomis. Abu karo vadai pasižymėjo kovingumu, turėjo aršių kovų patirties.

23. Panagrinėkime ir kitą šaltinį, kuriame taip pat pateikiamas vado savybių sąrašas, – Didžiosios Britanijos kariuomenės kryžiumi (angl. MC) apdovanoto kapitono Sidnio Jario (*Jary*) knyga „18-asis būrys“.

S. Jariui karininko laipsnis buvo suteiktas 1944 m. pradžioje Karališkajame Hempšyro pulke, nors iš tikrųjų jis ten netarnavo, nes buvo paskirtas į atsarginį dalinį, kurio kariai turėjo pakeisti kovoje sužeistus ir žuvusius žmones. Telkiant pajėgas, kurios turėjo įsiveržti į Normandiją, iš anksto spėta, kad sužeistųjų ir žuvusiųjų bus daug. Dėl to daugeliui karių neleista dalyvauti ankstyvuosiuose mūšiuose, kad vėliau prireikus juos būtų galima pasiųsti į priešakines linijas kaip pastiprinimą.

Ltn. S. Jaris, kuris tuo metu buvo Normandijoje sužeistų ir žuvusių karių keitimo dalinyje, galvojo apie tai, kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti būrio vadas. Toliau pateikiamas jo siūlomas būrio vado savybių sąrašas:

Ltn. SIDNIS JARIS

Iki 1944 m. rugpjūčio mėn.

Agresyvumas

Fizinė ištvėrmė

Medžiotojo instinktas

Karingas būdas (rungtyniauti verčianti prigimtis)

24. 1944 m. liepos mėn. S. Jaris buvo išsiųstas į Somerseto 4-ąjį lengvųjų pėstininkų batalioną Prancūzijoje. Jo batalionas dalyvavo keliuose žiauriuose durtuvų kautynėse netoli mažo miškelio. Šiame etape S. Jaris perėmė 18-ąjį būrį ir jam vadovaudamas kovojo Normandijoje visą pirmąją 1944 m. vasaros pusę. Jis dalyvavo vykdant pralaužimą Prancūzijoje, skverbiantis per Prancūziją į Belgiją ir galiausiai į Nyderlandus 1944 m. rugsėjo pradžioje. Tikriausiai prisimenate, kad būtent 1944 m. rugsėjo mėnesį desantas Olandijoje puolė Nijegeno ir Arnhemo miestus. Jį lydėjo permaininga sėkmė. Kadangi veiksmai nebuvo labai sėkmingi, Didžiosios Britanijos ir Kanados puolimas Nyderlanduose užsitęsė. Tų metų siaubingą žiemą, kuri buvo viena šalčiausių, kiek siekė atmintis, Vokietijai toliau priešinant, S. Jaris ir jo vadovaujamas 18-asis būrys turėjo gintis. Gyveno apsemtuose apkasuose ir laiką leido eidami sargybą. Jų būrį dažnai apšaudydavo priešas. Gyvenimas buvo nepakeliamas. Atėjus pavasariui S. Jario būrys dalyvavo atkakliame Reichsvaldo mūšyje Vokietijoje ir vėliau persikėlė per Reiną. S. Jaris vedė būrį per Vokietijos teritoriją, kol Luneburgo Heatho rajone karas baigėsi. S. Jaris buvo vieningas Somerseto 4-ojo lengvųjų pėstininkų bataliono būrio vadas, likęs gyvas ir sveikas po karo Normandijoje ir Šiaurės Vokietijoje, kiti žuvo arba buvo sužeisti. Patirtis, įgyta Somerseto 4-ajame lengvųjų pėstininkų batalione, labai pakeitė S. Jario požiūrį. Toliau pateikiamas S. Jario parngtas naujas būrio vado savybių sąrašas (lyginant su senuoju):

<u>Kpt. SIDNIS JARIS (APDOVANOTAS D. BRITANLIJOS KARIUOMENĖS KRYŽIUMI)</u>	
Iki 1944 m. rugpjūčio mėn.	Po 1944 m. rugpjūčio mėn.
Agresyvumas	Kantrybė
Fizinė ištvermė	Šaltas protas
Medžiotojo instinktas	Nuovokumas
Karingas būdas	Humoro jausmas
	Fizinė parengtis
	Profesionalumas

25. Pažymėtina, kad visi esame skirtingi ir mūsų turima patirtis yra skirtinga. Taip pat svarbu atsižvelgti į tai, kad ateityje kiekvienas susidursime su skirtingais iššūkiais. Iš pirmo žvilgsnio tikrai atrodo, kad tikslaus ir išsamaus vado savybių sąrašo sudaryti neįmanoma, o jeigu tokį kas nors ir parengtų, jį būtų sunku pritaikyti kiekvienam individualiam atvejui, kovojant konkrečiame mūšyje ar ketinant įveikti tam tikrą ateityje kilsiantį iššūkį. Atrodo, kad vado savybės, kurių reikia vykdant veržlų puolimą, skirsis nuo tų, kurios būtinos vadovaujant atkakliai ir kantriai gynybai. Netgi nuo karinio vadovavimo lygio priklauso, kurioms vado savybėms teiksime pirmenybę.

26. Antrąjį semestrą kariūnai galės geriau išanalizuoti kai kurių žymių vadovų savybes. Kai kurie jų yra kariai, kiti – politikai, verslo pasaulio lyderiai ir istorinės įžymybės. Taip pat reikės pastudijuoti kai kurių lyderystės teoretikų, tokių kaip Džonas Adairas (*Adair*), De Bono (*Bono*), Maslou (*Maslow*) ir Belbino (*Belbin*), darbus ir aptarti kai kurių vadybos guru, pavyzdžiui, Džono Harvio Džounso (*Jones*), mintis. Svarbu, kad kariūnai plačiau susipažintų su psichologiniais komandos kūrimo ir motyvacijos skatinimo aspektais.

27. Šiame etape turime savęs paklausti, ar vado savybės yra įgimtos, ar jas galima išugdyti. Toliau pateikiama lentelė, kurioje išvardytos įgimtos ir įgytos savybės.

SAVYBĖS TOBULINAMOS

Įgimtos –

patariant,
 kaip elgesio modelį
 rodant asmeninį pavyzdį,
 skatinant

Įgytos –

mokant,
 ugdant,
 keliant reikalavimus

28. Taigi, ar vado savybės yra įgimtos, ar įgytos? Atsakymas – esama ir vienokių, ir kitokių. Kai kurios savybės įgimtos, tačiau ir jas galima ugdyti patariant, rodant asmeninį pavyzdį. Kitos – įgyjamos, t. y. jas galima išugdyti. Pavyzdžiui, sąžiningumas ir moralinė drąsa – įgyjamos savybės. Tam tikri elgesio standartai gali būti nustatyti, skatinami arba netgi priverstinai diegiami, pavyzdžiui, dokumente „Didžiosios Britanijos kariuomenės generolo adjutanto standartai“ aiškinama, kaip karininkas turi elgtis. Kita vertus, įgimtos savybės, tokios kaip valia, pasitikėjimas savimi, entuziazmas, tikriausiai ir fizinė drąsa bei rūpestingumas, gali būti ugdomos patarimais ir rodant asmeninį pavyzdį.

29. Taip pat labai svarbu aptarti vado savybių įtaką pavaldiniams, kadangi tai – dviejų krypčių procesas, kuriame abi pusės veikia viena kitą.

Vadas \rightleftarrows Pavaldiniai

Ryšys

SAVYBĖS

KARINIS VADOVAVIMAS IR BUVIMAS VADU (LYDERIAVIMAS)

30. Nereikėtų apsiriboti vien tik vado padėties aptarimu. Juk tarp jo ir pavaldinių turi būti glaudus tarpusavio ryšys. Tad gyvybiškai svarbu turėti omenyje tuos, kuriems vadovaujama, ir atsižvelgti į jų mąstymo būdą. Akivaizdu, kad tai, kas tarp jų vyksta, turi didelę reikšmę. Vado įtaka, jo aktyvus dalyvavimas, gebėjimas įtikinti, rūpestingumas ir asmeninis pavyzdys labai svarbūs ne tik karo, bet ir taikos metu. Taip pat svarbu, norint, kad pavaldiniai arba tie, kuriems vadovaujama, geriau suprastų, pažintų savo vada, žinoti, ką jis veikė anksčiau, kokia jo reputacija ir bylos įrašai, ar jis sąžiningas žmogus, ar rūpinasi savo kariais, ar ambicingas ir pasirengęs toks būti karių sąskaita. Nuo to, kaip vadovaujantieji (pavaldiniai) suvoks jo praeitį, priklausys, ko jie tikės iš vado ateityje. Tas pasitikėjimas, kuriuo pavaldiniai jaus savo vadui, kyla iš to, ką jie mato šiandien ir ką yra patyrę anksčiau.

31. Anksčiau pateiktą teiginį pagrįsime šaulio Hariso (*Harris*), kovojusio kunigaikščio Velingtono (*Wellington*) kariuomenėje Iberijos pusiasalio kare (1808–1814 m. Napoleono karų, kurių metu prancūzai kovojo su britų, ispanų ir portugalų pajėgomis, dalis), užrašais. Tai vienas iš tų retų atvejų, kai eilinis karys rašo dienoraštį. Šiame dienoraštyje, vėliau išleistame kaip „Šaulio Hariso atsiminimai“, rašoma:

Nuostabu, kaip bendražygiai, mūšio lauke įdėmiai stebintys šalia esantį žmogų, pagerina arba sumenkina jo reputaciją. Karininkų elgesys taip pat atidžiai stebimas ir komentuojamas. Kariai labai didžiuojasi drąsiais, kilniaširdžiais ir rūpestingais vadais, kurių dėka mūšio metu jie ne kartą išsaugojo savo gyvybę.



32. Istorikai pereikime prie Antrojo pasaulinio karo. Tuo metu aptariamąja tema feldmaršalas B. Montgomeris rašė:

„Pirmiausia, ką jaunas karininkas, vos pradėjęs tarnauti kariuomenėje, privalo daryti – tai stoti į mūšį, kad užkariautų savo karių širdis. Jei laimės šį ir kitus mūšius, vyrai seks paskui jį bet kur, o jei pralaimės – jis niekada neįstengs padaryti nieko gero.“

B. Montgomeris („Memuarai“)

33. Tuo jis norėjo pasakyti, koks svarbus pirmasis įspūdis, kurį padaro jaunas į komandą bandantis įsiliesti karininkas, ir būdai, kuriais jį galima būtų išlaikyti, kad antrajame etape, t. y. rengiant savo dalinį, prieš pirmąjį mūšį, kartu būtų pasirengta vykdyti operaciją – jam vadovauti trečiajame etape.

34. Mintimis persikelkime į XX a. 6-ojo dešimtmečio Korėją. Štai ką teigia seras generolas Peteris de la Bilierė (*Billiere*) savo knygoje „Ieškant bėdos“ (vos sulaukęs devyniolikos, jis 1953 m. balandžio mėnesį Korėjoje įstojo į Daramo 1-ąją lengvųjų pėstininkų dalinį:

Aš turėjau išmokyti griežtai vadovauti. Atvykau visiškai neturėdamas patirties, bet rengiau planus, nuo kurių priklausė žmonių gyvybė. Kasdien turėjau įtikinėti vyrus, kad parengti planai yra geri, ir užsitikrinti besąlygišką jų palaikymą, dėl ko buvome sutarę. Vadovavimas kariams, kaip pastebėjau, – tai būdas po tam tikro laiko juos palenkti į savo pusę ir darbas, kurį dirbant jie sutelkiami į darnią išistikimų žmonių komandą.

35. Baigdami keliais sakiniais nusakysime situaciją, rodančią, kad vado ir pavaldinių ryšys netinkamas:

Štai eina mano kariai ... Privalau sekti paskui juos, nes esu jų vadas!

VADOVAVIMO PRIEMONĖS – KONCEPTUALIOJI DALIS

36. Dabar aptarkime konceptualiąją dalį – vadovavimo priemones. Toliau pateiktoje schemoje pateikti karybos (kairėje) ir civilinių, vadinamųjų „funkcinių“ (dešinėje), terminų sąrašai.

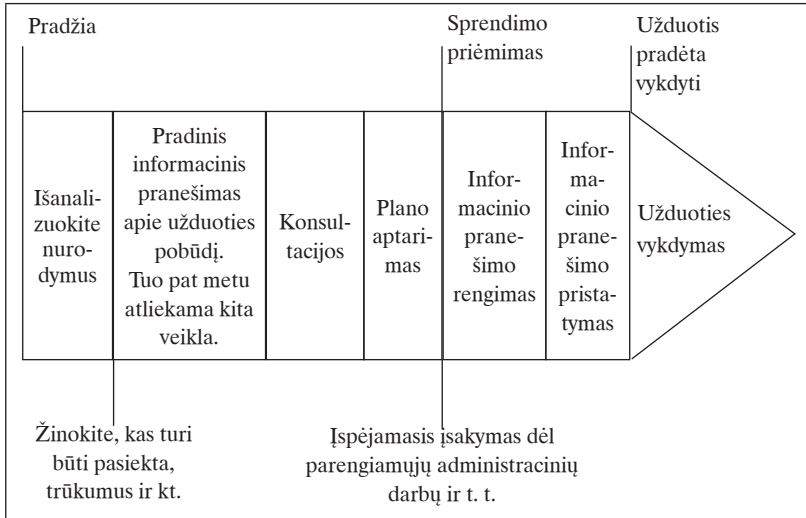
KARINIS VADOVAVIMAS IR BUVIMAS VADU (LYDERIAVIMAS)

VADOVAVIMO PRIEMONĖS	
<u>Karybos terminija</u>	<u>Funkcinė terminija</u>
Vertinimas	= Planavimas
Įsakymai	= Informaciniai pasitarimai
Kontrolė	= Kontrolė
	• Parama
	• Informavimas
Apžvalga/Reakcija	= Įvertinimas

37. Analizuodami šią lentelę matome, kad vadovavimas – tai planavimas, informacinių pranešimų rengimas ir pristatymas, kontrolė ir veiklos apžvalga. Funkcinė terminija, arba tai, kuo vadovavimą vadina civiliai, kad geriau būtų suprantama, vartojama 1 semestro pirmoje pusėje, prieš pradėdant vartoti karybos terminus planavimo priemonėms ir informaciniams pranešimams įvardyti.

38. Pirmiausia aptarkime pirmuosius 2 funkcinius žingsnius, t. y. planavimą ir informacinių pranešimų rengimą bei pristatymą. Toliau pateikta lentelė, kurią parengė vadovybė, atrodo sudėtinga, nors iš tikrųjų tokia nėra.

KARINIS VADOVAVIMAS IR BUVIMAS VADU (LYDERIAVIMAS)



39. Kaip tai vyksta?

- Pirmiausia būtina **išanalizuoti**, ką turite atlikti. Privalote aiškiai išsivaizduoti, ko jūsų prašoma ir kokie yra apribojimai.

- Kitas žingsnis – privalote užtikrinti, kad kiti komandos nariai žinotų, jog jiems pavesta atlikti užduotį. Jie turi suprasti, ką turės daryti. Jeigu yra kokių nors darbų, kuriuos galima atlikti tuoj pat, iškart padarykite. Tai – parengti pradinį informacinį pranešimą, karybos terminais – **pradinį išpėjamąjį isakymą**.

- Paskelbęs komandai pradinį išpėjamąjį isakymą, vadas privalo pasitraukti nuošaliau ir **planuoti** tolesnius veiksmus. Toliau pateiktoje lentelėje matome, kad planavimo procesą sudaro du etapai: **konsultavimasis** ir **plano aptarimas**.

„Bendras vadovavimo trūkumas – pasitarimų rengimas siekiant atsirinkti pavaldinių idėjas ir originalumo stoka, dėl ko, užuot rengus veiksmus, kurie priešui būtų netikėti, imamasi priemonių, kurias jis jau yra numatęs.“

Fuleris (*Fuller*)

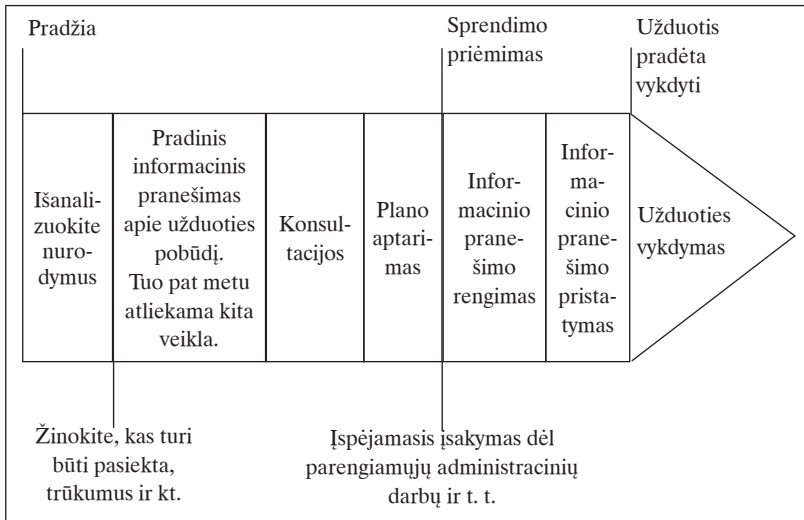
**DRĄSAI NAUDOKITĖS KOMPETENCIJA
IR GEROMIS IDĖJOMIS!**

- **Konsultavimasis** – vienas dažniausiai neteisingai suprantamų planavimo proceso aspektų. Konsultavimas tikrai ne tai, kaip kad suvokiama Kinijos parlamente; taip pat tai nereiškia, kad vadas nepajėgia pats priimti sprendimų arba kad jo galva tuščia, jog jis neturi idėjų.

40. **Konsultuotis** – kreiptis į ekspertus konsultacijų, kai tai būtina. Pavyzdžiui, tikėtina, kad kils problemų dėl tankų nukreipimo tam tikru keliu. Akivaizdu, kad būtų išmintinga arba išnagrinėti žemėlapi, arba kreiptis į ekspertus, norint sužinoti, kurie tiltai juos galės išlaikyti. Jeigu numatyta, kad šarvuočiais turėsite pervaziuoti tam tikrą vietovę, protingiausia būtų pasikonsultuoti su šias vietas gerai pažįstančiu ekspertu. Jeigu matote, kad teks įveikti vandens kliūtį, o jūs niekada nesate darę plausto, iš anksto pasitarkite su žmogumi, kuris su tuo yra susidūręs, ir sužinokite visas detales: ką ir kaip daryti, kas prie ko tvirtinama, kokios reikės įrangos, kiek laiko truks parengiamieji darbai ir t. t. Tai tiek apie konsultavimąsi. Taigi, konsultuokitės su žinovais, o tada jau spręskite, pasinaudoti tais patarimais ar juos atmesti. Atminkite, kad tik jūs tai galite padaryti.

O dabar grįžkime prie vadovavimo priemonių.

KARINIS VADOVAVIMAS IR BUVIMAS VADU (LYDERIAVIMAS)



- Šiuo metu pagrindinė užduotis – **aptarti visus veiksnius**, turinčius įtakos konkrečios problemos sprendimui. Pirmiausia turite išsiaiškinti, kokių realių veiksmų galima imtis, vėliau – apgalvoti jų eigą. Kai tai atliksite, galėsite priimti sprendimą.

- **Nuspręskite**, kokia veiksmų eiga yra tinkamiausia. Žinokite, ką turėsite atlikti pats ir kaip tai ketinate padaryti.

- Kai būsite sudarę aiškų veikimo planą, turėsite priimti sprendimą. Būsute pasirengę skelbti **ispėjamąjį isakymą**, kuriame nurodomi tolesni būtini veiksmai.

- Paskelbęs **ispėjamąjį isakymą**, galite **rengti informacinį pranešimą**. Šiame etape rašikliu popieriuje turite užsirašyti viską – netgi tokias paprastas detales, kaip komandos užduotis.

- Parengę informacinį pranešimą, galite pradėti **skelbti isakymus** arba pristatyti informacinį pranešimą.

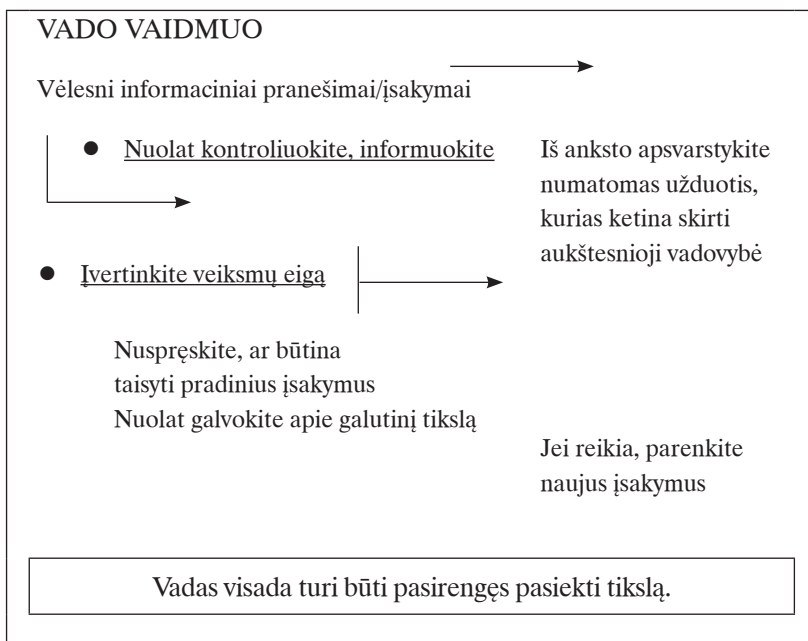
- Tai atlikę, kai pavaldiniai viską įsidėmės, galite pradėti vykdyti užduotį.

41. Jau esame aptarę šias vadovavimo priemones:

KARINIS VADOVAVIMAS IR BUVIMAS VADU (LYDERIAVIMAS)

VADOVAVIMO PRIEMONĖS	
<u>Karybos terminija</u>	<u>Funkcinė terminija</u>
Vertinimas =	Planavimas
Įsakymai =	Informaciniai pasitarimai
Kontrolė	Kontrolė
	<ul style="list-style-type: none"> ● Parama ● Informavimas
Apžvalga/Reakcija =	Įvertinimas

42. Pradėjęs vykdyti užduotį vadas turi kontroliuoti ir iš naujo įvertinti veiksmų eigą.



43. Kontroliavimo fazės pradžioje vado užduotis – informuoti ir remti pavaldinius, jiems daryti įtaką. Jeigu viskas vyksta sklandžiai, netrukus taps akivaizdu, kad užduotį įvykdyti pavyks, todėl tam tikrame etape vado prioritetai turi būti persvarstyti ir pakeisti. Daugiausia dėmesio tada jis turėtų skirti ne vykdomai, o tolesnei užduočiai. Šiame etape vadas šios užduoties kontrolę turi pavesti savo pavaduotojui, kad galėtų apgalvoti tolesnius veiksmus – į tai, kas buvo numatyta jo ankstesniuose įsakymuose, pažvelgti tarsi iš šalies. Taigi vadas yra atsakingas už einamosios užduoties vykdymo kontrolę ir pasirengimą vykdyti tolesnes užduotis.

44. Jeigu kontrolės fazės metu paaiškėja, kad užduoties nepavyks įvykdyti, būtina iš naujo įvertinti veiksmų eigą. Būtent vadas privalo prieiti prie tokios išvados ir pateikti alternatyvų veiksmų planą. Šis planas turi būti gerai apgalvotas, o komandai duoti nauji nurodymai.

Grįžkime prie pasakojimo apie 7-osios šarvuočių divizijos vadą gen. mjr. Hardingą antrąją al Alameino mūšio naktį.

Prisimename, kad jis, minų lauke darant perėją, buvo priešakyje, – ši perėja buvo svarbi ne tik įgyvendinant jo divizijos, bet ir 30-ojo korpuso, pagaliau ir visos Didžiosios Britanijos 8-osios kariuomenės planus, kadangi šie laukai buvo pagrindinė kliūtis ir vieta, kur turėjo įvykti proveržis. Generalas Hardingas ten buvo ir stengėsi padaliniui suteikti paramą bei paveikti įvykius. Jis, kai paaiškėjo, kad reikalai negerėja, pabandė situaciją pakeisti. Vos išsiaiškinęs, kad įvykiai sparčiai krypsta į blogą, sugebėjo pasikonsultuoti su aukštesniaisiais vadais, iš pradžių su korpuso vadu ir galiausiai su B. Montgomeriu, ir vietoje pateikti racionalių siūlymų dėl būtinų visos misijos pakeitimų. Faktiškai šią antrąją al Alameino mūšio naktį, vadovaudamasis Hardingo patarimu, B. Montgomeris nusprendė perkelti pagrindinius veiksmus iš šiaurės į pietus. Jis atšaukė puolimą 7-osios šarvuotosios divizijos rajone. Dėl to Hardingo vadovaujamų pajėgų užduotis pasikeitė – šįkart jis turėjo išlaikyti turimas pozicijas.

KARINIS VADOVAVIMAS IR BUVIMAS VADU (LYDERIAVIMAS)

IŠVADA

45. Pagrindinės vadovavimo priemonės:

VADOVAVIMO PRIEMONĖS			
<u>Karybos terminija</u>			<u>Funkcinė terminija</u>
Vertinimas	=		Planavimas
Įsakymai	=		Informaciniai pasitarimai
Kontrolė	=		Kontrolė
			● Parama
			● Informavimas
Apžvalga/Reakcija	=		Vertinimas

46. Galutinė vadovavimo lygtis:

	VADOVAVIMAS	VADO FUNKCIJŲ VYKDYMAS	ĮGŪDŽIŲ TOBULINIMAS
KARINIS VADOVAVIMAS =	SAVYBĖS	+	+
		PRIEMONĖS	IR STANDARTINĖS VEIKLOS PROCEDŪROS

47. Visų trijų aptartų sričių kursai – vadinamosios vadovavimo lygties dėmenys – sudaro bendrą Sandhursto karo akademijos karininkų kursą. Sandhurste jaunieji karininkai mokomi ir turi išmokti vadovauti. Tai – nuolatinis procesas, ir iš tikrųjų profesionalus karininkas visada domėsis šiuo klausimu. Iki studijų pabaigos Sandhurste jūs, jaunieji karininkai, turėsite puikiai iki smulkmenų išmanyti vadovavimo pagrindus, kad galėtumėte vadovauti savo pirmajam būriui.

KARINIS VADOVAVIMAS IR BUVIMAS VADU (LYDERIAVIMAS)

Dešimt gerų karių, kuriems išmintingai vadovaujama, nugalės šimtą, neturinčių vado.

Euripidas

KARIAI-1

Daug anksčiau, nei vyko čia aprašyti įvykiai, karininkai, kurių asmeniškai nepažįstu, pasirinko Džimą Kingstoną (Kingston), Dugą Proktorą (Proctor) ir Oveną Čyzmeną (Cheeseman), kad jie taptų puskarininkiais. Šie karininkai taip pat mokėjo pasirinkti žmones, o aš galėjau pasinaudoti jų talentu, todėl 18-ajame būryje buvo daugiau gerų puskarininkių nei kituose. Dėl to mūsų būrio puskarininkiai karo metu ilgiau nei kiti išliko gyvi, todėl buvo laikomi pavyzdiniais kariais. Taip pat verta pakalbėti ir apie jų asmenines savybes. Visi be išimties buvo padorūs vyrai. Tarp jų nebuvo tokių, kurie prisidaro bėdų, akiai besilaikančių kareivinių taisyklių, kurių šiais laikais yra labai daug, išmanančių tik savo teises. Nors sąlygos dažnai būdavo baisios, visada šis būrys atrodė linksmas ir patenkintas. Dėl to, kad jie, mano puskarininkiai ir kariai, buvo tokie šaunūs, man beliko tik planuoti veiksmus ir kautis mažuose mūšiuose, nesukant sau galvos dėl jų nuotaikos, dvasinės būsenos, savijautos ir drausmės.

3. PLANAVIMAS IR SPRENDIMŲ PRIĖMIMAS

IVADAS

1. Kiekvieną dieną sprendžiame įvairias problemas, pavyzdžiui, renkames atostogų laiką, perkame automobilį, ketiname vesti, rengiamės žvejoti su draugais arba tiesiog einame apsipirkti. Kaskart norėdami ką nors nuspręsti, turime išanalizuoti situaciją ir pasirinkti tam tikrą tvarką, kuria atliksime planuojamus veiksmus. Paprastas problemas dažniausiai išsprendžiame instinktyviai, nesąmoningai. Tačiau sprendimo priėmimo procesas – tai loginiu nuoseklumu pagrįstas samprotavimas, ieškant geriausio atsakymo į tam tikrą klausimą – einamąjį, administracinį, asmeninį ar kt. Jis gali būti mintinis, žodinis arba raštiškas.

Didžiosios Britanijos ir NATO kariuomenėse vertinimas – įprasta procedūra rengiant bet kokią planą. Toks karinis vertinimas gali būti dvejopas:

a) kovinis – greitas tam tikrų dalykų, pavyzdžiui, taktinės situacijos, įvertinimas mintyse arba raštu;

b) oficialusis – vertinimas raštu – dokumentas bet kuria tema, dažnai aprašantis dalyką iki smulkmenų. Šio tipo vertinimas pateikiamas, kai problema sudėtinga ir jai spręsti turima pakankamai laiko.

TIKSLAS

2. Šios santraukos tikslas – supažindinti su vertinimo procesu. Gyvybiškai svarbu, kad tai suprastumėte, nes to reikia sprendimui priimti ir veiksmų planui parengti. Tai visada turėkite omenyje. Jeigu veiksnys arba išvada neturi nieko bendra su operacija, tai turi būti atmesta kaip nereikalinga.

SPRENDIMŲ PRIĖMIMAS

3. Vienas iš žmogaus elgesio paradoksų yra tai, kad kuo greičiau jis turi priimti lemtingą, svarbų sprendimą, tuo labiau jį užvaldo abejonės. Tikriausiai su šiuo reiškiniu susidursite, kai nutarsite įsigyti brangią prekę, pavyzdžiui, automobilį. Tada žmogus dažniausiai siekia gauti informacijos, kuri patvirtintų jo sprendimą. Panašiai elgiatės, jeigu negalite tiksliai nurodyti savo dalinio (komandos) pozicijos žemėlapyje, – gali

kilti noras ją patikslinti, t. y. pamėginti sutapatinti visus vietovės, kurioje esate, ir žemėlapyje jūsų pažymėtos vietos, kurioje manote esąs, požymius. Kaip ir atliekant vertinimą, naudojama formalizuota sprendimo priėmimo forma, taip pat galima pasinaudoti ir žiniomis apie sprendimo priėmimo proceso etapus, kuriuos aptarėme ankstesniame skyriuje „Karinis vadovavimas ir buvimas vadu“.

4. Siekiant kiek įmanoma labiau unifikuoti problemų sprendimo būdus, kariuomenėje buvo nustatyta procedūra, leidžianti logiškai išspręsti bet kurią problemą ir sudaryti išsitingą planą. Tai vadinama situacijos vertinimu.

5. Karinis vertinimas – tai nustatyta formali, tačiau lanksti loginio mąstymo proceso, kurio metu vadai, nors ir patirdami karo keliamą įtampą bei nuolat skubėdami, gali padaryti teisingas išvadas ir tokiu būdu sudaryti tinkamiausią veiksmų planą, tvarka. Civiliniame gyvenime neapgalvotas sprendimas gali sukelti nepatogumų ar brangiai kainuoti, o kariuomenėje dėl nesugebėjimo parengti geriausią planą rizikuojama patirti didelio masto neigiamus padarinius, net prarasti žmonių gyvybių.

6. Bendra vertinimo forma buvo nustatyta dėl keleto priežasčių:

a) Kai asmeninės intelektinės galimybės dėl streso arba nuovargio sumažėja, remiamasi iš anksto parengtu vadovu, arba pagrindinėmis gairėmis („turėklais“), kad dėl neapdairumo nebūtų praleistas nė vienas svarbus veiksnys. Taip užtikrinama, kad bus apsvarstyta visa su tam tikru klausimu susijusi informacija.

b) Visų lygių vadai turi bendrą formą, kuria vadovaudamiesi gali paaiškinti ir pagrįsti savo sprendimus aukštesniesiems vadams ir lengvai perteikti savo mintis pavaldiniams.

c) Užduotys, parengtos atlikus vertinimą, leidžia žengti kitą žingsnį – pradėti rengti informacinį pranešimą arba įsakymą.

METODAS

7. Vertinimo etapai. Kad problemą būtų galima metodiškai ir išsamiai išanalizuoti, vadas turi ją išskaidyti dalimis. Vertinimo, tiek kovinio, tiek oficialiojo, procesą sudaro 4 etapai. Tačiau iš pradžių turi vykti:

PLANAVIMAS IR SPRENDIMŲ PRIĖMIMAS

Pasirengimas

Pradinis laiko įvertinimas. Ne privaloma, tačiau rekomenduotina, kad galėtumėte apskaičiuoti laiką, kurį turite ir galite skirti kiekvienam svarbiam veiksmui – koviniam vertinimui ir įsakymams parengti, atskiroms operacijoms atlikti. Taikoma vadinamoji „trečdalis“ taisyklė, kartu nepamirštant skirti laiko parengiamiesiems žingsniams. Taigi 1/3 laiko skiriama vado koviniam vertinimui ir įsakymams, o 2/3 – jo pavaldinių vertinimams ir įsakymams rengti, taip pat pratyboms (veiksmų repeticijoms). Tačiau visas šis procesas turėtų trukti vos keletą minučių.

1 etapas

Misijos analizė. Pirmasis žingsnis – išanalizuoti, kas turi būti padaryta, t. y. „koks yra tikslas, ką iš tikro ketinama pasiekti“. Tai vadinama misijos analize.

2 etapas

Veiksnių vertinimas. Antrasis žingsnis – įvertinti visus veiksnius – informaciją, kuri turi įtakos rezultatui. Juos vertindami galėsite padaryti išvadas, kurios leis suformuluoti bet kurią užduotį arba nustatyti apribojimus.

3 etapas

Galimos veiksmų eigos aptarimas. Vadas šiame etape apsvarsto visus įvertintus veiksnius ir palygina kiekvieną galimą veiksmų eigos variantą.

4 etapas

Vado sprendimas. Galutinis etapas – geriausio veiksmų scenarijaus, kurį įgyvendinus galima pasiekti tikslą arba įvykdyti misiją, atranka.

Parengtas planas gali atrodyti formalus, o jo turinys – per daug ribotas. Tai neišvengiama, kadangi vertinama sudėtingomis sąlygomis, kai mintis, kad būtų priimtas geriausias sprendimas, būtina nukreipti žinoma, tęstine, aiškia ir logiška vaga.

IŠVADOS

8. Kai vertinimas gerai parengtas, o į jo išvadas atsižvelgiama, iškilusios problemos sprendžiamos nešališkai. Sprendžiant konkrečią problemą svarbiausia vertinti intelektualiai, išlaikyti emocinį atstumą, su ja nesusitapatinti. Taip suteiksite reikiamo svorio visiems su tuo susijusiems veiksniams ir priimdami sprendimus nebūsite šališki. Pasirinkę tam tikrą veiksmų scenarijų (eigą), patikrinkite kiekvieną numatytą atlikti veiksmą remdamiesi patvirtinta, plačiai taikoma teorija, kad tai būtų geriausias variantas, tada renkite planą. Geras vadas lieka budrus ir reaguoja į besikeičiančias arba naujas aplinkybes, nuolat tikrina pasirinktą veiksmų tvarką tol, kol jam skirta užduotis įvykdoma. Nuolatinio situacijos tikrinimo priimant sprendimus nereikėtų painioti su neryžtingumu ir svyravimu.

9. Nuoseklus žingsnis po žingsnio kovinio ir oficialiojo vertinimo paaiškinimas pateikiamas mėlynosios „Vadovavimo knygos“ priede.

4. BENDRAVIMAS

Atsiųsk 3 arba 4 pensus – einame į šokius.

Anonas (Anon), Pirmasis pasaulinis karas

1. Bendrauti – tai gebėti suprasti ir būti pačiam suprastam. Bendravimas – svarbi vadovavimo dalis. Kiekvienas karininkas privalo duoti įsakymus ir nurodymus, rengti ir pristatyti informacinius pranešimus, aptarti atliktas užduotis, kalbėti su kareiviais ir kareiviams, palaikyti „tarpusavio ryšį“. Todėl bet kuris vadas turi mokėti aiškiai kalbėti ir rašyti, tinkamai elgtis įvairiose situacijose, bendrauti.

2. Bendravimas – tai įgūdžiai, kurių galima įgyti ir kuriuos būtina lavinti: „Ką girdėjau – pamiršau, ką mačiau – prisimenu, ką dariau – išmokau!“

Ši santrauka nenagrinėjama auditorijoje, nors tema gan plačiai išdėstyta studijų programoje ir aptariama viso kurso metu, kad galėtumėte:

- a. formuluoti aiškius įsakymus;
- b. glaustai kalbėti per radiją;
- c. veiksmingai instrukuoti per pratybas;
- d. pasitikėdami savimi viešai kalbėti;
- e. profesionaliai atstovauti kariuomenei dirbdami su žiniasklaida;
- f. išmokti klausyti, klausinėti ir suprasti;
- g. aiškiai ir glaustai rašyti angliškai.

3. Toliau pateikiami trys patikrinti patarimai, į kuriuos išmintinga atsižvelgti:

a. Prieš pradėdami kalbėti, PAGALVOKITE. Karinis vertinimas – geriausias būdas įsitikinti, kad mąstote aiškiai, turėdami konkretų tikslą, kad galite logiškai žodžiu išdėstyti planą. Išmokite tai daryti.

b. Savo medžiagą RENKITE, PLANUOKITE ir STRUKTŪRINKITE. Kiekvienas turi slogių prisiminimų, kai užsiėmimams nebuvo tinkamai pasirengta – painiai pateikti informaciniai pranešimai, neteisingai suprasti nurodymai, užsiėmimai, kai kariai nuobodžiavo, o karininkai jautėsi nepatogiai, buvo sumišę iš gėdos. Todėl visada raštu sudarykite paskaitos arba pamokos planą; lentoje nurodykite pristatomų įsakymų struktūrą ir turinį; iš pradžių atskirai pasižymėkite savo mintis ir tik po to

rašykite ilgesnį ir platesnį rašinį. Prisiminkite posakį, kurio visi penki anglų kalbos žodžiai prasideda raide „p“: *Prior Preparation Prevents Poor Performance* („Išankstinis pasirengimas apsaugo nuo prasto pasirodymo“).

c. **LAIKYKITĖS TAISYKLIŲ**. Taisyklės – tiek štabo karininko pareigų vykdymo, tiek raštų rengimo ar laiškų (namiškiams) rašymo pagal nustatytas kalbos normas – kuriamos tikslingai. Štabo karininkų pareigos nustatytos siekiant išvengti aplaidumo, užtikrinti jų vykdymo nuoseklumą, kad tarnyboje viskas būtų paprasta ir aišku ir tai suprastu net pavargęs kareivis. Taigi laikykitės nustatytų įsakymo davimo, padėkos reiškinio, karinių dokumentų rengimo ir kitų taisyklių.

4. Pasitikėjimas savimi padeda sėkmingiau bendrauti – jis atsiranda ir didėja įgijus atitinkamų žinių, patirties, gerai tam pasirengus ir kai reikalai apskritai gerai klojasi. Augant pasitikėjimui savimi pastebėsite, kad jūsų vadovavimo ir bendravimo stilius taip pat keičiasi ir tobulėja. Sąmoningai atkreipkite dėmesį į savo vadovavimo ir bendravimo stilių – venkite erzinančio manieringumo, taip pat parodyti, kad greitai suizrata arba elgiatės paviršutiniškai, nesuvokdami reikalo esmės ir svarbos. Venkite skaityti užrašus nuleidęs akis kaip koks tarnas, nematydamas klausytojų, – jei jau tenka naudotis užrašais, prisiminkite, kad su auditorija būtina palaikyti akių kontaktą. Tegul jūsų pranešimo stilius būna gyvas, nebijokite pajuokauti, kur tinka, tačiau visada išlikite pagarbūs. Tačiau svarbiausia – pranešimas turi būti paprastas, kad būtų aišku, kas giriamas, kas už ką atsako ir kt.

5. Galiausiai bendravimas. Tai – dvipusis procesas. **KLAUSYKITĖS** pagarbiai, **siekdami** suprasti, **KALBĖKITE** sklandžiai ir užtikrintai.

VAIZDUOTĖ IR NAUJOVĖS

Pernelyg dažnai treniruojamiems Didžiosios Britanijos pėstininkų būriams ir kuopoms iki atgrasumo buvo nusibodusi pagrindinė pėstininkų taktika, kurią jie visur sėkmingai taikė. Daugumai šių mokymų, deja, vadovavo karo mokyklų instruktoriai, kuriems trūko mūšio lauke įgytos patirties ir vaizduotės. Pedagogais daugiausia tapdavo vadovaujantis personalas, kuris nepakentė jokios nustatytų taisyklių ir priimtų sprendimų kritikos.

BENDRAVIMAS

Galbūt jie, kaip ir dauguma pėstininkų, kentė dėl prieškarinio kūrybingų ir protingų pulko karininkų stygiaus. Per mažai jų galėjo įsivaizduoti, kaip reikėtų kautis mūšyje, o planuodami – numatyti galimas problemas. Atrodė, kad jiems trūksta gebėjimo apie šias problemas mąstyti taip, kad galėtų būti priimti išmintingi sprendimai. Didžiąją laiko dalį jie praleisdavo diskutuodami apie Britų imperijos politiką. Be to, kitaip nei vokiečiai, mes, britai, instinktyviai vengiame demonstruoti entuziazmą, kuris, ypač jeigu susijęs su naujovėmis, mums yra kaip nepatogumas, verčiantis rausti iš gėdos. Taigi, mūšio laukas tapo mūsų mokytoju ir neišvengiamai pareikalavo negailestingos kainos – kraujo ir laiko.

5. ORGANIZACINIO DARBO VAIDMUO VADO VEIKLOJE

IVADAS

1. Be vadovavimo savo padaliniais, karininkams dažnai, kad pasiektų užsibrėžtą tikslą, tenka imtis ir kito darbo – organizuoti specialias grupes ir telkti išteklius. Siekiant tikslo, nereikėtų nuvertinti organizacinio darbo svarbos. Šioje santraukoje daugiausia dėmesio skiriama vadovavimo ir organizavimo taikos metu ypatumams, nors pateikti principai tinka ir karinėms operacijoms aptarti.

2. Civilinių bendrovių vadybos konsultantai yra išskyrę veiksnius, kurie reikalingi, kad užduotis būtų sėkmingai įvykdyta. Jie glaudžiai susiję su Adairo (*Adair*) funkcijomis, kurių yra keturios. Tai:

- a. Planavimas.
- b. Organizavimas.
- c. Nurodymai ir koordinavimas.
- d. Kontrolė.

PLANAVIMAS

3. Planavimas – visos karinės veiklos pagrindas. Daugiausia pastangų visuose kursuose ir tarnyboje įdedama to mokant karininkus. Ypač gerai, kad kariuomenėje planuojant ir platinant informaciją įtraukiama visa karinio vadovavimo grandis, naudojamos tinkamiausios ryšių sistemos.

ORGANIZAVIMAS

4. Organizacijos užduotis – suteikti karininkams priemones nustatytiems tikslams pasiekti. Karinė organizacija – tai iš dalinių arba pagal tam tikros įstaigos pavyzdį sudaryta struktūra. Tokios organizacijos veikia vadovaudamosios aiškiais principais, kurie ypač naudingi, kai gaunama ypatinga užduotis. Šiuos principus žinoti pravartu kiekvienam sėkmės siekiančiam vadui.

5. Vadovavimo vieningumas. Kuo didesnio veiklos efektyvumo siekiančioje karinėje organizacijoje nė vienas neraportuoja daugiau nei

vienam tiesioginiam viršininkui. Taip išvengiama įsakymų dubliavimo ir jų prieštaravimo. Vadovavimo vieningumas yra kariuomenės veiklos organizavimo principas, ir tai atsispindi vadovavimo grandžių struktūroje – pradedant ministerija, baigiant daliniais.

6. Kontrolės apimtis. Kad vado kontrolė, kuri gali būti kelių tipų, būtų veiksminga, ji taip pat turi turėti nustatytas ribas. Kontrolės ribas lemia šie veiksniai: personalo skaičius, atstumas ir laikas.

a. Personalas skaičius. Matematinė „kontrolės apimties“ išraiška rodo, kaip padaugėja tiesioginių ir netiesioginių ryšių išaugus pavaldinių skaičiui: 7 pavaldinių kontrolė sudaro 127 tiesioginių ryšių grandines + 490 netiesioginių, arba tarpinių, ryšių grandinių; laikoma, kad tai didžiausias žmonių, kuriems gali veiksmingai vadovauti vienas vadas, skaičius. Kita vertus, vadovaujant mažiau nei 3 pavaldiniams, sudaromos sąlygos per daug juos kontroliuoti. Atkreipkite dėmesį į tai, kaip nustatyta kontrolės apimtis atitinka dalinio ir padalinio organizaciją. Šis principas rodo, kad vadas, kuris skiriamas vadovauti didelei grupei žmonių, turi šią grupę išskaidyti į pogrupius ir kiekvienam jų skirti po viršininką. Tada, turėdamas vos kelis tiesiogiai pavaldžius karius, jis galės veiksmingiau veikti, vadovauti grupei kaip vienetui.

b. Atstumas. Būtina į atstumą atsižvelgti kaip į atskirą veiksnį, kuris turi įtakos vadinamajai kontrolės apimčiai. Jeigu pavaldiniai sugrupuoti, yra arti vienas kito, juos prižiūrint kyla mažiau problemų, negu tada, kai jie išsklaidyti. Pastaruoju atveju dėl priežiūros sunkumų gali tekti kontrolės apimtį sumažinti iki 4 arba 5 pavaldinių.

c. Laikas. Tai – svarbus veiksnys, renkantis optimalią kontrolės apimtį. Vykdamas kai kurias užduotis reikia didesnės vado kontrolės. Todėl gali būti, kad jis nepajėgs tinkamai kontroliuoti visų 7 pavaldinių.

7. Panašios užduotys. Siekiant, kad veikla būtų kuo efektyvesnė, išmintinga grupuoti panašias užduotis, taip pat specialistus. Pavyzdžiui, specialius transporto padalinius paprastai sudaro vairuotojai ir mechanikai, kurie prižiūri ir remontuoja viso dalinio transporto priemones.

8. Įgaliojimų perdavimas. Svarbiausia išsąmoninti, kad gali būti perduoti tik įgaliojimai, o NE atsakomybė (žr. sk. „Patarimai dėl įgaliojimų perdavimo“).

NURODYMAI IR KOORDINAVIMAS

9. Valdymo funkcija ypač svarbi didesniuose nei karių būrys daliniuose. Valdymas ir vadovavimas, ypač kalbant apie bendravimą, glaudžiai susiję, nes tai tikrai daugiau nei gebėjimas duoti tinkamus taktinius įsakymus.

KONTROLĖ

10. Kuo anksčiau problemos bus įvardytos, tuo greičiau jas bus galima išspręsti. Idealiomis sąlygomis kontrolė nereikalinga: kiekvienas turėtų išmanyti savo darbą ir atlikti jį kaip galima geriau. Vis dėlto žmonės daro klaidų, kas visiškai suprantama; standartai taip pat gali būti klaidingi, o netikėtų kliūčių ir aplinkybių sugluminti, jie gali būti priversti staiga sustoti. Dėl to vadai, kad iškelti tikslai būtų pasiekti, visada privalo kontroliuoti veiksmų eigą. Kontrolė – svarbus veiksnys kuriant bet kokio tipo organizaciją. Natūralu, kad ji vyksta suplanavus veiksmus, davus atitinkamus nurodymus ir veiksmingai motyvavus vykdytojus. Jei įvardytume organizaciniais terminais, kontrolė, kaip teigia Adairas, apima didelę vertinimo funkcijos dalį, ypač poreikį tikrinti ir lyginti, analizuojant sėkmingus atvejus ir mokantis iš patirties.

11. Neretai atliekant mažas užduotis kontroliuoti galima stebinti ir duodant reikalingus nurodymus, tačiau vykdant didesnes arba išskaidytas – gali prireikti rengti ataskaitas ir patikrinimus. Kad tai atliktų tinkamai, geras vadovas:

- a. kiek įmanoma sumažina ataskaitų skaičių;
- b. įtraukia naujas arba papildomas procedūras tik tada, kai būtina;
- c. rengia kuo paprastesius pranešimus.

12. Kontroliuodamas ir lygindamas su planuotais nuveikti darbais, vadovas įvertina realiai atliktus darbus. Jeigu užsibrėžtų tikslų nepavyko pasiekti, vadovui gali tekti iš naujo planuoti, organizuoti, duoti atitinkamus nurodymus ir koordinuoti darbą. Grįžtamasis ryšys, kurio sulaukiama kontroliuojant, – rodiklis, kuriuo remdamasis vadovas gali įvertinti organizacijos veiksmingumą.

SANTRAUKA

13. Be pagrindinių pareigų, jaunesnieji karininkai turės atlikti daugybę papildomų užduočių, pavyzdžiui, kai teks šturmuoti kalvą arba vykti su konvojumi iš taško A į tašką B. Esama ir kitų užduočių, kurios gali būti jiems pavestos: budėti valgykloje, rinkti šiukšles, padėti dalinyje organizuoti Atvirų durų dieną, ir kiekvienu atveju darbą tikriausiai reikės organizuoti skirtingai. Vis dėlto atliekant bet kurią užduotį svarbiausia, kad komanda būtų vieninga, o kontrolė – veiksminga, kad įgaliojimai būtų perduodami apgalvotai ir veiksmai tinkamai koordinuojami. Tai atitiktų Adairo funkcinio vadovavimo teoriją.

Priedai:

Patarimai dėl įgaliojimų perdavimo.

Nurodymų davimas raštu ir veiklos koordinavimas.

REKOMENDACIJOS DĖL ĮGALIOJIMŲ PERDAVIMO

1. Vienas svarbiausių sėkmingai dirbančios organizacijos požymių – darni įgaliojimų perdavimo tvarka. Kuo didesnė organizacija, tuo didesnis poreikis nustatyti aiškią ir veiksmingą įgaliojimų perdavimo sistemą, kuri padeda vadui naudotis savo įtaka.

2. Vis dėlto visada reikėtų turėti galvoje, kad įgaliojimai gali būti perduodami, o atsakomybė – ne. Atsakomybę už sėkmingą užduoties įvykdymą visada prisiima vadas, nesvarbu, suteikė jis įgaliojimus vienam iš savo pavaldinių, kad pastarasis jo vardu atliktų užduotį, ar nesuteikė. Dėl šios priežasties vadovaujantis karininkas atsako už viską, kas vyksta jo dalinyje. Susiklosčius tam tikroms aplinkybėms jis privalo perduoti įgaliojimus parinktiems žmonėms, kurie tvarko jo dalinio atsargas, transportą ir administracinius klausimus bei planuoja dalinio personalo mokymus; bet jeigu kas nors padaroma ne taip, jis, kaip vadas, pats prisiima visą atsakomybę.

3. Jums, kaip jaunesniajam karininkui, užduotis paskirs jūsų kuopos (baterijos, eskadrono) vadas. Kai kurias užduotis norėsite atlikti pats, kitas – skirti savo pavaldiniams. Toliau pateikiamos rekomendacijos, kurios

ORGANIZACINIO DARBO VAIDMUO VADO VEIKLOJE

padės suprasti įgaliojimų suteikimo priežastis ir pagrindinius principus bei suteiks jums galimybę veiksmingiau taikyti šiuos vadybos įgūdžius.

a) Įgaliojimų suteikimo priežastys

(1) Organizacijai augant, vienam vadui tampa nebeįmanoma susidoroti su visomis įvairaus pobūdžio ir lygio problemomis. Jam reikia kitų pagalbos.

(2) Pavaldinius būtina mokyti, kaip prisiimti atsakomybę ir su ja susidoroti, kad jie pasiruoštų užimti aukštesnius postus organizacijoje.

(3) Gavę įgaliojimus darbuotojai turi asmeniškai įnešti didesnę indėlį, todėl sustiprėja motyvacija laikytis aukštesnių darbo atlikimo standartų.

(4) Perduodamas einamuosius darbus pavaldiniams, vadas gali daugiau laiko skirti svarbesnėms vadybos funkcijoms, tokioms kaip planavimas ir sprendimų priėmimas.

b. Kokius įgaliojimus pavaldiniams reikėtų suteikti, o kokių – ne

(1) Vadas TURETŲ suteikti šiuos įgaliojimus:

(a) Atlikti einamąsias ir nedideles užduotis.

(b) Atlikti užduotis, kurias kiti gali vykdyti taip pat gerai, kaip ir jis, arba net geriau už jį, nes turi tam reikalingų įgūdžių. Taip būtų patikrintos pavaldinių galimybės.

(2) Vadas NETURETŲ suteikti šių įgaliojimų:

(a) Spręsti išimtinių bendros tvarkos ir kasdienių procedūrų klausimų.

(b) Spręsti svarbių klausimų, kai tai susiję su reikšmingais padariniais.

(c) Vykdyti užduočių, kurios liudija vado asmeninį statusą ir poziciją.

c. Įgaliojimų suteikimo principai

(1) Užtikrinkite, kad pavaldiniai:

(a) aiškiai suvoktų paskirtos užduoties tikslus ir žinotų standartus, kuriais remiantis bus įvertintas jų darbas;

(b) realiai įvertintų užduočiai įvykdyti skirtus žmogiškuosius ir materialinius išteklius;

(c) suvoktų, kad jie yra atsakingi asmeniui, skyrusiam užduotį. Tai žmogus, kurį jie turėtų informuoti, susidūrę su sunkumais.

ORGANIZACINIO DARBO VAIDMUO VADO VEIKLOJE

(2) Aiškiai įvardykite, kuriuos įgaliojimus skiriate. Atidžiai paaiškinkite, ką galima ir ko negalima daryti be įgaliojimus suteikuso asmens žinios.

(3) Nurodykite galutinę užduoties įvykdymo datą.

(4) Prireikus nustatykite ataskaitų rengimo sistemą, pavyzdžiui, jeigu užduotis didesnės apimties.

(5) Leiskite pavaldiniui pačiam savarankiškai dirbti ir mąstyti, nebent užduotis turi būti atlikta tik tam tikru konkrečiu būdu.

d. Kam suteikti įgaliojimus

(1) Tiesioginiams pavaldiniams, NE jų pavaldiniams.

(2) Tiems, kurie turi daugiausia laiko.

(3) Tiems, kuriems reikia įgyti patirties.

(4) Tiems, kurių įgūdžius norite patikrinti.

(5) Žemiausio lygmens (laipsnio) šią užduotį gebančiam atlikti pavaldiniui.

(6) Ne tik pajėgiausiems.

e. Kodėl kai kurie vadai nenoriai perduoda įgaliojimus

(1) Juos kankina asmeninio nesaugumo jausmas ir jie nori sprendimus priimti patys.

(2) Jie jaučiasi kompetentingesni už savo pavaldinius.

(3) Jie jaučia negalį aiškiai įvardyti tikslų.

(4) Jie bijo, kad patys negalės atsakyti į užduodamus klausimus, todėl pavaldiniai manys, jog jie be pavaldinių pagalbos nesugeba duoti tikslų nurodymų.

f. Kodėl kai kurie pavaldiniai nenoriai prisiima jiems perduotus įpareigojimus Vidutinis darbuotojas noriai prisiima jam skirtus įpareigojimus, nes tai patenkina jo savimeilę. Vis dėlto yra atvejų, kai pavaldiniai nenori, kad jiems būtų skirta atsakomybė, kadangi:

(1) Bijo kritikos, jei neįvykdytų užduoties.

(2) Nepakankamai pasitiki savo jėgomis.

(3) Lengviau gali paprašyti, kad vadas nurodytų sprendimą, užuot patys pasistengę rasti tinkamą išeitį.

(4) Tiki, kad vadams mokama už tai, kad šie prisiimtų atsakomybę, o ne ją perduotų.

(5) Atlieka darbą, o vadui tenka nuopelnai.

(6) Nėra visiškai atsidavę organizacijai.

PAPRASTA ĮGALIOJIMŲ SUTEIKIMO SISTEMA

C. Roebuckas (*Roebuck*), adaptuota pagal Hersį (*Hersey*) ir Blanchardą (*Blanchard*)

1. Galima skirti daug skirtingų įgaliojimų suteikimo lygių. Jie turi atitikti komandos arba individo įgūdžius, būtinus užduočiai atlikti. Tai gali jums padėti perduoti įgaliojimus, kad jie būtų taikomi veiksmingai, taip pat pasirinkti tinkamiausią vadovavimo stilių, atsižvelgiant į tai, kiek savarankiškumo rengiamasi suteikti komandai arba individui.

2. Suteikti įgaliojimai turi atitikti komandų arba individų pajėgumus, atsižvelgiant į tai, kaip jie susipažinę su užduotimi ir kokia jų motyvacija įvykdyti užduotį. Taigi yra nesuskaičiuojama daugybė įvairių užduočių atlikimo būdų, tačiau apibendrinant galima skirti 4 pagrindines kategorijas. Kartu reikėtų pažymėti, kad jos atspindi tik tai konkrečiai užduočiai būdingas komandos arba individo žinias ir motyvaciją. Atlikdami kitą užduotį tie patys individai (komandos) gali būti mažiau kompetentingi arba motyvuoti. Apibūdinsime šias 4 kategorijas:

a. Individai arba komandos yra labai motyvuoti, bet nieko nežino apie užduotį – jie yra **pradedantieji**.

b. Individai arba komandos apie užduotį turi tam tikros informacijos, bet gali būti, kad yra nemotyvuoti – jie yra **mokiniai**.

c. Individai arba komandos gerai išmano užduotį, bet yra nemotyvuoti – jie yra **parengtieji (reguliarieji)**.

d. Individai arba komandos gerai išmano užduotį ir yra motyvuoti – jie yra **vykdytojai**.

Jei prisimenate žmones arba komandas, su kuriomis dirbote anksčiau, galėsite jas priskirti vienai ar kitai nurodytai kategorijai.

3. Kiekvienai nurodytai pavaldinių kategorijai galima vadovauti tam tikru stiliumi:

a. **Pradedantiesiems – kontrolieriaus**. Būtina atidžiai stebėti, kaip vykdoma užduotis, duodant aiškias ir tikslias užduoties vykdymo instrukcijas. Vadas pats prižiūri, kaip atliekama užduotis.

b. **Mokiniams – trenerio**. Šio lygio pavaldiniams reikalinga priežiūra, kaip vykdoma užduotis, tačiau individas arba komanda įgyvendina užduotį, remdamiesi vado paaiškinimu, ir jiems leidžiama atlikti užduotį

be nurodymų žingsnis po žingsnio. Vadas stebės, kaip užduotis po truputį atliekama, bet suteiks individui arba komandai laisvę atlikti kiekvieną galimą užduoties dalį atskirai ir savarankiškai neįsikišdamas.

c. **Parengtiesiems (reguliariesiems) – konsultanto.**

d. **Vykdytojams – koordinatoriaus arba perduodančiojo įpareigojimus.** Komanda arba individas yra ir kompetentingi, ir motyvuoti atlikti užduotį, todėl geriausia būtų leisti jiems priimti atsakomybę už užduoties vykdymą ir paskirstyti įpareigojimus. Vadas tikriausiai nedalyvaus procese, bet reikalaus tarpinių pažangos ataskaitų, rodančių, kaip vyksta einamieji darbai.

4. Apskritai kalbant, pagrindinis įgaliojimų suteikimo principas – komandai arba individams skirti tokias užduotis, kurias jie gali įvykdyti, jei reikia – tam tikrais momentais jiems padėti, nurodant, kaip atlikti naujas užduotis. Taip pat svarbu nepamiršti gerinti jų darbo (funkcinis vadovavimo metodas), kad jie tobulėtų ir iš pradedančiųjų išaugtų iki komandinių arba individualių užduočių vykdytojų. Atminkite, kad jums nebūtina pačiam būti pradedančiųjų kontrolieriumi – tai galite pavesti puskarininkui arba labiau patyrusiam kareiviui. Svarbu nepamiršti, kad per didelė priežiūra suryja jūsų laiką, skirtą planavimui ir kitoms funkcijoms, kurių tik jūs, vadas, galite imtis.

5. Šiuo paprastu būdu taip pat nurodomi veiksmingiausi vadovavimo stiliai, kurie atrenkami remiantis skirtais įsipareigojimais. Todėl kontrolierius yra labiau autokratiškas, o koordinatorius – dalyvaujantis.

6. Realiame gyvenime kiekvienam būdingas savitas, labiausiai priimtinas vadovavimo stilius. Kaip buvo nurodyta, jų iš viso yra keturi: kontrolieriaus, trenerio, konsultanto ir koordinatoriaus. Šie vadovavimo stiliai tinka tik tam tikroms, o ne visoms situacijoms. Turėtumėte išmokti naudoti vieną iš keturių nurodytų stilių atsižvelgdami į situaciją.

7. Įvertindami užduotį taip pat turėtumėte nutarti, koks įgaliojimų perdavimo būdas labiausiai tiktų ir kurį vadovavimo stilių reikėtų taikyti.

KAIP DUOTI NURODYMUS IR KOORDINUOTI VEIKLA

REKOMENDACIJOS, KAIP DUOTI NURODYMUS

1. Išskyrus tam tikrus atvejus, kai karinė drausmė būtina, mažai tikėtina, kad griežtas vadas, nuolat piktai duodantis nurodymus, ko nors pasieks. Pavaldiniai nemėgsta būti stumdomi, ir toks vadovavimo būdas negali užtikrinti jų veiksmingo bendradarbiavimo.

2. Tiesioginis įsakymas kam nors ką nors padaryti tam tikru būdu per tam tikrą laiką – ne visada geriausias veikimo būdas. Kartais geresnių rezultatų pasiekama maloniai paprašant arba pasiūlant atlikti konkrečią užduotį ir kartu nurodant priežastį. Kiekvienas supras, kad tai įsakymas, tačiau suteikiantis pavaldiniams šiek tiek veikimo laisvės imtis iniciatyvos patiems.

3. Ar duodamas nurodymus, ar siūlydamas, ar klausdamas, vadas privalo būti tikras, kad jo pavaldiniai aiškiai suprato, kad užduotis turi būti padaryta. Vadas turėtų kalbėti pavaldiniams suprantama kalba ir paaiškinti savo norus aiškiai ir tiksliai. Daug terminų ir situacijų, kurios yra labai aiškios prižiūrėtoji, pavaldiniams gali būti visiškai nesuprantamos. Visada patartina instruktavimo pabaigoje užduoti klausimų, kad paaiškėtų, ar visi dalykai teisingai suprasti.

4. Kaip dažnai pasitaiko, rašytiniai įsakymai – geriausias būdas nurodymams registruoti. Taip pat jie rekomenduotini, kai kalbama apie konkrečius skaičius arba sudėtingas detales; arba kai konkretus pavaldinys ar jų grupė yra už kažką atsakingi, taip pat kai galima panaudoti skelbimų lentą bendriems įsakymams (pvz., kuopos). Žodiniai įsakymai geriausiai tinka duodant paprastus nurodymus, kurie susiję su kasdienėmis užduotimis, arba aiškinant rašytinių įsakymų detales. Jie, žinoma, yra pagrindinė operacijų įsakymų perdavimo priemonė kuopos ir žemesniu lygiu.

5. Duodamas nurodymus, vadas brėžia konkrečią ribą tarp per didelės ir per mažos priežiūros. Jei to reikalaujama, visi įsakymai gali būti rašytiniai, padalinys bus užverstas administraciniais darbais ir veikla sulėtės. Jeigu pavaldiniai jaučia, kad vadas „kvėpuoja jiems į pakaušį“, iniciatyva ir susidomėjimas bus slopinami. Pavaldiniams duodamų nurodymų turėtų būti kiek galint mažiau, kad kiekvienas individas arba jų

grupė galėtų užtikrinti, jog sėkmingai baigs pavestą darbą. Pats nurodymas, kuris yra vadybos veiksnys, numato, kad darbas turi būti atliktas. Net geriausi planai ir puikus darbo organizavimas nepadės, jeigu duodami netinkami nurodymai.

VADOVAVIMAS IR VEIKLOS KOORDINAVIMAS

6. Vado atsakomybė yra trejopa: 1 – atsakomybė vyresniesiems, 2 – atsakomybė savo pavaldiniams ir 3 – atsakomybė lygiagrečiams padaliniais arba sekcijoms, kurios nėra tiesiogiai pavaldžios, bet jų veikla gali būti susijusi arba paveikta jo veiklos. Su vado lygiagrečiais ryšiais organizacijoje susijusi koordinacinė vadybos funkcija.

7. Veiksmų koordinavimo tikslas – kito, ne vado žinioje esančio, personalo bendradarbiavimas arba vado žinioje esančių grupių būrimas bendradarbiauti. Joks kariuomenės dalinys arba sekcija nėra tiek nepriklausomas arba uždaras, kad jam nereiktų kitų dalinių pagalbos įgyvendinant misiją. Vadas turi spręsti bendras problemas drauge su kitomis sekcijomis, asmeniškai bendraudamas su kitais vadais, taip pat konferencijų ir ryšių vizitų metu.

8. Veiksmingas koordinacinis darbas geriausiai vyksta, kai susijusiems asmenims gerokai iš anksto pranešama, kokios reikia pagalbos. Vadas, nors ir kontroliuoja savo veiksmus, būtinus jo planui įvykdyti, negali tokiu pat mastu kontroliuoti kitų žmonių, iš kurių tikisi pagalbos, darbo. Todėl išmintinga pagalbos prašyti kaip galima anksčiau, kad būtų spėta ją organizuoti, kadangi kiti turi savų darbo prioritetų ir gali neturėti laiko, ypač jeigu pagalbą prašoma suteikti greitai.

9. Jeigu vadas nori prašyti draugiškos kitų departamentų pagalbos, svarbu, kad toks prašymas būtų asmenis. Už suteiktą pagalbą visada būtina padėkoti ir savo ruožtu noriai suteikti grįžtamąją pagalbą padėjusiesiems. Toks bendradarbiavimas užtikrina gerus santykius ateityje – retas žmogus pasirengęs padėti vadui, kuris nuolat atsisako padėti arba pamiřta savo pažadus.

VADOVAVIMAS KAREIVIAMS – PAREIGA

Kaip tik tada staiga supratau, kad vadovauju 18-ajam būriui tris mėnesius, tiksliau – tris mėnesius ir dvi dienas. Prieš prisijungdamas prie bataliono liepos viduryje buvau išpėtas, kad numatoma mano buvimo čia trukmė – maždaug trys savaitės. Dabar atrodo keista, bet tada nė akimirkai nekilo mintis, kad galėčiau būti sužeistas ar užmuštas – tiesiog neturėjau laiko apie tai galvoti, nes nuolat buvau užsiėmęs savo svarbiomis ir ne visada viliojančiomis pareigomis. Liepos mėnesį pradėjau abejoti dėl savo pajėgumo. Anksčiau naiviai tikėjau pergale mūšyje, kaip pagrindine nugalėtojo prerogatyva. Dabar tokių abejonių ir iliuzijų nebekilo. Dar daugiau – sužinojau, kaip labai kareiviai nekenčia ir bijo jaunų karininkų, kuriems mūšis – būdas išgarsėti, galbūt kitų kareivių gyvybės kaina. Man tapo aiški mano pareiga – turėjau ramiai, pasitikėdamas savimi vadovauti 18-ajam būriui. Klaidos būtų pateisinamos tik tada, jei apsirikičiau vieną kartą. Man pavesti kareiviai ketino savo gyvenimą atiduoti į mano rankas, bet mainais tikėjosi rimto, profesionalaus požiūrio.

6. DRAUSMĖ

*Paklusti Dievo įsakymams, kaip mums sako sąžinė, – pareiga;
paklusti teisėtos valdžios nustatytiems įsakymams – drausmė.*

Seras Džonas Forteskju (Fortescue)

*Jeigu imate savo automobilį arba dviratį, galite pasirinkti, kur norite
vykti, savo kelionės tikslą. Tai – laisvė. Bet...
kelyje laikysitės dešinės. Tai – drausmė!*

Ir suprassite, kad laisvė ir drausmė turi kažką bendro.

Feldmaršalas vikontas Slimas (Slim)

IVADAS

1. Įvardydamas kitą čia pateiktą apibrėžtį, feldmaršalas grafas Vavelis (Wavel) nurodė: „Drausmė parengia žmogų daryti tai, ko jis paprastai daryti nenorėtų, nebent būtų įsitikinęs, kad tai teisinga, tinkama ar tikslinga. Geriausiai ją įdiegti ir palaikyti padeda didžiavimasis savimi, savo daliniu ir profesija; blogiausiu atveju – tik baimė būti nubaustam. Drausmė –viena svarbiausių aukštos moralės sudedamųjų dalių, ji iki tam tikro laipsnio būtina visose bendruomenėse, išskyrus anarchiškas.

2. Mūšio galimybės keičiasi greitai, todėl būtina greitai reaguoti į įsakymus. Be to, kad bendros pastangos būtų veiksmingos, turi būti nuslopintas žmogaus savisaugos instinktas. Dėl šių priežasčių kariuomenėje būtina griežta aukšto lygio drausmė.

3. Būtina įsisąmoninti, kad gera drausmė pasiekama gerai VADOVAUJANT.

DRAUSMĖ

4. Drausmės tikslas. Visi kariniai mokymai yra skirti galutiniam išbandymui – karui. Jei žmonės bijo mirties, jie pavojaus akivaizdoje paniuoja ir nebesugeba atlikti savo pareigų, tampa Beverčiai ir apgailėtini.

Drausmės tikslas kariuomenėje – nugalėti baimę ir įdiegti kiekvienam atskirai ir grupėms gebėjimą greitai ir koordinuotai veikti.

5. Savitvarda. Baimės pagrindas – pavojaus nuojauta. Drausmė taip paveikia protą, kad jis gebėtų įveikti baimės poveikį, padeda sutelkti tuo metu reikalingas mintis. Ji įpratina laikytis savitvardos, todėl kareivis gali išlikti ramus net ekstremalioje situacijoje. Savitvarda – susijaudinimo valdymo priemonė. Neprarandantis savitvardos žmogus išlieka tvirtas, jo neįveikia net nuovargis ir nepatogumai.

6. Pareigos jausmas:

a. Žmogus paklūsta baimei susidūręs su kuo nors didesniu nei jis pats, kitaip sakant, kai jaučia, kad turimi ištekliai, lyginant savus ir priešo, nevienodi. Dėl to svarbu, kad žmogus daugiau galvotų ne tiek apie savo asmeninius pojūčius, o apie savo bataliono, divizijos arba net visos kariuomenės tikslus.

b. Šis bendrumo jausmas, kurį sukuria drausmė, padeda žmonėms pasitikti nežinomus karo baisumus. Operacijų naktį metu žmonės bijo jų laukiančios nežinomybės. Taip pat gali bijoti naujų, gąsdinančių ginklų, kurie galėtų būti panaudoti prieš juos branduolinės ar cheminės atakos metu.

c. Žmonės suvokia, kad jiems gali kelti grėsmę daugybė nežinomų pavojų. Gebėjimą įveikti šias grėsmes labai padidina jausmas, kad jie priklauso tam tikrai grupei. Grupė, nesvarbu, skyrius, būrys ar kuopa, – pažįstama, apibrėžta kiekybė, kuri, kaip jie numano, yra pakankamai stipri, kad galėtų nugalėti nežinomus jų tykančius pavojus. Minėtas pareigos jausmas atsiranda subūrus žmones į grupes arba dalinius, kurie paklūsta įsakymams. Kad pasiektų geriausią rezultatą, žmonės turi susiburti ir būti vieningi. Pasitikėjimo jie įgyja ir padrašinti išmoksta atlikdami tas pačias užduotis kaip ir jų draugai; jėgą ir pasitenkinimą pajunta būdami kartu (pvz., kuopoje), kai individualus tapatumas susilieja su didesne ir stipresne pulko tapatybe.

7. Paklusimas įsakymui:

a. Kariuomenė, nedelsdama nevykdanti vado įsakymų, nėra geresnė už minią. Dėl to žmonės privalo išmokti paklusti įsakymui net tada, kai visi jų instinktai tam priešinosi, taip pat per pratybas, kai imi-

DRAUSMĖ

tuojamos stresinės situacijos ir specialiai sudaromos sunkesnės sąlygos, kad jie galėtų tai sėkmingai išverti kilus pavojui tikrų operacijų metu.

b. Jie privalo išmokti vykdyti skirtas užduotis bet kokiomis sąlygomis ir nepaisydami visų sunkumų. Tik drausmė sujungia atskirus individus, turinčius savų baimių ir silpnybių, į vienį, pasirengusį veikti pagal vado nurodymus. Drausmė pašalina žmogui įgimtą pasipriešinimą paklusnumui ir, nuolat praktikuojama, paverčia jį nesąmoningu, kariams įprastu dalyku.

c. Nedelsiant paklusti įsakymams (o to visada reikalaujama iš geros kariuomenės) yra gyvybiškai svarbu, ir kiekvienas kareivis tai turėtų gerai išsąmoninti. Paklusnumas prasideda rikiuotės mokymo aikštelėje ir toliau tobulinamas mūšio lauko, ugnies ir manevrų, o vėliau ir būrio bei aukštesnio lygio mokymų metu.

8. Asmeninė drausmė, arba organizuotumas. Kalbant apie drausmę, svarbi pareigos sąvoka. Nieko nebūtų pasiekta ištikus krizei be pareigos jausmo. Sargybinis eina sargybą priešui atakuojant, nes jaučia pareigą tiems, kurie stovi už jo. Ši jausmą padeda išugdyti drausmė, kadangi jos reikalaujant mokoma paklusti įsakymams kaip savaimė suprantamo dalyko, kadangi nepaklusti yra neteisinga, o paklusti – teisinga.

9. Tarnyba. Be drausmės neįmanoma tarnyba, ypač kalbant apie grupę – sekciją arba būrį, apie numatytą užduotį. Pareiga, paklusnumas ir tarnyba – trys drausmės sudedamosios dalys. Ne be reikalo ir Sandhursto moto – „Tarnaujame, kad vadovautume rodydami pavyzdį“ (angl. „*Serve to Lead*“); ši frazė trumpai apibrėžia vado poziciją.

10. Santrauka. Drausmė būtina, kadangi kariams lengviau nugalėti vidinę įgimtą pavojaus ir netikrumo baimę, kai jie yra grupės dalis, kurią jungia paklusnumas patikimo vado įsakymams.

DRAUSMINGOS KOMANDOS RENGIMAS

11. Komandos gali būti skirtingos sudėties ir dydžio, tai pasakytina ir apie užduotis, kurios gali būti įvairios svarbos ir sudėtingumo. Kad ir kokia būtų užduotis, drausminga komanda turi daug daugiau galimybių ją įvykdyti. Parengti drausmingą komandą padės šie nurodymai:

a. Pavyzdys. Pirmiausia jūs pats turite būti drausmingas. Su tuo susiję ir kiti dalykai: jūsų asmeninė apranga, karybos išmanymas, kaip gerai

pažįstate savo komandos narius ir kiek laiko bei pastangų skiriate profesijai. Drausmingas vadas užsitarnauja savo karių pagarbą ir pasitikėjimą.

b. Paaiškinimas. Karys pats veiksmingiau dalyvaus kariniame rengime, nesvarbu, ar tai būtų baziniai mokymai, ar pasirengimas konkrečiai operacijai, jei bus tinkamai aprūpintas, jeigu jam pateikti tinkami nurodymai ir tiek informacijos, kad būtų užtikrintas saugumas. Jis privalo aiškiai suvokti, kad įsakymai dažnai gali būti paskelbti be atskiro paaiškinimo ir kad juos gavus iškart būtina paklusti. Tikėtina, kad tinkamus nurodymus gavęs ir gerai informuotas karys veiksmingiau veiks šiose situacijose.

c. Mokymai. Drausmę galima gerinti įvairiais būdais:

(1) Rikiuotės mokymai. Jų metu kareiviai dirba drauge, instinktyviai pakludami vienai komandai. Tai gerina reakciją ir ugdo savitvardą, taip pat sustiprina vieningumo ir savigarbos jausmą.

(2) Patikrinimas. Patikrinimas, kurį tinkamai atlieka tinkamus nurodymus gavęs karininkas inspektorius, didina darbo veiksmingumą, stiprina savigarbos jausmą ir dėmesį detalėms. Esant kario ir karininko inspektoriaus kontaktui, atsiranda pasitikėjimas ir prisiimama didesnė atsakomybė, todėl pagerėja drausmė.

(3) Išbandymo sąlygos. Nėra didesnio išbandymo nei sunkūs, ištvėrės reikalaujantys mokymai, kurių metu kareiviams tenka ribiniai krūviai – tiek, kiek leidžia žmogaus ištvėrė. Jeigu išbandymo sąlygomis laikomasi aukščiausių standartų, patikrinama drausmė, taip pat įgaunama pasitikėjimo savimi, ugdomos moralinės nuostatos.

(4) Ryžtingumas. Sunkiomis sąlygomis standartų bus laikomasi tik tuo atveju, jeigu vadovavimas yra ryžtingas ir teisingas. Vadas privalo būti pasirengęs taisyti klaidas ir, jei įmanoma, nubausti pažeidėjus.

(5) Bičiuliški santykiai. Vadas privalo būti pasirengęs laikinai būti nepopuliarus, kai turi reikalauti iš karių laikytis aukščiausių standartų. Jam dažnai tenka duoti nepopuliarius įsakymus. Vadas privalo būti pasirengęs duoti įsakymą eiti į mirtį, jei to prirėiktų. Jis turi autoritetą tol, kol sugeba išlaikyti vado pozicijas. Dėl bičiuliškų santykių, vadinimosi vardais ir buvimo „savu vaikinu“ šios pozicijos prarandamos, o drausmė dalinyje pašlyja tiek, kad sudėtingoje arba pavojingoje situacijoje vadas tampa visiškai neveiksnius.

DRAUSMĖ

(6) Nuoseklumas. Kariai nori, kad jų vadai būtų nuoseklūs; jiems svarbu žinoti, kokia konkrečiu momentu yra situacija, jie nori būti veiksmingo, gerai organizuoto dalinio dalimi. Tarnauti vadovaujant vadui, kuris savo nuosekliais reikalavimais siekia aukštų standartų, daug lengviau nei vadovaujant kartais griežtam, kartais nerūpestingam vadui.

(7) Ištvermingumas. Aukščiausiems standartams palaikyti vien drausmės nepakanka. Kariai privalo būti gerai fiziškai pasirengę ir užgrūdinti, kad ištvertų lauko pratybų įtampą.

(8) Žmogiškoji drausmė. Su kariais turi būti elgiamasi žmoniškai. Būtina vengti nešvankybių ir sarkazmo, rasti laiko asmeninėms problemoms aptarti ir spręsti. Pripažindami sunkių mokymų, kurie kiekvienam yra iššūkis ir išbandymas, svarbą, niekada nepamirškite su kariu elgtis kaip su asmenybe.

IŠVADA

12. Demokratiniai ir socialiniai pokyčiai nepakeitė drausmės poreikio. Be jokios abejonės, armija be drausmės ne tik negalėtų veikti, bet ir egzistuoti.

SANTRAUKA

13. Drausmė formuoja:

- a. savitvardą;
- b. pareigos ir atsidavimo tarnybai jausmą;
- c. paklusnumą įsakymams;
- d. vieningumo jausmą;
- e. savigarbą ir pagarbą daliniui.

14. Kareivį drausmės geriausia mokyti šiais būdais:

- a. karininko asmeniniu pavyzdžiu;
- b. paaiškinant drausmės svarbą, pateikiant aiškius nurodymus ir įsakymus;
- c. tvirtai, bet žmogiškai laikantis aukštų standartų;
- d. tobulinant fizinį pasirengimą.

15. Gera drausmė remiasi suprantamu, realiu, bet drauge ištvermės

reikalaujančiu mokymu ir aukšta morale. Tai – pagrindiniai principai, pateikti 1963 m. AcSM lordo kalboje Štabo koledžui.

1963-07-23 ŠTABO KOLEDŽUI SKIRTOS AcSM I C
LORDO MVO MBE*

Paskaitos tekstas

1. Mano nuomone, pastarosiomis dienomis dauguma Didžiosios Britanijos kariuomenės karių – karininkų, viršilų ir seržantų – apimti sumaištis, abejonių, sutrikę. Kalbama apie tokius seniai žinomus ir svarbius dalykus kaip drausmė, vadovavimas ir kt. Būtų keista, jei taip nebūtų, kai viskas šitaip kinta, bet manau, kad būtent apie šiuos pagrindinius dalykus šiandien ir kalbėsiu, ir jeigu kartkartėmis pateiksiu keletą pavyzdžių, tai tik tam, kad pagriščiau savo mintis.

2. Visada sakau naujiems žmonėms, kurie atvyksta į Sandhurstą, jog kiekvienas, kad ir kas jis būtų, kad ir iš kur būtų kilęs, pamėgintų atsiri-boti nuo sumaišties jausmo ir atsikratytų dvejonų, prisimindamas, kokia pirmutinė karininko pareiga. Kaip daugumai jūsų žinoma, tai aiškiai su-prato jau didysis Velingtono kunigaikštis. Dabar, vos man apie tai pra-kalbus, jie nustemba ir sako: „Na va, ir vėl prasideda. Grįžome į Vaterlo mūšio laikus!“ Bet kunigaikštis buvo labai išmintingas žmogus, ir kai buvo kalbama, kad popierizmas Ispanijoje kliudė jo karininkams atlikti savo pareigą, sakė: „Pirmutinė karininko pareiga – šiandien ir nuola-tos – taip parengti pavaldžius vyrus, kad šie be jokių klausimų galėtų sumušti bet kokią jiems mūšio lauke pasipriešinusią jėgą.“ Tikiu, kad ir šiandien, ir ateityje būtent tai – svarbiausias dalykas, kuris pašalina daug abejonių. Taigi, norėčiau keletą minučių skirti drausmės klausimui.

3. Šiuolaikiniame pasaulyje daugelis žmonių mano viską žiną apie drausmę. Apie tai kalbama kitose tarnybose, apie tai kalbama kai kuriuo-se mūsų daliniuose, apie tai kalbama ir per seržantų mišias: „O, jis palaiko drausmę.“ Šiandien man tai skamba kaip visiška nesąmonė. Kas yra draus-mė? Na, tai apibrėžtis, kurią nuolat cituoju ir kuri, kaip ir visos apibrėžtys, turi savų trūkumų, kaip, pavyzdžiui, šis: „Moralinė, psichologinė ir fizinė

*MVO – Karališkojo Viktorijos ordino narys, MBE – Britų imperijos narys.

būklė, kuriai esant visų rangų atstovai paklūsta vadui, nesvarbu, yra jis šalia ar ne“. Šiame teiginyje, kuris yra pagrindinė šios sąvokos traktuotė, kuris visada buvo ir mano ir, tikiuosi, bus tų, kuriems vedžiau mokymus, traktuotė, esminis žodis – „paklūsta“. Kaip tik tai yra svarbus dalykas.

4. Atrodo, Napoleonas pasakė, kad yra du svertai, kuriais išjudinamas žmogus – interesas ir baimė, ir pats galite pasirinkti, kuris labiau tinka. Jei kalbėsime apie jaunos vyrus ir kareivius, žinoma, jie turėtų šiek tiek baimintis, ir tai nekenkia: jausti baimę susimauti, apvilti komandą ar būrį, baimę pavėluoti, baimę suteršti vardą, bet tai nėra tokios svarbios baimės rūšys. Svarbu, kad instruktorius, jeigu nori pasiekti asmeninės drausmės, privalo sulaukti reakcijos. Manau, kad Sandhurstas buvo pradininkas to, jog Didžiosios Britanijos kariuomenėje šiandien jauni vyrai skatinami domėtis aplink vykstančiais dalykais ir atlikti pavestas užduotis kaip galima geriau. Mano nuomone, šiandien britų kariuomenėje to daugiau nei kada nors anksčiau, nors, žinoma, situacija skirtingose vietose įvairuoja.

5. Kai kuriose kariuomenėse laikomasi siaubingo principo (ir kai kurie civiliai jo laikosi): manoma, kad, norint parengti karininką, reikia pirma sunaikinti žmogų. Šios nuomonės šalininkai taip ne tik kalba; tai – jų politika; būtent taip jie ir elgiasi. Taip parengiamas tam tikrų savybių turintis kareivis, bet siaurų pažiūrų ir įsitikinimų. Tokių kareivių būtų sunku parengti iš šios šalies sūnų, tuo esu tikras. Tokių principų gynėjai, mano nuomone, gali susilaukti didelių nemalonumų ir dažnai jų susilaukia. Mes esame įsitikinę, kad jeigu teigiamos kareivių ir jaunų žmonių savybės bus išplėtotos reikiama linkme, jie nepraras lankstumo ir linksmumo, kas taip svarbu kariui.

6. Dėkui Dievui už humoro jausmą, vieną iš britų kariuomenės ir britų kareivio bruožų. Iki šiol dar nebuvo gero instruktoriaus, gero seržanto ar jaunesniojo seržanto, neapdovanoto šia savybe, kad ir koks griežtas jis būtų.

7. Kyla abejonių dėl įsakymų davimo. Žinoma, yra tiek daug klausimų, kuriuos galėčiau aptarti, kalbėdamas apie visus šiuos dalykus – apie įsakymo įvertinimo, kol jis dar nepaskelbtas, svarbą, mintis, kurios turi kilti jį išgirdus, pasitarimus su štabo seržantu arba seržantu, kad ir kas jie būtų, norint įsitikinti, jog įsakymas geras ir juo bus galima vadovautis. Tada kyla mintis, kad delsimas arba lėtumas vykdant įsakymus nėra toks jau labai

svarbus dalykas, ir apskritai – ar tai svarbu? Pirmiausia reikia užtikrinti, kad įsakymų būtų kiek įmanoma mažiau ir jie būtų kuo paprastesni, kad kariai žinotų, ką vadas yra numatęs. Dėl to vadui teks gerai pamiklinti liežuvį aiškinant, kodėl būtina tas ar anas. Tai nereiškia, kad reikia aptarti kiekvieną veiksmą, bet jei bus teikiami paaiškinimai, jei komanda kvėpuos vienu ritmu ir bus motyvuota, ji paklus įsakymams ir žinos, ką jie reiškia, ir jeigu vėliau kuris nors įsakymas nebus iš anksto paaiškintas, bent tikės, kad jis duotas gera valia ir yra visoms pusėms naudingas.

8. Pateiksiu šį pavyzdį, nes manau, kad jis, labiau nei bet kuris kitas, ką esu girdėjęs arba skaitęs, rodo, kaip svarbu, kad karys įprastų paklusti įsakymams mąstydamas ir linksmai nusiteikęs. Mums buvo draudžiama parašiutininkų operacijų arba mokymų metu turėti žemėlapių, kuriuose pažymėta, kaip išsidėstę daliniai: priežastis savaime suprantama ir ją lengva paaiškinti žmogui, kuris gauna įsakymą. Čia turiu labai įdomų dokumentą – iš vokiečių kalbos verstą kario dienoraštį, priklausiusį Panzer grenadieriams ir jokiū būdu neturėjusį patekti britų žinion, ir tai svarbu. 1944 m. rugsėjo 17 d., sekmadienį, pirmiems parašiutininkams nusileidus ant žemės ir pasklidus Arnhemo miestelyje, vokiečių karininkas svarstė, kur nukreipti savo pajėgas ir mus staiga užpulti. Jis net nežinojo, vykstame geležinkelio ar kito per upę nutiesto tilto, o gal aerodromo link. Skaitome: „Sekmadienis – bataliono vadavietė: iš žemėlapių, rastų perimtame britų pranešimo priede, sužinome, kad priešas juda dviem puolimo linijomis: viena – geležinkelio iškasa, kita – viešbučio, esančio Oosterbeeko šiaurės vakariniame kampe, kryptimi.“ Toliau rašoma: „Būti iš anksto įspėtam reiškia būti iš anksto apginkluotam.“ Taigi, vienas eilinis kareivis nepakluso įsakymui. Nevardysiu visų implikacijų, kaip viskas gali pakrypti, jeigu kas nors nepaiso vadovybės nurodymų arba pats karys rizikuoja ir pan., bet šįkart taip jau atsitiko. Jeigu šis kareivis būtų įpratęs paklusti įsakymams ar visa tai būtų įvykę batalione, kuriame rūpinamasi, kad įsakymų būtų klausoma tiek konkrečiais atvejais, tiek kasdienėje veikloje, minėto žemėlapio praradimo padariniai būtų tūkstantį kartų mažesni. Kas gali pasakyti dabar, kiek žmonių gyvybių kainavo pirmajai parašiutininkų brigadai patekti prie tilto, jeigu ne minėto kareivio nepaklusimas įsakymui. Šis pavyzdys rodo, kodėl seržantai, karininkų įsakymų vykdytojai, turi būti griežti ir

atkakliai reikalauti, kad kiekvienam duotam įsakymui būtų visiškai paklūstama ir tai darytų visų su juo susijusių rangų atstovai.

9. O dabar apie vadovavimą tiems, kurie patys laikosi asmeninės drausmės ir yra išmokę ją gerbti. Didis žmogus generolas Eizenhaueris (*Eisenhower*) pateikė savo vadovavimo sąvokos apibrėžtį, sakydamas: „Vadovavimo menas įkvepia kažką kitą atlikti tai, ko jūs norite, dėl to, kad jis pats to nori.“ Čia ir vėl kartojasi tos pačios temos, mintys ir principai, susiję su drausme ir vadovavimu: būtina įtraukti kareivius, juos skatinti, ir tada jie patys norės atlikti užduotis. Jūs pastebite du svertus – interesą ir baimę, apie kuriuos kalbėjo Napoleonas.

10. Papasakosiu jums istoriją apie tai, kas man nutiko kalėjimo stovykloje po Arnheimo mūšio prie Stalago 11B. Padėtis buvo gana bloga, o vyrai – prastos formos. Žinoma, visa tai buvo didžiulis smūgis – tai, ko jums niekada nenutiks, – tačiau kuo jis buvo skaudesnis, tuo labiau didėjo dvasiškai tvirtesnių kareivių savigarba. Beveik visi buvo sužeisti, ir aš labai nerimavau, kad jie elgiasi ne taip, kaip britų kariai pratę elgtis normaliomis sąlygomis. Jie, žinoma, darė viską taip, kaip vokiečiai norėjo ir siekė, o aš mažčiau, kaip mes tai įveiksime, ir nežinojau. Mano ranka buvo sužeista, ir aš ilgai negalėjau atiduoti pagarbos vokiečių karininkams, kurie, remdamiesi Ženevos konvencija, to iš mūsų reikalavo. Bet atėjo laikas, kai ranka sugijo ir kitą dieną turėjau pradėti saliuotuoti, tad pamaniau, kad geriau viską paaiškinsiu mažam mūsų komitetui, kuris slapta rinkdavosi vienoje iš pašiūrių, kad žmonės iš anksto žinotų, jog tai darysiu, kitaip gali ką nors negero pagalvoti. Taigi, jiems pranešiau: „Rytoj, kai tik vokiečių viršininkas ateis į aptvertą belaisvių stovyklą, ketinu pasitaisyti savo kortelę, priėti prie jo ir pagerbti jį saliuotodamas.“ Jie, tie vaikinai, pasižiūrėjo į mane truptų įtariai. Tuo metu jau gana gerai vieni kitus pažinojome. Tariau: „Ar žinote, kad ketinu pagerbti jį saliuotodamas taip gerai, kaip dar niekada per visą savo gyvenimą nesu saliotavęs jokiam karininkui.“ Ir abejonės jų akyse išnyko. Tada tęsiau: „Bet žinokite, kad tuo metu, kai jį pagerbsiu, ketinu kai ką pats sau sakyti; žiūrėsiu jam į akis ir saliuotodamas pats sau sakysiu: „Š.....“ Žinau, tai vaikiška ir šiurkštu, bet nuoširdu. Vaikinų akys prašviesėjo ir jie prapliupo juoktis. Kitą dieną aptvertoje belaisvių stovykloje buvo sausakimša. Apsirengiau, ketindamas saliuotuoti vokiečių viršininkui, ir atidaviau jam

pagarbą. Visi karo belaisviai pradėjo saliuotuoti, ir tokio saliuotavimo jūs nesate matę savo gyvenime; jie saliotavo teritorijoje ir už jos esantiems vokiečių karininkams; vokiečiai manė, kad tai puiku. Bet štai kas svarbu: nuo to momento jų pečiai išsitiesė, galvos laikėsi tvirtai ir tiesiai, akyse sužibo šviesa – prasidėjo atgimimas, grįžo dvasia ir pan. Baigėsi tuo, kad perėmėme visą stovyklą ir visų užsieniečių (iš viso 17 000) kontrolę. Likus penkioms dienoms iki mūsų išvadavimo pajėgų atvykimo perėmėme stovyklą iš vokiečių, taip pat ir sargybą, ir perdavėme jų žinion.

11. Apibrėžtyse, kurias jums pateikiau, yra kliuvinių: moralė, dvasinė ir fizinė būklė, dėl ko visų rangų atstovai reaguoja į vado norus, o jei jo nėra, užtikrina, kad kažkas kitas atliktų tai, ko vadas nori, kad būtų atlikta, ir tai darytų savo noru. Pavyzdžiui, Hitleris. Visi pakluso jo valdymui; Hitlerio jaunimas – nuostabūs jauni žmonės – buvo drausmingas, kai jis buvo jų vadas. Visi tie didieji diktatoriai, jei juos galima vadinti didžiais, didelę reikšmę teikė drausmei, todėl ir mes turėtume daugiausia dėmesio skirti drausmei ir vadovavimui, jei norime, kad darbas būtų veiksmingas, kadangi laikantis blogų principų viskas gali greitai žlugti. Sutinku su Emersonu, kuris sakė: „Pasitikėkite žmonėmis, ir jie bus jums ištikimi. Elkitės su jais kaip su didžiais žmonėmis, ir jie taip elgsis.“ Labai lengva taip kalbėti ir manyti, kad visa, ką turime padaryti, tai duoti įsakymą ir nueiti, o tie, kam jis duotas, tegu lieka toliau patys tvarkytis. Iš tikrųjų viskas vyksta ne taip: jei norite duoti įsakymą, privalote drauge dalyvauti ir mokymuose, kur galite vieni kitus pažinti, privalote daryti viską, ką sugebate, nurodyti standartus, tik tada galėsite pasitikėti kariais, o jie – jumis. Jūs nesielgiate su žmonėmis kaip su gerbtinomis asmenybėmis, jeigu neduodate aiškių nurodymų, nedirbate drauge su jais arba nesuvienodinate kiekvienam keliamų reikalavimų. Būtent toks, esu tvirtai įsitikinęs, turėtų būti visų armijų ir tarnybų kareivių ir vadų požiūris.

12. Tai gali pasirodyti nerealu, tai gali būti per plačiai suprasta, bet jeigu šis pagrindinis principas teisingas, tuomet tikiu, kad ir kitas turbūt vienas svarbiausių dalykų karininko tarnyboje yra požiūris, jog įgijęs visas mano anksčiau nurodytas savybes vadas privalo būti dar ir sąžiningas. Vadas turi būti doras žmogus. Čia turiu galvoje ne finansines aferas ar pan. Vadas privalo būti sąžiningas, jo pažiūros turi būti tvirtos, tuomet, pasitelkiant ir drausmę, ir vadovavimą, kuriuos jau anksčiau apibrėžėme, viskas vyks gerai.

13. Dabar kartu su šiais visais dalykais aptartinas dar vienas klausimas, kuris nuolat diskutuojamas ir neteisingai suprantamas, todėl ketinu ir jį panagrinėti: tai – rikiuotė. Jeigu rikiuotė tinkamai reguliuojama, t.y. jei ją reguliuoja ekspertai, o mūšio lauke – šios srities patyrę profesionalai, ji gali tapti vienu iš maloniausių, kad ir sudėtingų, žmogaus išrastų dalykų. Jeigu rikiuotę laikysite, kaip tai daroma kai kuriose vietose, tam tikru represiniu dalyku, kuriuo norima sunaikinti žmogų prieš paverčiant jį kareiviu, tada, žinoma, tai siaubinga. Bet jeigu rikiuotė tinkamai reguliuojama, ji gali suvaidinti vieną svarbiausių vaidmenų ugdant jaunus kareivius reikiama linkme. Aš sakau, kad tikrasis rikiuotės tikslas – atrasti visas gerąsias kareivio ir lyderio savybes tiek mūšyje, tiek jo nesant. Jei netikėčiau tuo, ką sakau, nesidomėčiau šiuo klausimu nė 5 minučių. Tikiu, kad rikiuotė tam pasitarnauja, ir manau, kad tai įrodėme. Mokydamasis savitvardos, kareivis išmoksta nedelsdamas, instinktyviai ir, kaip pažymėtina, protingai paklusti įsakymams. Kiekvienas apie rikiuotę sako: „O taip, instinktyvus ir automatiškas paklusimas nedelsiant – tai labai svarbu.“ Bet protingas paklusimas įsakymams – tai išties labai svarbu, ir visa tai instruktorius gali pasiekti, atiduodamas save visą.

14. Pateiksiu dar vieną citatą. Šiandien mes susirūpinę dėl tinginiavimo. Jis yra „tingus žmogus“. Paanalizuokime šią situaciją. Kita prasme angliškas žodis „idle“ (liet. tinginiauti) reiškia „laikina sustabdyti darbą (fabrike)“: fabrikas uždarytas ir jo mašinos nedirba; arba žmogus nedirba, nieko nedaro. Kariuomenėje kalbame apie kitą šio žodžio reikšmę. Apie tai gerai pasakė Gėtė (*Goethe*). Jis pateikė geriausią „tingumo kariuomenėje“ apibrėžtį (angl. *idleness in the Army*), kurią mes, seržantai, turime omenyje, kai sakome: „Žmogus tinginiauja, kai tuo metu galėtų ką nors nuveikti.“ Mes nuolat rikiuotės metu norime įtikinti kariūnus ir kareivius, kad jie viską darytų kiek galima geriau, o jie tai ir daro. Tai – lojalumas vadovybei. O kaip išmokti lojalumo komandai? Žinoma, to taip pat išmokstama. Paskirtas jaunesnysis seržantas lyg fokusininkas – ugnies rijikas, kuris padeda minėtiems jauniems kareiviams daryti pažangą mokantis gerų dalykų, kurie atliekami keliskart per dieną. Bet šie jauni kareiviai, šie jauni vyrai (o jie ir yra imliausi), greitai sužino, kad minėtas fokusininkas, jaunas vaikinai, – tai žmogus, kuriam rūpi jų interesai, kuris rūpinsis jais ir jų gerove. Ir taip tikriausiai pirmą kartą

gyvenime jie mokosi lojalumo vado komandai. Tai taps įpročiu; pamažu jie išmoks lojalumo vadovaujančiam karininkui ir kuopos vadui. Kitas dalykas – gebėjimas tiesiogiai ir netiesiogiai įvaldyti instruktoriaus metodus, suvokimas, kodėl taip reikia daryti. Kariai tiesiogiai ir netiesiogiai supranta papeikimo ir pagyrimo ypatingą svarbą, taip pat kaip geriausia pareikalauti iš jaunų žmonių, kad jie įvykdytų užduotį. Kai kurie žmonės tvirtina, kad labai negerai sakyti bet kokia proga: „Gerai atlikta.“ Nuo tokio pasakymo ištinsta galva. Žinoma, tai nesąmonė. Jeigu nekartosime šios frazės per dažnai, jeigu ji bus pasakyta laiku, paplekšnojant per petį, – tai abiem pusėms naudinga. Gera nuotaika ir pastovumas bet kokiomis aplinkybėmis; gera nuotaika – nuostabus dalykas, ir tokie privalome būti. Juk nenorime, kad visur aplinkui slankiotų vaikinai ištįsusiais veidais. Pajuokavimai – to išmokstama per rikiuotę. Kai kurie iš jūsų ilgai prisimena instruktoriaus pasakytą juokelį; ir tai bene pirmas dalykas, kurio išmokstama rikiuotės aikštėje.

15. Daug jaunų žmonių visiškai neturi savimonės. Jie žiūri, bet ar pastebi? Galite įsitikinti, kad jie nieko nepastebi, bet kartu ir išmokyti tai daryti. Šiais laikais, kai ausis bombarduoja eismo mieste triukšmas, kai tranki muzika sklinda iš radijo ir televizijos, retas žmogus moka klausytis. Visi girdi, bet nesiklauso, ir visi jie 930 čia, akademijos parade, stovi, dėmesingi ar išsiblaškę, ir aš tariau: „Dabar klausykite Sandhursto garsų.“ Nuostabu, kiek galima išgirsti: išmėginkite tai kada nors. Matau, kad klausote, nes jūs pasižymite, esu tuo tikras, išskirtine savimone. Žinoma, neįtikėtina, kokius garsus jie pasirenka, iš to galima spręsti apie būrio vado svarbą mūsų lauke. Išmokęs save kontroliuoti, kareivis gali tinkamai valdyti kitus, pasitelkdamas gero vadovavimo principus, ir įsisažmonina iškilmingos rikiuotės svarbą, kuri, tinkamai parengta, įprasmina kolektyvinį draugėn susirinkusių skirtingų asmenybių buvimą. Taigi, tai – keletas rikiuotės, jei ji rengiama teisingai, tikslų.

16. Dabar visu tuo rūpinasi štabo seržantai ir seržantai, kilę iš keturių Didžiosios Britanijos regionų, visi – skirtingos asmenybės. Mano nuomone, labai pavojinga, kai kapitonai bando imtis seržantų darbo. Didžiosios Britanijos kariuomenės pagrindas, seržantų ir štabo seržantų rangas, susiformavo prieš daug kartų ir šimtmečių. O viskas prasideda, mano manymu, nuo to, kad karininkas, turėdamas daug kitų interesų,

gana teisingai ir tinkamai išdėsto numatytą politiką, o seržantas tą politiką įgyvendina. Jeigu jiems tai nepavyksta ar kas nors nutinka ne taip, kaip planuota, tada – saugokis seržante. Ir tai gana teisinga, nes jie tikriausiai tinginiavo, t. y. padarė ne viską, kas įmanoma. Tokiu būdu Didžiosios Britanijos kariuomenėje ugdomas didžiulis atsakomybės pulkui jausmas. Jei to nebus, jei nepasitikėsite savo žmonėmis, jie negalės būti jums ištikimi; jeigu nesielsite su jais kaip su gerbtinomis asmenybėmis, jie tokiais ir negalės tapti; jei tokia tvarka bus sugriauta, gali kilti grėsmė kariuomenės ateičiai. Šiomis dienomis yra daugiau problemų nei bet kada, tačiau norėčiau, kad pamąstytumėte apie tai ir aptartumėte, jei galima, vėliau, mažose grupelėse.

17. Visi šie rangų, nuo seržanto iki štabo seržanto, pavadinimai kilę nuo angliško veiksmazodžio „to serve“ (liet. tarnauti). Visi mes pulko seržantai. Esame tarnai, ir tai mums – didelė garbė; mes Sandhursto sūnų tarnai. Negalime reikalauti, kad taptume šeimos nariais, bet pagarbiai prašome leisti būti tarnais ir tarnauti šeimai taip gerai, kiek leidžia mūsų pajėgos. Esame atsakingi savo šaliai, tėvams ir giminaičiams, kad jokios mūsų pastangos nenuveiktų veltui ir būtų skirtos šiems jauniems vyrams, kad jie galėtų savo svarbiausią karininko pareigą atlikti. Mūsų pareigas sudaro paprasti, suprantami kareiviui dalykai. Taigi, galima sakyti, kad pulko seržantas yra pagrindinis pulko, kitaip sakant, dabartinio bataliono, tarnas, pagrindinė jungtis tarp vadovaujančio karininko ir kitų. Minėjau labai svarbų dalyką – sąžiningumą, ir, jei šią savybę turime, galime siekti svarbiausio – abipusės pagarbos ir supratimo.

18. Papasakosiu jums dabar apie tai, kas man buvo atsitikę, ir, manau, išryškina kai kurių dalykų esmę. Parašiutininkų batalione, kuriame tarnavau, buvo grandinis Šerifas. Geras grandinis, tačiau turėjo savo trūkumų. Nesistengė gauti paaukštinimo, nors ir turėjo progų, tačiau apskritai neblogas bataliono ir kuopos vyras. Prie mūsų prisijungė 1941 m., kartu tarnavo Šiaurės Afrikoje, Sicilijoje, Italijoje ir galiausiai ArnHEME, kur buvo sužeistas. Mes jau buvome karo belaisvių stovykloje apie 3 mėnesius, o apie jį visiškai nieko nežinojome. Vieną dieną atėjo žinia, kad mūsų grandinis guli registratūros palapinėje. Tad nudžiovčiau keletą vaikinių saugojamų cigarečių, nes man pasakė, kad jo būklė prasta, ir nuėjau iki tos palapinės. Niekada nepamiršiu, kaip, man atvėrus duris,

stojo mirtina tyla ir visi sužiuro, kaip tokiais atvejais būna. Palapinėje buvo pilna įvairių tautybių užsieniečių, tvyrojo neplautų kūnų kvapas ir keista atmosfera. Apsidairiau ir pamačiau grandinį Šerifą, kuris sėdėjo ant žemės sukryžiuavęs kojas, nuleidęs galvą – atrode labai prislėgtas. Priėjau arčiau, ir tapo taip tylu, kad galėjai išgirsti, kaip krenta smeigtukas. Priėjau prie jo ir ištariau kažką panašaus į: „Sveiki, grandini Šerifai, kaip sekasi?“ Ir visų tų užsieniečių akivaizdoje jis atsistojo. Jau buvo praėję trys mėnesiai nuo tada, kai mes paskutinį kartą matėmės, ir jam nebuvo jokio reikalo man kaip nors įtikti. Visiems tiems užsieniečiams matant jis atsistojo ir atidavė pagarbą, atsisuko veidu į mane ir tarė: „Sveiki, sere, gera girdėti jūsų balsą.“ Reikėjo matyti, koks buvo nustebimas. Jis buvo aklas. Net tokiomis aplinkybėmis jis pasijuto šeimos nariu, vėl jai priklausančiu ir vėl į ją grįžtančiu. Va čia tai kareiviška istorija, dvasia, supratimas, tai – visos sudedamosios dalys, kurias norėjau paminėti.

19. Būtent tokiais žodžiais mes, Sandhursto auklėtiniai, kad ir kokia būtų mūsų užduotis, stengiamės apibūdinti padėtį, todėl tikiuosi, kad mūsų metodas – ne švelnus, ne familiarus, bet suprantamas, tvirtas ir teisingas – padės prasiskverbti tai dvasiai, kuri jau prasiskverbė ir skverbiasi į Didžiosios Britanijos kariuomenę ir daug kitų kariuomenių. Sandhursto sūnumis jau tapo 25 skirtingų tautybių atstovai, ir šis skaičius, tikiuosi, ateityje augs.

20. Dar vienas dalykas, kurį norėčiau pabrėžti, kuris šiandien svarbus ir kurio tikisi jauni žmonės, – tai entuziazmas. Nereikia būti apatiškam, svajingam ar nerūpestingam – turiu galvoje ne vaikišką skautišką entuziazmą, iš kurio jau išaugome, kalbu apie įkvėpimą. Norėčiau pacituoti, ką poetas Kuperis (*Cooper*) pasakė apie generolą Vulfą (*Wolfe*) ir, jeigu tai galėtų būti pasakyta tam tikra prasme apie mus ateityje, būtų labai gerai. Tikiuosi, kad bus pasakyta. Jis pasakė: „Vulfas, kad ir kur kariautų, įdėdavo tiek širdies, kad jo pavyzdys traukė kaip magnetas, ir visi skubėjo sekti tuo, kurį taip mylėjo.“

7. MORALĖ

IVADAS

1. Moralė – svarbiausias veiksnys kare. Kaip tik nuo jos priklauso, ar bus mūsų iškovota pergalė, ar pralaimėta.

2. Moralė – tai žmogiška savybė, kadangi ji pirmiausia gimsta proto ir sąmonės pastangomis. Tai – neapčiuopiamas dalykas, kuris padeda atsirasti žmogaus heroizmui, kad jis įveiktų savo troškimą pasirinkti lengvesnį kelią ir pasiduoti baimei. Aukšta moralė – tai savybė, kuri padeda išlaikyti žmogiškąjį orumą ir kartu ugdo drąsą.

3. Aukšta moralė – tai ne pasitenkinimas ar satisfakcija, tam tikras lengvo arba patogaus gyvenimo rezultatas, o gebėjimas įveikti negandas, pavojus ir toliau tęsti darbą. Tai veikiau proto nei fizinė savybė, pasiryžimas nugalėti kliūtis ir nesąmoningas potraukis, stumiantis žmogų į priekį nepaisant jo paties norų, kitų išgyvenimo instinktų. Kai kurie labai stiprūs vyrai labai nuvilia, kai reikia veikti. Aukšta moralė – tai savybė, kuri jau pati savaime yra gera, kurią gali išsiugdyti visi žmonės. Tada pajėgiama įveikti baimę ir nuovargį.

4. Neapsirikite, moralė – pirmas ir svarbiausias veiksnys, kuriuo remiantis renkamas vadas; tai – pirmutinis veiksnys kare. Karininkas niekada negali pamiršti moralės. Jis privalo skirti visą savo energiją ir išteklius, kad jam pavaldžių žmonių būtų kiek galima aukštesnė moralė.

PAGRINDINIAI MORALĖS UGDYMO VEIKSNIAI

5. Feldmaršalas Slimas savo puikioje apybraižoje apie moralę, kuri pateikiama jo knygoje „Pralaimėti žengiant į pergalę“, aprašo tris kiekvienam žmogui svarbius dalykus: dvasinius, intelektinius ir materialinius poreikius. Feldmaršalas Montgomeris nurodo 6 labai aiškius moralės sudarančius komponentus, kuriais remiasi ir ši santrauka. Tai:

- a. Geras vadovavimas.
- b. Gera drausmė.
- c. Draugiški santykiai.
- d. Savigarba.

- e. Atsidavimas reikalui.
- f. Keletas papildomų dvasingumo veiksmų.

6. Savo knygoje „Moralė“ Džonas Beinsas (*Baynes*) analizuoja 2-ojo bataliono škotų šaulių moralę Neuve Chapelle mūšio metu, kuris vyko 1915 m. kovą. Jis aptarė 5 moralės veiksmus:

- a. Lojalumas pulkui.
- b. Karininkų ir kareivių abipusis pasitikėjimas.
- c. Griežta drausmė.
- d. Pareigos jausmas.
- e. Geras administravimas ir organizacinis darbas.

7. Įdomu palyginti šias dvi apibrėžtis (5 ir 6): vienintelis esminis skirtumas tas, kad Beinsas (a) ir (e) veiksmus, kaip atskirus punktus, priskiria prie Montgomerio (f) papildomų veiksmų ir nurodo trumpesniame savo principų sąrašė.

8. Vadovavimas.

a. Vadovavimas pirmiausia remiasi morale. Gera moralė negali egzistuoti be gerų vadų. Baimės akimirkomis žmonės susiburia ir laukia nurodymų; jie nori, kad kas nors priimtų sprendimus; jie ieško lyderio. Tokiomis akimirkomis individai gali būti per silpni patys įveikti sunkumus ir gali pasirodyti, kad jų jėgų nepakaks užduočiai įvykdyti.

b. Tarkim, 30-ies vyrų būrys aptaria paskutines priemones prieš puolimą. Vyrų surinkti iš visų klasių ir yra įvairių tipų. Dabar bus jų išbandymas. Aišku, jiems būtų lengviau nepaklusti įsakymui ir likti ten, kur yra – sąlygiškai saugioje vietoje, – nei žengti prieš link. Dominuojanti jėga, kuri varo juos pirmyn, yra vadas. Būtent vadovavimas yra svarbiausia vyrus įkvepianti veikti jėga. Bet kuris puolimui vadovavęs karininkas patvirtins, kad kartą, davęs reikalingus nurodymus, tik stebėjosi, ką jo kareiviai gali padaryti. Tai įrodo, kokie teisingi yra principai, nurodyti „Galios šaltinių“ modelyje, kaip gyvybiškai svarbu, jog jūs vyrai būtų įsitikinę, kad jūs žinote, ką darote (eksperto galia), ir kad jie jums pasitikėtų (referento galia).

c. Vadovavimo mokymo tikslas – pirmiausia atrinkti tuos, kurie turi vadovavimo potencialą, ir jį išvystyti.

9. Drausmė. Antrasis svarbus moralės veiksnys – drausmė. Pagrindinis drausmės uždavinys – nugalėti baimę, o vadas privalo suburti toki drausmingų žmonių sambūrį, kad visiems jo įsakymams būtų paklustama nedelsiant ir be klausimų. Šis įprotis paklusti įsakymams privalo būti taip stipriai iššaknijęs, kad vyrai tęstų pradėtą kovą net praradę vadą. Drausmė suvienija vyrus į darnų vienį, kurį jungia paklusnumas įsakymams. Taip skatinama draugystė, kuri yra trečiasis moralės veiksnys.

10. Draugiški santykiai:

a. Kariuomenę sudaro žmonės. Taigi, kad ir koks autoritetas savo vyrams būtų vadas, kad ir kokia stipri būtų drausmė, moralė nebus gera, jeigu stigs draugystės šilumos, kuri yra jos sudedamoji dalis. Vyrams būtina juoktis ir juokauti drauge, džiaugtis vienas kito draugija ir gyvenimu net gresiant pavojui. Žemesnieji vadai privalo planuoti, kaip sukurs draugišką atmosferą, taip pat, kaip planuoja mokyti vyrus šaudyti iš ginklų. Kariai neturėtų būti perkeliama iš vieno būrio į kitą, nebent tam būtų rimtų priežasčių, ir šios priežastys turėtų būti aiškiai įvardytos. Vyras, ilgą laiką tarnavęs tarp draugų, visada jaus jų paramą mūšyje. Jei drąsos netrūks, jis žinos tikslą, dėl ko kariauja. Jaučiamas solidarumo jausmas gimdo norą drauge pradėti puolimą, drauge gintis ir netgi mirti.

b. Draugiški santykiai grindžiami prisirišimu ir pasitikėjimu, o jų pagrindu gimsta abipusės gerovės ir tarpusavio priklausomybės jausmas. Tanko įguloje ar pėstininkų dalinyje vyrams gera drauge būti ne tik dėl to, kad jie drausmingi ir jiems gerai vadovaujama, bet ir todėl, kad jie vienas kitu pasitiki, jaučiasi artimi. Tai niekad neišsakoma žodžiais, bet matoma darbe.

c. Draugiški santykiai – stiprus baimės priešnuodis, kadangi žmogus, turintis draugų, nejaučia vienvėdės. Vienas žmogus – tai žmogus, kuriam sunku įveikti karo pavojus. Jį tikriausiai lydės baimė. Jeigu žmogus turi draugų, jie suteiks jam stiprybės, o jis pats stengsis jų nenuvilti. Jis jausis nesmagiai, jeigu negalės jiems padėti atlikti pareigos ir būti tarp jų mūšio metu. Draugaudamas žmogus atiduoda visą save.

d. Draugiški santykiai – kertinis kovingumo veiksnys, kadangi tada žmogus jaučia šilumą ir stiprybę net tuo metu, kai kamuoja šaltis ir silpnumas. Draugystė atskleidžia geriausias žmogaus savybes ir poreikį stiprinti ją mūšio lauke. Šie reikalavimai taip pat yra iššūkis savigarbai, ketvirtajam moralės veiksmui.

11. Savigarba:

a. Joks žmogus negali būti įvardytas kaip aukštos moralės, jeigu neturi savigarbos. Savigarba numato nusistatymą išlaikyti asmeninius elgesio standartus. Save gerbiantis žmogus ne tik pats nebus apsilėdęs, bet ir neleis, kad jo gyvenamoji (darbo) vieta būtų netvarkinga ir nešvari. Net mūšio lauke save gerbiantis žmogus pasirūpins, kad jo asmeninė išvaizda kiek galima mažiau nukentėtų. Už šio drausmės aspekto vykdymą atsakingas seržantas, o karininkas turi paskatinti ir ugdyti savigarbą. Karininkas privalo negailestingai reikalauti, kad būtų laikomasi asmeninių standartų, kartu jis turi leisti vyrams suvokti, kad vertina ir gerbia juos kaip žmones. Su kariais turi būti elgiamasi humaniškai, o kontrolė vykdoma remiantis drausme. Jei karininkas laikysis šių nurodymų, įgis savo vyrų pasitikėjimą, o kartu ir skiepys jiems savigarbos jausmą.

b. Veiksmingumas neatsiejamas nuo savigarbos. Jausmas, kad svarbus darbas gerai atliktas ar sunki užduotis tinkamai įvykdyta, – geros moralės pagrindas. Vyrai turi didžiulis savo gebėjimais atlikti pavestas užduotis. Jie turi jausti, kad yra geri kareiviai, todėl taip vertinami kitų žmonių. Karius šiuo faktu įtikina ir tai, kad jais pasitikima. Žmogus, kuris jaučia, kad juo pasitikima, suvoks, kad yra reikšmingas, ir ims gerbti save. Jis pasitikės savo pajėgumu kovoti ir įgis daugiau pasitikėjimo savimi. Karininko pareiga nurodyti, kad pasitiki savo pavaldiniais.

c. Savigarba – tai savybė, kuri savaimė atsiras, jeigu bus trys pagrindiniai anksčiau aptarti veiksniai (8, 9 ir 10). Teisinga būtų pasakyti, kad be savigarbos nėra geros moralės. Taip pat teisinga ir tai, kad jeigu vadovavimo, drausmės ir draugystės standartai yra aukšti, pagarba taip pat bus aukšto lygio.

12. Atsidavimas reikalui. Kariai gali gerai kautis, esant reikalui, tiesiog dėl to, kad jų buvo paprašyta taip elgtis, nenurodant priežasties. Bet jie visada kausis daug geriau, jeigu bus nurodyta, dėl ko to reikia. Feldmaršalas Slimas nustatė, kad krikščioniškoji ir musulmonų religijos, sikizmas arba hinduizmas gali žadinti paniekos mirčiai jausmą, taip pat jis teigė, kad religija visada buvo ir yra esminis moralės pagrindas, ypač kalbant apie karių moralę. Religija nėra pagrindinis moralės veiksnys, kadangi yra daug žmonių, kurie, nors ir netikintys, gali būti tvirta tikinčiųjų atrama. Net netikintys turi tikėti reikalo, už kurį kaunasi, svarba,

MORALĖ

o vadas privalo padaryti viską, ką gali, kad skatintų šį tikėjimą, kuris yra dalis siekiamos moralės.

PAPILDOMI VEIKSNIAI

13. Esama tam tikrų papildomų veiksmų, kurie labai sustiprina moralę, tačiau patys nesudaro jai būtinų sąlygų, nors vienas ar keletas jų normaliomis aplinkybėmis privalo būti.

14. Sėkmė. Aukšta moralė gali išlikti, jei nesėkmių laikotarpis neužsitęsia, antraip vado pasitikėjimas savimi sumažėja. Sėkmė sustiprina moralę, kovingumą, vado pasitikėjimą savimi. Pavyzdžiui, kai feldmaršalas Montgomeris perėmė vadovavimą Vakariniėje dykumoje ir laimėjo al Alameino mūšį (1942 m. Egipte), kariai atgavo savigarbą, nes sėkmė juos paveikė kaip stipri paskata.

15. Pulko tradicija. Pulko dvasia gali tapti svarbiu moralės, kovingumo skatinimo veiksmu. Pulko dvasia – tai kareivių didžiavimasis savo dalinio tradicijomis ir pasiryžimas jas puoselėti. Kuo labiau kareivis susitapatins su pulku, tuo aukštesnė bus jo moralė, taip pat jei veiks dar kiti keturi pagrindiniai moralės veiksniai. Pulko tradicijos gerokai prisideda prie dalinio klimato gerinimo ir turėtų būti taikomos kaip priemonė pulko dvasiai pakelti, jeigu yra laiko ir galimybių tai daryti.

16. Asmeninė laimė. Žmogus laimingas, kai jo asmeninis gyvenimas klostosi sėkmingai. Niekas labiau nesusiūpnina žmogaus, nei nelaimės namie. Jos verčia sielotis ir nerimauti dėl namų ir visko, kas su jais susiję, nors tuo metu reiktų galvoti tik apie tai, kaip nugalėti priešą. Taigi svarbu, kad dėmesys būtų nukreiptas į priešą, o ne į namus.

17. Administravimas:

a. Žmogaus kasdienis gyvenimas turi būti gerai organizuotas. Sunkumai mokymų metu nesumažina noro turėti geras gyvenimo sąlygas. Mūšio metu kareivio moralė, dvasia sustiprės, jei bus geras administracinis pagrindas. Daug dalykų, kuriuos apima žodis „gerovė“, yra svarbūs, kadangi jie padeda išsaugoti kareivio savigarbą ir sustiprina jo pasitikėjimą vadu kaip asmeniu, kuris juo rūpinasi.

b. Šiandien žodis „gerovė“ dažnai klaidingai traktuojamas kaip galutinis tikslas, o ne kaip priemonė, viena iš priemonių gerai moralei, tinkamai dvasinei būsenai palaikyti. Gerovė pati savaime negali padėti kovos dvasiai atsirasti. Sunkūs išmėginimai ir nepritekliai mokymų metu – gera kareivio mokykla, o tinginiavimas ir prabanga – jo priešai.

18. Informacija ir reklama. Žmogaus entuziazmas smarkiai išauga, jei jis jaučia, kad jo pastangos vertinamos, ir susilaukia palaikymo ne tik iš vietinių karininkų ir draugų, bet ir iš tolimesnių vietų. Modernūs viešieji metodai gali padėti pasiekti nuostabių rezultatų. Kariuomenės sąsajos su žiniasklaida – geras dalykas, o visų mūsų pareiga – kad taip būtų ir ateityje.

PRAKTINIAI ŽINGSNIAI SIEKIANT IŠLAIKYTI IR KELTI MORALĖ

19. Be minėtų moralę lemiančių veiksnių, dar yra trys praktiniai būdai, kaip kariuomenės (pulko) vadas, kuris yra tiesioginė funkcinių vadovavimo grandis, gali paveikti karių dvasinę būseną:

a. Tikslai ir uždaviniai. Svarbu iškelti aiškius tikslus, nes tikriausiai tos užduotys, kurias jūs, kaip žemesnio rango vadas, skirsite savo būriui, bus perduotos jums. Nepaisant to, jūsų pareiga – duoti aiškius nurodymus savo vyrams. Kareiviai, kurie pasiekia nustatytus tikslus, labiau pasitiki savimi.

b. Nustatykite palaipsniui sunkėjančius tikslus. Nuotaika gerėja, kai kareiviai įvykdo vis sunkėjančias užduotis, o sėkmė savo ruožtu padidina ryžtą. Kareivis, kuriam sekasi, ir vėl tikisi sėkmės, o kai nepavyksta sėkmingai atlikti užduoties, prisimena ankstesnius laimėjimus, tikėdamasis, kad sėkmė grįš. Pakartotinos nesėkmės, deja, gali sumažinti pasitikėjimą savimi ir kovingumą.

c. Domėjimasis. Tikriausiai pagrindinė paskata griebtis darbo – grupės vado nuoširdus susidomėjimas individų ir grupės laimėjimais siekiant numatytų tikslų. Kaip rodo Maslou (*Maslow*) ir Harbergo (*Harzberg*) tyrimai, siekiant padidinti bet kurios grupės motyvaciją, būtina rodyti pagarbą, kad kiekvienas jaustų pasitenkinimą gerai atliktu darbu. Taip pat nepamirškite „pagirti, kur tai būtina“, bet tik pasiekus numatytą standartus. Labai motyvuoti žmonės dirba noriai.

IŠVADOS

20. Moralės svarbą patvirtina istorija.

21. Moralė ir vadovavimas – neatsiejami.

22. Moralė – tai, kas leidžia žmogui išverti didžiulius sunkumus, nuovargį ir likti drąsiam net kilus baisiam pavojui. Moralės ir kovingumo ugdymas priklauso nuo to, kaip vadai moka vadovauti, diegti drausmę, palaikyti draugiškus santykius, ugdyti karių savigarbą. Vadai privalo tikėti tuo, ką daro, taip pat paisyti papildomų veiksnių. Mokymai – svarbus fizinio kovojančios kariuomenės rengimo aspektas, o kadangi jiems skiriama nemažai apmąstymų ir technologijų, būtent nuo vado pastangų priklauso, ar bus išugdyta ir tinkamai palaikoma karių moralė, nuo kurios priklauso veikslių rezultatai.

23. MORALĖ – SVARBIAUSIAS VEIKSNYS KARE.

MORALĖ IR ADMINISTRAVIMAS

Palyginti su kitų kariuomenių, ypač JAV, standartais, Didžiosios Britanijos pėstininkų maitinimo sąlygos buvo puikios. Esant galimybei karštas maistas buvo atnešamas net priešakinėms kuopoms. Kartais reikėdavo pagrindinį patiekalą valgyti tamsoje arba ankstyvomis ryto valandomis. Tai buvo visiškai neįmanoma Hovenio miškuose, ir kai kuopos intendantas seržantas atvykdavo su maisto porcijomis, dažniausiai apie vidurnaktį, viskas jau būdavo atšalę. Taip ir gyvenome – sušalę, peršlapę ir maitindamiesi šaltu maistu užpelkėjusiuose, ankštuose grioviuose, bet kovos dvasia buvo pakili. Visi prausdavosi, skusdavosi, nuolat prižiūrėdavo ginklus ir amuniciją.

*Didžiosios Britanijos kareivis – ypatingas žmogus. Susidūręs su tokio-
mis sąlygomis, kuriomis daugumą kitų šalių kariuomenių apimtų nusi-
minimas, gal net būtų maištaujama, britų kareivis išliks ižūliai linksmas.
Sąmojingos skrajutės ir juokingos istorijos, dažniausiai apie karininkus ir
puskarininkius, prisimenamos visiškai tiksliai.*

Prieš daugelį metų laikraščio „The Daily Telegraph“ korespondencijos skiltyje pasirodė skaitytojo, kurio širdyje giliai esančios mintys apie karą gerokai pranoko jo realias žinias šiuo klausimu, laiškas. Viena to laiško frazė įsirėžė man į atmintį ir jos niekad nepamiršiu. Ji skamba taip: „Šiurkštūs kareiviai, sugyvuļėje, karo paveikti, neišvengiamai gyvenimą laiko pigiu dalyku.“ Rašantysis mėgino susieti karo tarnybą su dabartine žiaurių nusikaltimų banga.

Ar nuo karo kareivis sugyvuļėja? Kiekvienas gali kalbėti remdamasis savo asmenine patirtimi, bet aš manau, kad tai – netiesa. Tikrai nė vienas mano kareivis nesugyvuļėjo, priešingai, karas padėjo 18-ajam būriui vertinti draugus, išmokė humaniškumo civilių ir karo belaisvių atžvilgiu. Didžiavausi savo kareiviais tada, ir metams bėgant šis jausmas tik sustiprėjo. Nesakau, kad iš prigimties žiaurus žmogus negali kare išlieti savo žiaurumo. Vis dėlto karas tų padorių ir dorų jaunuų anglų, kuriems turėjau garbės vadovauti, nepavertė gyvuliais, tuo visiškai neabejoju.

Visos kampanijos metu 18-asis būrys neturėjo jokių rūpesčių dėl kojų – nei karštos Normandijos vasaros metu pritrintų pūslių, nei grioviuose išsuktų kojų, netgi košmarišką žiemą Houveno miškuose. Bet kuriuo atveju dėl puikių tikros odos britų kariuomenės batų ir grynų vilnos kojinių mes buvome pranašesni už amerikiečių pėstininkus, kurie avėjo batais guminiiais padais.

8. LOJALUMAS

IVADAS

1. Jau skaitėte apie funkcinį vadovavimo metodą, moralę ir drausmę. Taip pat svarbu, kad suprastumėte pavaldumo principus. Pavaldumas susijęs su pasitikėjimu.

HIERARCHIJA

2. Karininkas prisiekdamas pasižada būti lojalus valdžiai. Kad įvykdytų savo įsipareigojimus, jis privalo paklusti visiems teisėtiems vyresniųjų karininkų įsakymams.

3. Turėtų būti paklūstama tiek remiantis rašytiniais įsakymais, tiek morale. Tai ypač taikoma nepopuliariems įsakymams, kuriuos turite perduoti savo pavaldiniams, nekritikuodami vyresniųjų, taip, lyg pats būtumėte juos davę. Tada galite tikėtis tokio pat ir savo pavaldinių atsidavimo.

4. Žinoma, visada bus tokių įsakymų, su kuriais nesutiksite arba kurie atrodys neišmintingi. Jei yra laiko, turėtumėte apie tai pagarbiai informuoti ir pasistengti, kad jie būtų pakeisti. Jūs dažniausiai sužinosite, kad įsakymą davęs karininkas žino daugiau apie situaciją negu jūs ir jeigu jis nesutiks su jūsų nuomone, tikriausiai galų gale įsitikinsite, kad jis buvo teisus. Jeigu kartą jūsų nusiskundimus atmetė, tada, kad ir ką pats galvotumėte, privalote vykdyti įsakymą iki pat galo ir nei žodžiu, nei darbais neleisti kitiems suprasti, kad nevisiškai sutinkate su įsakymo davėjais.

5. Kartais – labai retai – įsakymas gali būti neteisėtas tarptautiniu, baudžiamosios arba civilinės teisės požiūriu. Jūs nesate įpareigotas vykdyti neteisėtą įsakymą, todėl taip niekada neturėtumėte elgtis. Bet visada privalote kuo greičiau apie tokį faktą pranešti vyresniajam karininkui, kuris jums duos nurodymus.

6. Esame lojalūs aukštesniems pagal rangą kariškiams – visada jų įsakymus privalome paremti ir jiems paklusti, tačiau už jų nesislėpti ir niekada nekritikuoti nei vyresniųjų, nei jų įsakymų savo pavaldinių akivaizdoje.

ATSAKOMYBĖ

7. Pirmiausia privalote paisyti laipsniu aukštesnių karininkų, bet kartu atsakote ir už jums patikėtus seržantus bei kareivius ir turite išlikti jiems ištikimas. Prisiimkite atsakomybę už jų ir savo klaidas, neleiskite, kad kalti liktų jūsų pavaldiniai. Ginkite jų interesus ir juos užstokite. Privalote aiškiai iškelti jų gerovę aukščiau už savąją, ir jie jums atsidėkos savo pagarba ir pasitikėjimu. Tačiau nemėginkite ginti pavaldinio, kuris iš tikrųjų nusikalto ir nusipelno bausmės.

8. Išliekame lojalūs žemesniems pagal rangą kariškiams – taip įgyjame savo kareivių paramą.

DRAUGIŠKI SANTYKIAI

9. Lojalumas taip pat atsiranda, kai bendražygius vienija broliškumas. Tokią aplinką padeda kurti bendradarbiavimo, šeimyniškumo dvasia, kuriai stiprėti sąlygas sudaro unikali Didžiosios Britanijos kariuomenės pulkų sistemos. Ji susiformavo ankstesnių pulko tradicijų ir dabarties pulkų dvasios pagrindu. Iš to kyla ir nuostata niekada – nei taikos, nei karo metu – nenuvilti savo draugų.

10. Esame lojalūs sau lygiems, taigi draugai gali jums pasitikėti.

SU LOJALUMU SUSIJĘ KONFLIKTAI

11. Taigi, lojalumo principo laikomės aukštesniųjų, žemesniųjų ir sau lygių atžvilgiu. Bet kartais šių lygių kariai gali tarpusavyje konfliktuoti. Tokiu atveju jūs, kaip vadas, privalote pats nuspręsti, kas konkrečiu atveju svarbiau. Kiekvienu atveju pasirenkate pats, ir patarimų čia negalima duoti. Tik patirtis yra vienintelė gera mokytoja. Be to, nepasididžiuokite ir naudokitės patikimo draugo arba vyresniojo vado patarimais.

12. Galime duoti keletą bendrų patarimų:

a. Neremkite nieko, kas atrodo neteisinga. Tai – klaidingas lojalumas.

b. Slėpti draugų prasižengimus – lojalumas ne vietoje: galiausiai nukentėsite ir jūs, ir jūsų draugai.

LOJALUMAS

c. Išpūsti arba perdėti dalyką, beatodairiškai kovoti dėl savo kareivių, peržengiant leistinas ribas, nederėtų, nes dažnai tai gali tik paakenkti ir jums, ir jiems.

d. Pernelyg nesureikšminkite buvusių pulko tradicijų, atsižvelkite į dabartines sąlygas.

e. Pirmiausia esate prisiekę ištikimybę savo aukštesniesiems vadams. Kartais, prieš tampant jiems ištikimam, gali kilti didelis noras parodyti savo ištikimybę kitų lygių vadams.

9. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBA

IVADAS

1. Žmogiškųjų išteklių vadybos nereikėtų painioti su apskritai vadyba. Vadyba – daugiausia civilių vartojamas terminas, kuris reiškia išteklių ir žmonių organizavimą. Žmogiškųjų išteklių vadyba – žmonių valdymas ir organizavimas – sudedamoji vadovavimo dalis, glaudžiai susijusi su motyvacija.

2. Karininkas, kad būtų geras vadas, privalo gerai pažinti ir suprasti savo kareivius. Abipusio pasitikėjimo ryšys gali užsimegzti tik tada, kai kareiviai žino, kad jie jums labai rūpi.

3. Šį klausimą aptarsime šiais dviem aspektais:

a. Kareivių supratimas.

b. Karininko ir kareivio tarpusavio santykiai ir motyvacija.

KAREIVIŲ SUPRATIMAS

1. Poreikis suprasti ir pažinti. Negalite veikti, jeigu gerai nesusipažinęs su medžiaga arba apie ją išvis nenusimanote. Toji medžiaga – tai jūsų vyrai, apie kuriuos privalote viską žinoti.

a. Jūsų kareivių poreikiai. Privalote žinoti, kokie yra jūsų pavaldinių fiziniai ir emociniai poreikiai įvairiomis sąlygomis. Per pirmąsias pratybas įgytos žinios apie fizines reikmes jiems reiškia beveik tą patį, ką ir jums: reikalingas sveikas protas, išankstinis apgalvojimas ir detalus planavimas. Suvokti emocinius poreikius sunkiau. Kiekvienas kareivis unikalus ir reaguoja į aplinką skirtingai. Jūsų viena iš pareigų ir bus pažinti kiekvieną taip, kad galėtumėte suprasti kiekvieną kareivį ir įtikti jam pagal poreikius. Kiekvienas jūsų kareivis turi jausti, kad jis būryje atlieka svarbų vaidmenį ir kad jo pastangos ne tik gyvybiškai svarbios būrio sėkmei, bet yra ir atitinkamai vertinamos. Jei sugebėsite tai perteikti savo kareiviams žodžiais, jie ne tik norės gerai atlikti pavestus darbus, bet kartu sieks būti paaukštinti, kad galėtų imtis sudėtingesnių užduočių. Šie poreikiai taip pat turėtų būti derinami su individualiais poreikiais.

b. Kodėl kareiviai yra skirtingi? Yra 2 pagrindinės priežastys:

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBA

(1) Genetinis paveldimumas.

(2) Aplinkos poveikis: namai, mokykla, universitetas, darbas ir kt.

c. Vadovaukite jiems kaip orkestrui. Jūsų kaip karininko pareiga – suburti šiuos vyrus į vieną komandą. Kaip orkestro dirigentas privalote žinoti jų privalumus ir trūkumus ir tuo pasinaudoti arba į tai atsižvelgti tinkamu metu, kad bendras tikslas būtų pasiektas.

d. Siekite geriausio rezultato dirbdami su tuo, ką turite. Būryje arba kariuomenėje bus keletas tam tikro tipo žmonių, kurie iš pirmo žvilgsnio atrodo žemesnio nei vidutinio lygio; tačiau privalote iš jų išspausti viską, kas įmanoma. Ieškokite jų gerųjų savybių ir, atsižvelgdamas į tai, pasistenkite jiems skirti tinkamas pareigas. Po kurio laiko nustebsite pamatę, kaip iš tikro gerai jie dirba.

e. Eiliniai kareiviai dalyką suvokia kitaip nei karininkai. Supraskite tai ir kelkite sau uždavinį perprasti ir suvokti jų mintis. Būkite nuovokus ir įžvalgus, atsižvelkite į savo kareivių savijautą.

f. Būdai išmanymui ir supratimui įgyti. Tai nelengva: tam reikia pastangų, kantrybės ir įgūdžių. Toliau pateikiama keletas būdų, kaip to pasiekti:

(1) Kuopos sporto renginiai, būrio vakarėliai arba „arbatėlės“ po sunkių mokymų.

(2) Neoficialūs pokalbiai po karinio parado ir lauko pratybų metu, vėliau jų aptarimas su būrio seržantais arba štabo seržantais.

(3) Oficialūs pokalbiai, įskaitant ir įprastinius patarimus kiekvienam kareiviui, jūsų kabinete.

(4) Kasdienio gyvenimo stebėjimas. Stebėkite kiekvieną kareivį, kaip jis elgiasi skirtingomis aplinkybėmis.

(5) Diskusija ir naujausių naujienų apžvalga.

g. Raskite sąlyčio tašką. Inicijatyvos turite imtis pats. Pamėginkite su kiekvienu pavaldiniu rasti bendrą pokalbio temą. Vienas gali būti futbolo aistruolis, kitas – šachmatininkas, trečias – balandžių mylėtojas ir pan. – jus nustebins jūsų kareivių interesų įvairovė. Jeigu pavyks atskleisti kareivio mėgstamą pomėgį, jis sklandžiai ir laisvai kalbės ir apie dalykus, kurie jam iš tikrųjų svarbūs, pavyzdžiui, apie savo šeimą.

Išvada. Minėti nurodymai turėtų jums padėti atskleisti savo kareivių asmenybes ir sužinoti savo atsakomybės ribas.

KARININKO IR KAREIVIŲ SANTYKIAI BEI MOTYVACIJA

6. Bendra informacija. Dabar, kai jau žinome, kaip svarbu suprasti savo kareivius, galime aptarti karininko ir kareivių santykius.

7. Santykių prigimtis. Santykių pagrindas – abipusis pasitikėjimas ir pagarba. Tai turi būti artimi, draugiški, bet svarbiausia – ne tik profesiniai santykiai. Kareiviai nori asmeninio vado.

8. Nesiėkti populiarumo ir laikytis drausmės. Turite nuosekliai diegti drausmę ir iškart pradėti elgtis taip, kaip norite, kad būtų elgiamasi vėliau. Daugumai mūsų būdinga būti šiek tiek griežtesniems nei norėtume.

9. Privalote būti veiklūs. Tik tam, kuriam sekasi darbas, gali pavykti užsitarnauti aplinkinių pagarbą ir pasitikėjimą, o tai, kaip jau esame sakę, – karininko ir kareivių santykių pagrindas.

10. Skiėpykite komandai pareigos jausmą. Jūs ir jūsų kareiviai sudarote vieną komandą. Jų klaidos, kaip ir laimėjimai, kartu yra ir jūsų klaidos ir laimėjimai. Kreipdamasis į savo vyrus, sakykite „mes“, o ne „jūs“.

11. Pirmiausia – komandos interesai. Jūsų domėjimasis kareivių gerove turi būti nuoširdus, o ne varginanti ir nuobodį pareiga. Kareivių interesai visada svarbiausi.

12. Paaškindite visus dalykus. Tai darykite kaip įmanoma dažniau. Nustatykite tikslus. Nurodykite įsakymų priežastis. Privalote pamėginti pasiekti tokį lygį, kad, prireikus duoti įsakymą be paaškinimo, vyrai suvoktų, jog tam yra labai rimta priežastis.

13. Imkitės užduoties drauge. Su savo kareiviais žaiskite žaidimus; išklauskite, kokie sunkumai slegia jų pečius, reikiamu metu perimkite sunkios užduoties vykdymą. Privalote nuolat būti įvykių centre, kad žinotumėte, kas vyksta ir kaip tai prireikus galima paveikti.

14. Būkite jų gynėjas. Privalote tuo pačiu metu būti ir jų gynėjas, ir didžiausias kritikas. Apsaugokite jų interesus bet kuriuo klausimu. Turite likti ištikimas tiek savo pavaldiniams, tiek vyresniesiems. Net jeigu sąlygos sudėtingos, jūsų vyrai bus geros nuotaikos žinodami, kad jūs nuolat darysite dėl jų viską, ką galite.

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBA

15. Įsiminkite jų pavardes. Įsiminkite savo kareivių pavardes ir visada juos vadinkite pavardėmis. Tai pasakytina ir apie seržantus. Tik venkite būti familiarus, niekada nevadinkite pavaldinių vardais.

16. Pavyzdys. Tai labai svarbu. Jau esame sakę, kad tai – esminis lyderystės aspektas, bet pakartoti nepakenks. Visose srityse privalote rodyti sektiną pavyzdį, taip pat ir entuziazmą; nuobodus vadas negali sulaukti aplinkinių susidomėjimo.

17. Humaniškumas. Elkitės su savo vyrais kaip su asmenybėmis. Nebijokite atskleisti jų geriausių savybių.

18. Kritika. Jeigu pavaldinys suklysta, tai pasakykite jam asmeniškai ir nedelsdamas. Apie tai nediskutuokite su kitais jam girdint ir nebūkite sarkastiškas. Visada kritikuokite konstruktyviai. Nepamirškite pagirti, kai tai pelnyta.

19. Gerovė. Pasirūpinkite asmeniškai, kad būtų išspręstos jūsų pavaldinių problemos. Tačiau dėl patarimų ir svarbesnių dalykų kareiviai tegul kreipiasi į kuopos vadą. Kaip tik pastarojo kompetencijai tenka socialinio aprūpinimo klausimai, kai kreipiamasi į socialinio aprūpinimo agentūras ar savivaldos institucijas.

20. Administravimas. Pasirūpinkite, kad visi administraciniai klausimai, įskaitant aprūpinimą maistu, transportu, drabužiais, įranga ir kt., būtų tinkamai suderinti. Taip pat ir budėjimo ar pareigų paskirstymo grafikai – jie turi būti jūsų žinioje. Niekada nemanykite, kad viskas savaime išsispręs; pats viską patikrinkite. Jūsų devizas tebūna: „Visada pats viskuo pasirūpink.“

21. Humoro jausmas. Būkite linksmas ir drąsiai pokštaukite (ir iš kitų juokų pasijuokite)!

22. Natūralumas. Pasistenkite neapsimetinėti. Turite elgtis natūraliai. Nėra prasmės apsimesti tuo, kuo nesate. Ištikus krizei jūsų tikrieji bruožai vis tiek išaiškės, ir jūs prarasite savo kareivių pasitikėjimą. Taip pat ir dėl seržantų: turite juos stebėti, ar tarp jų nėra turinčių polinkį apsimetinėti, ir tai gali užtrukti.

23. Bambėjimas. Kareiviai bamba ir niurna; tai – saugos vožtuvas, kuris padeda kareiviams „nuleisti garą“ ir atsikratyti tam tikro pykčio. Leiskite jiems pabambėti – net jeigu jų vadas puikus, kareiviai niurnėtų, kad jis – per daug tobulas. Piktas bambėjimas, tolygus nepaklusimui,

turėtų būti netoleruojamas, tačiau turėtų būti nustatytos priežastys ir klausimas išspręstas.

24. Prieinamumas. Būkite lengvai prieinamas, kad jūsų kareiviai galėtų kreiptis patarimo dėl juos ištikusių nelaimių, pasiskųsti. Tai užima nemažai laiko, bet naudinga komandai.

25. Seržantų valdymas. Seržantus valdyti gali būti daug sunkiau. Karininkui būtina išmokti rasti pusiausvyrą tarp šių veiksmų:

a. Visiškas pasitikėjimas. Sužinosite, kuo galite pasitikėti, patikrindami, kaip vykdomi įsakymai.

b. Priežiūra. Niekada nevenkite „statutinių“ patikrinimų, kuriuos atlikti privalo karininkai. Seržantai tikisi, kad bus prižiūrimi, ir gerbia administracinę priežiūrą.

c. Suvokimas, kad seržantas taip pat yra žmogus ir kartais gali jus nuvilti.

26. Galvokite, ką sakote. Nerūpestingai parinkti žodžiai arba netinkamas balso tonas gali sukelti didelį nepasitenkinimą ir nuliūdinti. Tikriausiai šis punktas svarbesnis už visus kitus, todėl gerai apgalvokite, ką ir kaip sakysite, įvertinkite, ar tai turės laukiamą poveikį.

27. Chuliganiškas ir brutalus elgesys. Kartkartėmis kyla įtarimų ar net turima įrodymų, jog seržantai chuliganiškai ir brutaliai elgiasi su jaunais kareiviais. Taip atsitinka dažniausiai mokomuosiuose daliniuose, bet tokių drausmės pažeidimų pasitaiko ir pulkuose bei batalionuose. Tačiau iš tikrųjų tai susiję su vadovavimo metodais, kuriuos taiko kuopos karininkai, ir dalinio motyvacija. Geri karininkai, kurie laikosi visų anksčiau minėtų principų, paveikia situaciją taip, kad nestatutiniai santykiai negalėtų klestėti; bet kuriuo atveju žiauriam elgesiui kariuomenėje ne vieta. Keistą šelmį seržantą greitai atranda budrūs karininkai, ir šis turi turėti drąsos atlikti griežtą bausmę už šį nusikaltimą.

28. Rasinė diskriminacija. Kariuomenėje to neturi būti – kiekvienas turi teisę būti paaukštintas ir tikėtis, kad su visais bus elgiamasi vienodai. Kartkartėmis pasitaiko, kad ilgas buvimas kartu išprovokuoja asmenines, dažnai neapgalvotas arba, rečiau, tyčines pastabas, kurios tampa konflikto pagrindu ir sukelia nepasitenkinimą. Kuopos ir žemesnio lygio karininkų budrumas ir nuovoka padės susilaikyti nuo bet kokių rasinės

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VADYBA

diskriminacijos užuominų, kurios yra viena iš chuliganiško elgesio formų. Kovoiant su tokiomis nusikaltimais būtina imtis skubių ir pavyzdinių teigiamų veiksmų.

IŠVADA

29. Jokia čia pateikta nuostata neskatina lepintis. Priešingai – privalote būti griežtas, jūsų vyrai turi sunkiai dirbti, o jūs – visais klausimais reikalauti aukščiausių standartų. Bet reikia būti žmoniškam, mokėti išgirsti savo kareivių nuomonės ir suvokti, kad esate atsakingas ne tik už jų mokymą ir dalyvavimą veiksmuose, bet ir už kitą jų gyvenimo dalį, įskaitant laisvalaikį ir netgi pasaulėžiūrą. Jūs savo vyrams esate „kariuomenė“. Jie visą karo tarnybą matys taip, kaip ją matote jūs.

30. Būti kareiviu – tai atlikti kilnią ir svarbią šalies karo tarnybą. Padarykite viską, kad jūsų vyrai tai suvoktų. Jei nesilaikysite šio pagrindinio postulato, greitai neteksite lyderio vardo, net jeigu jūsų klaida išaiškės tik po kurio laiko. Visa tai gali atrodyti beveik neįmanoma užduotis. Būti karininku reiškia sunkų darbą, kurį būtina atlikti. Nusistatykite sau aukštus standartus, darykite, ką galite, pasitelkite sveiką protą ir nepralaimėsite.

KAREIVIAI – 2

Kiek daug prisiminimų... Naktimis buvau įpratęs klajoti po apylinkes... Jie kalbėdavo apie savo šeimas ir ateities viltis. Aš tik retsykiais įsiterpdavau į jų pašnekesius, pašnibždomis vykstančius vidury gūdžios nakties arba šaltoje pilkoje šviesoje prieš pat aušrą. Manau, kad tai padėjo mano kareiviams pajusti patikimą draugo petį. Neįkainojama žmogiškosios prigimties patirtis – dabar šiuos prisiminimus ypač vertinu.

KAREIVIAI – 3

Alyva mūsų automatinuose ginkluose sustingo ir, kol nebuvo išduoti aušinamojo skysčio buteliukai, jie buvo beverčiai. Plačiu frontu, paliekant didelius tarpus tarp kuopos pozicijų, reikėjo išstatyti daug budinčių patrulių, ypač naktį. Nepritekliai, kuriuos patyrė šie patruliai, dažniausiai gran-

dinis ir trys arba keturi kareiviai, buvo didesni nei mūsų, visų likusiųjų. Kai kuriuos persekiojo haliucinacijos, keletas sušalusių buvo evakuoti. Kad išliktume tvirti, sušiltume, jaustumėmės švarūs, reikėjo didelių pastangų.

Pokalbis nutrūko. Būrys nutilo, bet ne nusiminė. Tada pagalvojau, kad reikia juos pralinksinti, ir ėmiau klajoti po skyrių postus, pasirengęs pakalbėti su jais visais. Tai buvo visai nebūtina; neteisingai supratau jų nuotaiką. Jie tiesiog norėjo pabūti vieni.

10. SIELOVADA

IVADAS

1. Sielovados klausimas jautrus ir sudėtingas. Jo nevalia per daug išpūsti, tačiau negalima ir išvengti, kadangi religiniai įsitikinimai ir moralinės pažiūros yra kiekvieno asmeninis reikalas.

KARIO PROFESIJA IR KRIKŠČIONIŠKOJI ETIKA

2. Kario profesija visada buvo ir yra gerbiama ir išaukštinta. Pirmutinė kariuomenės ir kareivių pareiga – saugoti taiką ir padėti išvengti karo. Vis dėlto, kilus konfliktui kariuomenė turi įstatymų nustatytą teisę ir pareigą panaudoti prievartą, netgi atimti gyvybę, kad būtų pasiektas tikslas ir kiek įmanoma atkurta taika. Kariniai veiksmai turi būti kiek galint veiksmingesni, bet visada reikia prisiminti, kad priešas ir jį remiantys civiliai – visi yra Dievo vaikai. Už konkretaus kovos lauko ribų su kiekvienu jų turėtų būti elgiamasi pagal įstatymus ir visuomenės žmoniškumo normas – kareiviai dėl viso to ir kovoja.

3. Kaip vadas jūs išpareigojote kareivius mokyti ir prievartos. Nei jūs, nei jūsų vadovaujami kareiviai neturėtų baimintis padarinių. Jeigu jūs arba jie patys jaučia, kad dėl to išgyventų, turėtumėte apsvarstyti jų galimybę pasirinkti kitą profesiją.

KAPELIONAS

4. „Karalienės taisyklės“ sako, kad kiekvieno vadovaujančio karininko pareiga – skatinti savo pavaldinius laikytis religinių apeigų ir pačiam rodyti pavyzdį. Jam susivokti padeda dalinio kapelionas. Savo ruožtu kiekvieno karininko pareiga – padėti kapelionui dirbti. Kad ir kokie būtų jūsų religiniai įsitikinimai, savo kareiviams turite rodyti sektiną pavyzdį. Tai pasiekama ne tik laikantis aukštų elgesio standartų kasdiniame gyvenime, bet ir puoselėjant krikščioniškas apeigas, reguliariai lankantis dalinyje laikomose mišiose.

ASMENINĖ DOROVĖ

5. Tarnaujame šaliai, kuri turi nusistovėjusius etikos standartus. Jų pagrindas – beveik dvidešimt amžių gyvuojantis krikščioniškasis mokymas ir sielovada. Kad galėtume vadovauti Didžiosios Britanijos kareiviams, privalome išmanyti krikščioniškąją etiką ir būti tvirto charakterio, kad nenusižengtume asmeninėms dorovės normoms. Tai sunku, kai visuomenėje pastebimai rečiau laikomasi šių normų, o pagunda pasirinkti kompromisinį variantą labai stipri. Bet kareiviai tiesių pažiūrų karininką gerbia ir jo klauso; jo asmeninis nusistatymas, gyvenimo būdas ir moralė – vado dora – turi įtakos tiems, kuriems vadovaujama.

6. Iš visų vadovavimo sričių šios srities įgūdžių įgyti sunkiausia, bet ir svarbiausia. Gerai vadovauti – tai ne vien veiksmingai vadovauti, bet ir būti geram krikščioniškąja prasme.

ETIKOS KLAUSIMAI

Man kėlė nerimą 18-ojo būrio nepritekliai ir kančios.

Pėstininkų jaunesnysis karininkas išgyvena vidinį konfliktą, kurio neišmanoma išspręsti. Vadas su savo pavaldiniais užmezga emocinį ryšį, jaučia jų kančias. Jeigu nebus šio ryšio, tik nedaugelis vyrų juo pasitikės, ir dėl to bus mažai nuveikta. Vis dėlto, kad laimėtų mūšį, vadas privalo priimti sprendimus ir duoti įsakymus, kurie kartais gali atrodyti kaip piktnaudžiavimas įgytu pasitikėjimu. Prieš prasidedant mūšiui vadas turi trykšti jėga ir entuziazmu, nesvarbu, kad ir ko jis baimintųsi. Tik plona linija skiria šią būseną nuo sąmoningos apgavystės.

Tai vadinu vado dilema – pretenzinga frazė, – bet nieko negaliu padaryti. Nicholas Monserrato (Monserrat) knygoje „Žiaurioji jūra“ nelaimingasis kapitonas Eriksonas karčiai tarsteli: „Tai – karas, vien tik kruvinas karas. Mums tiesiog reikia tai daryti ir gale sukalbėti maldą.“

Buvo ir kita šio klausimo pusė – jausmas, kurį galbūt sukėlė adrenalinas. Pavojus mane traukė ir jaudino. Jaučiausi pakilios nuotaikos ir iki tos dienos, kai baigėsi karas, buvau atsparus nuovargiui. Vadovavimas būriui mūšyje reikalauja ne tik aiškaus proto, bet ir galingos emocinės jėgos. Panaši energija pulsuoja tarp orkestro dirigento ir orkestro. Prabėgo 40 metų,

SIELOVADA

o prieštarigus jausmus žadinanti dilema vis dar neišspręsta. Ačiū Dievui, man neteko matyti siaubingų vaizdų Falaise (Prancūzijoje Antrojo pasaulinio karo metu). Tačiau būna dienų, kai esu pacifistas. Vis dėlto mane traukia ginklų keliamas garsas ir, jeigu ne išskirtinai laiminga santuoka, man būtų buvę sunku atsispirti vilionėms grįžti prie kareiviško gyvenimo.

Batalionas apsiprato su iškart po karo nugalėtoje Vokietijoje kilusiomis gyvenimiškomis problemomis. Šaulių kuopos buvo paskirstytos po keturis mažus kaimelius, kurie buvo įsikūrę netoli vietovės mums nieko nesakančiu norvegišku pavadinimu– Bergenas Belsenas.

Prasidėjus cholerei, atsidūrėme Frankenšteino karalystėje. Niekas nebuvo mūsų parengęs tam, ką tuo metu patyrėme; tai neprilygo jokiam mūšiui – nei Hillo 112 (1944 m. Jupiterio operacija Prancūzijoje), nei mūšiams prie Mont Pinčono (1944 m. Normandijoje), Elsto arba Hoveno – niekas neprilygtų tam siaubui. 18-ojo būrio kariai netikėjo tuo, ką matė savo akimis, – miškingose kaimo apylinkėse visu pajėgumu dirbo mirties fabrikas. Išsekę kūnai, primenantys vaškines figūras iš paveikslų, kuriuose vaizduojamos nežinomos rasės būtybės iš keistos ir tolimos planetos, dūlėjo daugybėje duobių. Mirties dvokas ir tokio masto pramoninis žmogiškumo praradimas pribloškė mano kareivius. Eilinis Macy, „D“ kuopos džipo vairuotojas, taikliai replikavo: „Dabar neliko abejonių, kad ką tik kovėmės kare.“

11. STRESAS MŪŠIO LAUKE IR VADO VAIDMUO

IVADAS

1. Stresas mūšio lauke – ne nauja problema: mūšio laukas visada buvo kupina žiaurumo ir įtampos vieta. Apie streso problemą itin aktyviai pradėta diskutuoti padaugėjus psichologinių tyrimų, kintant pačiam karo pobūdžiui. Žmonės liko beveik tokie pat, galbūt tik kiek labiau apsaugoti nuo brutalesios šių dienų gyvenimo pusės, bet karas ir ginklai tobulėjo labai greitai. Šiuolaikinių trumpų ir žiaurių aukštųjų technologijų karų keliama įtampa – didelis iššūkis kiekvienam kovotojui, todėl jie vis rečiau jų metu pasižymi. Vis dėlto ankstesni karai buvo nevaldomi, necivilizuoti, ir lieka tik spėlioti, kaip šių dienų kareiviams pavyktų susidoroti su XVII a. taktika ir kovos rikiuotės mokymais.

2. Karai tampa globalūs ir vis intensyvesni. Todėl ginkluotos komandos ir techninis personalas turi išmanyti naujus ginklus ir jų sistemas, atitikti keliamus reikalavimus. Tačiau karių darbingumas smarkiai nukentčia nuo streso, pavyzdžiui, trasos nustatymo įgūdžiai, kurių reikalaujama iš raketų operatorių ir kulkosvaidininkų. Žemo rango vadams taip pat keliami ypatingi reikalavimai: patys būdami jauni, jie turi vadovauti ir priimti sprendimus, susijusius su kitais jaunais ir nepatyrusiais kareiviais, dažnai izoliacijos sąlygomis, kai gali ilgai nebūti net radijo ryšio. Nė akimirką negalvokite, kad neištersite arba kad neišvengiamai susilpnės kovos dvasia; tikriausiai viskas bus priešingai, nes britų kareiviai tinkamai reaguoja į tokias situacijas. Dvasinė būklė – vienas svarbiausių pasipriešinimo stresui mūšio lauke veiksnių. Dar sykį perskaitykite skyrelį apie tai ir aptarkite visus vadovavimo veiksmus – kaip juos reikia derinti, kad pakiltų jūsų paties ir jūsų kareivių kovingumas, įveikus pirmąjį mūšio šoką. Tik tada galėsite galvoti apie pergalę.

STRESAS

3. Karas sukelia emocinę įtampą, kuri kyla dėl baimės sulaukti neišvengiamų mūšio padarinių: mirties, sužeidimo, fizinio kūno subjaurojimo, patekimo į nelaisvę, pralaimėjimo ir fizinio streso, kurį sukelia triukšmas, karštis, šaltis, vibracija ir miego trūkumas. Nuo žmogaus pajėgumo įveikti

STRESAS MŪŠIO LAUKE IR VADO VAIDMUO

stresą, susidoroti su šia įtampa, kuri gali tęstis neribotą laiką, neretai priklauso, kiek sumažės tiek individualus, tiek grupinis veiksmingumas.

4. Mūšio šokas. Mūšio šokas – specifinė psichologinė būklė, kurią sukelia intensyvaus karo įtampa. Fiziniai baimės ženklai ir simptomai mūšio metu paprastai yra normalus reiškinys, bet kai kurie kareiviai gali tapti neveiksmingi dėl mūšio šoko; vadai privalo atpažinti tokius atvejus ir suprasti, kaip tada elgtis. Tikėtina, kad 20 procentų kareivių taps mūšio šoko aukomis, bet jie lengvai gydomi – dažniausiai užtenka tik juos nuraminti ir prižiūrėti dalinio ar subdalinio personalo jėgomis. Mūšio šoką patyrusieji retai vėl atkrenta, kaip pažymima „Pirmosios pagalbos“ konspekte. Tačiau nesugebant suvokti, kas yra mūšio šokas ir kaip po jo gydoma, galima be reikalo iššvaistyti nemažai dalinio žmogiškųjų išteklių.

5. Moksliniai streso tyrimai. Pasaulyje atlikta daug su mūšio stresu susijusių mokslinių tyrimų, ypač JAV. Juose nagrinėjami Antrojo pasaulinio ir Korėjos karų mūšiai. Taip pat atlikta keletas naudingų įvairių Artimųjų Rytų karų mokslinių tyrimų. Įdomu tai, kad šiuose tyrimuose rasta bendrumų tarp Izraelio ir Jungtinės Karalystės kaip šalių, kurios palaiko laisvę ir kurių kariuomenėse vertinamas vadovavimo nenutrūkstamumas. Pateiksime šiek tiek įdomių faktų, surinktų iš įvairių šaltinių, perteikiančių mūšyje kovojančių vyrų vaizdą, parodančių, kaip juos veikia stresas, kurį visi gali patirti ir kuris gali būti įvairaus stiprumo.

a. Aklimizacija mūšyje gali trukti 5–7 dienas, kol kareiviai pripras prie mūšio sąlygų, jo metu atsiras ir bus pagydytos pirmosios mūšio šoko aukos. Kareiviai veiksmingiausiai tarnaus po 7–14 dienų, kai taps senbuviais. Vėliau, priklausomai nuo streso, kuris veikia žmogų, grupę ir situaciją, intensyvumo, pareigos bus atliekamos lėčiau ir atsiras streso (psichologinės įtampos) aukų.

b. Aukos. Poveikis, kurį sukelia žinia apie aukas, gali būti labai stiprus. Kai 65 procentai visos iš pradžių buvusios grupės žmonių tampa aukomis, likusiųjų veiksmas sulėtėja, jų nerimas labai padidėja.

c. Taktinė situacija. Aukų poveikį gali sušvelninti arba pabloginti taktinė situacija. Tačiau vien ji negali paveikti taip, kad iš karto kristų nuotaika ir sumažėtų darbingumas. Puolimo metu, kai kareiviai rodo iniciatyvą, skatinamas kovingumas – tada mažėja nerimas. Taip yra dėl to, kad atsiranda dalyvavimo ir kliūčių įveikimo pojūtis. Gynybos ir

atsitraukimo metu bei kitais atvejais, kai kareiviai negali atmokėti tuo pačiu, pavyzdžiui, po ilgo ir smarkaus bombardavimo arba priešui esant pranašesniai ore, kaupiasi didelis nerimas, o kovingumas ir veiksmingumas mažėja. Daugybė 1973 metų pradžioje vykusio Jom Kipuro karo psichologinių aukų (60 proc. evakuotųjų) tai patvirtina. Nenugalimieji izraelitai buvo priversti neplanuotai trauktis, tačiau dėl gero vadovavimo palūžo tik 1–3 proc. žmonių.

d. Individų dalyvavimas. Statistiniai mokslinių tyrimų duomenys apie individų dalyvavimą mūšyje įdomūs, nors, žinoma, yra daug išimčių, kurios patvirtina (arba paneigia) bendrąsias nuostatas. Veiksmingas karys (bet kurio rango):

(1) Pradedą šaudyti anksti, mūšio pradžioje, ir visą laiką dalyvauja mūšyje.

(2) Tikriausiai aktyviai dalyvaus visuose veiksmuose.

(3) Yra protingesnis ir turi geresnį išsilavinimą.

(4) Yra lyderis ir turi lyderio savybių.

(5) Yra kilęs iš pilnos šeimos ir jo paties šeima tvirta.

(6) Yra geros sveikatos.

(7) Yra ne pirmas vaikas šeimoje.

e. Nuovargis. Ilgą laiką apšaudomas karys pradeda jausti nuovargį, tačiau ilgas buvimas apkasuose taip pat išvargina. Klasikinės atakos Korėjoje metu JAV karininkai ir puskarininkiai pasakojo, kaip sunku buvo išlaikyti vyrus budrius per operaciją, kuri truko 9 valandas ir baigėsi sėkmingai. Kai tik didžiausios įtampos momentas praeina, kūnas reikalauja poilsio, o žmonės priversti kovoti su išsekimu. Vadai privalo nepamiršti 2 dalykų, kurie vadinami taktiniais padariniais:

(1) Po sėkmingos atakos vadui gali tekti parodyti daug ryžto, kad jo vyrai tinkamai įsitvirtintų.

(2) Ir priešingai – yra didelė tikimybė, jog greita kontrataka bus sėkminga; analogišku priešo nuovargiu ir atsipalaidavimu galima pasinaudoti.

f. Ginklai. Ginklai ir jų baimė turi pastebimą poveikį įtampos ir nerimo lygiui mūšio metu. Manoma, kad artilerija – didžiulė jėga, galinti priversti kareivius toliau nekovoti. Trumpi ugnies sutelkimo periodai veiksmingiausi atviroje vietoje. Jie labai baugina, kadangi yra

atsitiktiniai ir netikėti. Ilgai trunkantis sunkusis bombardavimas, kurį gerai perprato sovietai, turi protą atimantį poveikį, kuris mažina gebėjimą mąstyti ir norą energingai gintis. Ginklų sistemos ne tik sėja mirtį, bet dar ir kelia triukšmą, skleidžia dūmus, o tai dar labiau sustiprina nerimą. Dėl visų šių priežasčių menkas malonumas būti apšaudomam iš 150 mm kalibro ginklų ir krentant kasetinėms bomboms. Branduolinių ginklų, pražūtingai veikiančių žmoniją, psichologinis poveikis gali būti ypač skaudus. Taip pat negalima nuvertinti tylaus, nematomo cheminių ginklų poveikio ir fizinės bei protinės būklės pablogėjimo, kurį sukelia dėvimi apsauginiai drabužiai ir kaukės; tai gali turėti rimtų padarinių. Dar kartą grįžkime prie taktinių padarinių, momento, kai vadai privalo veikti ryžtingai, kad pakreiptų mūšio eigą reikiama linkme:

(1) Parengtinio bombardavimo perkėlimas – tai momentas, kai atakuojančiųjų vadas privalo veikti greitai, kad pasinaudotų „protą atimančiu“ artilerijos poveikiu. Visų lygių vadai turi būti labai atidūs, kad pastebėtų momentą, kai iniciatyvą gali perimti atakuojantysis, ir ryžtingai veikti.**

(2) Artilerijos bombardavimo žiaurumai sukels didžiulį fizinį ir protinį stresą besiginantiesiems, ypač vadams, kurie turi padėti savo kareiviams atsigauti ir parengti ginklus, kai tik liaujasi ugnis. Jokiamе kitame mūšio etape lyderystė neįgauna tokios svarbos. Sėkmingas pajėgų sutelkimas, išjudinant apsvaigusius kareivius, palauš puolėjus. Taigi negalima pasiduoti triuškinančiam artilerijos poveikiui.

g. Grupė. Visi psichologai ir istorikai pripažįsta grupės svarbą norint sumažinti mūšio stresą. Grupės, sudarytos iš draugiškų kareivių, panašaus išsilavinimo, kilmės ir nuostatų, drausmingų ir dorų, pasiteisina kare (žinoma, tai mūsų pulkų sistemos reklama). Grupės, kurias sudaro 4 kareiviai, kaip rodo tyrimai, ypač veiksmingos, kai mūšio metu reikia sutelkti dvasines jėgas (tai suteikia svarumo mūsų ugnies komandos organizavimo sistemai ir dabartiniam 4 žmonių apkasų pasirinkimui). Labai vertingas ir kariuomenės arba būrio „humoristas“. Humo-

** Sustabdytos atakos sukeliamas stresas ir iniciatyvos perėmimas (puolančiojo iš besiginančiojo) grafiškai pavaizduoti Pėstininkų mokyklos filme „Ugnis ir manevravimas“, kuris rodomas visiems Sandhursto karališkosios karo akademijos pagrindinio kurso kariūnams.

ro jausmas ir gebėjimas būti juokingam – viena svarbiausių priemonių įtampai sušvelninti ir normaliai būklei palaikyti.

h. Vadas. Vado pozicija ir jo veiksmingas dalyvavimas, norint įveikti stresą, taip pat laikomi vienu kertinių aspektų. Įvairūs moksliniai tyrimai tai patvirtina. Vado savybės yra ugdomos ir Sandhursto karališkojoje karo akademijoje. Labai svarbūs, norint tinkamai pasirengti karui, praktiniai mokymai; juos turi vesti vadas, kuriam tai – viena svarbiausių užduočių. Po tokių mokymų kareiviai netaps atsparūs mūsų stresui, bet nuolatinis užduočių kartojimas padaro kareivius mažiau pažeidžiamus, atsparesnius pradiniam stresui ir veiksmingesnius vėliau. Šiame pasirengime svarbiausia vieta tenka vadui.

VADAS

6. Jau sakėme, kad vadas itin svarbus kare, nenuostabu, kad jo vaidmuo vienas svarbesnių ir mažinant įtampą. Nemažos užduotys tenka jaunesniajam karininkui, iš kurio jau ir taip daug tikimasi, kadangi jis asmeniškai moko ir veda į mūsų kareivius. Kaip ir bet kuris kitas asmuo, vadas patiria visų rūšių emocinę ir fizinę įtampą, kuri buvo aptarta anksčiau (triukšmą, vienišumą, baimę ir kt.). Be to, nepamirškime papildomų baimių: jaudulio dėl savo sprendimų bei nuostatų, kaltės dėl aukų, netikrumo dėl situacijos ir dėl to, ką reikia daryti kitame etape. Žinoma, visi vadai jaučia atsakomybę, siūsdami žmones, draugus į beveik neabejotiną mirtį. Dar labai svarbu, kad atsiranda psichologinė nemigos problema ir dėl jos sumažėja darbingumas. Jaunesnieji vadai dažnai neranda laiko pailsėti. Kita vertus, vadui ši atsakomybė suteikia daug energijos. Esate matę veiksmingų kovotojų, kurie vadovauja, tačiau pats savaime vadovavimas dar nieko nereiškia. Norima pasakyti, kad vadovavimas generuoja energiją ir protinis užimtumas vadovaujant sumažina antrinio nerimo lygį netgi tiek, kad vadai linksta be reikalo rizikuoti. Dauguma šios energijos turi būti skirta kareiviams, rūpinantis, kad jie būtų užimti: nieko nėra svarbesnio kaip tikslinga veikla, kuri išstumia slogias mintis ir priverčia pamiršti nuovargį. Vadovavimas mūsų šalyje, ypač šiandien, – sudėtinga, daug pastangų reikalaujanti užduotis.

7. Asmeninis pasirengimas. Nepaisant viso praktinio pasirengimo,

STRESAS MŪŠIO LAUKE IR VADO VAIDMUO

kuris suteikiamas Sandhursto karališkojoje karo akademijoje, vadovavimas – asmeninis dalykas. Vadovavimo funkcijos yra įvardijamos, bet vado savybės yra asmeninės ir jas privalo ugdyti kiekvienas individualiai. Kiekvienas vadas turi susidaryti savo požiūrį į pačią mūšio idėją; turi būti asmeniškai suvokiama, kaip reaguoti į karo negandas – tiek fizines, tiek emocišnes. Asmeniškai rengiantis svarbu skaityti ir mokytis, semtis patirties per pratybas, pasitelkti pagalbon ne mažiau svarbią vaizduotę. Vaizduotė neturi apsiriboti žavėjimusi herojiškumu ir melancholiškais karo baisumų apmąstymais; turi būti nuodugnai nagrinėjama, kaip gerinti valdymą ir kontrolę norint įveikti baime, kartu beatodairiškai nerizikuojant. Toks požiūris visiškai pozityvus. Apskritai daugiausia dėmesio reikėtų skirti profesiniam siekiui vadovauti ir laimėti.

8. Mokymai. Visi mūšio streso tyrimai rodo, kad tikroviški mokymai – geriausia priemonė baimei įveikti. Baigę studijas Sandhurste, būsite turėję mažai galimybių apmąstyti realią karo prigimtį. Instrukcijose daugiausia nagrinėjama karo mechanika, ir tik keletas epizodų atskleidžia tikrąjį mūšio veidą. Ugnies galios parodomoji programa Vorminsteryje (*Warmminster*) realiai pademonstruoja, kokia yra šiuolaikinių ginklų galia ir jų keliamas triukšmas. Visa tai jūs jau būsite patyrę saugiai stebėdami ugnį virš galvos per nakties ataką Senibridže (*Sennybridge*), IS mokymuose Longmore ir kitose kovinės ugnies pratybose. Taip pat būsite pastebėję, kad iš tikrųjų tokiuose renginiuose neįmanoma nuodugnai parodyti artilerijos ugnies poveikio, o kaip tik tai ir yra viena svarbiausių priežasčių, lemiančių didelį aukų skaičių ir sukeliančių stresą. Yra tik viena nedidelė bazė, kurioje galima planuoti realius mokymus. Tokias pratybas visos patyrusios kariuomenės sėkmingai rengia. Gerų mokymų metu stresas nėra iškeliamas kaip problema, priešingai – daugiausia dėmesio skiriama mūšiui; būtina jį suprasti ir kaip galima geriau išnagrinėti taikos metu, kad būtų galima laimėti per karą. Gerus mokymus sudaro:

a. Instruktažas. Konstruktyvūs instruktažai ir nurodymai arba kolegų apklausa po konkretaus žygio leidžia teisingai suvokti situaciją ir išmokti jo pamokas.

b. Pratybos. Pratybas turi sudaryti įtemptos užduotys, suskirstytos etapais, kad kariai priprastų prie įtampos. Būtina aptarti šiuos dalykus:

(1) Ilgos pratybos, į kurias dažnai įtraukiamas pavojaus ele-

mentas, pvz., rizikingi mokymai.

- (2) Naktiniai mokymai.
- (3) Netikėtumai.
- (4) Sprendimų priėmimas.
- (5) Ribotas laikas.
- (6) Fiziniai reikalavimai.
- (7) Planuotos logistikos trūkumai.
- (8) Kovinės ugnies imitacija.
- (9) Padarinių realumas, kad galima būtų pajusti mūšio šoko

skonį: mirusieji, sudarkyti ir sužeistieji, kadangi tai sukelia dideles psichologines traumas. Realistiškas žaizdų imitavimas – sudedamoji mokymų, kurių metu išmokstama suteikti pirmąją pagalbą, dalis.

c. Vado rengimas. Vadai privalo būti profesionalūs ir gerai parengti, kad kariai galėtų jais pasitikėti. Visos grupės pasitikėjimas – pagrindinis kovos dvasios stiprinimo veiksnys, laiduojantis mūšio sėkmę.

KOMENTARAS

9. Žinoma, mūšio lauke patiriamas stresas yra neutralus – priešas tiek pat bus jo paveiktas. Mūsų profesionali britų kariuomenė, kur kareiviai tarnauja gana ilgai, o griežti karininkai ir seržantai užtikrina stabilumą, yra pranašesnė už galimų priešininkų pajėgas, kurių šauktinių kariuomenės labiau prievartinės ir mažiau motyvuotos. Be to, labai vertinga mūsų pulkų sistema, kuri sudaro sąlygas puoselėti įvairias tradicijas ir kurti pasitikėjimo, šeimos atmosferą. Verta pasiskaityti skyrelio „18-asis būrys“ ištraukų; jose atskleidžiamos mišrios kario emocijos – nuo pakilių nuotaikos ir susijaudinimo iki neapykantos ir šoko, patiriamo dėl karo beprasmiskumo ir keliamų kančių, – su kuriomis vadui teks susidurti. Šio skyriaus pabaigoje esantis interpas „Įgūdžiai“ puikiai papildo aptariamo dalyko rekomendacijas: dėl pasirėngimo, savikontrolės, dėl to, kaip svarbu „mokėti susitelkti“.

SANTRAUKA

10. Vadas mūšio lauke patiria tokį pat stresą kaip ir jo kareiviai, be to, išgyvena papildomą atsakomybės bei vadovavimo keliamą įtampą,

STRESAS MŪŠIO LAUKE IR VADO VAIDMUO

nuolatinę nemigą, nuovargį. Visuose karybos mokslinių tyrimų ir istorijos darbuose teigiama, kad grupė ir vadas mūšyje yra kaip baimės priešnuodis. Vadai, rengdamiesi mūšiui, privalo atidžiai išstudijuoti situaciją pasitelkdami vaizduotę. Tik tuomet įmanoma organizuoti realistiškus mokymus, kurie ir yra vertingiausi rengiant kareivius mūšiui. Tinkamas pasirėngimas padės vadams mūšio metu mąstyti aiškiai ir duoti reikiamus nurodymus, kad jis būtų laimėtas.

Tolesni skaitiniai

Be skyriuje „18-asis būrys“ pateiktų nuorodų, apie stresą ir mūšio prigimtį daug reikiamos medžiagos pateikiama šiuose leidiniuose:

- a. Kyganas (*Keegan*) J. Mūšio veidas (*The Face of Battle*)
- b. Holmsas (*Holmes*) R. Ugnies linija (*Firing Line*)

IGŪDŽIAI

Svarbiausia – būtent apkasuose tai pradėjau suprasti – įgūdžiai: mokėjimas susivokti, suvaldyti savo kareivius ir situaciją. Kitaip nei romanų personažai ir filmų herojai, dauguma žmonių nervingai reaguoja į realias mūšio sąlygas. Be drausmės, kuri pulkui būtina, lemiamą pavojaus akimirką ypač svarbus vado gebėjimas vadovauti. Pėstininkų skyriaus ir būrio vadai turi valdyti savo kareivių protus ir širdis. Tačiau tam vien tvirto charakterio nepakanka. Man visada atrodė, kad sėkmingas vadovavimas mūšyje, nors tai sudėtinga ir neapčiuopiama, turi priklausyti nuo dviejų veiksnių. Kareiviai privalo savo vadais pasitikėti, pirma, kaip profesionalais, antra – kaip žmonėmis. Taip pat naudinga, jeigu vadas turi žmogaus, kuriam sekasi, reputaciją. Feldmaršalas Montgomeris didelę reikšmę teikė „priešo privertimo šokti pagal savo dūdelę“ principui. Niekur kitur tai nėra taip svarbu, kaip būrio ir kuopos mūšyje, – jeigu ne jūs dominuosite, tada ims dominuoti priešas.

12. KAS YRA KARININKAS. DORA IR MORALINĖ DRĄSA

Sąžiningumas auklėja, dviveidiškumas smukdo

IVADAS

1. Šiame skyriuje apibendrinsime kai kuriuos iš daugelio šios knygos aspektų, kad galėtume patarti, kaip tapti geru karininku. Jau esate girdėję, skaitę ir praktiškai susidūrę su vadovavimu kare. Nors kariuomenės tikslas – ginti savo šalį karo metu, visi kariai tikisi, kad šiandienos taika išliks dar ilgai. Dėl šios priežasties šie galutiniai patarimai labiau skirti XX a. pabaigos taikos meto kariuomenės karininkams, kurie tarnauja kintančių standartų ir vertybių epochoje.

2. Be profesinių karo tarnybos aspektų, pagrindinis skirtumas tarp civilio ir karinio vadovo yra tas, kad karininkas prisiima beveik visišką atsakomybę už savo karius. Kai pasirengiate prisiimti šią atsakomybę, turite prisiminti ankstesnes šios knygos dalis – tikriausiai pirmiausia iškilis mintyse vado savybės ir funkciniai vadovavimo metodai, paskui – prisiminsite skyrius „Lojalumas“ ir „Žmoniškųjų išteklių vadyba“. Vis dėlto norėtume jus patikinti, kad daugiausia jūsų būsimas sėkmingas darbas priklausys nuo to, ką jūs laikote dora ir moraline drąsa. Kai kurie praktiniai patarimai šiais klausimais pateikiami toliau.

DORA

3. Karininkas privalo tiksliai žinoti, ko iš jo, kaip asmens, tikimasi tiek tarnyboje, tiek poilsio valandomis. Tam naudingos medžiagos teikia paskaitos ir būrio diskusijos, taip pat tai parodo ir pats gyvenimas. Prisiminkite diskusiją apie dorą ir peržvelkite šiuos 4 principus:

a. Atvirumas. Privalote elgtis teisingai, o ne viena sakyti, kita daryti; vengti cinizmo ir sarkazmo.

b. Sąžiningumas. Privalote nevogti, nesisavinti svetimo turto, neklastoti kelionės išlaidų; nevengti mokėti maito ir pajamų mokesčių; nevengti mokesčių; nenaudoti atsargų, transporto priemonių ir telefonų

KAS YRA KARININKAS. DORA IR MORALINĖ DRAŠA

privatiems reikalams. Kad rodytumėte pavyzdį šiose srityse, pats turite būti be menkiausios dėmės.

c. Kuklumas. Privalote pripažinti savo klaidas ar aplaidumą, neversti kaltės kitiems, nesigirti ir nesakyti kandžių pastabų; būti kilniaširdis ir pergalės, ir pralaimėjimo atveju, galvoti apie tarnybą, o ne apie save. Geras vadas prisiima didesniąją bausmės dalį ir mažesniąją pasitikėjimo dalį.

d. Nuoširdumas. Turite neapsimetinėti – žinokite savo klaidas, būkite pasirengęs jas pripažinti ir ištaisyti. Kareiviai pasitikės nuoširdžiu vadu ir padės jam. Prašyti patarimo ir gauti jį prieš priimant sprendimą nėra silpnumo ženklas.

4. Skandalai. Laimei, Britanijos kariuomenė šalyje aukštai vertinama ir gerbiama. Kariuomenės taryba labai saugo šią reputaciją ir su skandalistais elgiasi griežtai, nes jie gali apjuodinti gerą kariuomenės vardą. Yra 5 pagrindinės sritys, kur sąžiningumo jausmas, tikėtina, įgytas šeimoje ir sustiprintas mokykloje bei Sandhurste, gali padėti jums išvengti nemalonumų:

a. Sukčiavimas. Sukčiavimo atvejų D. Britanijos kariuomenėje apskritai reta, bet kasmet keletas žmonių rizikuoja savo karjera, geru vardu (ir šeimos bei pulko), pajamomis ir darbu dėl palyginti mažos sumos. Sukčiai visada išaiškinami ir praranda viską dėl fiktyvaus kelionės išlaidų apmokėjimo arba keleto svarų sterlingų, kuriuos gauna perdavę netikrus čekius per tarnybos sąskaitą.

b. Girtuokliavimas. Jau esate girdėję, kad piktnaudžiavimas alkoholiu yra klausimas, dėl kurio susirūpinta ir Didžiosios Britanijos kariuomenėje. Geras vakarėlis yra vienas dalykas, o būti nuteistam, pavyzdžiui, už vairavimą girtam arba bet kokį su girtavimu susijusį nusikaltimą – visai kas kita, tai jau susiję su alkoholizmu. Tokie nusikaltimai rodo tai, kad trūksta principingumo ir gebėjimo priimti sprendimus, pagarbos aplinkiniams.

c. Seksualiniai dalykai. Nesvarbu, kaip įprasta civiliniame gyvenime, kariuomenėje seksualinis nepadorumas nepriimtinas. Kareiviai neturi galvoti, kad jų vadai išvėlė į kokius nors įvykius, susijusius su nederamu seksualiniu elgesiu. Batalionas (pulkas) yra kaip šeima, ir jūs šia prasme neturėtumėte elgtis nederamai, nes tai susilpnintų ir tikrąją šeimą, užtrauktų nešlovę. Skyrybų atveju vadovaujantys karininkai pri-

valo pateikti pažymą, kad niekas netrukdyt tarnyboje palaikyti tinkamą tvarką ir drausmę.

d. Narkotikai. Turėtumėte žinoti, kad jei jūs, karininkas, pats vartosite narkotikus arba nepranešite apie tokius atvejus, slėpsite su tuo susijusią informaciją nuo vadovybės, susilauksite rimtų drausminių nuobaudų ar net atleidimo iš karo tarnybos.

e. Saugumas. Pagrindinis kariuomenės rūpestis šių laikų terorizmo ir šnipinėjimo aplinkoje – saugumas. Prisiminkite šį trumpinį – GAPPD: – ginklai, amunicija, prieiga, pinigai ir dokumentai. Nesugebėjimas sąžiningai laikytis labai griežtų taisyklių ir apsaugos priemonių turėtų būti traktuojamas kaip karininko principingumo stoka. Ir, žinoma, prasižengimas vienoje iš 4 nurodytų sričių gali kelti pavojų ir turėti toli siekiančių padarinių.

5. Jūsų dora. Be minėtų skandalo sričių, kurių esama ir daugiau, nei aprašėme, yra įprastų doros dalykų, pavyzdžiui, kasdienių žmogui ir karininkui keliamų reikalavimų laikymasis. Jei kyla abejonų, paklauskite savęs, ar tai gerai?! Dorą, kuri yra visuminė sąžiningumo savybė, galima aptarti ir funkcinio arba matematinio būdu. Aptarkite šią lygtį:

Atsakomybės prisiėmimas + pavyzdžio rodymas = dora.

MORALINĖ DRĄSA

6. Moralinė drąsa tiek taikos, tiek karo metu pirmiausia susijusi su nepopuliarių ir sudėtingų sprendimų priėmimu, kuri dažnai lydi vienas kitam prieštaraujantys patarimai ir užgriuvusios problemos. Taip pat kartais reikia moralinės drąsos savo pavaldiniui palaikyti. Savo knygoje „Drąsos anatomija“ lordas Moranas (*Moran*) rašo: „Sėkmė kare priklauso nuo moralės, o pats karas – dar vienas aukščiausias ir galutinis, galima teigti, charakterio išbandymas.“ Charakteris, kaip Aristotelis sakė, yra įprotis, kasdienis gėrio, o ne blogio pasirinkimas; tai moralinė savybė, subręstanti taikos metu ir negalinti būti staiga išugdyta netikėtai prasidėjus karui. Būtent moralinė drąsa taikos metu padeda priimti sunkius, nemalonius sprendimus, kurie, kad ir kokie menki būtų, stiprina charakterį. Atvirkštinis posakis taip pat teisingas: kaskart, kai nesiimate veiksmų, dėl

KAS YRA KARININKAS. DORA IR MORALINĖ DRĄSA

kurių esate tikras, pvz., neinformuojate seržanto, kai jums neatiduodama pagarba, jūsų moralinės drąsos ištekliai mažėja, o charakteris silpnėja.

7. Taikos metu turėsite pademonstruoti moralinę drąsą, pavaldiniams nustatydamas reikiamus standartus ir reikalaudamas jų laikytis. Kad pavyktų iš pavaldinių to išreikalauti, jums nebūtina būti itin griežtos drausmės šalininku. Tikriausiai geriausias būdas savo tikslams pasiekti – ramiai apie tai pakalbėti. Nuo pat pradžių leiskite suprasti, kad jums patinka, kai dirbama gerai; pasirinkite momentą, kai kažkas pavyko ne taip, ir tai pasakykite savo seržantams. Tam prireiks moralinės drąsos, bet tik tada, kai esate teisus; tada būsite žengęs dar vieną žingsnį, kuriuo save įtvirtinsite kaip vadas, ir kitąkart tai padaryti jau bus lengviau.

8. Vadovavimo sritis. Toliau apibūdinama keletas sričių, kuriose gali tecti parodyti moralinę drąsą, tiek nustatant savo standartus kaip pavyzdį kitiems, tiek juos įgyvendinant:

a. Mokymų standartai. Pasistenkite, kad mokymų metu nebūtų daroma klaidų; reikalaukite, kad būtų matyti pažanga.

b. Administravimas ir saugumas. Niekada netaupykite – kruopščiai renkite patikrinimus, deramai paskirstykite pareigas; neleiskite pavaldiniams suglebti – tikrinkite visus; taip pat neduokite progos jums nusivilti, todėl rūpinkitės savo kareiviais. Reikalaukite reikiamų standartų, net po vėlyvų naktinių pratybų arba penktadienio popietę, kad ir kaip tai vargina.

c. Apranga ir elgesys. Pavyzdingas elgesys ir tinkama apranga taip pat suteiks jums papildomos moralinės drąsos. Įsivaizduokite, kad atvykusiam į aerodromą vykti į X vietą, jums pavedama atlikti kontrolinį stebėjimo skrydį (labai tikėtina). Jeigu esate apsirengęs netvarkingai (be švarko arba kaklaraiščio), negalėsite, kad ir labai norėdamas, vykdyti šios užduoties.

d. Drausmė. Retkarčiais jums gali prireikti didžiulės moralinės drąsos, kad susidorotumėte su sudėtinga problema, su kuria susijęs kitas karininkas arba seržantas. Tai padaryti bus labai sunku, ypač jeigu nesate patyręs. Tačiau yra tik vienas kelias – privalote veikti. Tai, kad tiesiogiai pareikalaujama drausmės, visada sulaukia kareivių pagarbos.

9. Dvasios ramybė. Visos išvardytos sritys – jūsų moralinės drąsos išbandymai. Gebėjimas atlaikyti iššūkius patvirtina, kad jūsų dora ir mo-

ralinė drąsa vienodai stiprios. Tai padės sustiprinti charakterį ir suteiks ramybę. Jei nesugebėsite taip elgtis, prarasite pasitikėjimą savimi, būsite kamuojamas ramybės neduodančių abejonių ir galvosite, kad tikriausiai apie jus kalbama kaip apie „minkštakūnį“.

AR VISKAS VIEN DARBAS IR RŪPESČIAI?

10. Viskas, apie ką kalbėta šiame skyriuje, gali atrodyti kaip išpėjimas apie artėjančias nelaimes. Ne visai taip: tai – geri patarimai, išdėstyti trumpai raštu, o standartus ne visada lengva apibrėžti. Nė viena iš jūsų pareigų neturėtų atrodyti itin varginanti, reikalaujanti visų jėgų. Taip, tai – iššūkiai, bet ne sunkumai. Pradėkite veikti taip, kaip ketinate veikti visada. Džiaukitės turimomis pareigomis, sportuokite ir linksmai leiskite laiką. O geriausia tai, kad draugystė su panašių pažiūrų ir nuostatų žmonėmis tęsiasi visą gyvenimą.

GENEROLO JONO ŽEMAIČIO LIETUVOS KARO AKADEMIJA

**SANDHURSTO KARALIŠKOSIOS KARO AKADEMIJOS
„MĒLYNOSIOS KNYGOS“ PASKAITŲ KONSPEKTAS**

Redagavo Nijolė Andriušienė
Maketavo Jolanta Girnytė

2009-09-15. Tiražas 34 egz. Užsakymas GL-348.
Išleido Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija,
Šilo g. 5A, LT-10322 Vilnius
Spausdino Krašto apsaugos ministerijos
Leidybos ir informacinio aprūpinimo tarnyba,
Totorių g. 25/3, Vilnius