



GENEROLO JONO ŽEMAIČIO
LIETUVOS KARO AKADEMIJA



KARINĖ
LYDERYSTĖ
ATMINTINĖ KARIŪNAMS

A

B

C

D

E

I

Į

F

K

L

M

N

O

P

R

S

T

U

V

P

Ž

GENEROLO JONO ŽEMAIČIO
LIETUVOS KARO AKADEMIJA



KARINĖ 1 LYDERYSTĖ

ATMINTINĖ KARIŪNAMS

Mokomoji priemonė

Vilnius, 2013

UDK 355.01

Ka 425

Sudarytojas **dr. Algirdas V. Kanauka**

Atsakingasis redaktorius **Arūnas Alonderis**

Recenzavo:

Habil. dr. Gediminas Dubauskas, Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos Vadybos katedros profesorius

Plk. Itn. Petras Milašius, KAM Generalinės inspekcijos Inspekcijos skyriaus viršininkas

Habil. dr. Juozas A. Krikštopaitis, Lietuvos edukologijos universiteto Visuotinės istorijos katedros profesorius

Konsultavo:

Kpt. Ronaldas Endrijaitis, Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos Atrankos centro fizinio rengimo specialistas

© Generolo Jono Žemaičio
Lietuvos karo akademija, 2013

ISBN 978-609-8074-19-2

TURINYS

PRATARMĖ /	6
KARINĖS LYDERYSTĖS TIKSLAS /	9
ABEJINGUMAS /	10
BAILUMAS /	22
CINIZMAS /	28
DARBAS GRUPĖSE /	33
ELGSENA /	44
IDEALAS /	49
ĮGŪDŽIAI /	53
GARBĖ /	58
FIZINĖ DRĄSA /	67
KARINĖ PEDAGOGIKA IR KARINIS VADOVAVIMAS /	68
LANKSTUMAS /	92
MENTORIUS /	97
NEAPYKANTA /	102
OPERATYVINIAI PASKYRIMAI /	106
PADALINIO DVASIA /	109
RYŠIAI SU VISUOMENE /	128
SĄMONINGUMAS /	131
TAKTAS /	145
UGDYMAS (VYSTYMAS) /	158
VADO SAVYBĖS /	160
ŽINOK /	184
APIBENDRINIMAS /	187
NAUDOTA LITERATŪRA /	190
PRIEDAI /	191

PRATARMĖ

Atlikto darbo reikšmę nusako pasirinktos temos pagrindinė sąvoka LYDERYSTĖ. Be jos šiandien negali apsieiti nė viena žmogaus veiklos sritis, paliesta globaliai technologizuotos civilizacijos įvykių. Lyderystės sąvoka apima sukauptą pastarojo meto patirtį, atskleidusią momentalių sprendimų įtaką ir karybos menui, ir dinamiškai socialinės aplinkos kaitai, kurioje bekompromisė konkurencija ir optimalių tikslų siekiai lemia politinių ir istorinių įvykių posūkius. Tad temos reikšmingumas nekelia jokių abejonių.

Juolab, kad atgavus nepriklausomybę ir kuriant Lietuvos karinių pajėgų struktūras buvo matyti spraga – lietuviškosios lyderystės kūrimas pagal atskiras jos šakas. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija iš karto suvokė jos svarbą, ir vienas to pavyzdžių yra šis dr. Algirdo V. Kanaukos darbas.

Jis aiškiai orientuotas į Lietuvos karininkų ugdymą: tinkamai parinktos temos, atidus lyderystės sąvokų paaiškinimas, išskirti esminiai teiginiai. Darbas atliktas pasinaudojus JAV, Suomijos, Didžiosios Britanijos, Danijos ir kitų šalių kariuomenių patirtimi karinės lyderystės srityje. Labai svarbu tai, kad karinė lyderystė aiškinama akivaizdžiais pavyzdžiais. Čia nėra įmantrių žodžių – viskas sutvarkyta racionaliai, didaktiškai ir pedagogiškai. Svarbu ir tai, kad šios atmintinės sudarytojas supranta, jog lyderystės sąvoka sparčiai kinta. Todėl jo žvilgsnis nukreiptas į naujausius lyderystės teorijos pasiekimus, į dabar vykstančių diskusijų sukurį, kuriame atsiskleidžia niuansai, provokuojantys naujas įžvalgas kintant lyderystei.

Tai eksperimentinis leidinys. Jame pateikiamos dažniau vartojamos karinės lyderystės ir lyderystės didaktikos ir me-

todologijos sąvokos. Angliški žodžiai verčiami į lietuvių kalbą. Paaiškinami tik lietuvių kalba. Lietuviški paaiškinimai ir jų junginiai spausdinami pusjuodžiu šriftu. Vertimas į anglų kalbą pateikiamas laužtiniuose skliaustuose.

Apibūdinant žodį, pateikimas loginis apibrėžimas, o paskui išsamesnis aiškinimas. Kadangi karinės lyderystės raida padeda pažinti ne tik karininko ugdymo procesą ir jo reiškinius, dalis jo žodžių apibūdinami išsamiai, juo labiau, kad kai kuriais klausimais pastaraisiais metais apskritai mažai rašoma. Daugiau dėmesio skiriama panašioms ir ginčijamoms temoms, kurias stengiamasi diferencijuoti, apibūdinti kiek galima tiksliau ir konkrečiau.

Paaiškinimai pateikiami lietuvių kalbos abėcėlės tvarka. Yra daugiareikšmių sąvokų. Jų reikšmės paprastai nurodomos viename lizde.

Atmintinėje yra karo istorijos, psichologijos, pedagogikos, vadybos ir kitų mokslų terminų, kuriuos nostrifikuoja lyderystė. Čia taip pat yra žodžių, kurių negalima griežtai vadinti terminais, bet kuriuos reikia norminti, kad jie būtų nuosekliai vartojami rašytinėje ir šnekamojoje kalboje.

Leidinio apimtis (pateikta daugiau kaip 300 paaiškinimų) leidžia tikėtis, kad kasdieninėje praktikoje kariūnams ši atmintinė bus geras pagalbininkas.

Leidinio sudarytojas dr. Algirdas V. Kanauka neteigia absoliučios tiesos, todėl yra pasirengęs diskutuoti su tais, kurie vieną ar kitą sąvoką aiškina kitaip. Už vertingas pastabas ir pasiūlymus būsimė iš anksto dėkingi atsiliepusiems apie šią atmintinę. Išskirtinė padėka leidinio recenzentams plk. ltn. Petrui Milašiui, prof. habil. dr. Juozui Algimantui Krištopaičiui ir konsultantams prof. habil. dr. Gediminui Dubauskui ir kpt. Ronaldui Endrijaičiui, padėjusiems tobulinti šį darbą, peržiūrėjusiems vertimus ir tikslinusiems pateiktus sąvokų aprašymus.

Leidiny s skiriamas Generolo Jono Źemaičio Lietuvos karo akademijos kariūnams ir visiems, kas domisi lyderystės mokslu.

Tikimės, kad šis leidiny s paskatins kitus asmenis, ypač jaunus karininkus ir vadus toliau plėtoti lietuviškąją karinę lyderystę. Taigi, laukiama pastabų ir siūlymų.

Atsakingasis redaktorius Arūnas Alonderis

KARINĖS LYDERYSTĖS TIKSLAS

Eiliniam kariui ir jo vadui ir bet kuriam Lietuvos kariuomenės vienetui egzistuoja du svarbūs tikslai:

Pirma – vado užduotis yra iškovoti pergalę, todėl būsimi vadai rengiami (apmokomi) kovoti. „Ginklo profesija – ryžtas nugalėti, tvirtas įsitikinimas, kad kare nieko nėra vertingesnio už pergalę“ (FM 22-100). Jeigu vadas neįvykdys užduoties, tada tauta bus sunaikinta. Valia ir noras besąlygiškai atlikti šią užduotį nepaisant įvairių kliūčių vadinamas karių etosu (*warrior ethos*). Tuo ginklo profesija skiriasi nuo visų kitų profesijų.

Antra – vadas yra įsipareigojęs siekti tapti pačiu geriausiu ir populiariausiu tarp karių lyderių. Duodami karininko priesaiką, jaunieji leitenantai pasižadėjo tapti vadais lyderiais ir taip įsipareigojo savo pavaldiniams ir tautai. Lietuvos kariuomenės vienetų vadams yra patikėtas didžiausias Lietuvos turtas – jos jaunimas. Kiekvienas iš jų yra kieno nors sūnus, dukra, brolis, sesuo, tėvas ar motina. Jie yra pajėgūs didžiausiems žygdarbiams – drąsūs, atsidavę ir pasiaukojantys, kaip tai rodo Lietuvos laisvės kovų istorija. Iš jaunųjų Lietuvos karo akademijos absolventų laukiama kompetentingos lyderystės ir atsakomybės. Kaip jie jai pasirengę, kaip laikysis vertybių, pasinaudos savo įgūdžiais ir kaip įveiks iššūkius? Atsakymus rasite tolesniuose karinės lyderystės atmintinės puslapiuose.

ABEJINGUMAS [INDIFFERENCE]

– Dorovinio pasyvumo forma, išreiškianti negatyvią žmogaus poziciją gyvenime, tarnyboje, taip pat neigiama charakterio savybė. Abejingumas yra ir socialinė yda, daugiau ar mažiau paplitusi atskirų žmonių grupėse, kolektyvuose ar padaliniuose.

– Abejingumą lemia netikrumas, kad žmogaus aktyvūs veiksmai prieš blogį susilauks kitų pritarimo ir bus palaikomi, kad jis neliks vienišas ir bendromis pastangomis blogis bus nugalėtas. Kad būtų įveiktas abejingumas, būtina ugdyti žmonių pilietinį ir patriotinį aktyvumą, šalinti jį slopinančius veiksnius, formuoti vertybėmis pagrįstus žmonių tarpusavio santykius, ugdyti komandinę dvasią, sutelktumą, tobulinti dorinį auklėjimą.

ADMINISTRAVIMAS [ADMINISTRATION]

– Sistemos arba organizacijos tvarkymas, valdymas, administravimas vadovaujantis aukštesniųjų institucijų išleistais teisės aktais ir kitais norminiais dokumentais. Valdant paskirtomos pareigos, vykdoma kontrolė, atliekamas veiklos vertinimas. Karinio vieneto veiklą administruoja vadas arba viršininkas, štabo viršininkas, štabo skyrių viršininkai ir kt.

AISTRA [PASSION]

Kai vadas lyderis su meile ištiesia ranką, paprastai ji ir spaudžiama su meile.

– Tai pirmasis žingsnis pergalei link. Troškimo galia nulemia vado lyderio likimą. Tai stiprus, nuolatinis, visą žmogaus asmenybę apimantis jausmas, kuris kreipia visus žmogaus siekius ir jėgas į vieną objektą. Tas objektas vadinamas aistros objektu. Kiekviena asmenybė, pakylanti virš kasdienybės, turi didžiulę aistrą. Kitaip sakant, menkas troškimas lemia menkus rezultatus. Kuo stipresnis troškimas, tuo didesnės vado lyderio galimybės. Aistra didina vado lyderio valios stiprybę. Aistra

žmones keičia, dėl jos tai, kas neįmanoma, tampa įmanoma. Jei-
gu vadas lyderis gyvena be aistros, jam gresia nesėkmė, nema-
lonumai. Tiesa yra tokia, kad neįmanoma vadovauti tam, kam
vadas nejaučia aistringų potraukio. Toks vadas neuždegs ugnies
sekėjų (pavaldinių) širdyse, jei jo paties širdis bus šalta.

AGRESYVUS ELGESYS [AGGRESSIVE BEHAVIOR]

– Agresyvių reakcijų visuma, apibūdinanti individo ben-
dravimo su aplinka ir savimi puolamąjį pobūdį. Agresyvaus el-
gesio priežastys įvairios: bejėgiškumas, kai reikia įveikti kliūtis
(frustracija), siekimas išspręsti prieštaravimus (pvz., diskusijo-
je), noras laimėti varžybas (pvz., sportines), asmeninis priešiš-
kumas kitam, pyktis, konfliktai ir kt. Agresyvus elgesys išmoks-
tamas, jis būna ir gynimosi priemonė.

AKTYVINAMOJO VADOVAVIMO STILIUS [PARTICIPATING LEADERSHIP STYLE]

– Aktyvinamojo vadovavimo stilius remiasi vadu ir jo ko-
manda. Gavę užduotį, vadai paprašo savo pavaldinių išsakyti
nuomonę, informacijos, ir patarimo, bet priima sprendimą
patys. Toks stilius tinka, kai vadai turi pakankamai laiko kon-
sultuotis arba kai dirba su patyrusiais pavaldiniais. Komandos
ugdymo veiksmas susijęs su aktyvinamojo vadovavimo sąvoka.
Kai pavaldiniai prisideda prie plano kūrimo, tada jie jaučia,
kad planas, bent iš dalies, yra jų. Tai motyvuoja juos stengtis ir
prisidėti prie to plano vykdymo. Vado kvietimas pavaldiniams
dalyvauti kuriant planą yra vado stiprybės ir pasitikėjimo savi-
mi rodiklis. Tačiau toks kvietimas dar nereiškia, kad vadas turi
į visus jų patarimus atsižvelgti, jis yra visuomet atsakingas už
planą ir sprendimų kokybę.

AKTYVUSIS KLAUSYMAS [ACTIVE LISTENING]

– Labai svarbi abipusės komunikacijos forma yra aktyvusis klausymas. Naudodamas šią formą, klausytojas tam tikrais ženklais praneša kalbėtojui, kad jo klauso. Galima net kartais linktelėti galva, lyg sakant „taip, aš suprantu“ arba pratarti „taip, taip“. Klausytojas turi žiūrėti kalbėtojui į akis ir sutelkti į jį visą dėmesį, nenukreipti savo dėmesio į šalį nuo kalbėtojo – nežiūrėti į laikrodį, nebraižyti figūrėlių ant popieriaus ir neužsiimti jokia kita veikla, kuri galėtų nukreipti dėmesį. Taip pat nederėtų pertraukti kalbėtojo – tai žlugdo aktyvųjį klausymą.

– Klausytojui reikia suprasti aktyviojo klausymo kliūtis, neformuluoti savo atsakymo, kol dar kalbėtojas nebaigė savo kalbos, nesusierzinti ir nerodyti ženklų, kad neįdomu.

AKTYVUSIS METODAS [ACTIVE METHOD]

– Metodas, veikiantis ugdytinių fizinį, psichinį ir moralinį mokymąsi ir išmokimą.

ALTRUIZMAS [ALTRUISM]

– Žmogaus vertybinių orientacijų sistema, kurios svarbiausias dorovinio vertinimo motyvas ir kriterijus yra kito žmogaus interesai. Moralinis principas, kuriuo vadovaujantis, nesavanaudiškai, aukojant asmeninius interesus, rūpinamasi Tėvynės ir kitų gerove. Jo priešybė – egoizmas. Altruizmas – aukščiausia lyderio asmenybės išsivystymo pakopa, kario asmenybės brandos rodiklis. Altruistas aukojasi tiek Tėvynės, tarnybos draugų, tiek atskiro žmogaus labui. Tačiau altruizmas neturi būti perdėtas. Atsisakyti ne tik savo interesų, bet ir gerovės, retsykais, be abejo, yra neišvengiama.

AMORALUMAS [IMMORALITY]

– Negatyvi pažiūra į vertybes ir etinių reikalavimų nepai-

symas gyvenime ar tarnyboje. Amoralumas pasireiškia individualiomis ir egoistinėmis nuostatomis, doroviniu palaidumu, cinizmu, kraštutine savo forma – nusikalstamumu.

APIBENDRINIMAS [GENERALIZATION]

– Vado veiksmas, kuriuo nustatomi nagrinėjamų reiškinių bendrieji požymiai, t. y. daromos išvados, remiantis esminiais požymiais. Vadas turi skatinti savo pavaldinius, išnagrinėjusius konkrečią situaciją, pačius daryti apibendrinimus.

APTARIMAS [PROBING]

– Mokymo metodas, kai neaiškūs dalykai kariūnui arba klausytojui aiškinami užduodant jam papildomų klausimų arba kai paaiškina grupės draugai.

ASMENINĖ DRĄSA [PERSONAL COURAGE]

Pasitik pavoju, baimę, nesėkmes (fizines ir dvasines).

– Drąsa reiškia prisiimti atsakomybę už savo sprendimus ir veiksmus. Drąsa suteikia galimybę save kritikuoti, atrasti naujų idėjų ir keistis. Vadai privalo priimti net rizikingus sprendimus ir dažnai išsilaikyti esant nelaimei ar dviprasmiškumams. Rizika primena mūšio lauką ir labai dažnai ji sutinkama taikos metu. Asmeninė drąsa nereiškia baimės nebuvimo, atvirkščiai, tai gebėjimas patraukti baimę į šalį ir daryti, ką reikia. Yra dvi drąsos rūšys:

1) Fizinė drąsa – tai baimės, kylančios dėl galimų fizinių sužalojimų ir tolesnio pareigų atlikimo, įveikimas. Tai drąsa, kuri leidžia kariams rizikuoti mūšyje ir įveikti baimę susižaloti ar mirti. Tai yra tai, kas leidžia kariams pulti prieš bunkerį ir taip apsaugoti savo ginklo brolius nuo pavojaus.

2) Moralinė drąsa – tai valia ginti savo įsitikinimus ir vertybes. Ji įgalina vadus ginti tai, kas jų įsitikinimu yra teisinga,

nepriklausomai nuo sąlygų ir pozicijos. Vadai, kurie prisiima atsakomybę už savo veiksmus ir sprendimus, net kai kas nors nesiseka ar nepatogu asmeniškai, išreiškia moralinę drąsą.

– Drąsus vadas kontroliuoja savo baimę, prisiima atsakomybę už sprendimus ir veiksmus, klaidas ir trūkumus, problemas sprendžia tiesiogiai ir imasi veiksmų remdamasis tuo, kas jo manymu yra teisinga, nepaisydamas, ką kiti gali apie tai pagalvoti.

– Profesinės drąsos supratimas nereiškia, kad vadas turi būti kietas kaip plienas, t. y. turi išklausti karių problemų, užstoti juos sunkiose situacijose. Vadas turi nepersistengti elgdamasis drąsiai, nors savo tiesioginiam vadui turi sugebėti pasakyti, kada jis klysta.

– Moralinė drąsa yra ryžtas laikytis savo vertybių, nors ir tai darant atsiranda grėsmė. Tokia drąsa įgalina lyderius kovoti už tai, kas teisinga, nepaisant pasekmių, ir prisiimti atsakomybę. Drąsūs lyderiai savikritiškai pažvelgia į save, apsversto naujas idėjas, ir keičia tai, ką reikia pakeisti. Moralinė drąsa kartais nepastebima, bet ji kiekvieną dieną labiau reikalinga negu fizinė.

– Moralinė drąsa gali pasireikšti kaip atvirumas (*candor*), kuris reiškia nuoširdų, atvirą, tiesų bendravimą, be priešpriešos ar pagiežos. Atvirumas taip pat reiškia viską vadinti tikraisiais vardais, net jeigu atrodo, kad būtų saugiau ar geriau, jei būtų tylima. Kartais nereikia parodyti negatyvių jausmų, kalbant apie kurį nors žmogų arba situaciją. Kuopos vadas gali ramiai atkreipti kuopininko dėmesį į padarytą klaidą. Taip pat kuopininkas gali atvirai mandagiai pasakyti kuopos vadui, kad jo mėgstamas projektas ne visai gerai įgyvendinamas ir kad gal reikia tai daryti kitaip. Kitaip abu gali prarasti kontrolę ir nebežinoti, kas vyksta jų padalinyje. Kad atsirastų pasitikėjimas (*trust*) tarp vadų ir pavaldinių, atvirumas yra itin svarbus.

Mūšyje fizinė ir moralinė drąsa kartais sutampa. Tas, kas yra teisinga ir darytina, gali būti nepopuliaru ir pavojinga. Tokiose situacijose išryškėja drąsūs vadai.

ASMENINIS PAVYZDYS [PERSONAL EXAMPLE]

– Auklėjimo metodas, kai ugdytojas savo veikla, laikydamasis rodo tarnybos ir santykių su aplinka pavyzdį. Šio metodo būtinumas grindžiamas kario psichikos ypatumu, pasireiškiančiu tendencija mėgdžioti (imituoti) vadų elgesį ir save tapatinti (identifikuoti) su jais.

– Asmeninis pavyzdys pasirenkamas iš artimos žmonių aplinkos. Auklėtiniam jis būna tėvas, mokytojas, vadas ar kitas asmuo. Vadas bendraudamas su kariais, kolegomis, siekia būti geru pavyzdžiu tarnyboje. Asmeninis pavyzdys turi įtaigavimo galią. Įtaigavimas – vienos asmenybės kuriama santykių būdų sistema, kuri sukelia efektyvių minčių, jausmų ir veiksmų rezonansą kitoje asmenybėje ar žmonių grupėje. Viena iš įtaigavimo šaltinių – karininko, kaip vado lyderio, asmenybė.

ASMENYBĖ – TAI, KUO VADAS TURI BŪTI [PERSONALITY: WHAT A LEADER MUST BE]

Visur, kur tik pažvelgsi (varžybu, kovinių pratybų, operacijų ir civilinių bendruomenių aplinkoje), kariai daro tai, kas teisinga (FM 22-100).

– Asmenybė – tai, koks vadas yra ir kas nulemia vado būseną ir elgesį. Asmenybė padeda vadui žinoti, kas yra gerai, o kas blogai, bet kuriuo metu ir neatsižvelgiant į tai, kiek tai kainuotų. Asmenybė sudaryta iš dviejų sąveikaujančių dalių: vertės ir savybių. Visais laikais kare centrinis taškas buvo atskiros asmenybės, kurios viską darė kitaip. Vadai turi būti tos kritiškos asmenybės, formuojančios pavaldinių asmenybes.

ASPIRACIJA (SIEKIMAS) [ASPIRATION]

– Sėkmės ir nesėkmės santykių suformuota nuostata didinti arba mažinti savo veiklos tikslus. Nuo jos priklauso siekiami tikslai. Siekiant tikslo (pvz., įstoti į Lietuvos karo akademiją), savo galimybių pervertinimas („vieni niekai man tas konkursas“) neigiamai veikia pastangas siekti tikslo. Kariūnai savo galimybes turėtų vertinti adekvačiai.

ATKAKLUMAS [PERSISTENCE]

– Nuoseklus, ilgalaikis tikslo siekimas esant sunkioms ar priešiškomis objektyvioms ar subjektyvioms tarnybinės veiklos sąlygoms. Atkaklumu pasiekama gerų mokymosi, tarnybos rezultatų, ugdomi karių gabumai. Taip pat, tai charakterio savybė, rodanti žmogaus gebėjimą nuolat ir nenukrypstamai siekti tikslo, ryžtingai įveikti sunkumus. Atkaklumas glaudžiai susijęs su atsparumu, savidrausme, saviaukla, organizuotumu, pasitikėjimu savo jėgomis, mokėjimu sutelkti protines, fizines ir emocines jėgas.

– Nuo atkaklumo reikia skirti neigiamą charakterio savybę – užsispyrimą. Atkaklus žmogus siekia pilietiškai prasmingų tikslų, pasižymi lankstumu, realybės jutimu, o užsispyrėlio veiksmai dažnai būna neprotingi, absurdiški, kartais net žalingi.

ATSAKOMYBĖ [RESPONSIBILITY]

Jei vengsite kamuolio, komanda vengs jūsų.

– Bendriausias kario dorovinis bruožas, motyvuojantis rūpestingą veiklą atliekant savo pareigas. Atsakomybė ugdoma reikalaujant atsakyti už savo veiksmus. Šis bruožas svarbiausias kario dorovinio brandumo bruožas. Asmeninė atsakomybė – siejama su sąmoningumu, laisvu apsisprendimu. Jeigu žmogus neturi galimybės laisvai pasirinkti poelgių, atsakomybė neatsiranda. Be to, žmogus turėdamas galimybę laisvai pasirinkti,

privalo numatyti pasirenkamo poelgio tiesioginius ir netiesioginius rezultatus. Jeigu žmogus savo poelgių rezultatų nenumato ir negali numatyti, atsakomybė neatsiranda. Apskritai žmogus, veikdamas sąmoningai, beveik visuomet numato galimus savo poelgių rezultatus ir faktiškai jų laukia. Atsakomybė, kaip vertybė, glaudžiai susijusi su teisine atsakomybe. Tik pirmoji platesnė, apima visas žmogaus gyvenimo ir tarnybos sritis. O teisinė atsakomybė siauresnė. Ji paprastai kyla vertybinės atsakomybės stoka.

– Didelė sėkmė neįmanoma be atsakomybės. Galima teigti, jog sugebėjimas prisiimti atsakomybę – viena pagrindinių vertybių, kurią turi vadas. Pvz., panagrinėkime, kokie bruožai būdingi tam vadui, kuris nevengia atsakomybės: jis tarnauja netausodamas savęs, yra pasirengęs padaryti daugiau negu privalo, siekia tobulumo ir teigiamų rezultatų bet kokiomis sąlygomis. Kad vado atsakingumas stiprėtų, būtina tęsti pradėtus darbus ir sunkiomis aplinkybėmis, pripažinti savikritiškai savo trūkumus. Jei vadas lyderis žino, kad pavaldinių reikalavimai jam dideli, jo dvasinė nuostata teisinga ir dirba negailėdamas jėgų, bet vis tiek nepasiekia to, ko norėtų, vadinasi, vadui reikia geresnio pasirengimo: lankyti kvalifikacinius kursus, studijuoti dalykinę literatūrą ir t. t.

ATSIDAVIMAS [COMMITMENT]

Tai tauškalių nuo veikliųjų atskyrimas.

– Kariai neseka paskui tuos vadus, kurie nėra visiškai atsidavę savo tarnybai. Atsidavimas gali reikštis įvairiai: tuo, kiek laiko vadas skiria pagrindinei veiklai, kaip jis ugdo savo sugebėjimus, ką vadas paaukoja dėl savo pavaldinių karių. Jei vadas tikrai nori tapti lyderiu, jis turi visiškai atsiduoti savo veiklai. Nuoširdus atsidavimas įkvepia ir patraukia kitus. Tai kariams įrodo, kad vadas tikrai tiki tuo, ką daro. Ir tada komanda

pasitiki tokiu vadu. Pagal *popirkimo dėsny*, žmones iš pradžių paperka vado asmenybė, tik paskui jo sumanymai. Tikroji atsidavimo prigimtis pasireiškia tokia seka: atsidavimas gimsta širdyje, atsidavimą patikrina veiksmai, atsidavimas atveria duris pergalėms. Kad vado lyderio atsidavimas būtų stipresnis, vadas turi žengti šiuos žingsnius: įvertinti savo jėgas ir sugebėjimus, nuspręsti, dėl ko verta aukotis ir žūti.

ATVIRUMAS [OPENNESS]

– Žmogaus charakterio savybė, kai bendraujant su kitais, neslepiamos mintys ir išgyvenimai, nuoširdžiai su jais dalijamasi. Atvirumas – tiesumo pasireiškimas. Bendraujant atvirumas reikalauja abipusiškumo. Svarbi jo sąlyga – abipusis pasitikėjimas. Savo ruožtu atvirumas yra būtina nuoširdžios draugystės sąlyga. Atvirumo priešybė – uždarumas. Atvirumo nebuvimas yra uždarumas. Uždari žmonės paprastai vieniši, sunkiai bendrauja.

APŽVALGA ATLIKUS VEIKSMĄ IR MOKYMASIS

[AFTER-ACTION REVIEW AND LEARNING]

– Kariai gauna naudos, kai mokosi grupėse, komandose. Gerai vestos diskusijos remiasi įvykiais (kodėl kas nors atsitiko ir kaip), tarnybos standartais, ieško būdų tobulintis ir t. t. Dalindamiesi nuomonėmis, pavaldiniai išmoks daugiau negu apsvarstydami tam tikrus dalykus vieni.

– Apžvalga po veiksmo suteikia pavaldiniams progą pasidalinti nuomonėmis ir pastebėjimais apie tai, kas įvyko pratybose ar kituose veiksmuose dar nežinant tikrųjų priežasčių. Vadai turi pamokyti savo pavaldinius konstruktyviai naudotis tuo, ką išmoko, pvz., nurodyti: „Štai tą padarėme gerai, o tą turėtume daryti geriau“.

– Vadai pagrindžia savo apžvalgas raštiškomis pastabomis, stengdamiesi sistemiškai apžvelgti veiksmų eigą pagal

asmeniškai ir objektyviai pastebėtus faktus ir taip pat subjektyvias ir intuityvias nuojautas apie karinio vieneto narių tarpusavio sąsają, discipliną ir moralę.

ATVIRKŠČIASIS PLANAVIMAS

[REVERSE PLANNING]

– Kai vadas pradeda kokią nors veiksmą ar projektą turėdamas kokią nors tikslą, kurio nori pasiekti, jis pradeda būtent nuo to tikslo, jį apsvarsto ir tada planuoja iki dabartinės savo pozicijos. Plane turi būti nustatytos vykdymo aplinkybės (kas, ką, kur, kada ir kodėl). Kaip tokią planą sudaryti, pavaldinys apsisprendžia pats. Kai jau suplanuoti veiksmų etapai, kuriais bus pasiektas tikslas, reikia nustatyti jų seką, prioritetus, ir savo, kaip vado, laiko tvarkaraštį. Vadas tariasi su pavaldiniais, jeigu yra tam laiko, ir įtraukia juos į bendrą darbą.

AUKLĖJIMAS [EDUCATION]

– Procesas, kai vyksta asmenybės santykių su aplinka, karine tarnyba ir savimi formavimas ir branda. Tuos santykius lemia pasaulėžiūra, kario vertybės ir charakteris. Šie santykių determinantai yra tiesioginis karinio auklėjamojo darbo objektas, t. y. pirmiausia turi būti ugdomos pažiūros ir įsitikinimai, vertybės ir geri charakterio bruožai.

AUKLĖJIMO METODAS [EDUCATIONAL METHOD]

– Veiksmų būdų visuma kokiam nors auklėjimo tikslui pasiekti:

1) rodomieji (asmeninis pavyzdys, auklėjamojo vadovavimo stilius, aplinkos pavyzdžių demonstravimas);

2) žodiniai (pamokymas, patarimas, pasakojimas, pokalbis, nurodymas, įtaigavimas, elgesio padarinių numatymas, konsultacija, įtikinėjimas);

3) veikdinamieji (pratinimas, įpareigojimų vykdymas, vykdymo kontrolė ir vertinimas, auklėjamųjų situacijų sudarymas, elgesio keitimas);

4) stimuliuojamieji: skatinimas (pritarimas, pagyrimas, socialinis palaikymas, pasitikėjimo pareiškimas, norų patenkimas, sėkmingos veiklos organizavimas, įtraukimas į įdomią veiklą, apdovanojimas);

5) baismės (nepritarimas, pastaba, išpėjimas, papeikimas, elgesio svarstymas, nepatenkinamas elgesio vertinimas ir kt.);

AUTORITETAS [AUTHORITY]

– Asmenybės bruožų visuma, daranti stiprų įspūdį ir įtaką kitiems ir liudijanti apie žmogaus valią ir protą, sukelianti visuotinį pasitikėjimą juo ir pagarbą. Vado autoritetą tarp pavaldinių lemia jo erudicija, taktas, optimizmas, socialumas.

– Visuomeninis aktyvumas. Pseudoautoritetas veikia tik laikinai dėl perdėto griežtumo, nelankstumo ar visiško nereiklumo, tariamo gerumo, familiarumo, puikavimosi savo pasiekimais, pranašumu ir pan.

– Moralinis autoritetas yra bet kurio kito autoriteto (profesinio, idėjinio) sudėtinė dalis, jį lemianti, nes asmenybė, neturinti pasitikėjimo, negali įgyti autoriteto bet kurioje veikloje. Moralinio autoriteto veikimo sritis plati: karinė, politinė, mokslinė, meninė ir t. t. Ypač šeimoje – tėvų, kariniame vienete – vado, mokykloje – mokytojų dorovinis autoritetas. Pastarasis turi labai didelę reikšmę, nes sukuria sąmoningo paklusnumo, savidrausmės ir susitelkimo atmosferą, būtiną bendriems tarnybiniais, visuomeniniams ir mokslo ir auklėjimo uždaviniams spręsti.

– Didelę įtaką autoritetas daro asmenybės formavimuisi, perduodant gyvenimo patirtį, ir pasireiškia kaip sektinas pavyzdys besiformuojančiai asmenybei. Autoritetas neįgyjamas

administravimu ar valdžios įrankiais, jis negali būti pagrįstas baime, demagogija, apgaule, aklu tikėjimu atskirų asmenų neklystamumu, nekritišku jų valios vykdymu. Jis sukuriamas sąžininga pasiaukojama tarnyba, visuomenine veikla, garbingu elgesiu, tauriomis charakterio savybėmis.

BAILUMAS [COWARDICE]

– Negatyvi charakterio savybė, paprastai susiformuojanti žmogui nuolat išgyvenant baimės jausmą. Baimė gali būti įgimta arba nulemta socialinių ir psichologinių veiksnių. Baimė kyla suvokiant grėsmę savo gyvybei arba kokioms nors vertybėms: autoritetui, idealams, tikslams ir t. t. Nė vienas žmogus nėra laisvas nuo baimės jausmo. Tik vieni šį jausmą nugali, jam nepasiduoda, kitus jis nuolat slegia ir persekioja.

– Baimė dažnai būna net nepagrįsta, ją sukeliantys pavojai tik įsivaizduojami. Tokį bailumą paprastai lemia charakterio silpnumas, nepasitikėjimas savimi, beviltiškumas, pesimizmas. Bailus žmogus greit praranda savikontrolę, lengvai pasiduoda panikai ir dėl to dažnai pasielgia netinkamai. Tačiau iš baimės žmogus gali pasielgti ir gerai (pvz., bijodamas viešo pasmerkimo, nuobaudų). Tokio elgesio moralinė prasmė irgi menka. Tikrąjį poelgių dorovinį vertingumą žmogus pasiekia tik tuomet, kai jis elgiasi ne tik iš baimės, o vadovaujasi tvirtu įsitikinimu, paklusdamas sąžinės balsui.

BAUSMĖ [PUNISHMENT]

– Pedagoginio poveikio, auklėjimo priemonė, kuria asmeniui, pažeidusiam bendro gyvenimo normą, sukeliama nemalonūs išgyvenimai. Bausmių tikslas – ugdyti sąžinę, socialinę savimonę ir dorą elgesį. Pedagoginė bausmių prasmė – stiprinti savikritiką, savitvardą, atgailą ir skatinti elgtis pagal priimtas normas.

BAUSMĖS METODAI [PUNISHMENT METHODS]

– Baudų visuma netinkamam kario elgesiui sulaikyti ir pašalinti. Bausmės metodų auklėjamasis poveikis efektyvus tik tada, kai:

- 1) kaltasis iš tikrųjų jaučiasi kaltas;
- 2) bausmei pritaria kolektyvas;

3) baudmė nei per didelė, nei per maža, atitinka pražangos ar nusikaltimo laipsnį;

4) taikoma saikingai (ypač pastabos, papeikimai);

5) baudmė skiriama oficialiai, rimtai, nesusierzinus.

BENDRAVIMAS [COMMUNICATION]

Jei Jums rūpės žmonės, Jūs rūpėsite žmonėms.

– Vadas turi pakalbėti su kariais ne rikiuotėje ar grupėmis, bet asmeniškai bent keletą minučių per dieną kiekvieną dieną, nes tai ugdo pasitikėjimą ir sumažina įtampą, suteikia informacijos, kai kariams būtina žinoti, ką daryti pasikeitus situacijai, informuoti juos apie savo sprendimus ir, kiek galima, apie savo sprendimų priežastis, taip parodydamas jiems, kad jie yra svarbūs komandos nariai. Jeigu komanda nesuvokia, kas vyksta, tada atsiranda gandai. Pagaliau, jeigu kas nors atsitiktų vadui, tada kitas vadas galėtų geriau suprasti, kas vyksta kariniame vienetė, ir tinkamai atlikti užduotį. Pavaldiniai turi suprasti vado ketinimus ir tikslus. Taktinėje situacijoje jie turi žinoti savo aukštesniųjų vadų sumanymus.

– Informuodamas savo pavaldinius raštu ar žodžiu vadas turi būti tikras, kad pavaldiniai jį supranta. Bendravimas ir informacijos perdavimas apima ne tik vadus ir tiesioginius pavaldinius. Informacijos perdavimo sėkmė yra vado atsakomybė. Būtina pasitikslinti, ar informacijos gavėjai viską suprato. Kartais reikia paprašyti gavėjo pakartoti žinutę, kad būtų įsitikinta, kad jie tą žinutę suprato.

– Mūšyje ar pratybose, kariai gali prarasti ryšį su savo vadais dėl įvairiausių priežasčių, jie gali būti sužeisti ar žūti. Tokiose situacijose kariai, kurie žino savo vado sumanymą ir užduoties tikslą, gali perimti vadovavimą padaliniui. Kad parengtų karinį vienetą tokiai situacijai, vadas turi pratybų metu sukurti situacijas, kai pavaldiniams reikia veikti be vado tik ži-

nant užduotį ir padėtį. Po tokių pratybų reikia peržiūrėti, kas padaryta, kas ne, kodėl ir ką reikėtų daryti geriau kitą kartą.

– Bendravimas turi būti abipusis. Bendrauti turi tiek vadai su pavaldiniais, tiek pavaldiniai su vadais, išklausti vieni kitus, lankytis vieni pas kitus. Vadai turi klausyti, mokyti, paaiškinti, konsultuoti, perduoti informaciją iš vadovybės, kad pavaldiniai galėtų sudaryti tikslingus planus.

– Organizacijose labai svarbus yra įtikinėjimo įgūdis. Gerai išvystytas mokėjimas kitus įtikinti yra vertingas dalykas norint įveikti prieštaravimus ir įgyti paramos. Taip sutaupoma laiko ir kiti įtraukiami į darbą, atveriamos durys bendrauti ir dalintis idėjomis, ugdyti komandą. Kartais noras įtikinti gali neatitikti aplinkybių. Pvz., mūšio arba pratybų metu, vadai daro greitus sprendimus, pakeisdami savo vadovavimo stilių pagal aplinkybes (rizika ir laiko trūkumas), nors vadai turi tik pritaikyti savo veiksmus, atsižvelgdami į sąlygas, tačiau nekeisdami vadovavimo stiliaus.

– Ko reikia vadui, kad santykiai tarp karių būtų geri? Lyderio *proto*, kad suprastų savo karius, lyderio *širdies*, kad mylėtų savo karius, lyderio *patirties*, kad padėtų savo kariams. Todėl vadui lyderiui reikia lavinti savo protą, ugdyti gerumą, taisyti pašlijusius santykius su kitais.

BENDRAVIMO ĮGŪDŽIAI [INTERPERSONAL SKILLS]

– Rūpinkitės žmonėmis, kurie dirba kartu su jumis. Personalo bendravimo įgūdžiai – komunikabilumas, komandos ugdymas, priežiūra, konsultacija. Visa tai yra glaudžiai susiję bendraujant vienam su kitu.

BENDRAVIMO PROBLEMOS IR KLAIDOS

[PROBLEMS AND ERRORS OF COMMUNICATION]

– Santykių neaiškumas, nepagarba, įtarumas, įžeidinėjimai

mas, etinių, teisinių, pedagoginių normų nesilaikymas, nesusi-pratimai, elgesio konfliktai. Problemų ir klaidų paprastai atsi-randa dėl skirtingų požiūrių, netramdomo emocingumo, kito minčių neadekvataus aiškinimo, informacijos stokos, netinkamo užduočių atlikimo. Klaidų daroma pirmiausia dėl to, kad nežinoma ar nepaisoma elgesio taisyklių, kariūnas ar karys klai-dingai vertinamas, pernelyg menkinama kito asmenybė, aukš-tinamas savo sprendimas. Dažnai klaidų šaltinis yra pirmasis įspūdis, kuriuo vadovaujasi vadas, bendraudamas su kariais.

BIOGRAFIJOS LYGINAMOJI ANALIZĖ

[BIOGRAPHICAL COMPARATIVE ANALYSIS]

– Diagnostinis metodas, kuriuo tiriami ir interpretuojami asmenybės biografijos įvykiai, norint geriau pažinti jo sociali-nę aplinką, auklėjimo įtaką ir asmenybės vystymosi ypatumus. Įvykiais laikomi ne tik svarbūs gyvenimo pokyčiai, bet ir asme-niniai išgyvenimai, susiję su kokiais nors atsitikimais, ryškūs prisiminimai ir požiūris į juos. Šiuo metodu kariūnai giliau ir išsamiau yra supažindinami su nagrinėjama garsia istorine ar karine asmenybe, analizuojami šių asmenybių, kaip lyderių, bruožai: vertybes, charakterio savybės, išskirtiniai jų gyvenimo faktai, teigiami ir neigiami vadovavimo pavyzdžiai, ir tai, ko iš šių lyderių galima pasimokyti šiandien.

BRUOŽAS [TRAIT]

– Ryški veiklos ar bendravimo ypatumų visuma arba būdin-ga, ryški asmenybės ar charakterio savybė, skirianti vieną indivi-dą nuo kito pažiūromis, elgesiu ar veikla. Individualią asmenybės raišką gyvenime galima apibūdinti kaip bruožų visumą.

- Tipiški gero kario asmenybės bruožai:
 - 1) stropumas (motyvacinis kompleksas);
 - 2) greita ir tiksli orientacija;

- 3) puikus gimtosios kalbos mokėjimas ir aukšta šnekamosios ir rašomosios kalbos kultūra;
- 4) aukšta bendravimo su vyresniaisiais ir kolegomis kultūra;
- 5) saviraiška kurioje nors veikloje.

BŪDAS [MEANS]

– Kurios nors priemonės ar veiksmo panaudojimo variantas, atvejis, veiksmo būdas, pvz., žemėlapij galima demonstruoti visam būriui (I variantas), atskirai kiekvienam kariui (II variantas), ir kuopos būriams ar grupėms (III variantas); veiksmo būdai gali turėti konkrečius pavadinimus, pvz.: kamuolio laikymas, veiksmų trumpinimas (matematika) ir kt.;

– Veiksmų visuma atliekant konkretų darbą, pvz., anglų kalbos frazių įsiminimo būdai;

– Asmenybės reiškimosi veikloje ir santykiuose su aplinka pastovus ypatumas, stilius. Psichologijoje tai dar vadinama charakteriu. Sakoma, gero būdo kariūnas, karininkas. Tvirtas būdas – atkaklumas, ištvermė tarnyboje ir pan. Kalbant apie asmenybės būdą, geriau vartoti charakterio terminą, o kalbant apie veiklos, bendravimo, savybių, būsenų būdą – žodį pobūdis.

BŪK, ŽINOK, DARYK [BE, KNOW, DO]

– Viskas, ką karininkas (vadas lyderis) daro, turi būti pagrįsta tuo, kuo jis yra ir ką žino. Vertybės ir savybės ugdo vado charakterį, skatina laikytis tokio principo, kaip BŪTI ten, kur reikia vadovauti. Profesionalumas ir vadovavimo ŽINIOS įgyjami po ilgų tarnybos metų. Laikoma, kad vadas turi lyderio įgūdžių ir savybių, kai kiti pripažįsta ir jis gali VYKDYTI tai, ko reikia užbaigti užduotį ir rūpintis savo kariais. Vadovavimo sėkmė pasiekama dėl trijų principų laikymosi: BŪTI, ŽINOTI ir VYKDYTI.

– Geras vadas turi gebėti būti geru pavaldiniu. Kiekvienas karys yra kokios nors komandos narys, turi tam tikrų pareigų ir vienu ar kitu laiku tampa lyderiu vadovaudamas kitiems, atliekantiems užduotį. Lyderystės esmė – daryti žmonėms įtaką, nukreipti tinkama linkme ir motyvuoti veikti organizacijos labui.

BŪSENA [STATE]

– Neaiškiai suvokiamų vidinių ar išorinių poveikių visumos atspindėjimas, pasireiškiantis psichinių procesų savitumu. Karių psichinė būseną vienokia per karines pratybas, kitokia ne tarnybos metu, dar kitokia tarptautinių misijų vietoje ar sugrįžus iš jų namo ir t. t. Kartais psichinės būsenos poveikis atminčiai, mąstymui, dėmesiui, jausmams yra neigiamas, kartais teigiamas. Psichinės būsenos, ypač nuobodulį, depresiją, euforiją, apatiją, frustraciją, nuovargį ir pan., valdyti sunku. Jos būna trumpalaikės ir ilgalaikės, stiprios ir silpnos, normalios. Į jas reikia atsižvelgti ugdant lyderio asmenybę ir numatyti individualaus priėjimo būdus.

CINIZMAS [CYNICISM]

– Negatyvi, nihilistinė pažiūra į vertybes pasireiškia cinizmu. Cinizmas būdingas kariams, siekiantiems negarbingomis priemonėmis, nederančiomis su vertybėmis, egoistinių tikslų arba idėjiškai ir morališkai degradavusiems. Cinizmas ilgainiui įsitvirtina žmogaus charakteryje ir virsta ciniškumo savybe.

CHARAKTERIS [CHARACTER]

– Pastovių individo bruožų visuma, išskirianti jį iš kitų žmonių. Savitas konkretaus individo veiklos ir santykių su aplinka būdas. Asmens savitumas. Charakteris nėra įgimtas, jį formuoja aplinka. Taip jis įgyja teigiamą ar neigiamą vertę. Todėl kartais charakteris tapatinamas su asmenybės sąvoka.

– Iki šiol nėra visuotinai priimtos charakterio ir jo bruožų klasifikacijos, bet bruožus galima skirti į keturias grupes:

1) Pagal asmenybės santykius su aplinka, tarnyba ir savimi (visuomeniškumas, patriotiškumas, darbštumas, kolektyviškumas, humaniškumas, teisingumas, savigarba, orumas ir kt.).

2) Pagal ryškias psichines savybes (valios savybes: stiprumas, silpnumas, ryžtingumas, ištvermė, drąsa, bailumas ir kt.).

3) Pagal emocijų savybes (jausmingumas, empatiškumas, jautrumas ir kt.).

4) Pagal protines (intelektualines) savybes: tikrumas, naujovių siekimas, sprendimų apibrėžimas ir kt.).

CHARAKTERIS IR ETIKA

[CHARACTER AND ETHICS]

– Kai kalbama apie charakterį, žmonės klausia: „Koks aš turėčiau būti?“ Atsakymas – reikia suvokti karių vertybes ir jomis remtis mąstant ir veikiant.

– Su charakteriu ne visada susijęs klausimas: „Kas turėtų būti padaryta dabar?“ Atsakymo suradimas gali būti vadina-

mas etišku apgalvojimu (*ethical reasoning*), t. y. reikia remtis savo vertybėmis, kritiško mąstymo įgūdžiais (*critical reasoning skills*) ir savo vaizduote tam tikroje situacijoje, bet taisyklių tam nėra. Karių vertybės dažniausiai stiprina viena kitą.

CHARAKTERIS IR ĮSAKYMAI

[CHARACTER AND ORDERS]

– Pasirinkti tinkamą atsakymą į etiškai neaiškų įsakymą yra sunku. Kartais reikia atsisipirti, kartais pasakyti, kad vadas klysta, ypač jei įsakymas neteisėtas. Kiekvieno kario pareiga yra nevykdyti neteisėtų įsakymų. Jei karys mano, kad įsakymas yra neteisėtas, tai pirmiausia jam reikia išsiaiškinti, ar suprato įsakymo detales ir tikslą taip, kaip buvo sumanyta įsakymą davusio asmens. Karys turi paprašyti asmens, kuris jam davė įsakymą, jį paaiškinti. Bet klausimas turi būti tiesmukas: „Ar jūs tikrai liepėte man pavogti šį daiktą / pateikti klaidingą raportą / sušaudyti belaisvius?“ Jei klausimas sudėtingas ir yra laiko, tada galima pasikonsultuoti su teisininku. Tačiau jeigu tai atsitinka mūšio lauke ir reikia priimti sprendimą greitai, karys turi priimti sprendimą pasiremdamas karių vertybėmis, savo patirtimi, studijomis ir apmąstymais. Karys rizikuoja atsisakydamas vykdyti įsakymą, kuris, jo manymu, yra neteisėtas. Tai gali būti sunkiausias sprendimas, kurį jis turės padaryti, bet ir vadai tai daro.

– Karys tokiai situacijai niekada negali būti visiškai pasiruošęs, bet iš anksto pamąstyti apie karių vertybes ir pasikalbėti su artimais kolegomis ir patyrusiais žmonėmis yra naudinga. Jeigu kada atsidursite tokioje padėtyje, nebus laiko ilgai svarstyti.

CHARAKTERIS IR KARIŲ ETOSAS

[CHARACTER AND WARRIOR ETHOS]

– Karių etosas yra susijęs su pasaulėžiūra ir įsitikinimais,

kurie apibūdina tikrą karį, t. y. niekada nepasiduodantį nesėkmėms ar žlugimo jausmui. Tai pagrįsta karo lauko išmintimi ir elgesio kodu. Karių etosas apima daug daugiau negu karinę tarnybą, nes norint laimėti karą, reikia visiško atsidavimo visoje gyvenimo srityse.

– Sugebėjimas pasiekti pergalę mūšio chaose (*chaos of battle*) reiškia baimės, alkio ir nuovargio nugalėjimą. Kariuomenė iškovoja pergalę todėl, kad gerai kovoja, o gerai kovoja, nes daug treniruojasi. Treniruotės yra kelias į pergalę.

– Vienas dalykas yra priimti staigų sprendimą ir surizikuoti savo gyvybę trumpą laiką, o kitas dalykas yra turėti ryžto siekti pergalės, kai situacija atrodo beviltiška ir neatrodo, kad pagerės. Toks ilgalaikis pergalės siekimas reikalauja didelės moralinės drąsos (*moral courage*).

– Karių etosas susijęs su charakteriu, formuoja jį ir lemia kario elgesį. Karių etosas apima tokias vertybes kaip asmeninė drąsa, lojalumas draugams ir pareigingumas (*dedication to duty*). Elgiantis lojaliai ir pareigingai dažnai rizikuojama gyvybe dažnai dėl daugiau negu vieno asmens išgyvenimų. Tai vadinama nesavanaudiška tarnyba.

– Karių etosas taip pat galioja ir ne karinėse operacijose, kuriose ypač reikia žinoti, kas teisinga ir gerbti kitų žmonių papročius ir kultūrą. Taigi, bet kokiomis aplinkybėmis kariai lyderiai turi laikytis karių etoso, kad laimėtų garbingai.

– Turi būti nuolat remiamasi karių etosu, nes tik taip kariuomenė gali ne tik išlikti kaip institucija, bet ir palaikyti tautą.

– Karių etosas yra tai, kas skatina pėstininką eiti pirmyn ar karinio lėktuvo įgulą skristi taikinio link. Tokia motyvacija, kurią puoselėja karių etosas, dalinai kyla iš draugiškumo savo vieneto kariams. Kariai kovoja vienas už kitą, kartais pasirinkdami mirtį vietoj savo draugų nuvylimo. Lojalumas juntamas visur nepaisant aplinkybių.

– Lojalumas vienas kitam siekiant bendros pergalės yra, turbūt, tauriausias karių etoso elementas. Kariuomenė tarnauja tautai ar valstybei, paklūsta civilinei valdžiai ir neveikia autonomiškai.

CHARAKTERIS IR TIKĖJIMAS (ĮSITIKINIMAI)

[CHARACTER AND BELIEFS (CONVICTIONS)]

– Kokį vaidmenį turi tikėjimas ar įsitikinimai karių etikoje? Kol jie nekonfliktuoja su kariuomenės vertybėmis, tol jie gerbiami. Tikėjimas yra reikšmingas, todėl, kad žmonės sąmoningai pagal jį priima, ką mato savo aplinkoje, ir iš to suformuoja asmenines vertybes. Tikri vadai nereikalauja iš pavaldinių nusižengti savo įsitikinimams ir neįsako veikti neteisėtai ar neetiškai. Nors religiniai įsitikinimai yra kiekvieno individo asmeninis reikalas, vadai turi tik užtikrinti kiekvieno kario teisę praktikuoti savo religiją. Vadai paveda kapelionams teikti dvasines paslaugas. Joks vadas neturi teisės primesti religinių nuostatų kitiems asmenims. Vadai supranta, kokį vaidmenį tikėjimas turi rengiant karius kovai. Kariai dažnai kovoja ir laimi prieš priešą, turintį didelę persvarą, žinodami, kad kovoja dėl savo idealų (tikėjimo). Tikėjimas idealais, kaip teisingumas, laisvė ir solidarumas savo bendrašygiams, kariams, tampa pagrindiniais elementais, suteikiančiais ryžto kovoti ir nugalėti.

CHARAKTERIO UGDYMAS

[CHARACTER DEVELOPMENT]

– Vadas ugdo karių charakterį savo asmeniniu pavyzdžiu, sukurdamas organizacijas, kuriose kariuomenės vertybės yra ne tik teoriniai aprašymai. Žmonės ateina į kariuomenę jau su susiformavusiu charakteriu, kuriam turėjo įtakos jų aplinka, religija, išsilavinimas ir patirtis. Lyderio, kaip vado, darbas būtų lengvesnis, jei jis galėtų patikrinti savo kario charakterį taip,

kaip tai daro medikai savo pacientams nustatydami ligą.

– Charakterio ugdymas yra sudėtingas viso gyvenimo procesas. Kad ir kaip būtų, yra keletas dalykų, kuriais vadas negali pasikliauti. Vadas ugdo pavaldinių charakterį kurdamas ir burdamas kolektyvą, kuriame kariuomenės vertybės nėra tik žodžiai knygoje, tačiau moko, kaip jie turi elgtis. Vadas padeda ugdyti savo pavaldinio charakterį elgdamasis taip, kaip norėtų, kad jie elgtųsi su juo. Kai vadas laikosi aukščiausių standartų pats ir reikalauja savo pavaldinių jų taip pat laikytis, jis taip stiprina tų standartų vertę. Jų laikosi padalinys, komanda ar organizacija.

CHARIZMA [CHARISMA]

Pirmasis įspūdis gali viską nulemti.

– Vadas turi elgtis taip, kad jo kariai (pavaldiniai) gerai galvotų apie save, o ne apie vadą. Jei vadas ketina tapti lyderiu, kuris traukia kitus, jis privalo būti optimistas, kiekvieną savo komandos narį įvertinti geriausiai, suteikti savo pavaldiniui viltį, dalytis savo mintimis su savo kolegomis. Kad būtų sėkmingai ugdoma charizma, vadas turi keisti dėmesio objektą, išmokti žaisti „pirmąjį įspūdį“, negailėti savo jėgų.

DARBAS GRUPĖSE [GROUP WORK]

– Mokymo metodas, kai kariūnų būrys ar kuopa suskirstoma į 3–6 besimokančiųjų grupes. Kiekviena grupelė gauna ir atlieka praktinę užduotį, kurios rezultatai aptariami, diskutuojami grupėje. Metodo privalumas – vystomi bendravimo gebėjimai, įgaunama patirties, kuri naudinga praktinėje veikloje.

DARBŠTUMAS [DILIGENCE]

– Vertybinis charakterio bruožas, apibūdinantis kario asmenybės uolumą rūpestingai tarnauti, atlikti pareigas. Jis susiformuoja, kai yra sąmoningas požiūris į tarnybos reikšmę, teigiamos emocijos, kylančios dirbant, kai išgyvenama pasiekto rezultato sėkmė. Rūpestinga tarnyba tampa poreikiu – vidiniu būtinumu sąžiningai tarnauti. Tarnybos poreikis (motyvas veikti) virsta įpročiu. Didelę reikšmę darbštumui formuoti turi stropumas, nors jo paskatos ne visada susietos su vertybiniais reikalavimais. Darbštus žmogus aktyvus, stropus, uolus tarnyboje, siekia atlikti pareigas gerai ir sąžiningai. Darbštumas – tai vidinis žmogaus poreikis ir įprotis dirbti, pasireiškiantis atsidaivimu tarnybai. Darbe formuojasi teigiami charakterio bruožai: solidarumas, komandinė dvasia, drausmingumas, tvarkingumas ir atsakomybė.

DARNI ASMENYBĖ [HARMONIOUS PERSONALITY]

– Asmenybė, kurioje dera mintys ir žodžiai, žodžiai ir darbai, protingai sprendžiami vidiniai prieštaravimai ir konfliktai. Tokia asmenybė – vienas iš tiesioginių ugdymo tikslų. Vidinė darna pasiekama, kai žmogus neleidžia vyrauti jausmams, impulsams, kai protas reguliuoja emocijas. Antra vertus, darnus vidinis asmenybės gyvenimas neįmanomas, kai protas blokuoja emocijas, sąžinę, ir juo vienu remiantis priimami sprendimai veikti ir reguliuoti elgesį. Emocijų ir intelekto pusiausvra

laiduoja darnią asmenybės būseną. Prie darnios asmenybės ugdymo prisideda visapusiškas mokymas ir auklėjimas. Jei remiamasi tik protiniu lavinimu, o nėra darbinio mokymo, jei nėra dermės tarp dorovinio elgesio ir fizinio išsivystymo, tarp mokėjimo dirbti ir estetinio skonio, negalima išugdyti darnios asmenybės.

DELEGUOJAMOSIOS LYDERYSTĖS STILIUS

[DELEGATING LEADERSHIP STYLE]

– Deleguojamosios lyderystės stilius suteikia pavaldiniams savarankiškumo spręsti problemas ir daryti sprendimus nepasitarus su vadu. Vadai, kurių pavaldiniai yra pasiruošę ir patyrę, arba jei nori, kad jų pavaldiniai įgytų savarankiškų sprendimų įgūdžių, dažniausiai turi tik leisti pavaldiniams savarankiškai paskirti išteklius ir užtikrinti, kad užduotis visiems suprantama. Kaip visada, vadas yra atsakingas už tai, kas atsitinka ar ko neatsitinka jų valdoje, bet jo pavaldiniai turi vis tiek atsiskaityti jam už savo sprendimus. Puskarininkiai ir aukštesnieji vadai dažnai naudoja minėtą stilių.

DĖMESYS CHARAKTERIUI

[FOCUS ON CHARACTER]

– Anksčiau buvo minėta, kad charakteris susideda iš dviejų dalių: vertybių ir savybių, kurias žmonės atsineša su savimi, kai stoja į kariuomenę. Bet tai tik pradžia tolesniam kariuomenės vertybių ugdymui. Charakteris padeda apsispręsti, kas yra teisinga, ir motyvuoja elgtis teisingai. Be to, vadų teisingas elgesys, remiantis bendražmogiškosiomis vertybėmis, skatina ir kitus taip elgtis. Vado elgesys ir charakteris yra susiję. Vadas turi intuityviai jausti tai, kas teisinga, ir elgtis būtent taip, o ne kitaip.

DĖMESIO SUTELKIMAS [FOCUS]

Kuo vadas stipresnis, tuo jis geresnis lyderis.

– Ko reikia, kad vadas išsiugdytų tokį susitelkimą, kuris būtinas tikram lyderiui? Svarbiausią vaidmenį čia vaidina veiklos kryptis ir susikaupimas. Lyderis, žinantis kryptį, bet nesugebantis susikaupti, supranta, ką reikia daryti, tačiau to niekada nepadaro. Galintis susikaupti, bet nežinantis krypties, puikiai atlieka tam tikrus veiksmus, tačiau nejuda į priekį. Didžiulių laimėjimų pasiekiami tik žinant kryptį ir susikaupus. Vadui lyderiui svarbu atsakyti į klausimą: „Kam ir kiek verta skirti savo laiko ir energijos?“ Būtina skirti 70 % tam, ką jis sugeba geriausiai, 25 % skirti naujovėms, 5 % skirti tam, kas vadui lyderiui sekasi prastai. Jis privalo ugdytis, nusistatyti prioritetus ir telkti savo komandą (bendražygius). Vienas vadas daug nepasieks. Kad vado lyderio gebėjimas susitelkti stiprėtų, būtina ugdyti savo gabumus, mažinti savo trūkumų, visas jėgas skirti tam, kad tarnyba būtų efektyvi.

DIDVYRIŠKUMAS [HEROISM]

– Ypatingas kario pasireiškimas, kai atliekamas labai reikšmingas žygdarbis, kuriuo viršijamos įprastos žmogaus galimybės ir prisiimama didelė atsakomybė. Daug didvyriškų poelgių atliekama sudėtingomis istorinių įvykių aplinkybėmis, kai aukojamasi dėl tėvynės, būrio, šeimos, kai kovojama už kilnius patriotinius idealus.

– Didvyriškumas gali pasireikšti ne būtinai tik istorinių sukrėtimų, karų aplinkybėmis. Jis ne mažiau būdingas reiškinyms ir taikos sąlygomis, kasdieniame gyvenime, tarnyboje, kai žmonės pasiaukojamai sudėtingose sąlygose atlieka kilnius žygdarbius. Visais atvejais didvyriškumui būdingas aukštas patriotinis ir pilietinis sąmoningumas, pasiaukojimas, moralinė ir fizinė drąsa ir iniciatyva.

DISKUSIJA [DISCUSSION]

– Mokymo ir auklėjimo metodas, kai aktyviu pokalbiu sprendžiami prieštaravimai siekiant rasti teisingus atsakymus. Paprastai sėdima ratu, skatinant visų besimokančiųjų dalyvavimą. Rengiant diskusiją yra svarbu, kad:

- 1) diskusijos tema domintų visus jos narius,
- 2) dalyviai turėtų tam tikros informacijos,
- 3) būtų pateikti alternatyvūs požiūriai,
- 4) tema būtų aiškiai apibrėžta ir suprantama.

– Diskusijos metodas skatina besimokančiuosius priiimti atsakomybę už savo mokymąsi, stiprina atskirų asmenų priklausomybę grupei, padeda išvystyti pasitikėjimą savo jėgomis, ugdo kritišką mąstymą, gebėjimą argumentuoti ir kt.

DORA ASMENYBĖ [MORAL PERSONALITY]

– Kai kario elgesį, laikyseną lemia vidiniai jo įsitikinimai ir principai, jis tampa dora asmenybe. Pagrindiniai tokie žmogaus elgesio imperatyvai yra sąžinė, pareiga, atsakomybė, garbė – jo vertybinio pasaulio santykinis savarankiškumas ir turtingumas, moralinė laisvė, savitvarda, savikritiškumas, saviaukla, aktyvi pilietinė pozicija gyvenime, tarnyboje, atsparumas blogiui ir kt. Dora asmenybė – tai socialiai kryptingas lyderis, tarnybinius, visuomeninius interesus laikantis aukščiau asmeninių.

DOROVINĖ NORMA [MORAL STANDARD NORM]

– Visuomeninės moralės principus atitinkantis konkretus reikalavimas. Yra normos-įsakymai, normos-draudimai, normos-pavyzdžiai (etalonai). Normų nepaisymas rodo, kad jos nėra tapusios vidiniu turiniu, turinčiu prasmės asmenybės gyvenimui.

DOROVINIS AUKLĖJIMAS [MORAL EDUCATION]

– Dorovinės sąmonės (proto, jausmų ir valios) ir elgesio vienovės formavimas pagal dorovinių principų ir normų reikalavimus, ugdant dorą kario asmenybę.

DOROVINIS TOBULĖJIMAS: GARBINGAS

UŽDUOTIES VYKDYMAS [MORAL EXCELLENCE: ACCOMPLISHING MISSION WITH CHARACTER]

– Karo pabaigos ultimatumas turi sugrąžinti taiką. Dėl šios priežasties tokia operacija yra garbinga. Kariaujama tam, kad vėliau būtų taika. Pvz., mūsųose gen. U. S. Grantas (JAV generolas, vėliau JAV prezidentas, 1869–1877 m.) buvo negailestingas ir ryžtingas vadas. Per paskutines žygio dienas į Virdžiniją (JAV) jis persekiojo priešą apie 40 km ir spaudė savo padalinius, kad greičiau užbaigtų karą. Karo istorikai jį apibūdino paprastai: „Jis kovotojas“. Gen. U. S. Grantas garbingai pasielgė su priešu po sąjungininkų kapituliacijos. Vienas iš tokių poelgių buvo leidimas pasilikti priešui savo žirgus, nes jų reikėjo pavasariniam arimui. Jis teigė, kad geriausiai taika pasitarnaus atstatant Pietų kraštą. Tai laikas, kai reikia judėti į priekį. Tuo pačiu metu JAV prezidentas reikalavo formalaus pasidavimo. Jis norėjo, kad sąjungininkai viešai pripažintų savo kapituliaciją. Gen. U. S. Grantas žinojo, kad tikroji taika dar negreitai ateis, karas jiems bus pamoka. Kariuomenė turi kovoti garbingai. Ji turi stengtis išvengti didelių nuostolių.

– Bet kokiomis aplinkybėmis, karys turi kovoti už savo Tėvynę ir tėvynainius negailėdamas gyvybės. Dažnai baimė ir rizika trukdo vadui blaiviai mąstyti, todėl jis priima neaiškius sprendimus. Išugdyta drausmė padeda sunkiomis aplinkybėmis priimti teisingą sprendimą.

DOROVINĖ (MORALINĖ) VERTYBĖ [MORAL VALUE]

– Teigiamas patriotinis poelgis, objektyvi vertybė, turinti objektyvią reikšmę doriniam, tarnybiniam individo vystymuisi. Karinio auklėjimo procese organizuojamas dorinės patirties įgijimas formuoja subjektyvias vertybes. Subjektyvi (subjekto) dorovinė vertybė – tai, kas ypač vertinama doriniu požiūriu. Kai karių asmeninės dorovinės vertybės reguliuoja jų elgesį ir laikyseną, jos tampa vertybinėmis orientacijomis, dorovine pozicija.

DORAS ELGESYS [MORAL BEHAVIOR]

– Sąmoningų ir teigiamų poelgių visuma, motyvuojama atsakomybės ar ištikimybės santykių su aplinka ir įvairių tų santykių darinių: taurumo nuostatų, vertybinių orientacijų, aktyvios patriotiškos pozicijos. Tačiau elgesys ne visada atspindi moralinius vidinius kario asmenybės santykius su kolegomis ir su vadais. Jį gali reguliuoti atsitiktinė situacija, egoistiniai, kitų įteigti motyvai. Todėl karinė pedagogika specialiai tiria tikruosius elgesio motyvus.

DORUMAS (VIENTISUMAS, GARBINGUMAS) [PROBITY]

Daryk tai, kas teisinga teisiškai ir moraliai.

– Dori žmonės nuosekliai elgiasi laikydamiesi principų. Būti doram reiškia būti subrendusiam. Lyderiai sako, ką galvoja, ir daro, ką sako. Jei karys negali įvykdyti užduoties, tai turi informuoti savo vadovybę. Jeigu pastebėjo, kad pasiuntė klaidingą informaciją, turi tuojau pataisyti. Dori žmonės daro tai ne dėl to, kad tai patogu, bet dėl to, kad neturi kito pasirinkimo.

– Trys doro elgesio principai:

- 1) mokėjimas atskirti tai, kas teisinga, nuo to, kas neteisinga;
- 2) elgimasis pagal asmeninį teisingumo supratimą ir to

viešas pareiškimas;

3) apgalvojimas to, kaip elgtis (vadai negali nuslėpti to, ką jie daro).

– Jeigu vadas nori ugdyti kariuomenės vertybes kitaip, tai visų pirma turi pats jomis remtis. Vado asmeninės vertybės, įskaitant pilietines, kultūrinės ar religines, turi sustiprinti, o ne susilpninti kariuomenės vertybes. Bet koks konfliktas tarp asmeninių ir kariuomenės vertybių turi būti išspręstas dar prieš imant kitiems morališkai vadovauti. Galima pasitarti su asmeniu, kurio elgesys toje aplinkoje laikomas doru. Vadas turi padėti kariui, jei šis kreipiasi į jį pagalbos spręsdamas panašias problemas. Tokiu atveju vado ir kario vertybės turi būti tos pačios.

DRAUSMĖ [DISCIPLINE]

Aš esu įsitikinęs, kad kariuomenė, sudaryta iš stiprių individų, vieninga dėl griežtos drausmės, paremtos pagarba asmeninei iniciatyvai, teisėms ir individų daugumai, ir ji niekada nenuvils savo šalies sunkiu momentu (FM 22-100).

– Drausmė būtina visiems kariams, kurie vykdo vado nurodymus net ir jei vado tuo metu nėra jų aplinkoje. Drausmingi žmonės daro tai, ko reikia, neatsižvelgdami, ar jiems asmeniškai tai patinka ar ne, nes drausmė reikalauja paklusnumo ir iniciatyvos, net jei vado ir nėra toje aplinkoje. Kariai ir padalinys esantys civiliai darbuotojai, suprantantys užduotį, pasitikintys vadais ir puoselėjantys kariuomenės vertybes, elgsis tinkamai, nes jie yra atsidavę savo padaliniui.

– Drausmė, tai yra daugiau nei tik įsakymų, kuriuos reikia skubiai vykdyti, davimas. Drausmė išugdoma per apmokymus standartiškai naudojant paprastus, bet tinkamus paskatinimus ir nuobaudas tam, kad būtų ugdomas pasitikėjimas savimi ir komandiškumas. Toks pasitikėjimas ir komandiškumas yra būtini padalinyje ir svarbūs mūšyje ar pratybose. Mūšyje, kai

viskas atrodo blogai, kariai turi semtis stiprybės iš padalinio ir turi žinoti, kad jų bendražygiai pasitiki jais ir jų veiksmais.

DRAUSMINGUMAS [OBEDIENCE]

Drausmė – pagrindas sukurti iniciatyva paremtą organizaciją (Ch. D. Kolenda).

– Charakterio savybė, išreiškianti patvarų žmogaus polinkį ir pasirengimą visuomet tiksliai ir kruopščiai atlikti savo pareigas. Drausmingumas – tai sąmoningas laikymasis nustatytų vidaus tvarkos normų ir taisyklių. Karių drausmingumas – viena svarbiausių organizuotos komandinės veiklos prielaidų. Drausmingas karys savo tarnyboje remiasi tvirtu pareigos suvokimu ir bet kokiomis aplinkybėmis tarnauja savo padalinio ar tėvynės interesams.

DRĄSA [COURAGE]

Vienas drąsus žmogus jau yra dauguma.

– Drąsa visiškai pelnytai laikoma svarbiausia žmogaus vertybe, kuri lemia visas kitas. Kai vadui tenka priimti sprendimus, kurie yra tikri tarnybos iššūkiai, jis turi atminti tai, kas atskleidžia drąsos esmę – drąsa gimsta vidinėje kario kovoje.

– Drąsa – siekis tarnauti teisingai, o ne tik patogiai. Vado lyderio drąsa skatina sekėjų (pavaldinių) atsidavimą, gyvenimo kokybė priklauso nuo drąsos kiekio. Kad vado lyderio ryžtas ir dvasios stiprybė didėtų, vadas turi pratintis prie pavojų.

DVASINGUMAS [SPIRIT]

Didžiu žmogus tampa, jei yra apdovanotas dievišku įkvėpimu (Ciceronas).

Gerai paieškok savyje – kažkur giliai yra šaltinis, kurio srauni srovė ims trykšti fontanu, tik gerokai paieškojęs atrasi (Markas Aurelijus).

- Dvasingumas – tai vado ir jo karių moralę palaikanti esybė, padedanti laikytis jam svarbių nuostatų net tada, kai jo moralę norima palaužti ar net sužlugdyti. Dvasingumas, visgi, nenusakomas ir materialiai neapčiuopiamas, jis kitoks nei kūnas. V. Lo (Senovės Rytų filosofas) šį procesą pavadino amžinuoju įkvėpimu.

- Lyderystė tiesiogiai susijusi su dvasia, todėl jei vadas yra numatęs būti savo gyvenimo strateginiu lyderiu, jis nuolat turi ieškoti ir rasti savąjį įkvėpimo šaltinį. Jis gali būti vienas ir visada toks pat ar kaskart vis kitoks, svarbiausia, kad įkvėpimas būtų stiprus, kiltų iš vado vidaus arba iš jį supančios aplinkos. Visose kultūrose puoselėjama viena prasmingesnės egzistencijos tradicija, t. y. tikėjimas, kad būtent Dievas – įvardytas ar bevardis – yra pagrindinis ir amžinas įkvėpimo šaltinis, kaip saulė yra pagrindinis visos energijos šaltinis gamtoje.

- Senovėje tikėta, kad kiekvienoje upėje, šaltinyje ar versmėje gyvena dievai. Ar žmogaus dvasios gelmėje irgi kas nors egzistuoja? Ovidijus teigė, kad mummyse gyvena Dievas ir kai jis mūsų gelmėse sukelia, kad ir akimirkos audrą, augame ir tobulėjame. Kito žmogaus dvasia, kartais net tam žmogui nežinant, gali mus paliesti ir sujaudinti. Muzika, menai ir literatūra – žmogiškų jausmų ir dvasios materializuota išraiška, „įamžinta, lyg senovės imperatoriai, kurie dėl savo didybės buvo balzamuojami, ir vertinama, nes išliks amžinai“. Norėdamas išgauti įkvėpimo energiją, vadas turi prisiskverbti giliau nei kasdieniai džiaugsmui ir darbui.

- Kitas būdas – ugdyti savo protą, mąstyti plačiau, įsivaizduoti, kad vado tikslas – aukštesnis ir kilnesnis. Visas pastangas vadas turi skirti šiam (aukštesniam ir kilnesniam) tikslui, tikėti, kad vado numatytas tikslas yra visų laikų svarbiausias ir ilgalaikiškiausias, t. y. sureikšmindamas jį, įtikindamas save, kad būtent šis tikslas vertas, kad jo aktyviai siektų ir juo žavėtusi.

R. Frostas (JAV rašytojas, 1874–1963 m.) teigė: „Poezijoje neegzistuoja pinigai, kita vertus, tokia ten ir poezija apie pinigus.“ Pinigai ir materialūs dalykai (gražūs) – svarbiausia priemonė, norint įgyvendinti savo tikslus, tačiau tai nėra galutinis tikslas, net jei dažnai tenka gerokai pasistengti, kad jų turėtumėme. Strateginio lyderio darbas – tinkamas žodžių panaudojimas. Jam būtinas tikrai ne mažesnis įkvėpimas nei poetams, menininkams ar operų kūrėjams.

DŽ. ADAIRO VADOVAVIMO MODELIS [J. ADAIR'S LEADERSHIP MODEL]

Vadovavimas – ne būseną, o veiksmą. Lyderiavimas – ne veiksmą, o būseną.

– Tai Dž. Adairo (Sandhursto karo akademijos lyderio ugdymo ekspertas, g. 1934 m.) trijų apskritimų sistema. Apskritimui apima tris pagrindinius vadovavimo teorijos elementus: užduotį, komandą ir poreikius. Nors šiuo metu populiariau teigti, kad vadovavimas aprėpia daugybę kompetencijų, kurias surašius išėitų didžiulis sąrašas, tačiau esminiai reikalavimai vadui lyderiui yra vos keli ir visai paprasti.

– Pagrindinės vado funkcijos yra trys: pasiekti bendrą tikslą, suburti komandą ir ja rūpintis, motyvuoti asmenį ir jį lavinti. Būtina atsiminti, kad pasiektas tikslas ir įvykdyta užduotis suvienija būrį ir patenkina individualius kario poreikius, kelia motyvaciją. Beje, jeigu nepavyksta išlaikyti bendrosios komandinės dvasios ir kai būriui trūksta vienybės, vadas turi žinoti, kad sumažės užduoties vykdymo efektyvumas ir grupės narių pasitenkinimas nuveiktu darbu. Verta žinoti ir tai, kad jeigu nėra atsižvelgiama į atskirus individo poreikius, būrys būna nevieningas. To pasekmė – sumažėjęs ir užduoties vykdymo efektyvumas.

– Norėdamas įvykdyti bendrą užduotį, išlaikyti komandą ir patenkinti karių poreikius, vadas lyderis turi būtinai atlikti šias funkcijas:

- 1) nustatyti užduotį;
- 2) planuoti;
- 3) instrukuoti;
- 4) kontroliuoti;
- 5) įvertinti;
- 6) motyvuoti;
- 7) organizuoti;
- 8) rodyti pavyzdį.

– Ar vadui lyderiui geriau sutelkti dėmesį į užduotį, ar į komandą, priklauso nuo konkrečios situacijos. Tiek užduotis, tiek komanda, nors ir nustatyto modelio elementai, nėra statiški, priešingai – abiem būdingas kitimas. Vis dėlto, praėjus tam tikram laiko tarpui vadas lyderis privalo apsispręsti, kokią užduotį jis skirs būriui ir kokios būrio sudėties jam prireiks, tada turės savo nuostatų nebekeisti iki užduoties įvykdymo. Būtent būryje, priimdami sprendimus ir kurdami strategiją, atsiskleidžia lyderiai. Ši taisyklė galioja absoliučiai visoms karinėms organizacijoms, net jei konkrečių ribų tarp nurodytų lygmenų ir nėra. Šie trys lygmenys vėliau gali būti įvairiais būdais skaidomi į smulkesnius elementus.

Žr. priedą 219 p.

ELGSENA [BEHAVIOR]

– Intelektualinių, fizinių ir emocinių asmens veiksmų ir išraiškų visuma, apibūdinanti jo santykius su aplinka. Skiriama išorinė elgsena (reakcija į išorinę aplinką, konkretūs veiksmai ir pan.) ir vidinė (mąstymas, jausmai, išgyvenimai ir pan.). Išorinė ir vidinė elgsena yra glaudžiai susijusios.

EMOCINĖS SAVYBĖS [EMOTIONAL ATTRIBUTES]

Kiekvienas gali supykti – tai lengva. Bet pykti adekvačiai ant to nusipelnusio žmogaus nėra lengva.

– Vado emocinės savybės turi įtakos jo savijautai ir bendravimui su kitais. Vado pavaldiniai yra žmonės, todėl jaučia taip pat. Kai vadas supranta, kad valią ir ištvermę lemia emocijos, ima geriau vadovauti. Savikontrolė, pusiausvyra ir stabilumas padeda priimti tinkamus sprendimus. Vadas turi nuolat save kontroliuoti ir nepasiduoti impulsams, naudoti savo energiją tvarkyti tai, ką galima, ir informuoti savo vadą apie tuos dalykus, kurių pataisyti neįmanoma. Emociškai brandūs vadai geriau supranta savo trūkumus ir privalumus ir savo energiją naudoja tobulintis, o nebrandūs naudoja energiją paneigti savo trūkumams.

ESTETINIS AUKLĖJIMAS [AESTHETIC EDUCATION]

– Požiūrio į grožį, gebėjimų suvokti, išgyventi, vertinti ir kurti grožį visose jos reikšimosi srityse ugdymas. Estetinis auklėjimas apima gamtos, meno, žmonių tarpusavio santykių grožį, įvairius estetinius išgyvenimus: grožybę, gracingumą ir kt. Estetinis auklėjimas Lietuvos karo akademijoje vykdomas per visą lyderio ugdymo procesą ir per papildomo lavinimo užsiėmimus.

ETIKETAS [ETIQUETTE]

– Taisyklių visuma, reguliuojanti žmonių bendravimo ir

elgsenos išorines formas, vadinanama etiketu. Tai sudėtinė visuomenės išorinės kultūros dalis. Etiketo taisyklėse atsispindi doroviniai žmonių santykiai, taip pat tam tikras estetinis elementas, pasireiškiantis gražiomis elgesio manieromis. Etiketas remiasi elementariomis moralės normomis, kurios išreiškia pagarbą kitam žmogui. Todėl etiketas nėra formalus taisyklių, reguliuojančių išorinę žmogaus elgseną, sąvadas. Priklausomai nuo veiklos specifikos skirtingus etiketo bruožus turi kiekviena profesija (karininko, gydytojo, mokytojo, diplomato ir kt.). Etiketas reglamentuoja labiausiai bendras, unifikuotas elgesio manieras ir todėl reiškiasi tam tikrais žmonių įpročiais, taip pat papročiais, ritualais.

ETINIS POKALBIS [ETHICAL CONVERSATION]

– Auklėjimo forma, kai remiantis etikos principais individualiu ar kolektyviniu pokalbiu nagrinėjamos dorovės problemos, sąvokos, dorinis elgsenys. Etinio pokalbio struktūrą sudaro:

- 1) domėjimosi tema sužadinimas;
- 2) prieštaravimo tarp normos ir elgesio pavyzdžių iškėlimas;
- 3) teigiamų pavyzdžių pasakojimas;
- 4) asmeninio pavyzdžio rodymas;
- 5) pasakotų ir rodytų dalykų apibendrinimas;
- 6) dalijimasis įspūdziais iš patirties, savo požiūrio atskleidimas;
- 7) vertybių siejimas su aplinkos (tarnybos, šeimos, kolegų) gyvenimu;
- 8) emocinis nuteikimas gvildenta tema (aforizmai, anekdotai, emociingas vado (viršininko) žodis (be moralų!) ir pan.;
- 9) reziumė, žadinanti apmąstymus;
- 10) nuteikimas saviauklai, saviugdai, valios sprendimams.

ETIŠKO KLIMATO KŪRIMAS [BUILDING ETHICAL CLIMATE]

– Vadas yra atsakingas už etiško klimato kūrimą savo organizacijoje, kurioje reikalavimai ir paskatinimai atitinka kariuomenės vertybes. Jis gali į pagalbą pasikviesti kapelioną, teisininką, personalo vadybininką, bet atsakingas vis tiek lieka pats. Kai kurie pavaldiniai kartais gali nesilaikyti etiško elgesio normų, o vadui tada reikia imtis priemonių pataisyti situaciją. Vadas gali inicijuoti etinio klimato tyrimą, bet svarbiausia priemonė kurti etišką klimatą vis tiek yra vado gebėjimas išklaudyti, stebėti ir nustatyti, kaip išlaikyti standartus.

– Kartais kariniame vienete atsiranda žmonių (pvz., pacifistų, netikinčių prieš nukovimo būtinybę ir t. t.), kuriems yra nepriimtini kai kurie etiniai standartai, nors užduotis to reikalauja. Jeigu vadas nesukuria etiško klimato, tai gali atsiliepti karinės misijos sėkmei. Vadai, kurie sugeba sukurti etišką klimatą savo komandoje, lemia pasitikėjimą jais ir sukuria aplinką, kurioje kariai gali realizuoti visą savo potencialą.

ETINIS MĄSTYMAS [ETHICAL REASONING]

– Etiški vadai visada daro tai, kas teisinga dėl teisingų priežasčių, neatsižvelgdami, ar jų elgesys yra stebimas ar ne. Bet apsispręsti, kas teisinga ir kas ne, kartais yra labai sunku. Kad galėtų atlikti savo pareigą, vadas turi sugebėti etiškai mąstyti. Kartais, kai nėra pakankamai laiko, vadui gali tekti daryti staigius sprendimus pasiremiant tik savo patirtimi ir intuicija apie tų sprendimų teisingumą. Bendražmogiškos vertybės daro įtaką sprendimų priėmimui komandoje. Tačiau vadas neturėtų priprasti dažnai priimti sprendimus remiantis vien tik iš intuicija. Kai yra laiko apsvarstyti alternatyvius sprendimus, tada vadas gali pasitarti su kitais, pamąstyti ir tik tada priimti racionaliai apgalvotą sprendimą.

– Pirmiausia, reikia pagalvoti, kas yra teisinga pagal įstatymus ir karinius statutus. Ten, kur nėra aiškių apibrėžimų ir reikia interpretuoti, reikia pritaikyti kariuomenės norminius dokumentus ir imtis veiksmų (priimti sprendimą). Yra svarbu žinoti skirtumus tarp staigaus ir apgalvoto sprendimo. Yra daug sprendimų, kuriuos priimant reikia kritiškai galvoti todėl, kad nuojauta, kad sprendimas geras, gali jus nuvilti. Ypač mūsųje ar per pratybas nuojauta ne visada pasiteisina. Kariai, ypač iš tų šalių, kuriose draudžiama žudyti, mūsųje turi sąžinės problemų, kai jiems reikia atimti priešų gyvybę. Čia vadas turi remtis ne tik etiniu, bet ir kritišku mąstymu, sprenddamas, kas teisinga.

– Vadas gali atsidurti situacijoje, kuri reikalauja teisingo sprendimo, bet tokio nėra nei kariniuose statutuose, nei vadovėliuose, nes neįmanoma aprašyti visų galimų atvejų. Aprašomos kasdienės, įprastinės situacijos, bet ne išimtiniai atvejai. Patys sunkiausi atvejai yra tokie, kai vadas susiduria su situacija, sukurta aplinkos sąlygų, kurių nebuvo, kai vadovėliai ir statutai buvo kuriami. Vadas turi padaryti sprendimą atsižvelgdamas į kariuomenės vertybes, remdamasis savo žiniomis ir patirtimi, ir turi būti pasirengęs priimti atsakomybę dėl savo sprendimo. Jam gali padėti tyrimai, studijos ir etinis mąstymas.

– Etinis mąstymas nėra procesas, kuris vyksta tik tada, kai sprendžiami etiniai klausimai. Vadas, priimdamas bet kokią sprendimą, turi jį apmąstyti remdamasis etiniais principais. Jo pavaldiniai laukia iš vado daugiau negu gerų taktinių sprendimų, t. y. sprendimų, kurie etiškai tikslingi. Vadas turi visuomet pergaltvoti etinius veiksmus ir taip pat remtis kariuomenės vertybėmis. Dažnai sakoma, kad ne kiekviena problema yra etinė problema. Taip dauguma sprendimų yra etiškai neutralūs. Bet tai nereiškia, kad vadas neturi galvoti apie savo sprendimų etines pasekmes. Tik jeigu vadas apmąstys visko, ko reikalaujama iš jo, ir ko jis pats reikalauja iš savo pavaldinių, derinimasi su

kariuomenės vertybėmis, tik tada vadas ims jausti, kas yra teisinga ir kas neteisinga (ims elgtis etiškai). Šis pojūtis padeda spręsti etines problemas atsidūrus sudėtingoje situacijoje. Etinis mąstymas yra menas, o ne mokslas, ir todėl kartais yra sunku surasti tinkamiausią atsakymą. Dažnai sunkiausi sprendimai nėra tik nustatymas to, kas teisinga ir kas klaidinga.

IDEALAS [IDEAL]

– Visuma vaizdinių apie tai, kokie turi būti žmonių santykiai ir koks pats žmogus, kaip jis privalo elgtis ir gyventi. Idealas yra vertybinio idealo forma. Jis glaudžiai susijęs su pilietiniu, estetiniu idealu. Vertybinis idealas kyla iš žmonių praktinės veiklos, bet kartu nėra visiška tikrovės kopija. Vertybinis idealas yra vaizdinių visuma ne apie tai, kas yra, bet kas turėtų būti. Taigi jis suponuoja žmogaus gyvenimo perspektyvą, skatina jį siekti dorovinio tobulumo. Šia prasme idealas atlieka vertybinės orientacijos funkciją.

– Vertybinis idealas artimas tikslo sąvokai. Jį galima laikyti kilniausiu, galutiniu žmogaus gyvenimo tikslu, nes jis, nubrėždamas perspektyvą, koks turi būti žmogaus gyvenimas moralės požiūriu ir ko žmogus turi siekti, faktiškai išreiškia ir moralinį tikslą, dėl kurio žmogus gyvena ir veikia. Siekdamas šio tikslo, žmogus įprasmina savo gyvenimą. Poreikis vertybiniam idealui atsiranda dar ankstyvoje jaunystėje. Iš pradžių jaunuolių idealai būna jiems artimi žmonės, žymūs karo vadai, mylimi mokytojai, literatūros ir istorijos herojai. Jaunystėje vertybinis idealas daro didelę įtaką gyvenimo būdui, pasirenkant draugus, profesiją. Pvz., kariai labai vertina ištikimybę, atkaklumą, drąsą, vyriškumą ir kitas kariuomenės vertybes, kurios ir sudaro draugo ar bičiulio idealą. Reikšmingą vietą kariūno ir kario vertybiniame ideale užima patriotizmas, pagarba, atsakingumas, principingumas, ryžtingumas, teisingumas, sąžiningumas ir kitos bendražmogiškos vertybės. Kaupiantis gyvenimo patyčiai, lavinantis, plečiant akiratį, idealas abstraktėja.

– Žmogus be idealų – kaip paukštis be sparnų. Jis negali pakilti aukščiau, regėti plačiau. Toks žmogus paskęsta rutinoje, mažai kuo domisi, primityvus, dvasiškai skurdus. Vadovaudamasis vertybiniu idealu, žmogus vertina save ir kitus, kelia sau didesnius reikalavimus, atsiriboja nuo neigiamų savybių,

tobulėja. Idealas įkvepia dvasinių jėgų, suteikia stiprybės, patvarumo, pakelia auščiau, patriotiškai motyvuoja. Todėl svarbiausia auklėjant kariūnus yra formuoti siekiamybę, kad jie išmoktų viską vertinti pagal tai, kas idealu, veiktų patriotiškai, turėtų tikslą kurti geresnį, gražesnę gyvenimą Tėvynės labui.

INFORMACIJOS ATRANKA [INFORMATION FILTERING]

– Vadas nurodo štabo kariams savo informacijos poreikius. Gavęs informaciją, jis, pagal savo išsilavinimą ir patirtį nusprendžia, kas yra svarbu priimant sprendimus. Informacija analizuojama, o po to priimamas. Vadai turi žinoti aplinkybes ir gerai pažinti savo organizaciją, kad galėtų tinkamai, kontroliuoti užduoties vykdymą.

INICIATYVA [INITIATIVE]

Vadas turi galvoti agresyviai – visuomet numatydamas ir analizuodamas. Jis turi sugėbėti gerai įvertinti ir priimti tvirtus sprendimus.

– Iniciatyva yra gebėjimas ką nors pradėti pačiam, būti pradininku: imti veikti tada, kai tam nėra aiškių instrukcijų ar nurodymų, ar kai kas nors vyksta kitaip negu buvo suplanuota. Iniciatyvus vadas yra tas, kuris imasi sprendimų ir pradeda veikti, kai operacijos planas praranda savo prasmę dėl pasikeitusių aplinkybių arba kai atsiranda netikėta aplinkybė, kuria pasinaudojus galima įvykdyti vado sumanymus. Iniciatyva yra priemonė siekti geresnio būdo pasiruošti padaryti tai, kas tampa įmanoma, ir tai atlikti nelaukiant instrukcijų. Vadas lyderis negali tik duoti įsakymų – jis turi užtikrinti, kad jo sumanymai būtų aiškūs taip pat, kaip ir užduoties tikslas. Mūšyje yra labai svarbu, kad pavaldiniai suprastų vado sumanymus. Valdoma iniciatyva savaime nepasirodo, ją reikia ugdyti. Vadovavimo

stilius ir karinio vieneto klimatas, kurį vadas sukūrė, gali slopinti ar puoselėti jo pavaldinių iniciatyvą. Vado toleravimas nesąmoningai padarytų klaidų veiks teigiamai, bet jei jis netoleruos jokių klaidų, tokiu atveju iniciatyva bus slopinama.

INTELEKTAS [INTELLIGENCE]

Sugebėjimų visuma, sąlygojanti asmenybės mąstymo kokybę.

– Intelektas (protinės savybės) yra tiesiogiai susijęs su lyderyste ir vadovavimu. Vadų intelektas dažniausiai aukštesnis už kitų asmenų. Atrodo, kad geresnis vadas yra tas, kuris turi aiškių iškalbos, suvokimo ir argumentavimo gebėjimų. Nors būti išprususiam yra gerai, moksliniai tyrimai byloja, jog vado protiniai gebėjimai neturėtų labai skirtis nuo pavaldinių. Jeigu vado intelekto koeficientas labai skiriasi nuo jo pavaldinių, tai gali daryti kontrproduktyvų poveikį lyderystei ir vadovavimui. Pasižymintiems geresniais gebėjimais vadams gali būti sunku bendrauti su pavaldiniais, nes jų idėjos būna per daug pažangios, kad pavaldiniai su jomis sutiktų. Intelektas, kaip savybė, reikšmingai padeda vadui įgyti sudėtingų problemų sprendimo ir socialinio vertinimo įgūdžių. Intelektas apibūdinamas kaip teigiamas poveikis asmens gebėjimui tapti veikliu vadu lyderiu.

IŠTIKIMYBĖ [FIDELITY]

– Emociškai sąlygotas charakterio bruožas, užtikrinantis ilgalaikį patikimą ryšį su artimaisiais, tarnybos draugais, Tėvyne, idėjomis, principais, dorovės normomis ir pan. Privaloma tvirtai tikėti ir atsiduoti Lietuvos Respublikos Konstitucijai, Lietuvos kariuomenei, savo kariniam vienetui ir kariams. Būti ištikimam reiškia – laikytis kario priesaikos ir pasitikėti teisėta civiline valdžia. Visiškas pasitikėjimas ir atsidavimas reiškia

ištikimybę. Ištikimybė kariniam vienetui yra pasitikėjimo, kokybiško bendro darbo ir pilnaverčių draugiškų santykių pagrindas.

– Ištikimybė tai lyg gatvė, kurioje galima važiuoti dviem kryptimis – negalima tikėtis ištikimybės nebūnant pasiruošus taip pat ją rodyti. Kariai ištikimybę parodo tik tada, kai vadai jos nusipelno – gerai moko, teisingai skatina ir gyvena remdamiesi tais įsitikinimais, kuriuos deklaruoja.

– Ištikimybė labai svarbi geram vadovavimui. Nėra didesnio ištikimybės įrodymo už karius, kurie tvirtai pasitiki savo vadu ir leidžia jam vadovauti mūšyje. Taip pat abipusė ištikimybė neatšiejama nuo visų organizacijos narių – vadų ir pavaldinių.

IŠTVERMĖ [ENDURANCE]

– Lyderio charakterio savybė – pajėgumas dvasiškai nepalūžti, kai reikia iškęsti fizinį skausmą ar sunkius dvasinius išgyvenimus, kuriuos sukelia kliūtys, trukdančios patenkinti poreikius, ir gebėjimas ilgą laiką intensyviai dirbti, atkakliai siekti užsibrėžto tikslo. Bet kokioje situacijoje kariui tenka įveikti sunkumus. Kartais tie sunkumai būna greitai įveikiami, o kartais jiems įveikti reikia ilgo laiko ir didelių pastangų. Ištvėrmė, kaip fizinė savybė, ypač aktuali tampa tada, kai karys siekia jam reikšmingo tikslo.

IDĖJINIS AUKLĖJIMAS [IDEOLOGICAL EDUCATION]

– Pasaulėžiūrai ugdyti skirtas auklėjimo baras, apimantis asmenybės visuomeninės sąmonės idealų, įsitikinimų ir atitinkamo aktyvumo ugdymą. Jis glaudžiai siejamas su patriotiniu, pilietiniu, doroviniu, tautiniu ar darbiniu auklėjimu. Tai kompleksiškas asmenybės kryptingumo formavimas, susijęs su visu ugdymo procesu šeimoje, Lietuvos karo akademijoje, kariuomenėje ir visuomeninėse institucijose.

ĮGŪDŽIAI [SKILLS]

– Iki automatizmo (tobulai) išlavinti žmogaus gebėjimai. Mąstymo ir daiktinės, praktinės veiklos automatizuotas veiksmas. Įgūdžiui susidaryti reikia praktinių pratybų.

ĮGŪDŽIAI IR VALIA [SKILLS AND WILL]

– Apmokant karius (vadus) kaip vadovauti padaliniui pirmiausia reikia pradėti lavinti jo įgūdžius ir valią. Niekada nebus gerai, jei kuris nors vienas iš jų nebus gerai įtvirtintas. Visi įgūdžiai yra visiškai beverčiai mūsų lauke, jei karys neturi valios ir bijo rizikuoti šauti ir nukauti priešą. Bus viskas beprasmiška, jei jis neims ginklo į rankas ir negalės iššauti vien dėl to, kad bus šalta, lis lietus, jo pirštai bus sustirę ir jis negalės nuspausti nuleistuko. Didelė valia dažnai kompensuoja žemą įgūdžių lygį. Bet jei karys yra gerai paruoštas, jis turi daugiau šansų išlikti. Turėtų būti aišku, kad valia ir įgūdžiai yra neatsiejami vienas nuo kito.

ĮGŪDŽIAI, VALIA IR KOMANDINIS DARBAS [SKILLS, WILL AND TEAMWORK]

– Kiekvieną būrį galima priskirti vienai iš keturių kategorijų. Kiekvieno būrio bruožų atitikimas kategorijos etalonui nebus visiškas, tačiau bus pakankamas, kad kiekvienas būrys galėtų būti priskirtas vienai ar kitai kategorijai. Būrį sunkiau priskirti kuriai nors kategorijai negu karį, nes vadas turi mąstyti apie būrį, kaip apie vienetą, o ne kaip apie atskirus elementus. Kad ir kurį būrį vadas turėtų omeny, būrys turėtų atitikti vienos iš keturių kategorijų kriterijus:

- 1) blogi įgūdžiai, bloga valia, blogas grupinis darbas;
- 2) geri įgūdžiai, bloga valia, blogas grupinis darbas;
- 3) geri įgūdžiai, gera valia, blogas grupinis darbas;
- 4) geri įgūdžiai, gera valia, geras grupinis darbas.

– Pirmajai kategorijai priskiriami prasčiausi būriai, ketvirtajai kategorijai – geriausi. Šioje klasifikacijoje galima matyti būrių vystymosi pakopas. Galima teigti, kad būrys, pasiekęs paskutiniąją pakopą, turi daugiausia galimybių išlikti ir nugalėti mūšyje. Vadovavimas yra tai, kas verčia būrį tobulėti ir pasiekti ketvirtąją pakopą. Taip veikia grandies vadas, formuodamas ugnies komandą, kurios nariai tik dirbdami kartu gali ką nors nuveikti. Taip veikia ir skyriaus vadas formuodamas skyrių, kaip vieną komandą.

– Kad pirmosios kategorijos būrys patektų į kitą kategoriją, reikia įdėti daug laiko ir darbo. Vadams gana sunku tai padaryti. Paskutinei kategorijai priskiriami būriai gali efektyviai dirbti kariniame vienete. Vadas siekia, kad jo būrys pasiektų paskutinę pakopą. Ji pasiekama, kai karinio vieneto vadovybė turi įgūdžių, ryžto ir būrys dirba vieningai.

– Yra geriausias būdas vadovauti kiekvienam būriui. Vadovavimas turi būti pritaikytas kiekvienos kategorijos būriui. Pirmosios kategorijos būriui reikia detalaus instruktavimo ir priežiūros. Taip pat visų keturių kategorijų būriams reikia užduoties, nurodymų, ypatingos priežiūros ir pasitikėjimo. Turėtų būti lengva numatyti, kas atsitiktų davus užduoties nurodymus būriui, kuris apibūdinamas, kaip prastų įgūdžių, žemos moralės ir blogo komandinio darbo. Didžiausias vadovavimo pasisekimas priklauso nuo sugebėjimo pritaikyti skirtingus vadovavimo būdus skirtingiems žmonėms.

– Priklausomai nuo to, kokiam būriui vadovauja vadas, jam patikėta speciali užduotis ar tikslas turi būti:

- 1) atpažinti, su kokia komanda vadui teks dirbti;
- 2) sugebėti tinkamai vadovauti tokio tipo būriui.

ĮSIKLAUSYMAS [LISTENING]

Kad pavergtumėte žmonių širdis, pasitelkite savo ausis.

– Vadas lyderis, siekiantis žmogaus paramos, pirmiausia turi pasiekti jo širdį. Toks yra ryšio dėsnis. Svarbu išsiaiškinti, kas toje širdyje vyksta. Apie tai sužinoma klausantis. Prastai vadai dažniausiai yra prasti klausytojai. Didžiausią dalį bendravimo klaidų lemia vadų nesugebėjimas įsiklausyti. Karių daug ir jie visi stengiasi atkreipti į save dėmesį. Vadas svarstydamas, ką verta išklausti, turi žinoti, jog bendraudamas su pavaldiniais, jis privalo siekti dviejų tikslų: stiprinti tarpusavio ryšį ir mokytis.

– Vadas lyderis turi būti ypač dėmesingas savo sekėjams, komandos nariams, konkurentams ir patarėjams. Kad vado lyderio sugebėjimas įsiklausyti tobulėtų, reikia lanksčiai keisti dienotvarkę, ieškoti sąlyčio taškų. Geriausias būdas prašnekinti žmogų – kalbėti apie tai, kas įdomu ir svarbu. Vadui lyderiui svarbiausia yra faktai, tačiau taip pat verta jam gilintis ir į emocinį turinį. Vadui lyderiui, apie tai, kas vyksta iš tikrųjų, kartais galima daugiau sužinoti iš intonacijų negu iš pačių žodžių.

ĮSITIKINIMAS [CONVICTION]

– Sąmonės būseną, apibūdinanti kokios nors žmogaus pažiūros emocinį gilumą ir tvirtumą. Skirtingos pažiūros susiduria su tvirtus įsitikinimus turinčio žmogaus emocinėmis reakcijomis, kurios skatina ginti savas pažiūras ir atmesti joms prieštaraujančias, nors pirmosios gali ir neturėti realaus pagrindo. Būdingas nerealių įsitikinimų pavyzdys – prietariai, kurie remiasi emocijomis, skatinančiomis įvairiais būdais juos ginti. Realūs įsitikinimai grindžiami tiesa apie gamtos, žmogaus ir visuomenės vystymąsi. Be buitinių įsitikinimų, yra pasaulėžiūros įsitikinimų, kurių pagrindas – požiūris į esminius gamtos, visuomenės, žmogaus vystymosi ir gyvenimo būties dalykus. Teisingi kariūnų arba karių įsitikinimai susiformuoja mokymo ir auklėjimo Lietuvos karo akademijoje procesą. Jie įgyja esminę reikšmę asmenybės tobulėjimui ir ilgainiui tampa

ne tik pažiūrų pasaulio reiškinų atžvilgiu, bet ir veiklos, elgesio motyvacijos reguliavimo šaltiniu.

ĮTAKOS DARYMAS [INFLUENCING]

– Paveikti žmones taip, kad jie darytų tai, ir taip, kaip to norėtų vadas. Tai daryti sudėtingiau negu tik įsakinėti. Reikia parodyti pavyzdį. Savo žodžiais ir veiksmais vadas parodo kryptį, prasmę ir motyvaciją.

I

ĮTAKA VEIKSMAMS [INFLUENCING ACTIONS]

– Įtaka daroma veiksams bendraujant, priimant sprendimus. Vadovaujant įtakos darymas reiškia ne nurodymą, bet ir pavaldžių karių veiksmų organizavimą siekiant tikslo.

– Vadovavimo grandis (*chain of command*) suteikia galimybę paskleisti vado nuostatas pavaldiniams ir gauti atsaką. Nuolatiniai organizacijos funkcijų patikrinimai gali parodyti, ar vado sumanymai tinkamai vykdomi.

– Vadai, išreikšdami aiškias ar tik nuspėjamas savo nuostatas, sukelia savo padalinio reakciją. Vadai turi būti atsargūs išsakydami savo nuostatas, kad nesukeltų sąmyšio (turi pateikti jas aiškiai).

– Vadai praranda teisę viešai ir labai atvirai reikšti nepasitenkinimą ar skųstis dėl kokios nors nesėkmės savo ar aukštesnėje organizacijoje, nes tai atsiliepia žmonių nuotaikai, motyvacijai, kuri gali tapti neadekvati ir neigiamai veikti organizacijos klimatą.

ĮTIKINIMAS [PERSUASION]

– Karinio auklėjimo metodas, kai žinios naudojamos karių pažiūroms, motyvacijai plėtoti. Šiuo atveju žinios parenkamos ir teikiamos taip, kad veiktų karių jausmus, stiprintų suvokimą tam tikrų tiesų, kuriomis grindžiamos pilietinės sąmonės

pažiūros. Įtikinimas turi suformuoti įsitikinimą. Kai įtikinimu veikiama karių (pavaldinių) mąstymo logika, kurią jie gali patikrinti ne tik savo, bet ir karinės organizacijos ar jos padalinių patirtimi, formuojamas įsitikinimas.

ĮŽVALGUMAS (SUVOKIMAS, NUOVOKA) [DISCERNMENT]

Jokių neįjmenamų mįslių

– Įžvalgūs vadai tiki tik puse to, ką girdi, žino, kuria dailimi tikėti. Įžvalgumas – būtina ir nepakeičiama kiekvieno tikro vado lyderio savybė. Jis padeda atskleisti tikrąsias reiškinų priežastis, spręsti problemas, rasti teisingus sprendimus, plėsti galimybes dėl savo įžvalgumo, kurį sudaro vado patirtis ir sugebėjimas atsižvelgti į savo nuojautas.

– Kad vado įžvalgumas stiprėtų, jam būtina mokytis iš ankstesnių laimėjimų, žavėtis ir studijuoti garsiausių karo vadų biografijas, išsiaiškinti, kaip mąstė įžvalgūs karo vadai, pasikliauti savo kaip vado lyderio nuojauta, ieškoti dėsnų, kurie padėtų geriau suvokti vado lyderio galimybes nujausti tai, kas svarbiausia. 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, ir sudėtingas situacijas. Vado užduotis – galvoti apie savo karius ir jiems vadovauti kilus pavojui ir įtemptose situacijose. Vadui svarbu suvokti, kad problemas būtina nuodugniai apgalvoti, o ne paviršutiniškai įvertinti, ypač kai tikėtina, kad priešas nori apgauti. Panašiai reikėtų elgtis ir su kariais. Kad karinis vadavimas būtų sėkmingas, itin svarbu gerai pažinti kiekvieną karį. Būtent vadas turi apmąstyti visas problemas; jis privalo kritiškai išanalizuoti ir ištirti visas instinktyvias karių reakcijas, būti įžvalgas.

GARBĖ [HONOR]

Vadovaukis ir gyvenk Lietuvos kariuomenės vertybėmis (Lietuvos karinė doktrina).

Koks gali būti gyvenimas be garbės? Degradacija baiesnė už mirtį (FM 22-100).

– Garbė apibūdina kitas septynias Lietuvos kariuomenės vertybes, suteikia motyvacijos veiksmui, galimybių ir valios priimti moralinį sprendimą, paremtą asmeninėmis vertybėmis ir sąžine. Ji apibūdina visų tų vertybių, kurios paverčia viešai nustatytas taisykles kariuomenės taisyklėmis (arba bet kokios kitos organizacijos taisyklėmis), derinį. Garbė ir moralė eina kartu, nes gerbiamas asmuo remiasi grupės vertybėmis. Svarbiausia, garbė motyvuoja veikti.

– Garbė kaip „moralės kompasas“ (*moral compass*). Dažniausia dauguma instinktyviai skirsto veiksnius į teisingus ir neteisingus, jei vadovavimas teisingas, tuomet tokio asmens žodžiai ir nusistatymai yra be priekaištų. Gerbiamas žmogus turi teisingas nuostatas ir gerbia. Kaip vadas elgiasi su savo įsipareigojimais, kurie jį apibūdina kaip žmogų, taip vienetas sutinka įsipareigojimus kaip institucijai. Vadui garbė reiškia vertybių iškelimą virš asmeninių interesų, virš karjeros ir asmeninių poreikių. Karinio vieneto vadams tai reiškia vadovautis visomis kariuomenės vertybėmis. Aišku, kad tai glūdi kario priesaikoje ir įpareigoja vadą būti pavyzdžiu kitiems. Visiems kariams tai reiškia, kad vertybės yra net aukščiau išgyvenimo ir asmeninio pavojaus. Tai yra itin svarbu, kad būtų išlaikytas pasitikėjimas tarp kariuomenės ir tautos. Ordinai ir medaliai už narsią kovą ar tarnybą neįteikiami už tai, kad karys atliko tą, ko iš jo buvo reikalaujama, bet už tai, ko jam nepriklausė padaryti. Tai apibūdinama vienu žodžiu GARBĖ. Reikia būti lojaliems savo kariams, jausti pareigą juos užstoti ir būti su jais nepaisant aplinkybių. Turėti asmeninės drąsos veikti, net esant ir didžiau-

siam pavojui, visuomet būti pasirengusiems nesavanaudiškai ir besąlygiškai tarnybai.

GARBINGUMAS [RESPECTABILITY]

– Garbingumas apima sąžiningumą ir patikimumą. Garbingi kariai laikosi griežtų principų ir atsako už savo veiksmus. Garbingi lyderiai (vadai ar pavaldiniai) kitiems komandos nariams įkvepia pasitikėjimo, kad jie pasielgs taip, kaip sako. Jie yra lojalūs, patikimi ir neapgaukinėja. Garbingumas leidžia lyderiui tikėti ir pasikliauti.

GEBĖJIMAS [ABILITY]

– Mokymosi metu išlavintas atitinkamas gabumas, tam tikrų intelektualinio, emocinio ir (ar) fizinio pobūdžio veiksmų atlikimas konkrečioje veiklos srityje. Gebėjimus sudaro mokėjimai ir įgūdžiai.

Žr. priedą 227 p.

GEBĖJIMAI IR NORĖJIMAS [ABILITIES AND WILLINGNESS]

– Kiekvienas karys yra asmenybė. Tai, kas veikia gerai ugdant vieno kario sumanumą ir valią, gali visiškai netikti kitam. Kariai nėra mechanizmai. Įprasta užduotis lavinant karius yra paruošti karį, kuris sugebėtų ir norėtų gerai tarnauti. Tai reiškia, kad jeigu vadas nori išlavinti karius, kaip individus, jam reikia pradėti nuo kiekvieno iš jų įvertinimo pagal jo gabumus ir pastangas. Tai skatina vadą domėtis kariu, kuris turi sugebėjimų atlikti užduotį, bet jos neatlieka. Kita vertus, tai visiškai neskatina vado susimąstyti apie karį, kuris stengiasi kiek tik sugebėdamas, bet niekada nebuvo apmokytas gudrybių, kurių reikalauja užduoties atlikimas.

– Vadas turi pagalvoti apie savo tiesioginius pavaldinius, kaip apie individus. Tik maža dalis individų gali būti priskirta visoms kategorijoms. Individų kategorijos:

1. Sugebantys ir norintys:

- atlieka užduotį teisingai anksčiau;
- atlieka daug užduočių jiems neliepus;
- niekada neatrodo patenkinti, kol užduotis nėra atlikta tinkamai;

- priima reikalavimą skirti papildomai laiko, kai būtina užbaigti užduotį;

- atranda būdų, kaip atlikti užduotį geriau;
- dažnai užduoties įvykdymas yra tinkamas.

2. Nesugebantys, bet norintys:

- niekada neįvykdo užduoties anksčiau arba negali pranešti, kad įvykdė;

- kreipia didelį dėmesį į nurodymus, stebi kitus, darančius tą pačią užduotį, klausinėja;

- sugaišta savo laisvalaikį mokydami ir praktikuodami.

3. Sugebantys, bet nenorintys:

- dažnas užduoties atlikimas atmetinas, kartais atitinkantis standartus, kartais ne;

- atlikę užduotį tinkamai anksčiau, prašo nurodymų ir pagalbos iš šalies;

- neatrodo susikoncentravę – užduotis yra sporadinė, menkai suplanuota;

- priima visas galimybes būti nusivylusiam dėl treniruočių ar pratybų;

- stokoja konfidencialumo pačiam ir savo tarnybai.

4. Nesugebantys ir nenorintys:

- niekada neįvykdo užduoties pagal reikalavimus anksčiau;
- dažnai įvykdymas neatitinka reikalavimų, nors ir buvo suteikta daug pagalbos ir duota nurodymų;

- dirba tik griežtai kontroliuojamas;

- atrodo patenkintas žemesniais rezultatais nei reikalaujama;

- mažai kreipia dėmesio į nurodymus, neatsakingai klausosi jų.

– Kiekvienos iš keturių kategorijų individų aprašymai yra tik abstraktūs indikatoriai. Ir kiekvienas karys gali būti vienu atveju priskiriamas vienai kategorijai, kitą kartą kitai, priklausomai nuo užduoties ir vadovavimo efektyvumo. Būtina įsidėmėti, kad kiekvienas individas yra vis kitoks. Ir skirtumai, kurie svarbūs lavinant karius, yra sumanumo ir valios skirtumai. Galimybė vertinti pavaldinio sumanumą ir valią, yra dar vienas dalykas, kurį reikia išmokti.

– Vadas turi vertinti karį pagal sugebėjimus ir valią. Sugebėjimas ir valia lemia užduoties įvykdymą. Vadovavimo tikslas – užduoties atlikimas. Nuo tada, kai karius suskirstėme į keletas kategorijas, problemas galima spręsti kiekvienu atveju pasirenkiant geriausią vadovavimo būdą kiekvienos iš keturių kategorijų kariams lavinti. Vadovavimo taktika kiekvienos kategorijos individams:

1. Sugebančių ir nenorinčių kategorija:

- vadas pasako savo kariui tai, ką nori, kad jis atliktų, negaišta laiko sakydamas tai, ką jie jau žino;
- vadas pasako, kada pradėti ir baigti atlikti užduotį;
- vadas stebi lengvai, leidžia jiems veikti savarankiškai, duoda galimybę pasitikėti savo jėgomis;
- vadas motyvuoja karį sakydamas, kaip gerai jis atlieka užduotį;

- vadas kiekvieną kartą suteikia jam daugiau atsakomybės.

2. Nesugebančių, bet norinčių kategorija:

- vadas pasako, ko reikalauja iš kario, kodėl, kaip, kur, su kuo ir kada pradėti ir pabaigti darbą;
- vadas padrąsina jį klausti;
- vadas aiškiai išdėsto reikalavimus, jei gali, pademons-

truoja, parodo, kaip viskas atrodo, kai užduotis atlikta gerai;

- vadas stebi atidžiai, reguliariai kontroliuoja, padeda taisyti klaidas, duoda jam laiko;

- vadas motyvuoja karį paskatinimu, neskuba bausti.

3. Sugebančių, bet nenorinčių kategorija:

- vadas patikrina, kodėl karys nenori vykdyti užduoties (greičiausiai, dėl pasitikėjimo stokos arba asmeninių problemų);

- jei kariui trūksta pasitikėjimo, vadas pasako jam, kaip atlikti užduotį, padrąsina jį, iš pradžių padeda, vertina jį kaip „norintį ir sugebantį“;

- jei karys turi asmeninių problemų, vadas asmeniškai pasikalba, vėliau duoda jam laiko pagalvoti;

- vadas pasako, ko nori, kada pradėti ir baigti užduotį;

- vadas aiškiai išdėsto reikalavimus;

- vadas išaiškina, koks laukia apdovanojimas ar bausmė;

- vadas atidžiai stebi;

- vadas patikrina užduoties įvykdymą pagal reikalavimus;

Šios kategorijos karys turi žinoti, kad nuo jo priklauso, ar jis bus skatinamas, ar baudžiamas.

4. Nesugebančių ir nenorinčių kategorija:

- vadas kruopščiai paaiškina, ko jis nori iš kario ir kaip turi būti atlikta užduotis;

- vadas patikrina karį, ar jis tiksliai žino ką reikia daryti;

- vadas aiškiai išdėsto savo reikalavimus;

- vadas išaiškina, koks laukia paskatinimas ar nuobauda;

- vadas griežtai stebi karį, šios kategorijos karys reikalauja nuolatinės priežiūros ir dažnai liaujasi dirbęs, jei mano, kad yra nestebimas;

- vadas tikrina, ar užduotis įvykdyta pagal jo reikalavimus, naudoja skatinimus ir nuobaudas.

GERA SVEIKATOS BŪKLĖ [HEALTH FITNESS]

– Sveikatos būklė yra rezultatas visko, ką darote, kad išlaikytumėte gerą sveikatą (sveikatos patikrinimai, gera dantų priežiūra ir net asmeninė švara). Kariai, kurie negali dalyvauti kovoje dėl ligos (pvz., dizenterijos) yra toks pat nuostolis padaliniiui kaip kario sužeidimas. Į sveikatos priežiūrą taip pat įeina nevartojimas kvaišalų, nerūkymas, alkoholinis santūrumas ir tinkamo kūno svorio išlaikymas.

GĖDA [SHAME]

– Emocinių būsenų kompleksas, pasireiškiantis nemalonia savijauta dėl savo vidinių ar išorės trūkumų, blogo elgesio, kurį pastebi ir neigiamai vertina kiti žmonės. Gėdą išgyvena tie kariūnai ar kariai, kurie nesugeba savo garbės ginti darbais, savo asmenine laikysena ir elgesiu. Gėda nyksta, kai sustiprėja savigarba, savo vertės pajautimas. Pradiniu dorovinio brendimo etapu gėda turi didelę reikšmę savianalizei ir elgsenai. Gėdos jausmas ugdo sąžinę. Todėl pavaldinių auklėjimui tinka vadinamasis gėdinimo metodas, bet draudžiama niekinti kariūną ar karį, įžeisti jo savigarbą.

GILIOJO VADOVAVIMO MODELIS [DEEP LEADERSHIP MODEL]

– Giliojo vadovavimo modelis susideda iš trijų pagrindinių sričių kartu su priežastingumo hipoteze: potencialo, vadovavimo elgesio, pasekmių:

1) **Potencialas** yra vieno veiksnio aspektas, atspindintis įgytas žinias ir profesinius įgūdžius, reikalingus vadui lyderiui;

2) **Vadovavimo elgesys** susideda iš trijų lygmenų: stipresnio vadovavimo, koreguojamojo vadovavimo, pasyviojo vadovavimo. Pasyvusis ir koreguojamasis vadovavimas yra vieno veiksnio aspektas;

3) **Pasekmės** vertinamos pagal tris aspektus: efektyvumo, įvykdymo, papildomų pastangų. Stiprus lyderis motyvuoja kitus daryti daugiau nei tai, ką jie buvo sumanę ir dažnai daugiau nei tai, kas jiems atrodė neįmanoma. Jie iškelia labiau reikalaujančius lūkesčius ir tipiškai pasiekia aukštesnių rezultatų. Stiprūs lyderiai elgiasi taip, kad pasiektų geresnių rezultatų dirbdami įvairiais keturių komponentų stipriojo vadovavimo laipsniais. Stiprūs lyderiai nustato savo pavaldinių vaidmenį.

– Gilusis vadovavimas susideda iš keturių veiksnių, kurie sudaro šio modelio pagrindą:

1) Tiesos ir pasitikėjimo kūrimas yra pirmasis iš keturių giliojo vadovavimo kertinių akmenų. Stiprūs lyderiai rodo pasitikėjimą savo elgesiu pavaldiniams. Jie nesavanaudžia, atsižvelgia į grupės gerovę, su pavaldiniais elgiasi sąžiningai. Jie visiškai atsako už savo įsipareigojimus ir demonstruoja aukštas moralės normas.

2) Įkvepianti motyvacija yra antrasis kertinis akmuo. Stiprūs lyderiai motyvuodami įkvepia ir suteikia pasekėjų darbui reikšmę ir prasmę. Jie demonstruoja entuziazmą ir optimizmą. Taip pat jie įtraukia pasekėjus į ateities būklės numatymą. Kita vertus, jie sukuria laisvai išreiškiamus lūkesčius ir tikslus savo pavaldiniams, demonstruoja atsidavimą tikslams ir bendroms vizijoms.

3) Intelektualinis skatinimas yra trečiasis iš keturių kertinių akmenų. Stiprūs lyderiai yra plačių pažiūrų, lengvai susidoroja su kritika, atsakomąja reakcija ir nuomonėmis, kurios skiriasi nuo jų pačių. Tokiu elgesiu jie skatina savo pasekėjų pastangų atnaujinimą ir išradingumą naudojant klausimų prielaidas, įvertinant ir žiūrint į problemas kitu kampu. Klaidos pripažįstamos kaip natūrali mokymosi ir vystymosi proceso dalis. Pavaldiniai taip pat skatinami spręsti problemas naujais būdais.

4) Individualūs svarstymai yra ketvirtasis gilaus vadovavimo kertinis akmuo. Stiprūs lyderiai moka tinkamai išklausti paval-

dinius. Jie parodo tikrąją reikšmę pavaldiniams, laikydami juos lygiaverčiais. Šie lyderiai parodo individų skirtumų pažinimą ir toleravimą.

– Reguluojantis vadas nuolat stebi pavaldinio veiksmus ir pastebėjęs nukrypimų nuo standartų, klaidų pavaldinio veiksmuose, prireikus atlieka korekcinius veiksmus. Pasyvūs lyderis atsisako savo įsipareigojimų pavaldiniui, kuriam yra pavesta sprendimus priimti pačiam. Kaip priešingybė reguliuojančiam lyderiui, pasyvūs lyderis atstovauja nesusitarimo požiūriui.

GYVENIMO BŪDAS [LIFESTYLE]

– Tautos, visuomenės, individo gyvenimo įpročių, papročių visuma, apibūdinanti jų savitumą, išskirtinumą. Ugdant asmenybę atsižvelgiama į gyvenimo būdą.

GYVENIMO PRASMĖ [MEANING OF LIFE]

– Viena iš bendriausių dorovės sąvokų, atspindinčių žmogaus gyvenimo vertingumą ir subjektyvų jo įsisąmoninimą. Fizinis žmogaus egzistavimas savaime dar nėra prasmingas. Jis įgauna prasmę tik tuomet, kai žmogus sąmoninga savo veikla siekia įtvirtinti kokius nors kilnesnius tikslus. Todėl gyvenimo prasmė priklauso nuo jo tikslo. Kita vertus, prasmingas gyvenimas teikia žmogui patvarią laimę. Vadinasi gyvenimo prasmės sąvoka glaudžiai susijusi ir su laimės sąvoka.

– Gyvenimo prasmės įsisąmoninimas – tai tam tikros žmogaus pažiūros į save, ir į kitus, į Tėvynę ir visuomenę, į savo veiklos reikšmingumą ir savo vietos supratimą kolektyve ir visuomenėje. Nuo gyvenimo prasmės įsisąmoninimo priklauso žmogaus vertybinė orientacija, jo dorovinė pozicija, pasyvumas ar aktyvumas, motyvacija ar demotyvacija, pesimizmas ar optimizmas, bendras būsenos ir laikysenos kryptingumas.

– Gyvenimo prasmės klausimas artimai susijęs su pasaulė-

žiūra, bendrųjų pilietinės visuomenės raidos dėsnių pažinimu. Žmogaus gyvenimas taip pat įprasminamas doru ir sąžiningu elgesiu ne tik tarnyboje, bet ir visuomeninėje veikloje ir šeimoje, tarpusavio santykių srityje. Įsisąmoninės gyvenimo prasmę, žmogus susitelkia ir mobilizuoja, įgauna naujų jėgų, padedančių pakelti gyvenimo negandas, įveikti kliūtis ir sunkumus.

GYVENIMO TIKSLAS [PURPOSE OF LIFE]

– Gyvenimo tikslo sąvoka artimai susijusi su gyvenimo prasme, nes gyvenimą galima įprasminti siekiant aukštų ir kilnių tikslų. Kartais manoma, jog galima gyventi ir neapgalvojant apie gyvenimo tikslą. Esą pats žmogaus egzistavimas yra jo gyvenimo tikslas. O iš tikrųjų žmogaus buvimas savaime dar nėra pats sau tikslas. Pasaulyje daug kas savaime egzistuoja – negyvi daiktai ir gyvos būtybės, bet visi jie neturi tikslo. Kadangi žmogus yra taip pat gamtos kūrinys, vien fizinis jo egzistavimas taip pat yra betikslis.

– Žmogus yra ne vien fizinė, bet ir mąstanti, sociali būtybė. Sąmoningai veikdamas žmogus kelia sau tam tikrus tikslus ir stengiasi juos pasiekti. Tik galėdamas tikslingai veikti, žmogus pertvarko jį supantį pasaulį, kuria ir pats save. Tikslinga veikla išskiria žmogų iš kitų gyvų būtybių žemėje. Ši veikla įprasmina ir jo gyvenimą. Beje, bet koks tikslas suteikia žmogaus gyvenimui prasmę. Jį įprasmina tik kilnūs, taurūs pilietiniai arba patriotiniai tikslai. Natūralių gyvenimo poreikių tenkinimas nėra aukščiausi tikslai. Jų žmogus siekia, norėdamas prieiti prie aukščiausių tikslų, kurie artimi idealams. Jie negali virsti priemonėmis. Tokie tikslai žmogaus gyvenimui duoda perspektyvą, daro jį kryptingai motyvuotą, o pačiam žmogui teikia ryžto ir ištvermės. Žmogus, įsisąmoninęs aukščiausius savo gyvenimo tikslus, labiau pamilsta gyvenimą, jį labiau brangina ir vertina.

FIZINĖ DRĄSA [PHYSICAL COURAGE]

– Fizinė drąsa yra gebėjimas nugalėti fizinio sužeidimo baimę atliekant savo pareigą. Tai įgalina karius imtis rizikos kovoje ir nepaisyti baimės būti sužeistam ar nukautam. Fizinė drąsa įgalina karį pulti bunkerį, kad išgelbėtų kitus karius, draugus.

FIZINIS PASIRENGIMAS [PHYSICAL FITNESS]

– Fiziškai pasirengę kariai ir vadai geriau atlieka savo pareigas. Fizinis pasirengimas yra parengties mūšiui pagrindas.

– Fizinis pasirengimas yra privalomas visiems kariams ir vadams visada, nes geros fizinės būklės kariai lengviau išveria įtampą, geriau dirba ir greičiau atsigauna po nuovargio. Todėl tai aktualu karo ir taikos metu. Jeigu karys nėra pasirengęs fiziškai, tada papildoma įtampa ir reikalavimai neigiamai atsiliepia protinėms ir emocinėms savybėms. Todėl vadas turi sukurti savo kariams fizinio rengimo programą, kuri paruoštų juos veikti įvairioms sąlygoms.

FIZINĖS SAVYBĖS [PHYSICAL ATTRIBUTES]

– Fizinės savybės – sveikata, fizinis stiprumas, kariška laikysena – yra išugdomos. Vadai lyderiai privalo būti fiziškai pasirengę ir turėti karišką laikyseną.

FRUSTRACIJA (ŽLUGDYMAS) [FRUSTRATION]

– Emocinė būseną, kylanti dėl nesėkmingų bandymų įveikti kliūtis, sunkumus, išspręsti problemas siekiant tikslo. Ji pasireiškia nusivylimu, nerimu, beviltiškumu (viskas veltui, viskas beprasmiška). Esant frustracinės būsenos, kliūtys ir sunkumai mėginami įveikti puolant (agresija) arba vengiant kliūties, stengiantis ją apeiti – agresija, keičiant veiklos tikslus ir priemones – ieškant, įtikinėjant save, kad problemas galima sėkmingai išspręsti, kliūtis įveikti ir t. t. Frustracija turi neigiamos įtakos karių motyvacijai, tarnybai, kykla paskatos noras nedirbti, demotyvuoti ir pan.

KARINĖ PEDAGOGIKA IR KARINIS VADOVAVIMAS [MILITARY PEDAGOGY AND MILITARY LEADERSHIP]

Karinė pedagogika – mokymo įgūdžių mokslas. Tai tikslų nustatymo, mokymosi proceso vedimo ir veiklos paskirstymo mokslas (J. Toiskalio).

– Vadas beveik be išimties yra savo pavaldinių ir karių instruktorius. Šis požiūris yra akcentuojamas taikos metu, kai dauguma karinių pajėgų personalo išteklių yra nukreipiami į apmokymus. Šiuo būdu apmokymai ir įgūdžiai tampa pagrindine karinio vadovavimo dalimi, nes krizės laikotarpiu ruošimasi mūšiu turi būti taip, kad ateityje būtų pasiekta pergalė. Kadangi mokymas yra pagrindinė taikos meto karinio vadovo užduotis, yra prasmės studijuoti, koku išmokymo pagrindu grindžiama karinės pedagogikos sritis. Mokymo įgūdžiai yra sugebėjimas vesti mokymus, t. y. sugebėjimas mokyti. Mokymo įgūdžiai skirstomi į:

- 1) sugebėjimą suteikti nenutrūkstamą mokymąsi;
- 2) sugebėjimą elgtis kaip auklėtoju ir instruktoriui;
- 3) sugebėjimą elgtis interaktyviose situacijose ir joms vadovauti;
- 4) sugebėjimą būti kolektyvo nariu.

– Kintančios ir nenusėjamoms mūšio sąlygos reiškia, kad kiekvienas vadas turi turėti lankstumo, kūrybingo, kritiško ir conceptualaus mąstymo įgūdžių. Dėl nuolatinio mokymosi – saviugdos ir savišvietos – pagrindinis potencialas gali būti ištobulintas iki realių įgūdžių. Instruktorius ar vadas ne tik treniruoja. Jis taip pat nuolat mokosi ir taip tobulina savo įgūdžius. Karinis mokymas visada įtraukia asmenybės ugdymo ir pagalbos besimokinančiam procesus. Asmenybės formavimasis yra teisingo žinių, pasitikėjimo savimi, iniciatyvumo, atsakingumo, etinių savybių ir gebėjimo priimti sprendimus vystymo indikatorius. Tai

įtraukia komandinės dvasios pastangas ir kitų žmonių supratimą. Vado pedagoginiai įgūdžiai įtraukia išvalgumą ir pavaldinių skirtumus. Geras karinio mokymo procesas reikalauja tikslingos sąveikos. Jei yra sąveika, besimokinančių savarankiška veikla yra gerai suderinama, kontroliuojama ir palaikoma. Vadas privalo suprasti, kad žinios, supratimas ir žiojimas, kaip ką atlikti, negali būti tiesiogiai perduodami vieno asmens kitam. Kai jis tai supranta, tuomet galima sakyti, kad jis supranta ir pagrindinę konstruktyviojo mokymo koncepcijos idėją.

– J. Toiskalio (suomių karinės lyderystės ir pedagogikos teoretikas) treniravimo principus pabrėžia, kaip karinio vadovavimo požiūrį. Treniravimas yra galimybė asmeniškai prisidėti prie asmenybės ugdymo apibrėžiant tikslus, instruktuojant ir stebint, rodant asmeninį pavyzdį, padedant matyti ir suprasti, vertinant atlikimą ir atliekant apžvalgą, teikiant pagalbą iškilus sunkumams, skatinant entuziazmą, mokymąsi (teorinį ir praktinį).

KARINĖS LYDERYSTĖS GAIRĖS [MILITARY LEADERSHIP FRAMEWORK]

– Pagrindinis kariuomenės tikslas yra laimėti karą. Karinio vieneto lyderio pirmasis ir didžiausias iššūkis yra būti lyderiu ir mūšyje. Kad užduotis būtų įvykdyta, reikia turėti kompetencijos ir tinkamą charakterį.

– Karinės lyderystės gairės sudaro bendrojo mąstymo apie lyderystę, kaip apie visumą, pagrindą. Šiomis gairėmis remiamasi stebint savo užduotį, darbą, pavaldinius ir padalinį. Apie lyderystės gaires reikia galvoti kaip struktūrą, kuri yra didesnė negu jos atskirų dalių suma.

– BŪK lyderis su charakteriu – priimk save, kariuomenės vertybes ir puoselėk lyderio savybes. Studijuok ir praktikuokis, kad išstobulintum įgūdžius, kad ŽINOTUM savo pareigas ir

darbą. Tada DARYK, ką reikia ir kas teisinga, kad pasiektum profesinio tobulumo. Šios lyderystės gairės tinka visų lygmenų vadams. Todėl, kai daugės vado pareigų ir didės atsakomybė, jam reikės įgyti daugiau ypatybių, įgūdžių.

KARININKO LYDERIO GEBĖJIMŲ UGDYMO SISTEMA [OFFICER LEADER SKILLS DEVELOPMENT SYSTEM]

– Karininkas – ištikimai Lietuvos Respublikai tarnaujantis pilietis, turintis aukštąjį universitetinį ir specialųjį karinį išsilavinimą. Jis yra geras vadas, pedagogas, pasižymintis sąvokiniu mąstymu, išsiskiriantis aukšta elgesio ir bendravimo kultūra, tvirtomis dorinėmis nuostatomis ir nepriekaištinga laikysena.

– Lietuvos karo akademijoje karininkai rengiami remiantis Lietuvos kariuomenės tradicijomis, šiuolaikine gynybos doktrina, taikant karybos mokslo laimėjimus ir pažangių demokratišnių valstybių patirtį. Daug dėmesio kreipiama į karininkų asmenybės (pilietiškumo, patriotizmo, tautiškumo, dvasingumo), karių etikos ir vado (lyderio) savybių ugdymą.

– Vienas iš pagrindinių Lietuvos karo akademijos tikslų – ne tik parengti karininką (lyderį) Lietuvos kariuomenei, bet ir suteikti jam visapusišką universalų išsilavinimą, kuris leistų sėkmingai pritaikyti savo žinias ir įgūdžius ir kitose srityse, kuriose jis siektų karjeros. Lietuvos karo akademijos absolventas turi būti pasirengęs kryptingai ir nuosekliai dirbti atviros pilietinės visuomenės, globalizacijos, sparčios informacijos technologijų kaitos sąlygomis.

– Karininko (lyderio) ugdymo sistema – tai nuoseklus karinis mokymas, siekiantis lavinti būsimojo būrio vado lyderio savybes, formuojantis demokratišką pilietinę pasaulėjautą. Programos tikslas – parengti karininką, pasižymintį gerais pedagoginiais sugebėjimais, kuris ne tik perduotų žinias savo kariams,

bet ir atliktų auklėtojo, ugdytojo vaidmenį

– Baigę Lietuvos karo akademiją absolventai turi sugebėti vadovauti būriui, būti gerai įvaldę pedagogikos ir vadybos pagrindus ir turėti vadovavimo įgūdžių, kad galėtų vesti užsiėmimus kariams. Jie privalo išmanyti kariuomenės ginkluotės ir technikos galimybes, jos taktinio naudojimo principus, NATO šalių taktiką. Visų absolventų anglų kalbos mokėjimo lygis turi būti ne žemesnis, kaip II pagal ND 6001. Taip pat absolventai turi turėti tvirtus vadovavimo (lyderiavimo) pagrindus. Būti efektyviais vadais ne tik karinėse, bet ir civilinėse organizacijose, kurie konceptualiai mąsto, supranta vidaus ir tarptautinės politikos aktualijas, turi pakankamai vadybos žinių, geba taikyti tiesioginio vadovavimo įgūdžius praktinėje veikloje, tvirtai laikosi Garbės kodekso ir etikos normų, puikiai fiziškai pasirengę.

KARINIO IR CIVILINIO VADOVAVIMO SKIRTUMAI [DIFFERENCES OF MILITARY AND CIVIL LEADERSHIP]

– Pagrindinis skirtumas tarp karinio ir civilinio vadovavimo yra tas, kad pirmuoju atveju vadovaujama kariams. Kariuomenė – tai ne korporacija. Ruošimasis savo šalies gynybai – tai ne paprastas užsiėmimas. Ir buvimas kariu – tai ne paprastas darbas.

– Visi karinio ir civilinio vadovavimo skirtumai yra svarbūs. Paprasta lyginti vadą su kokio nors lygio civiliu vadovu. Vadovavimo pamokos ir technologijų vystymas verslo pasaulyje ir universitetuose dažnai yra vertingos, kariuomenėje jos gali netikti. Skiriasi vadų, pavaldinių funkcijos, užduotys, vadovavimo standartai.

KARINIS ADMINISTRAVIMAS [MILITARY ADMINISTRATION]

– Karinių reikalų tvarkymas, neapimantis karo meno (strategijos, operacijų meno, taktikos).

KARINIS AUKLĖJIMAS [MILITARY EDUCATION]

– Patriotinio auklėjimo procesas, kai formuojamos jauni-
mo moralinės – pilietinės, psichologinės ir kovinės savybės,
kurių reikia ginant savo Tėvynę. Pagrindiniai karinio auklėjimo
uždaviniai yra šie: ugdyti tautinius, patriotinius jaunimo įsitiki-
nimus, ištikimybę Tėvynei, pagarbą visoms tautoms, formuoti
nuostatą didvyriškai ginti gimtąją šalį, vykdyti pilietinę pareigą.

KARINIS VADOVAVIMAS [MILITARY LEADERSHIP]

*Kiekvienas gali labai pagerinti savo vadovavimo gebėjimus
mąstydamas ir praktiškai veikdamas (Jungtinės Karalystės fel-
dmaršalas vikontas Slimas, 1891–1970 m.).*

*Noras dominuoti ir tvirtas charakteris kelia pasitikėjimą
(Jungtinės Karalystės feldmaršalas B. Montgomeris, 1887–1976 m.).*

Valia ir charakteris kelia pasitikėjimą.

– Karinis vadovavimas – tai procesas, kurio metu vadas vei-
kia karius taip, kad užduotis būtų vykdoma. Tai vado gebėjimas
panaudoti savo profesinius įgūdžius ir žinias įkvepiant žmones
veikti taip, kad užduotis būtų atlikta ir kuo geriau. Tai vado ge-
bėjimas įtikinti ir įkvėpti, (kartais ir priversti), veikti asmeniniu
pavyzdžiu. Būtent šis derinys skatina pavaldinius daryti tai, ko
iš jų reikalauja vadas, netgi kai užduotis apskritai nėra patrau-
kli. 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.

– Vadovavimas yra prievartos, įtikinėjimo ir asmeninio pa-
vyzdžio rodymo mišinys. Šis mišinys verčia daryti žmones tai,
ko nori vadas ir netgi tada, kai jiems vykdoma užduotis nepa-
tinka. Vadas gali maišyti vadovavimą su valdymu. Valdymas yra
civilinis terminas, kuris pirmiausia apibrėžia išteklių organiza-

vimą, o ne žmonių. Vadai turi sugebėti planuoti ir organizuoti išteklius veiksmingai, bet jie taip pat yra ir žmonių vadai. Gebėjimas būti vadovu yra būtina vadovavimo dalis, bet ne viskas.

KARINĖ IR PROFESINĖ LAIKYSENA [MILITARY AND PROFESSIONAL BEARING]

– Kariuomenėje lyderis privalo atrodyti kaip karys, žinoti, kaip dėvėti uniformą ir tuo didžiulis. Profesionalaus kario išvaizda, tvirta laikysena ir maniera, gali padėti sudėtingose situacijose, bet reikia turėti omeny, kad iš profesionalaus kario reikalaujama daugiau negu geros išvaizdos. Profesionalus karys turi būti kompetentingas.

KARIŪNŲ GARBĖS KODEKSAS [CADET CODE OF HONOR]

– Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos kariūnų garbės kodeksas – tai visuma moralinių nuostatų, kurios taikomos Lietuvos karo akademijoje ugdomiems kariūnams. Kodeksas parengtas remiantis NATO karo mokyklų tradicine praktika ir tarpukario Lietuvos karininkijos garbės normomis. Kodeksas apima pagrindines kariūnų garbingo elgesio normas, kuriomis jie turi vadovautis tiek tarnyboje, tiek asmeniniame gyvenime.

– Kodekso tikslas – ugdyti kariūnų garbės sampratą, nes be jos neįmanoma laikytis kario priesaikos, skatinti juos garbingai elgtis, padėti tvirtus moralinius pamatus ugdant ateities karininkų, dorų ir garbingų Lietuvos Respublikos piliečių, kartą.

– Pagrindinės kodekso nuostatos: nemeluoti, neapgau-dinėti, nevagiauti, netoleruoti taip besielgiančių. Kodekse, nesiekiant apibrėžti visų kariūnų elgesio normų konkrečiais atvejais, pateikiamos pagrindinės nuostatos, kuriomis remiantis yra vertinami jų sprendimai ir veiksmai. Su kodeksu turi susipa-

žinti visi Lietuvos karo akademijos dėstytojai, instruktoriai, kiti darbuotojai ir juo vadovautis rodydami kariūnams tinkamą pavyzdį. Kariūnai, tarnybos Lietuvos karo akademijoje pradžioje supažindinti su kodekso nuostatomis, pasirašo Kariūnų garbės knygoje, įsipareigodami besąlygiškai laikytis jo reikalavimų. Nesilaikančių kodekso kariūnų elgesys svarstomas Kariūnų garbės teisme.

Žr. priedą 202 p.

KARIŲ ETIKOS KODEKSAS [MILITARY CODE OF ETHICS]

– Lietuvos karių etikos kodekso paskirtis – apibrėžti pagrindines karių etikos normas (reikalavimus), kurių privaloma laikytis tarnaujant Lietuvos karinėse struktūrose, tiek tarnybos, tiek ne tarnybos metu. Šiuo kodeksu siekiama formuoti aukštą karių moralę, ugdyti dvasines karių savybes, tobulinti karių tarpusavio santykius, didinti karo tarnybos efektyvumą ir gerinti jos kokybę, užtikrinti geranorišką ir drausmingą karo tarnybos aplinką, stiprinti karių autoritetą, jų reputaciją ir kilnų pašaukimą ginti Tėvynę ir jos nepriklausomybę.

– Vadovautis šiuo kodeksu privalo profesinės karo tarnybos, privalomosios karo tarnybos, savanorių karo tarnybos, atsargos ir dimisijos kariai, dėvėdami kario uniformą.

Žr. priedą 195 p.

KARIŲ SUPRATIMAS [UNDERSTANDING SOLDIERS]

– Kolektyvo noras gerai atlikti užduotį yra drausmės pamatas, nes geri kariai ir civiliai darbuotojai supranta, kad laikydamiesi standartų, nors ir per sunkumus ir vargus, jie atliks užduotį.

– Pavaldinių pasitikėjimas vadu sunkiomis aplinkybėmis, kai jie žino vado sumanymus ir jaučia jo paramą, įgalins juos priimti tinkamą sprendimą, bet pasekmės daug labiau junta mos sudėtingesniuose kariniuose vienetuose. Be to, tokiuose vienetuose vadai dažnai laikosi atstumo ir su pavaldiniais negali

bendrauti tiesiogiai, todėl supratimas ir susikalbėjimas yra labai svarbus dalykas.

KETINIMŲ (SUMANYMŲ) SUDARYMAS

[ESTABLISHING INTENTS]

– Vado ketinimas ar sumanymas yra jo asmeninė išraiška, kitaip kalbant, tai yra trumpai išreikštos vado lyderio mintys, ką jo kariai turi padaryti priešui jo aplinkoje, atsižvelgdami į galutinį tikslą. Ketinimas (sumanymas) – tai yra užduoties ir veiksmų sąsaja. Aprašydami ketinimus vadai pabrėžia svarbiausius uždavinius kariams, jeigu atsirastų nenumatytų galimybių arba jei numatyti pirminiai veiksmai nebetiktų užduočiai vykdyti. Vadas numato daugybę veiksmų, kurie padėtų organizacijai pasiekti tikslą. Tai turi būti išreikšta paprasti ir suprantamai. Aiškiai suformuluoti vado ketinimai leidžia kariams priimti atitinkamus sprendimus. Vadams, dislokuotiems toliau nuo tiesioginių vykdytojų, neturi užtekti netiesioginio (paštu ir pan.) bendravimo su savo kariais. Jie turi dėti visas pastangas palaikyti dažną tiesioginį kontaktą su pavaldiniais patikrindami, ar jie supranta ir vykdo vado sumanymą.

KILNUMAS [GENEROSITY]

Niekas niekada nebuvo gerbiamas dėl to, ką gavo. Pagarbos nusipelnė tik tie, kas davė.

– Niekas taip nejaudina ir neįtikina žmonių, kaip vado dosnumas ir kilnumas. Atsitiktinių gerumo proveržių negalima vadinti kilnumu. Tikrasis kilnumas veržiasi iš širdies ir persmelkia kiekvieną vado veiksmą ir požiūrį į savo tarnybą, jos laiką, gabumus. Tikrieji vadai, paskui kuriuos nori sekti žmonės, siekia naudoti kitiems, ne vien sau. Tad vadui savo kilnumą reikia ugdyti dėkingumu už tai, ką turi, praleidžiant į priekį kitus, neleidžiant, kad vadą valdytų noras praturtėti.

KLIMATAS IR KULTŪRA [CLIMATE AND CULTURE]

– Klimatas ir kultūra apibūdina aplinką, kurioje vadas vadovauja savo pavaldiniams. Žodis kultūra apibūdina kariuomenės, kaip institucijos ir joje egzistuojančios bendruomenės aplinką. Aukštesnieji vadai puoselėja karinės institucijos kultūrą. Žodis klimatas apibūdina padalinių ir kitų organizacijų aplinką. Organizaciniai ir tiesioginiai vadai sąmoningai ar nesąmoningai sukuria savo valdos klimatą.

– Klimatas, kurį sukuria vadai lyderiai savo organizacijose, parodo jų rūpestį dėl savo pavaldinių ir maksimalizuoja jų efektyvumą tarnyboje. Ką pavaldiniai galvoja apie savo organizaciją, parodo, koks jos klimatas. Klimatas susideda iš personalo suvokimo apie tai, kaip funkcionuoja jų darbovietė, ir požiūrio. Tie dalykai labai veikia motyvaciją ir pasitikėjimą savo komanda ir vadais. Klimatas – tai trumpalaikis fenomenas mažuose kolektyvuose, nes žmonės dažnai keičiasi ir su jais keičiasi klimatas. Kai karys sako: „Mano paskutinis būrininkas buvo neblogas, bet naujasis puikus“, jis kalba apie mažą dalį organizacijos klimato.

– Įvairūs dalykai nustato klimatą: vado vertybės, įgūdžiai ir veiksmai. Kad vadas geriau suvoktų, iš ko susideda organizacijos klimatas, turėtų sau atsakyti į šiuos klausimus:

- 1) Ar vadas aiškiai nustato tikslus ir prioritetus?
- 2) Ar yra pripažinimo, paskatinimų, nuobaudų sistema ir ar ji veiksminga?
- 3) Ar vadas žino, ką jis daro?
- 4) Ar pripažįsta savo klaidas?
- 5) Ar vadas siekia dialogo ir idėjų iš pavaldinių?
- 6) Ar žemesnieji vadai turi autoritetą daryti sprendimus pagal jų supratimą ir vado sumanymą, jei dėl kokių nors priežasčių tuo laiku nėra įsakymo iš jo.
- 7) Ar yra organizacijoje įtampos ir destruktivos konkurencijos?

8) Jei taip, tai ką vadas daro, kad pagerintų situaciją?

9) Ar vadai elgiasi taip, kaip jie reikalauja pavaldinių elgtis?

10) Ar jų elgesys atitinka kariuomenės vertybes? Ar jie rodo gerą pavyzdį?

11) Ar vadas iš tikrųjų vadovauja veiksmui, ar jis taip pat išgyvena sunkmečius, kaip ir jo kariai?

12) Ar vadas dažnai ir sąmoningai stengiasi pasikalbėti su savo organizacijų nariais?

13) Ar gerai informuoja apie susidariusią situaciją?

– Vadai, kurie teisingai elgiasi dėl teisingų priešasčių (net jeigu ir lengviau būtų elgtis neteisingai), sukuria sveiką organizacijos klimatą. Organizacijos klimatą labiausiai paveikia vado elgesys. Toks elgesys rodo kiekvienam komandos nariui, ką vadas toleruos ir ko netoleruos. Nesvarbu, kiek jie skųstųsi, kariai žino, kad jie turi laikytis standartų ir laikui bėgant jie jaučiasi geriau sėkmingai atlikę sunkesnę užduotį. Jie įgyja pasitikėjimo vadais, kurie padeda jiems pasiekti aukštų standartų ir praranda pasitikėjimą tais vadais, kurie nežino standartų, arba nereikalauja, kad kariai jų laikytųsi.

KOMANDINIO TOBULUMO PASIEKIMAS

[ACHIEVING COLLECTIVE EXCELLENCE]

– Yra buvę daug atvejų, kai vadai žūdavo gelbėdami savo karių gyvybę. Jų narsa ir meistriškumas yra geras pavyzdys mokant jaunesnius vadus. Todėl karius reikia supažindinti su šiomis karo istorijomis. Profesionalus vadas bet kur ir bet kada veiks teisinga kryptimi. Jis įtikina kiekvieną savo pavaldinį, kad jis yra svarbus operacijai. Geras vadas visada mato, kaip jo pavaldiniai aukojasi dirbdami mažus, bet svarbius visai kariuomenei darbus. Ir kiekvienas iš jų išeis į atsargą iškelta galva, nes dėl jų meistriškumo kariuomenė kasdien tobulėja ir tampa vis profesionalesnė. Pasiiekti tobulo profesionalumo nėra lengva ir neuž-

tenka tik teorinių žinių. Vadui reikia praktikos. Tik tada jis pamato savo klaidas ir mokosi iš jų. Todėl geras vadas, matydamas, kad jo pavaldinys daro klaidą, nepeiks jo, o patars ir pamokys, kaip reikia elgtis tam tikroje situacijoje. Taip yra ugdomi geri vadai. Vadas, kuris atlieka standartinius veiksmus ir bijo naujovių, daug nepasieks savo karjeroje. Vadas turi būti lankstus, lakios vaizduotės, iniciatyvus ir drąsus, nebijantis atsakomybės. Būtent tokios savybės padės kariuomenei pasiekti profesionalumo. Vadas, kuris padarė klaidą, turi ją apmąstyti ir atlikti užduotį dar kartą, kad pasiektų geresnių rezultatų. Toks pasiteisinimas, kaip nesėkminga diena, vadui netinka.

KOMANDOS SUDARYMAS [TEAM BUILDING]

K

– Svarbu, kad kariai jaustų komandos dvasią. Nors valstybės ir tautos likimas yra aukštesni dalykai, bet mūsų įkarštyje jie gali būti sunkiau įžiūrimi. Yra viena neginčijama tiesa – kariai kovoja geriau, nes jie nenori nuvilti savo draugų, bendražygių, t. y. savo komandos. Kariai, priklausantys gerai komandai, žiūri į sunkumus ir problemas pozityviau – kaip į iššūkius, kuriuos reikia įveikti, – ir taip paveikia vieni kitus. Kaip komanda jie įvykdo užduotį geriau negu pavienių asmenybių grupelė.

– Treniruodamiesi ir mokydamiesi kartu, kariai ugdo kolektyvinę kompetenciją ir pasitikėjimą. Pavaldiniai pasitiki vadais, kurie žino savo pareigas ir dirba nuosekliai – jie sako, ką galvoja, ir daro, ką sako. Kai komanda įgyja daugiau bendros patirties, jie tampa labiau susiję.

– Geros komandos gerai atlieka savo pareigas laiku su turimais ištekliais ir su mažiausiais nuostoliais mūšyje.

– Geros komandos:

- 1) dirba kartu, kad įvykdytų užduotį;
- 2) įvykdo užduotį nuosekliai ir greitai;
- 3) pasiekia ar pralenkia standartus;

4) klesti per sunkius iššūkius;

5) mokosi iš savo klaidų ir didžiuojasi savo pasiekimais.

– Kariuomenėje yra ir civilių darbuotojų, kurių indėlis yra labai svarbus karinės misijos sėkmei. Jie yra kariuomenės komandų nariai. Vadas, kaip lyderis, turi įtraukti visus į komandą, nes ateis laikas, kai jis turės iš savo komandos tikėtis ypatingų pastangų ir net žygdarbių. Jeigu vadas atliks savo pareigą, tada komanda jo nenuvils.

– Didelės komandos gali susidėti iš mažesnių komandų, sudarytų iš įvairaus išsilavinimo ir patirties asmenų. Naujieji komandos nariai, ar net mažesnės komandos, turi išmokti dirbti ir turi būti priimti draugiškai, tačiau vadovautis ten veikiančiais standartais ir prisitaikyti prie naujos aplinkos, pademonstruoti kompetenciją dirbti kartu, kad tikrai būtų senbuvų priimti kaip pilnaverčiai komandos nariai. Vadai turi visa tai stebėti, kad galėtų prognozuoti tolesnius jų veiksmus. Pavaldiniai turi pajusti, kad vadas yra tikrai toks, koks norėtų, kad būtų jo pavaldinys. Vadas turi gerai pažinti savo komandą kaip nedalomą vienetą ir komandos narius atskirai, kad žinotų, ko galima iš jos tikėtis ir kaip sumažinti ar panaikinti trūkumus.

KOMANDOS SUDARYMO PAKOPOS [STAGES OF TEAM BUILDING]

Drausmė ir bendri sunkumai suvienija komandos narius.

– Komandos, kaip ir individai, yra skirtingos asmenybės. Vadų paskirtis – nesistengti suvienodinti visų komandų, bet panaudoti kiekvienos potencialą ir talentus ir motyvuoti atkakliai vykdyti užduotį.

– Narių būrimo pakopa (*formation stage*). Nauji komandos nariai įtraukiami į ją greitai, jie pradeda jaustis komandos dalimi. Jų priėmimas ir nukreipimas labai skiriasi taikos ir karo metu. Karo metu palaikymas (*sponsorship process*) gali išgelbėti

komandos narių gyvybę. Priėmimas yra vado gestas. Kario pakreipimas tinkama linkme prasideda susitikimu su kitais komandos nariais, susipažinimu su darbo aplinka, tvarkaraščiu, tačiau karo metu vadai lyderiai gali tam neturėti laiko. Tada būna priskiriamas draugas, kuris jam padeda ir išpėja kaip nepakliūti į bėdą. Jeigu mūšio ar pratybų metu nauji komandos nariai (kariai) nemokės kautis toje aplinkoje, gali būti daug nukautų ir komandos užduotis gali būti neatlikta. Nors karas parodo blogiausias žmonių savybes, tačiau taip pat atskleidžia ir didelį kovos draugų nuoširdumą. Todėl individo priėmimas organizacijoje turi pasekmių jam ir komandai.

– Komandos tobulinimo pakopa (*enrichment stage*). Nauji komandos nariai nuosekliai ima pasitikėti savimi, savo kolegomis ir vadais. Vadai pelno pasitikėjimą išklausydami, padėdami, supažindindami su komandos pavaldumo grandine ir standartais. Naujų pavaldinių mokymas, tęstinis visų trijų pakopų procesas, yra svarbiausias šioje pakopoje, nes sudaro jos esmę.

– Komandos išlaikymo pakopa (*sustainment stage*). Ši pakopa prasideda, kai komandos nariai laiko komandą sava. Šioje pakopoje nariai daro, ką reikia be nuorodų. Lyderiai stengiasi vis labiau stiprinti komandą per krizes, mūšius ir skatinti pastangas vis tobuliau atlikti užduotis ir taip pat ugdyti savo pasekėjus, kurie vėliau taps lyderiais.

KOMPETENCIJA: KĄ VADAS PRIVALO ŽINOTI

[COMPETENCE: WHAT A LEADER MUST KNOW]

Karys reikalauja profesionalių sugebėjimų iš savo vado. Mūšyje jis nori žinoti, kad užduotis bus įvykdyta teisingai, be jokių nereikalingų aukų. Seržantas turi būti geriausias karys būryje, turi žinoti, kaip vykdyti visas jam pavestas funkcijas. Karys iš savo seržanto tikisi, nurodymų, kaip tą užduotį atlikti. Jis dar daugiau tikisi iš savo vado (FM 22-100).

– Kariuomenės vertybės ir vado elgesys formuoja kario charakterio pagrindus. Charakteris yra žinojimo (kompetencijos) ir darymo (vadovavimo) pagrindas. Savitvarda, dėl kurios galimas komandinis darbas, stipriai susijusi su charakteriu. Kariuomenėje komandinis darbas priklauso nuo kompetentingų vadų veiksmų, jų charakterio ir tų, kurie supranta savo profesiją ir dirba gerindami savo organizaciją. Jie ugdo savo ir pavaldinių gebėjimus. Gebėjimai išugdomi sunkiu ir praktiniu mokymu. Būtent todėl pradinis rengimas prasideda nuo paprasčiausių įgūdžių, tokių, kaip kario ir taikliojo šaudymo įgūdžiai. Kai vadas efektyviai vadovauja žmonėms, duodamas jiems vis daugiau sudėtingų užduočių, išugdo pasitikėjimą ir norą įveikti kitą, daug sudėtingesnę išbandymą.

– Lyderiui, kaip vadui, sugebėjimai reiškia daug daugiau nei būti geru kariu. Gebėjimai susiję su charakteriu (žinojimu, kaip turi elgtis teisingai) ir vadovavimu (priverčiant žmones elgtis teisingai). Karys atsakingas už savo asmeninius sugebėjimus, bet kaip vadas taip pat atsako ir už savo pavaldinių sugebėjimus.

– Skiriamos keturios vado lyderio įgūdžių kategorijos:

1) **Visuomeniniai įgūdžiai** (vadovavimas žmonėms) apima treniravimą, mokymą, motyvavimą, konsultavimą ir įgaliojimą.

2) **Abstraktūs (konceptualūs) įgūdžiai** leidžia teisingai ir kūrybiškai valdyti idėjas.

3) **Techniniai įgūdžiai** yra artimi sugebėjimams dirbti. Jie apima kario įgūdžius. Vadas turi turėti patirties, kuri būtina įvykdyti visas užduotis ir funkcijas, kurios yra jam paskirtos.

4) **Taktiniai įgūdžiai** pritaikomi sprendžiant taktines problemas, kurios liečia padalinį mūšyje. Vadas įvaldo taktinius įgūdžius, kai derina juos su visuomeniniais, abstrakčiais ir techniniais įgūdžiais. Mūšyje vadai suderina visuomeninius, abstrakčius, techninius ir taktinius įgūdžius tam, kad įvykdytų užduotį. Jie nau-

doja savo visuomeninius įgūdžius bendraudami ir motyvuodami karius, panaudoja savo abstrakčius įgūdžius nustatydami galimus operacijos planus, priimdami teisingus sprendimus ir vykdydami taktinius ir operacinius reikalavimus. Jie remiasi savo techniniais įgūdžiais teisingai panaudodami techniką, procedūras, mūšio lauką ir tinkamą situacijai įrangą. Galiausiai, vadai tobulina taktinius įgūdžius, sujungdami juos su kitomis įgūdžių kategorijomis, su taktikos meno žiniomis. Kai planas žlunga ir apribojamas vadovavimas, reikia panaudoti taktinius įgūdžius, kurie reikalingi vadui atkurti kontrolę ir vesti padalinį pergalės link.

Vienetų vadai pasinaudoja kiekviena galimybe tobulėti – dairosi naujų mokymosi galimybių, užduoda klausimus, siekia praktikavimosi galimybių ir pageidauja kritikos.

– Kompetentingus vadus galima suskirstyti į tris grupes:

1) tie, kurie gali numatyti, kas iš tikrųjų įvyks;

2) tie, kurie gali padaryti, kad tai įvyktų;

3) tie, kurie gali atlikti tai, kad tai įvyktų tada, kai to reikia.

Kad vado lyderio kompetencija tobulėtų, būtina atsiduoti tarnybai visa širdimi, padidinti reikalavimus sau pačiam, sugalvoti tris profesinio tobulėjimo būdus.

– Kompetencija – seniausia mūšio lauke esanti savybė. Dar prieš tūkstančius metų ir dar prieš tai, kai kariuomenių nebuvo, pažvelgus į praeitį, kai kovodavo vienas prieš vieną, kompetencija nulemdavo kas laimės.

KONCEPTUALIEJI ĮGŪDŽIAI [CONCEPTUAL SKILLS]

– Konceptualieji įgūdžiai – kompetencija realizuoti idėjas, koncepcijas. Organizacijos aplinkos sudėtingumas reikalauja daugiau vado kantrybės ir apgalvojimo prieš pradėdant veiksmus. Su didesne atsakomybe organizacijoje daugėja ir reikalavimų, kurie yra abstraktesni, konceptualesni. Vadui yra ypač svarbu sugebėti racionaliai mąstyti formuojant savo sumany-

mus ir organizacinių tikslų kryptį, o kritiškas mąstymas reikalauja sisteminio supratimo ir sugebėjimo filtruoti informaciją, t. y. skubiai atpažinti informaciją, kuri reikalinga pasiekti tikslą ir atskirti tai, kas svarbu nuo to, kas mažiau svarbu. Vadai naudojami šiuo gebėjimu vertindami rizikingas ir neaiškias situacijas. Jų patirtis padeda jiems pastebėti ir apibendrinti problemas, bet nebūtinai jas greičiau išspręsti. Jie turi paskirti laiko sugalvoti alternatyvių būdų, kaip naudoti organizacijos išteklius. Svarbu, kad aukštesnieji vadai skatintų sau pavaldžius lyderius galvoti kritiškai, nes jie taip pat vertina organizacijos iššūkius, signalus ir rekomenduoja veiksmus.

KONCEPTUALUSIS MĄSTYMAS [CONCEPTUAL THINKING]

– Vado lyderio ugdymo tikslai gali būti apibrėžti skirtinguose lygiuose, pradedant nuo atskiros konkrečios procedūros ar modelio ir baigiant abstrakčia vadovavimo sau sąvoka. Aiškumą apibrėžimas suformuluojamas, kai yra stengiamasi išsiaiškinti vado, kaip vado lyderio, ugdymo tikslus bendrame vadų ugdymo programos kontekste. Įsisąmoninimo ir konceptualiojo mąstymo vystymas yra įvardijamas, kaip vienas iš šių tikslų. Įsisąmoninimo ir konceptualiojo mąstymo vystymas yra nukreiptas skatinti saviraišką ir asmenybės augimą.

– Konceptualiojo mąstymo įgūdžiai atsiranda vykstant pažintiniam procesui. Objektvyviosios realybės kontrolė, sudėtingų dalykų supratimas ir veiksmingas sprendimų priėmimas reikalauja gebėjimo kombinuoti ir suprasti konceptualiojo mąstymo fenomeną. Konceptualusis mąstymas būtinas tyrinėjant, numatant galimus veiksmus (strategiškai vadovaujant). Vadovavimo ir veiksmų vykdymo pokyčiai visada reikalauja individualiai įvertinti savo, kaip vado, vadovavimo efektyvumą.

KONFLIKTAS [CONFLICT]

– Emocinė-pažintinė prieštaravimų būseną, kylanti dėl nesugebėjimo priimti sprendimą, skirtingų arba lygiaverčių galimybių, norų, alternatyvų situacijose (vidinis konfliktas). Laikinais neišsprendžiamais prieštaravimais tarp asmenų ar grupės žmonių (išorinis, socialinis konfliktas). Konfliktai gali daryti teigiamą ir neigiamą poveikį. Teigiama tai, kad konfliktas skatina naują veiklą, naujus vidinius, tarpasmeninius ar grupinius santykius, kartais net suvienija, sutelkia konfliktuojančių grupių narius. Neigiama tai, kad tam tikram laikui jie blokuoja individo ar grupės produktyvų aktyvumą, o kartais sukelia sunkią vidinę traumą ir aštrią konfrontaciją.

– Vadų ir pavaldinių konfliktai kyla, kai atsiranda jų veiklos ar elgesio tikslų, būdų, priemonių konfrontacija. Konfliktų kyla tarp atskirų kariūnų ar karių, jų grupių ir būrių. Visais atvejais konfliktai sprendžiami siekiant gerinti veiklą ir santykius, ugdyti dorą žmogų ir darnią asmenybę.

– Žmonės, pasirinkdami elgesį, neretai atsiduria sudėtingose situacijose, jiems tenka savarankiškai apsispręsti, kokias pasirinkti vertybes.

– Konfliktų raida ir jų padariniai labai priklauso nuo to, kaip jie sprendžiami. Teisingai išspręsti konfliktai skatina permainas, atnaujina žmonių santykius, padeda įveikti rutiną. Jie yra lyderio asmenybės vertybinio tobulėjimo stimulas.

KONTROLĖ (PRIEŽIŪRA) [CONTROL]

– Tiesioginiai (taktiniai) vadai tikrina ir pakartotinai patikrina (kontroliuoja) savo pavaldinių veiklą, bet išlaiko tam tikrą balansą tarp per daug ar per mažai. Yra svarbu taip apmokyti pavaldinius, kad jie galėtų nepriklausomai veikti be nuolatinės priežiūros. Svarbiausia, kad užduotis būtų atlikta, todėl vadai turi kontroliuoti reikšmingas detales, kurias kariai gali užmirš-

ti, ar dalykus, kurie gali viršyti karių sugebėjimus. Patikrinimas sumažina tikimybę, kad kas nors bus užmiršta, klaidingai atlikta ar atsiranda kitokių aplinkybių, galinčių trukdyti vykdyti užduotį. Taip vadui atsiranda galimybė įvertinti pavaldinius, kurie tikslingai dirba, ar pataisyti pavaldinių padarytas klaidas. Vado buvimas ten, kur vyksta veiksmas, parodo pavaldiniams, kad vadas rūpinasi jų veikla.

KONSULTACIJA [CONSULTATION]

– Konsultacija skirta padėti pavaldiniams sudaryti planą, kaip pasiekti asmeninių ar tarnybinių tikslų. Kad konsultacija būtų efektyvi, reikia daug laiko, kantrybės ir darbo. Vadas turi turėti gerus konsultavimo įgūdžius. Geras vado konsultavimas padeda sudaryti tikslų veiklos planą, kuriuo karys gali naudotis tobulindamasis. Planas tampa abiejų (vado ir kario) darbo rezultatu. Vadas turi įsitikinti, kad karys supranta planą ir jį priima. Geriausias planas nebus naudingas, jeigu karys jo nesuspranta, neveiks pagal jį arba juo netikės. Kai planas suderintas, vadas vėliau turi asmeniškai patikrinti, ar karys jį vykdo. Vadas turi įsidėmėti, kad jis, remdamasis kariuomenės vertybėmis, turi konsultuoti karius. Vado vertybės – garbė, integralumas, drąsa – reikalauja jį pateikti objektyvų kario vertinimą taip, kad karys suprastų. Dėl šios priežasties vadas turi būti geras savo karių konsultantas, vadovas (*mentor*) ir padėti jiems tobulėti. Konsultavimas būtinas visuose vadovavimo lygiuose – tiesioginiame, organizaciniame ir strateginiame.

KOVINIO PAJĖGUMO KŪRIMAS [BUILDING COMBAT POWER]

– Karo metu pergale yra svarbiausias dalykas. Jai pasiekti naudojami įvairūs ištekliai (žmogiškieji ir materialiniai). Kad būtų sukurtos tinkamos karių apmokymo pasiekti pergalę

užduotys, reikia daugybės komandų, veikiančių ir už organizacijos ribų. Karių skatinimas teikti pasiūlymus, kaip įvykdyti užduotį, organizuoti apmokymus, padės suvienyti komandą ir augti organizacijai. Jie turi išspręsti galimus karių ir kitų organizacijų konfliktus, priimdami kariuomenei naudingiausius sprendimus. Didelių karinių vienetų vadai turi atsizvelgti į tai, kas geriau visai kariuomenei, o ne atskiriems vienetams. Vadas, kuris praneša, kad vertina karių nuomonę, laiko juos komandos dalimi ir rengia juos didesnei atsakomybei, vienija komandą. Bėgant laikui kariai supranta, kad tikri vadai daro tai, ką sako, o jie supranta, kad gali pasitikėti savo kariais.

KOVINĖ GALIA IR LAIMĖJIMAS [COMBAT POWER AND WINNING]

K

– Karinio vieneto gebėjimas vykdyti uždavinius tam tikru laiku turimomis priemonėmis. Kovinė galia apima lyderystę, karių kovos gebą, ugnies galią, manevringumą, pajėgų apsaugą, vadų gebėjimą valdyti karinius vienetus ir informaciją mūšio metu. Kovinės galios pagrindas yra „intelektiniai ir organizaciniai gebėjimai, jų pasireiškimas viena ar kita kombinacija“ (FM 22-100), kitaip tariant, kovinė galia apibrėžiama kaip suma protinių savybių, leidžiančių vienetui kovoti.

– Kovinė galia yra tai, kas priverčia tam tikrus padalinius būti pranašesnius už kitus mūšio lauke, ji priverčia organizacijas išlaikyti dideles netektis ir tęsti savo misijas, gali kompensuoti materialinius trūkumus. Kovinė galia išlieka galutiniu viso karinio vadovavimo efektyvumo matu.

KRITIKA [CRITICISM]

– Žodinis arba rašytinis objektyvių ar subjektyvių dalykų aptarimas ir jų vertinimas.

KRITINIS MĄSTYMAS [CRITICAL REASONING]

– Kritinis mąstymas būtinas ieškant problemų sprendimo būdų, norint suprasti situacijas, atskleisti priežastis, daryti argumentuotas išvadas, priimti tinkamus sprendimus, mokytis iš patirties ir mokyti kitus (konsultuoti).

– Žodis *kritiškas* neturi jokios negatyvios reikšmės. Kritikuoti reiškia vertinti kurį nors darbą, kelti jo trūkumus. Taip pat tai reiškia žvelgti į problemą iš įvairių pusių ir priimti sprendimą tik gerai apsvarsčius.

KRITIŠKUMAS [CRITICAL REASONING SKILLS]

– Intelkto gebėjimas adekvačiai suvokti objektyviosios tikrovės ir asmeninius veiklos ir elgesio reiškinius, juos analizuoti, vertinti, pagrįstai reikšti naujas mintis, idėjas, daryti realias išvadas.

KULTŪRINIS SUPRATIMAS [CULTURAL AWARENESS]

– Kultūra – tai grupei, vienetai ar bendruomenei priimtinos ir svarbios vertybės ir tradicijos. Vadas turi atsižvelgti į pavaldinių kilmę, pažinti tos šalies, kurioje dislokuotas jo padalinys, kultūrą ir bendradarbių iš kitų šalių, papročius ir tradicijas.

– Kariuomenėje egzistuoja religiniai, etniniai ir socialiniai skirtumai, dėl to vadas turi numatyti galimus individų skirtumus ir nedaryti skubotų išvadų. Žmonių skirtumai yra naudingi kariuomenei. Todėl vienetų vadai lyderiai turi jais pasinaudoti vykdydami užduotį. Pvz., Antrojo pasaulinio karo metu buvo sukurtas dalinys iš Navajų genties kalba kalbančių karių, ryšininkų, kurių radijo transliacijų negalėjo iššifruoti geriausi japonų kodų specialistai. Vadas niekada iš anksto nežino, kokiais būdais skirtingi individai savo talentu galėtų prisidėti prie užduoties atlikimo.

– Kariuomenės vertybės yra dalis jos kultūros. Tai karių

mąstymo ir veikimo išėities taškas.

– Svarbu pažinti savo priešų kultūrą, o dabar tai padaryti yra paprasčiau. Informacijos galima daug gauti iš televizijos, radijo, spaudos, iš socialinių tinklų arba iš pokalbių su vietiniais gyventojais, sąjungininkais ar priešais. Kuo daugiau bus žinoma apie juos, tuo geriau bus pasiruošta užduočiai.

– Pažinti įvairias kultūras yra svarbu ne tik taikos palaikymo operacijose, bet ir gynybinėse ar puolamosiose, pvz., Afganistane, Irake. Taip pat jeigu padalinys dalyvauja tarptautinėse operacijose, tada svetimų kultūrų pažinimas palengvins jo užduoties atlikimą. Daugiatautėse operacijose, sėkmingi vadai lyderiai sukuria „mišrią kultūrą“, kuri veikia kaip tiltas tarp partnerių.

K

KULTŪRA [CULTURE]

– Organizacinė kultūra išlieka ilgiau negu organizacijos klimatas. Klimatas priklauso nuo žmonių nuotaikų, kurios gali greitai pasikeisti, o kultūra susideda iš bendrų požiūrių, vertybių, lūkesčių ir papročių, kurie kyla iš didesnių institucijų ar bendruomenių. Gilios kultūros šaknys glūdi senuose tikėjimuose, tradicijose, darbo būde ir legendose. Pvz., kariuomenės kultūra labai skiriasi nuo verslo kultūros, o kariuomenės štabo kultūra skiriasi nuo karinių jūrų pajėgų kultūros. Vadai turi užtikrinti, kad jų organizacijos kultūra derintųsi su tos didesnės institucijos kultūra, kuriai jų valda priklauso. Jie taip pat turi supažindinti savo karius su tos aukštesnės institucijos kultūra.

– Kariai semiasi stiprybės iš tradicijų. Prasingiausias iš tų tradicijų yra giliai įsišaknijusios kariuomenės kultūroje. Daug kariuomenės tradicijų egzistuoja tam, kad primintų kariams, kad jie yra tik labai menka kariuomenės dalis. Kariai, turi pagalvoti, kas sieja jų kasdienį gyvenimą su praeitimi ir su ateitimi, pvz., karių uniformos ir atributika, dainos ir maršai, istorija ir vertybės. Kariams svarbu jausti ir žinoti, kad jie priklauso

kažkam, kas didingiau ir svarbiau negu jų pačių individualumas. Tai ypač matyti švenčių metu, kai Lietuvos laisvės kovų dalyviai lankosi prie paminklų dėvėdami savo senas uniformas, taip rodydami, kad rezistencijos ir karinės tarnybos patirtis yra labai svarbus faktas jų gyvenime. Įvairių lygmenų vadų pareiga supažindinti karius su herojais ir jų žygdarbiais praeityje, taip suteikti jiems pagrindo didžiuliu tuo, kas jie yra, ir ką jie gali nuveikti savo gyvenime.

KŪRYBIŠKAS ŠTABO DARBO PROCESAS [CREATIVE STAFF WORK PROCESS]

– Karinei organizacijai reikalingas gerai parengtas ir kompetentingas štabas. Štabo viršininkas arba jo pavaduotojas (*chief of staff or deputy*) yra organizacijos vado dešinioji ranka. Pvz., kaip Napoleono Bonaparto štabo vadas L. A. Berthier (1753–1815 m.) suformavo nurodymus pavaldiems maršalams pagal savo vado sumanymus. Štabas taip turi dirbti, kad sumanymai būtų įgyvendinti, nes be štabo pagalbos ir genialiausias vadas lyderis negali tiksliai įgyvendinti visų savo sumanymų nuolat besikeičiančioje aplinkoje.

– Informacijos valdymas (*information management*) štabe labai svarbus dalykas. Šioje srityje taip pat reikia kūrybingų ir konceptualiai mąstančių žmonių.

– Gero štabo sudarymas pradedamas nuo tinkamų žmonių paskyrimo į jiems tinkamus postus. Vadai atsirenka žmones, kurie geba kūrybiškai galvoti, turi daug techninių įgūdžių, geba spręsti problemas ir geba dirbti su kitais komandoje. Vadai vengia vadovauti smulkios savo štabo veikloms ir leidžia jiems dirbti kūrybiškai.

– Štabui reikia vadovo, kuris vadovautų, įkvėptų ir suvienytų karius ryžtingiems veiksams, kai karinio vieneto vado nėra vietoje. Štabo skyriai dirba, kaip lygūs vienas kitam. Šta-

bo viršininkas turi teisę reikalauti geriausios kokybės darbo iš štabo narių, jis turi juos globoti ir sukurti aplinką, skatinančią individualią iniciatyvą ir suteikiančią galimybę veikti.

– Vadas nuolat pasidalina savo mintimis su štabu. Iš tokiu bendravimo štabas gali daug suvokti ir atitinkami sintetinti duomenis. *@vily*s gali apdoroti didelius kiekius duomenų, bet jo funkcijos yra ribotos.

KŪRYBINIS MĄSTYMAS [CREATIVE THINKING]

– Sugebėjimas kelti naujas idėjas, mąstyti savarankiškai, nestandartiškai, greitai orientuotis probleminėje situacijoje, lengvai rasti netipiškus sprendimus. Kūrybiškumą daugiausia lemia lyderio individualios protinės savybės (vaizduotės lankumas, mąstymo greitumas, tikslumas, lankstumas, išradinumas, konstruktyvumas, smalsumas, motyvacinė įtampa, logiškumas), taip pat lyderio asmeninės ir tarnybinės gyvenimo aplinkybės (patirtis, auklėjimas, ir saviuokla), pvz., kartais kyla nauja problema arba sena problema, kuri reikalauja naujo sprendimo. Tokiu atveju reikia panaudoti vaizduotę. Vadai lyderiai skatina karius imtis naujos veiklos, kad šiems kiltų naujų minčių, kaip išspręsti problemą. Kariai turi pasitelkti savo intuciją, patirtį ir žinias. Vadai lyderiai turi klausti karių patarimų, taip suteikdami jiems galimybę, kad jie ir vadas yra kartu atsakingi už sunkių užduočių vykdymą. Kūrybinis mąstymas būtinas ne tik aukštiesiems vadams lyderiams, bet ir visiems vieneto ar štabo komandos nariams.

KŪRYBINGUMAS [CREATIVITY]

– Asmenybės savybių kompleksas, leidžiantis produktyviu darbu arba tarnyba pasiekti originalių, visuomeniškai reikšmingų, kokybiškai naujų veiklos rezultatų. Pvz., kariūnų kūrybingumas pasireiškia minčių, idėjų, sumanymų originalumu

atliekant studijų užduotis, senų idėjų kritika, naujų ieškojimu ir radimu.

– Žmogaus intelektualiniai gebėjimai – suvokti tam tikrų reiškinių vidinius ryšius, kildinti originalias idėjas, rasti išeitis iš sudėtingų situacijų ir pan. Kūrybiškumo rezultatas – visuomeninę reikšmę turinčios naujos materialinės gėrybės ir dvasinės vertybės.

LANKSTUMAS [FLEXIBILITY]

– Kūrybingumo demonstravimas, kai tam tikroje veikloje panaudojama daug įvairių ir pagal situaciją svarbių veikimo būdų, sampratų ir strategijų. Taip pat lankstumas – asmens sugebėjimas kūrybiškai prisitaikyti kintant veiklos aplinkybėms.

LAVINIMAS [TRAINING]

– Fizinį, emocinių, protinių, praktinių mokėjimų ir sugebėjimų plėtojimas ir tobulinimas. Pagrindinės lavinimo funkcijos:

- 1) mokėjimų ir įgūdžių mąstyti ir veikti plėtojimas;
- 2) protinių ir praktinių sugebėjimų, kūrybiškumo ugdymas.

– Lavinimas – mokymo funkcija. Turi būti lavinamas ne tik protas, bet visa asmenybė.

LIETUVOS KARIUOMENĖS VERTYBĖS [VALUES OF THE LITHUANIAN ARMED FORCES]

– Kariuomenė vadovaujasi vertybėmis, kurių laikomasi norint būti doru kariu, atlikti savo pareigą ir laikytis duotos priesaikos. Tai yra kiekvieno kario tarnybos pagrindas. Nustatytomis vertybėmis reikia vadovautis tiek tarnyboje (dalyvaujant operacijose, vykdant kasdienę veiklą), tiek visuomeniniame ir asmeniniame gyvenime. Šios vertybės yra patriotizmas, ištikimybė, pasiaukojimas, sąžiningumas, drąsa, pagarba, garbė, principingumas.

LYDERIO UGDYMO UŽDAVINIAI [GOALS OF LEADER DEVELOPMENT]

– Lietuvos karo akademijos lyderio ugdymo kursas skirtas tam, kad kariūnai galėtų:

a) pademonstruoti savo gebėjimus vadovauti kitiems kariūnams Lietuvos karo akademijoje ir lauko sąlygomis;

b) sustiprinti pasitikėjimą savimi (tai būtina jaunesniesiems vadams);

c) įgyti tvirtus teorinius ir praktinius pagrindus, žinotų, kokios yra vado lyderio funkcijos ir svarbiausios vertybės ir savybės;

d) suprasti veiksmus, kurie turi įtakos karių dvasinei būsenai taikos ir karo metu;

e) suvokti ištikimybės ir drausmės būtinybę ir jų tarpusavio ryšį;

f) suprasti sąžiningumo ir moralinės drąsos tarnyboje reikšmę;

g) suprasti elgesio, kurio tikimasi iš būsimų karininkų tarnybos ir kitu metu, svarbą;

h) suprasti, kaip studijose ir tarnyboje kariūnams derėtų palaikyti ir derinti asmeninius santykius;

i) suprasti bendravimo (ryšių) vadovaujant reikšmę;

j) tinkamai bendrauti žodžiu ir raštu.

LYDERIO PIRMINIS ĮVERTINIMAS [INITIAL LEADER ASSESSMENT]

– Karininkai arba seržantai, kaip lyderiai, prieš užimdami naujas pareigas, įvertina tą poziciją (kokia yra pavaldinių kompetencija, kaip jie dirba, koks yra organizacijos klimatas, ko bus reikalaujama iš jų, kaip naujo vado). Privaloma peržiūrėti nuorodas ir statutus, kurie yra aktualūs tai pozicijai, pasikalbėti su pareigas perduodančiu vadu ir šalia esančių padalinių vadais. Tačiau visa tai tėra išankstinis įvaizdis ir gali būti ne visai tikslus. Kai naujasis vadas pripras prie naujų pareigų, tada galės geriau įvertinti poziciją. Taip pat naujasis vadas turi ir įsivertinti.

LYDERIO SAVYBĖS [LEADER ATTRIBUTES]

Lyderystė nėra įgimtas bruožas, kaip akių ar plaukų spalva. Lyderystė yra įgūdis.

– Vertybės mums nurodo tik vieną lyderio pusę.

– Savybės yra asmens pagrindinės ypatybės. Kai kurios ypatybės yra žmogaus prigimtyje: akių, plaukų, odos spalva. Kitos savybės, tarp jų lyderio savybės yra įgyjamos ir gali keistis. Jos yra protinės, fizinės ir emocinės. Lyderiai turi jas visas puoselėti.

Žr. priedą 226 p.

LYDERYSTĖS APIBRĖŽIMAS [DEFINITION OF LEADERSHIP]

– Lyderystė yra procesas, kurio metu vienas asmuo daro įtaką žmonių grupei, kad būtų pasiektas bendras tikslas.

– „Lyderystė yra labai svarbi užtikrinant karių motyvaciją vykdyti keliamas užduotis ir išlaikant jų aukštą moralę sunkių kovinių situacijų metu. Todėl Lietuvos kariuomenė turi ugdyti tokius lyderius, kurie sugebėtų rūpintis savo pavaldiniais, būtų profesionalūs ir siektų tobulėti, kad būtų laiku, tiksliai ir kūrybingai įvykdytos iškeltos karinės užduotys“ (*LR karinė doktrina*).

LYDERYSTĖ IR KINTANČIOS GRĖSMĖS [LEADERSHIP AND CHANGING THREATS]

– Šiais laikais kariuomenei įtaką daro kintančios grėsmės, kylančios iš įvairių šaltinių, kurios gali staiga ir milžiniškai išsiplėsti tapdamos saugumo iššūkiu. Pasibaigus Šaltajam karui padaugėjo karinių misijų ir jos tapo įvairesnės. Jų reikėjo ne tik įprastoms karinėms operacijoms, bet ir taikai palaikyti, paremti Jungtinių Tautų misijas ir tarptautines operacijas.

– Tiesioginių žemesnio lygio vadų paklausa taip pat padidėjo. Labai svarbu, kad seržantai, puskarininkiai, leitenantai ir kapitonai gebėtų daryti tikslingus sprendimus įtemptose situacijose, nes jų sprendimai gali turėti pasekmių. Todėl aukštesnieji vadai pasikliauja tiesioginiais vadais, kad jie sprendimus priims tikslingai ir iš karto.

– Pokyčių neišvengsime, todėl yra beprasmiška mėginti jų

išvengti. Drausmingos ir sutelktos organizacijos įveikia sunkumus ir tampa tobulesnės negu prieš tai. Kad tai būtų pasiekta, reikia suprasti, ką reikia keisti ir ko ne. Vadovavimo prasmė lieka tokia pati – reikia sukurti viziją to, ką reikia padaryti, perteikti pavaldiniams tą viziją taip, kad visi suprastų jos prasmę ir energingai ją vykdytų.

LYDERYSTĖ IR VADOVAVIMAS [LEADERSHIP AND COMMAND]

Kai vadas veda karius sunkiomis ir rizikingomis aplinkybėmis, kai jos neišvengiamos, tada jo vadovavimo efektyvumas labai mažai priklauso nuo jo taktinių sugebėjimų. Tas efektyvumas daug labiau priklauso nuo jo charakterio, reputacijos, patriotizmo ir ryžto įveikti visas karines užduotis (FM 22-100).

– Vadovavimas yra karinė statutinė pozicija unikali tik kariuomenėje. Kaip ir visi vadai, jie yra atsakingi už savo vieneto sėkmę savo aukštesniesiems vadams ir tautai. Jie privalo giliai ir kūrybingai mąstyti apie praeities paveldą, dabartį, ateitį ir savo karių gerovę.

LOJALUMAS [FIDELITY]

Būk ištikimas Lietuvos Respublikos Konstitucijai, savo kariuomenei, savo vienetui ir kariams.

Lojalumas – tai didžiausias turtas mūšyje. Tačiau niekas neįgijo savo karių lojalumo vien tik kalbėdamas apie tai. Vadui tik tada kariai tampa lojalūs, kai vadas įrodo, kad remiasi vertybėmis (FM 22-100).

– Kiekvienas karys karinę tarnybą pradeda duodamas prisaiką Lietuvos Respublikos Konstitucijai, kuri yra mūsų valstybės ir įstatymų pamatas, o Lietuvos Respublikos Prezidentas yra vyriausiasis Lietuvos ginkluotojų pajėgų vadas, kuriam, kaip civilinės politinės valdžios aukščiausiam atstovui, yra pavaldžios

Lietuvos ginkluotosios pajėgos.

– Lojalumas turi būti abipusis: nesitikėkite lojalumo, jeigu nesate pasiruošę to paties suteikti kitiems. Negalima lojalumo išreikalauti iš savo pavaldinių, nei to įgyti vien kalbant apie lojalumą. Lojalumas tai yra dovana, kurią pavaldiniai vadui suteikia, kai jis to nusipelno, t. y. kai juos tinkamai apmoko, įvertina ir elgiasi pagal tuos principus, apie kuriuos kalba. Lojalūs vadai niekad nepiktnaudžiauja savo kariais ir neleidžia to daryti kitiems.

– Kariai kovoja vienas už kitą. Lojalumas – tai įsipareigojimas. Pats geriausias būdas pelnyti lojalumą – gerai jiems vadovauti kovos lauke. Lojalūs turi būti visi vieneto nariai – vadai ir pavaldiniai.

– Lojalumas apima visus Lietuvos Respublikos ginkluotųjų pajėgų narius – savanorius, šaulius, policijos ir civilius valstybės tarnautojus, nes jų indėlis į Lietuvos Respublikos ginkluotųjų pajėgų užduočių vykdymą yra svarbus. Visi esame vienos komandos nariai.

MENTORIUS [MENTOR]

– Patyręs asmuo, kuris teikia sistemingą profesinę pagalbą ir paramą mažiau patyrusiems kolegoms (pvz., dėstytojai arba instruktoriai kariūnams) mokantis ar tarnaujant.

MENTORYSTĖ [MENTORING]

– Patyrusio asmens (mentoriaus) veikla patariant ir remiant jaunų ar mažiau patyrusių ir veiklą pradedančių žmonių profesinę adaptaciją organizacijoje (pvz., pirmakursių adaptacija Lietuvos karo akademijoje) ir perimant būtinus vaidmenis, žinias ir gebėjimus.

MINTIS [THOUGHT]

– Apibrėžto turinio mąstymo elementas, išreiškiamas sakiniu, optiniu ar akustiniu vaizdu, simboliu, ženklu ar veiksmu. Mintis turi reikšmę ir prasmę. Ji gali būti lėkšta ar gili, patraukli ar atstumianti, brandi ar vaikiška, reali ar nereali, mokslinė ar fantastinė ir kt. Mintys dėstomos nuosekliai arba nenuosekliai. Svarbi ugdymo priemonė yra žymių žmonių mintys. Jos būna išreikštos tiksliai, kartais aforizmais, sentencijomis. Tinkamai jas naudojant, galima formuoti įsitikinimus ir idealus.

MOKYMASIS [LEARNING]

– Organizacijos keičia senas ir pritaiko naujas technologijas, procedūras ir patirtį, kad galėtų efektyviau ir produktyviau dirbti. Taigi, vadai turi kartais sustoti ir įvertinti tai, kas vyksta aplinkui.

– Darbo be klaidų nebūna. Vadai, norintys atrasti naujų efektyvių darbo būdų, apžiūri, kas vyksta gerai ir, kas blogai. Jeigu vadai nebegauja informacijos iš pavaldinių tada greičiausiai kažkas vyksta negerai. Jeigu vadai nuolat sako, kad neturi būti jokių klaidų, tada pavaldiniai pradės nutylėti apie klaidas

ir tai eventualiai sukels problemų. Vadai turi mokytis iš klaidų, jas apgalvoti ir informuoti komandos narius ir vadus, kad visi iš jų pasimokytų.

– Yra aplinkybių, kuriomis negalima daryti jokių klaidų, pvz., parašutų ruošimo skyriuje, sprogmenų dirbtuvėje ir t. t. Vadai turi informuoti komandos narius, kokios klaidos toleruotinos ir kokiomis aplinkybėmis negalima daryti jokių klaidų. Kad nebūtų padaryta nė viena klaida, reikia specialių tarnybos saugos užtikrinimo procedūrų. Kartais vadai gali būti nustatę darbo be jokių klaidų standartus ir kitomis aplinkybėmis (siekdami, kad jų komanda būtų geriausia). Vadai turi sukurti aplinką, kurioje jų žmonės galėtų pasimokyti iš savo pačių ir kitų klaidų. Būdas, kaip vadai reaguoja į klaidas ir kaip stengiasi pasiekti gerų rezultatų, yra svarbus siekiant gerų rezultatų ir ateityje. Pavaldiniai, kurie slepia savo klaidas, skriaudžia kitus nepasidalindami patirtimi. Vadai turi paraginti visus pasidalinti savo patirtimi. Mokymasis vyksta visą laiką ir visi organizacijoje dalinasi ir pritaiko patirtį.

M

MOKYMOŠI KLIŪTYS [BARRIERS TO LEARNING]

– Klaidų baimė nėra vienintelė kliūtis mokantis. Dar yra ir tingėjimas mąstyti, kvailumas, aplaidumas. Vadai turi būti budrūs ir kalbėti apie tai su pavaldiniais ir kolegomis.

MORALĖ [MORALITY]

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

– 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 baimėi. Aukšta moralė – tai savybė, kuri padeda išlaikyti žmogiškąjį orumą ir kartu ugdo drąsą.

– 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 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.

– 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 moralė būtų kiek galima aukštesnė.

MORALINĖ POZICIJA [MORAL POSITION]

– Lyderio asmenybės vidinė parengtis elgtis pagal doros normas. Jos emocinę struktūrą sudaro intelekto, jausmų ir valios vienovė.

MOTYVACIJA [MOTIVATION]

– Pavaldinių noro, valios ir ryžto padaryti viską, kad užduotis būtų atlikta, sukėlimas, sužadinimas. Psichofiziologinis procesas, reguliuojantis asmenybės veiklą ir santykius su aplinka motyvų kaitos pagrindu. Jei norima dėl kurių nors priežasčių keisti karių veiklą ar elgesį, reikia keisti motyvaciją. Jei norima sužinoti priežastis, dėl ko pakito karių elgesys, reikia įvertinti jų motyvaciją.

MOTYVAS [MOTIVE]

– Sąmoninga ar nesąmoninga veiksmo priežastis, kylanti dėl asmenybės ir objekto (situacijos), patenkinančio jos

poreikius, interesus, vertybes, tikslus, sąveikos. Motyvas ne tik sukelia veiksmą, bet, svarbiausia, teikia jam kryptį ir tam tikrą intensyvumą, jėgą. Motyvo veiksniai (šaltiniai): potraukiai, poreikiai, interesai, polinkiai, vertybės, požiūriai, nuostatos, idealai, įsitikinimai, žinojimas, emocijos, valia, ketinimai. Kai išgyvenamas bent vienas veiksnys, sakoma, kad asmenybė yra motyvuota. Šie veiksniai aktualioje situacijoje (kai motyvuota asmenybė sąveikauja su patraukliu objektu) tampa motyvais – vidinėmis veiksmų paskatomis. Nėra veiksmo be motyvo, bet būna pseudomotyvų, t. y. pasyvių, glūdinčių sąmonėje ar pasąmonėje ir nesukeliančių veiksmo, veiklos.

MOTYVAVIMAS [MOTIVATING]

– Vieningas karinis vienetas gali atlikti savo užduotį nepaisydamas to, kad persvara atrodo labai didelė. Jeigu vadas nori, kad pavaldiniai turėtų valios atlikti užduotį, tada jis turi juos motyvuoti žodžiu ir asmeniniu pavyzdžiu. Motyvacija susijusi su žmonių pasitikėjimu savimi, savo vienetu ir savo vadais. Toks pasitikėjimas atsiranda po sunkių pratybų vadams nuolat juos palaikant geru (tvirtu ir sąžiningu) vadovavimu. Pasitikėjimas yra pavaldinių dovana jos nusipelnusiam vadui.

– Motyvacija taip pat kyla iš pavaldinių tikėjimo organizacijos užduotimi, kurios vykdymas leidžia jaustis, kad jie yra dalis didesnio vieneto. Vadai yra atsakingi už vieneto klimatą. Visi vadai yra pirmiausia atsakingi už pavaldinių motyvavimą. Neužtenka tik etiškai elgtis. Reikia, kad būtų žinomas vado išskeltas tikslas, būtų gerai apmokyti ir savimi pasitikintys kariai, vieningos komandos ir vadovybė, kuria pasitikima. Vadai turi asmeniškai stebėti ir kalbėtis akis į akį su žmonėmis, kurie yra tiesiogiai paliesti jų sprendimų. Vadai, kurie yra pozityvūs, sąžiningi ir nebijo konstruktyvios kritikos (*constructive criticism*), skatina atvirumą ir pasitikėjimą, išugdo kolektyvus, kurie būna

ne tik paklusnūs vykdytojai, bet ir dalinasi idėjomis ir priima gerus sprendimus. Tokie sprendimai nereiškia, kad galvojama nelanksčiai. Lankstus mąstymas nereiškia drausmės stygiaus.

– Neužtenka, kad pavaldiniai tik vykdytų vadų sprendimus. Jeigu jie jaučiasi efektyvios ir kompetetingos organizacijos nariai, tada jie tarnauja su vidiniu veržlumu, nes žino, kad tai, ką jie daro, yra prasminga, ir jie drausmina patys save.

MŪŠIO ĮTAMPA [COMBAT STRESS]

Visi vyrai gali jausti baimę. Kuo protingesni, tuo daugiau gali bijoti. Drąsus vyras yra tas, kuris prisiverčia nepaisydamas baimės eiti toliau (JAV gen. G. S. Patonas, 1885–1945 m.).

– Vadai turi iš anksto pagalvoti apie mūšio įtampą ir jos įtaką jiems patiems ir jų kariams, kad būtų mažiau nustebinti mūšyje, būtų geriau jam pasirengę ir gebėtų sumažinti tą įtampą. Įsivaizduoti ir galvoti apie tai reikia drąsos – kas bus, jei planai sužlugs, jei kariai bus sužeisti ar mirštantys ir priešas atsiras arti vado. Visa tai gali atsitikti mūšyje ir kariai tikisi, kad vadas visą tai yra apgalvojęs ir tam pasiruošęs. Pvz., jeigu komanda mūšyje ar pratybose staiga sutrinka nuo kokio nors priešo veiksmo, tai komandos vadas turi nuraminti sąmyšį ar paniką, pasakyti ir priminti kariams, kaip svarbu yra tęsti kovą, jei norima išgyventi ir sugrįžti. Taip jis juos nuramina. Ramus ir racionalus vadovavimas yra svarbus veiksnys siekiant sėkmingai atlikti užduotį.

NEAPYKANTA [HATE]

– Emociškai išgyvenamas priešiškas santykis su kitais žmonėmis, socialinėmis, tautinėmis grupėmis ar klasėmis. Neapykanta kitam asmeniui kyla dėl tikrų ar tariamų neteisingų, agresyvių jo veiksmų. Neapykanta – nedoras jausmas. Karinė pedagogika atmeta neapykantą savo ugdytiniams ir kolegoms kaip amoralių išgyvenimą ir moko, kad reikia rasti moraliai tinkamą priemonių konfliktams spręsti.

NEIGIAMAS POVEIKIS

[NEGATIVE REINFORCEMENT]

– Ne visi pavaldiniai dirba pagal standartus ir kai kuriuos reikia net nubausti. Bausmės ne visada gali padėti pasiekti norimo rezultato. Vadas turi vadovautis sveiku protu, kai ketina bausti.

– Prieš bausdamas pavaldinį, vadas turi įsitikinti, kad pavaldinys supranta bausmės priežastį. Kai kuriais (bet ne visais) atvejais vadas gali bandyti pakeisti pavaldinio elgesį jį konsultuodamas. Vadas turi pasitarti su aukštesnio ir žemesnio rango vadais prieš bausdamas pavaldinį. Jie gali žinoti dalykų, į kuriuos reikėtų atsižvelgti, ir galėtų padėti pakeisti pavaldinio elgesį. Taip pat reikia vengti grasinti pavaldiniui bausti, nes tada reikia tokį grasinimą ir įvykdyti. Vadas gali būti priverstas bausmę vykdyti ne dėl to kad pavaldinys to vertas, bet dėl to, kad grasino. Grasinimų nevykdymas gali gadinti vado įvaizdį. Vengtina bausti didelėmis grupėmis. Reikia nustatyti kaltus asmenis ir tada elgtis atitinkamai, išklausti jų pasisakymų.

– Vadas turi paaiškinti pavaldiniui, kad baudžiama už netinkamą elgesį, o ne už asmenines savybes. Pavaldiniai stengiasi patenkinti vadų lūkesčius. Vadas gali pasakyti jiems: „Aš žinau kad galite padaryti geriau negu dabar. Aš to laikiu iš jūsų.“ Baudžiami tie, kurie yra pajėgūs atlikti savo darbą, bet nenori to

daryti. Reikia apmokyti tuos, kurie nori, bet negali atlikti darbo dėl to, kad nesugeba. Vadas turi skubiai reaguoti į netinkamą elgesį, imtis greitų ir logiškų veiksmų, pagrįstų statutais ir įstatymais, nerodyti paniekos pavaldiniui ir niekad jo viešai nepeikti, užtikrinti, kad pavaldinys suprastų, dėl ko jis kaltinamas, ir kad bausmė nebūtų per didelė. Ne bausmės žiaurumas verčia pavaldinius elgtis drausmingai, bet supratimas, kad netinkamas elgesys nėra geras reiškinys. Vadas turi kontroliuoti pyktį, nesivadovauti keršto jausmu, neleisti jausmams trukdyti vadovauti.

– Geri vadai visuomet turi ieškoti progų ugdyti pavaldinius, net ir tuos, kurie nubausti. Pavaldiniai, net tie, kurie kelia problemų, yra svarbiausi ištekliai.

NESAVANAUDIŠKA TARNYBA [SELFLESS SERVICE]

Savo tautos, kariuomenės ir pavaldinių gerovę laikyk aukščiau savosios.

Valstybei šiandien reikalingi žmonės, kurie galvoja apie tarnybą Tėvynei, o ne kiek Tėvynė jiems skolinga (FM 22-100).

– Nesavanaudiška tarnyba yra darymas to, kas yra gerai valstybei, kariuomenei, kariniam vienetui ir pavaldiniams.

– Atsakomybė tautai ir kariuomenei turi būti iškelta aukščiau individo interesų, tačiau tai nereiškia, kad individas, priklausantis kariniam vienetui, turi apleisti savo šeimą ar save. Jei toks vadas vadovautų kariniam vienetui, tai jo veikla nebūtų naudinga jo vadovaujam kariniam vienetui.

– Nesavanaudiškai tarnaudamas, vadas gali turėti stiprų ego, gerą nuomonę apie save ir ambicijų, tačiau turi priimti sprendimus ir imtis veiksmų, kurie nekenkia kitiems ir netrukdo vykdyti karinio vieneto užduoties. Savanaudis vadas priima visus nuopelnus už savo pavaldinių darbą. Nesavanaudis vadas pripažįsta nuopelnus tų, kurie juos tikrai pelnė.

– Nesavanaudiškumas yra labai svarbus elementas bendrai

dirbant vienetui (komandai). Kovos lauke kariai kartais atiduo-
da viską, kad atliktų užduotį, bet nesavanaudiškumas apima
daugiau (nesavanaudiškai reikia elgtis ir taikos metu). Pažymė-
tina, kad nesavanaudiškumo poreikis kyla su kariniu laipsniu.

NEVERBALINIS BENDRAVIMAS [NON-VERBAL COMMUNICATION]

– Bendraujant asmeniškai daug kas pasakoma be žodžių,
pvz., veido išraiška, balso tonu, kūno judesiais. Efektyvūs vadai
puikiai žino, kad į bendravimą įeina verbaliniai ir neverbali-
niai signalai. Vadai turi atkreipti dėmesį į savo neverbalinius
signalus ir juos tinkamai kontroliuoti, nerodyti nuobodulio
ar nesidomėjimo, bet parodyti įsijautimą ir reikalingą jau-
trumą kalbėtojui. Tai yra gana svarbios konsultanto savybės.

NURODYMAI [DIRECTIONS]

– Nurodydamas kryptį, vadas lyderis paaiškina, kaip ir ko-
kio būdu reikia atlikti užduotį.

NUMATYTOS IR NENUMATYTOS PASEKMĖS [INTENDED AND UNINTENDED CONSEQUENCES]

– Vado lyderio veiksmai gali turėti pasekmių, kurias jis nu-
matė ir kurių nenumatė. Vadas lyderis, kaip šachmatininkas,
turi apgalvoti, kokios gali būti jo žodžių, sprendimų ir veiksmų
pasekmės. Net pavaldinių veiksmai gali turėti nenumatytų pa-
sekmių, kurias gali lemti vado sprendimus.

– Numatytos pasekmės yra tokios vado veiksmų pasekmės,
kurių buvo tikėtasi ir net siekta, kad būtų galima patobulinti
karinio vieneto veikimą ir palengvinti karių (pavaldinių) darbą,
tinkamai paskirstyti išteklius (kur jų reikia ir kada).

– Nenumatytos pasekmės yra tokios vado veiksmų pa-
sekkmės, kurios turi įtakos užduoties vykdymui, bet nebuvo

planuotos, lauktos ar tikėtos. Nenumatytos pasekmės kartais sunkiau pastebimos, gali būti ilgalaikės. Organizaciniai ir strateginiai vadai skiria daug laiko savo sprendimų ir veiksmų galimų nenumatytų pasekmių analizei. Jų organizacijos yra sudėtingos ir todėl jiems yra sunku numatyti pasekmes, kurios gali pasireikšti vėliau, kartais net po keleto metų.

OPERATYVINIAI PASKYRIMAI [OPERATIONAL ASSIGNMENTS]

– Kai vadas apmokytas ir skiriamas į tarnybą, jis tęsia mokymąsi įgaudamas patirties ir stebėdamas savo žemesniuosius vadus, bendradarbius ir pavaldinius sąveikaujančius įvairiomis sąlygomis ir aplinkybėmis. Operatyviniai paskyrimai yra puiki proga išmokti ko nors naujo per pritaikomąją praktiką.

OPERATYVINIAI VEIKSMAI [OPERATIONAL ACTIONS]

– Operatyvinės veiklos priemonių ir metodų taikymas.
– Naudojamasi operatyviniais veiksmais, kai norima pasiekti artimą tikslą – užbaigti šios dienos darbą.
– Kai pradėdama operatyviai veikti, daroma įtaka. Dažnai tenka spręsti kelis uždavinius tuo pačiu laiku. Organizaciniai vadai daugiau dėmesio skiria komandų bendradarbiavimui, o ne konkurencijai. Jie primena pavaldiniams užduoties tikslą, nesvarbu, kas atsitinka su ankstesniu planu.

OPERATYVUMAS [EFFICIENCY]

– Tai tarnybiniai, administraciniai veiksmai, kurie savo efektyvumu puoselėja, skatina ir prisideda prie tobulo užduoties atlikimo.

ORGANIZACINIS VADOVAVIMAS [ORGANIZATIONAL LEADERSHIP]

– Organizaciniame lygmenyje vadai daro įtaką šimtams savo pavaldinių, dažniausiai netiesiogiai. Jie sukuria darbinį klimatą, kuris leidžia jiems pavaldiems lyderiams efektyviau naudotis organizacijos priemonėmis ir ištekliais. Organizaciniai vadai turi štabus, kurie jiems padeda vadovauti ir valdyti, naudojant išteklius, kurti organizacinį klimatą, organizacinius nurodymus.

– Organizacinio lygmens vadų įgūdžiai skiriasi nuo tiesioginių vadų įgūdžių pagal laipsnį, bet ne pagal pobūdį. Organizacinių vadų pareigos sudėtingesnės, apima daugiau žmonių, daugiau nežinomybės, daugiau netikėtų padarinių. Jie bendrauja su pavaldiniais daugiau netiesiogiai negu akis į akį. Išėiti iš kabineto ir aplankyti vadams pavaldinius yra labai svarbu. Tuomet jie gali palyginti gaunamą informaciją su tikrove ir pamatyti savo pavaldinių tarnavimo sąlygas ir kaip jie supranta savo užduotis ir vadovybės tikslus.

– Taikos ir karo metu vadai paverčia savo strategijas planais, programomis ir nuostatomis ir taip leidžia kariams ir komandoms visa tai įvykdyti pratybose ar mūšio lauke. Jie taip paaiškina užduoties tikslą, sąvokas ir sistemina darbo veiksmus žemesnio lygmens pavaldiniams.

– Organizacijų vadai ugdo tiesioginius vadovavimo įgūdžius vadovaudami savo komandoms, štabų nariams ir kariams vienetais. Tačiau vadovaujant sudėtingesnėms organizacijoms – brigadoms, vyraujant dideliame kovos ar pratybų tempui ir įtampai, vadai turi įgyti daugybę naujų įgūdžių. Jie naudojami tiesioginio ir organizacinio vadovavimo įgūdžiais vienu metu, padalindami dėmesį didesniems vienetais ir jų tiesioginiams pavaldiniams, štabui ar padaliniais. Tai reikalauja skirtingų bendravimo rūšių tarp tiesioginių ir organizacinių lygmenų.

– Organizacijų vadai daug ką paveda žemesniesiems vadams. Jie jiems leidžia sėkmingai atlikti užduotis ir psichologiškai laikosi toliau, kad galėtų geriau stebėti veiksmų įtaką organizacijos visumai. Pavaldūs vadai vadovaujami organizacinių vadų nustatytais standartais, sąlygomis ir laikosi nustatytos krypties.

– Organizacinių vadų įtaka dažniausiai yra netiesioginė. Jie turi gerai išvystyti gebėjimą įvertinti savo aplinką, organizaciją, pavaldinius ir įvairių trūkumų priežastis ir pasekmes. Turi likti galimybė pavaldiniams veikti be trukdžių.

– Strateginių vadų kompetencija aprėpia žmonių kokybę (*quality people*), mokymą (*training*), pajėgų sujungimą (*force mix*), doktriną (*doctrine*), modernią įrangą (*modern equipment*) ir lyderio ugdymą (*leader development*).

ORGANIZACINIS KLIMATAS IR MOKYMASIS

[ORGANIZATIONAL CLIMATE AND LEARNING]

– Reikia truputį drąsos kuriant mokymosi aplinką. Ką nors nauja darant, gali pasitaikyti ir klaidų. Reikia mokytis iš savo ir iš kitų klaidų, klausti savo komandos narių, kas nepavyko vykdančiam užduotį, aptarti, ką daryti, kad kitą kartą pavyktų, ir ugdyti pasitikėjimą savimi.

– Tiesioginis vadas veda savo karius pirmyn. Karinio vieto sėkmę lemia vado įtaka savo pavaldiniams, žemesniesiems vadams.

ORUMAS [DIGNITY]

– Asmenybės nuostata savo vertingumo visuomenėje atžvilgiu, pagal socialines normas ir vertybes reguliuojant garbingą asmenybės elgesį. Tokia nuostata susiformuoja jaučiant savo vertę tarnyboje. Kiekvienos asmenybės orumą lemia individualios savybės. Jis gali didėti ir mažėti dėl asmens padėties kitimo kolektyve. Orumas ne visada būna adekvatus: jeigu jis neatitinka asmenybės tikrosios vertės, matuojamos kolektyvo lūkesčiu, jis laikomas tuštybe, išpuikimu. Adekvatus orumas – asmenybės garbingumo požymis. Kariūnų ar karių orumas ugdomas ir mokant juos garbingai tarnauti Tėvynei.

– Žmogus yra savaiminė vertybė, jo orumo negalima siekti nei su profesija, nei su užimama tarnybine ar visuomenine padėtimi, nei su turimu turtu. Orumas atspindi vidinį žmogaus turtingumą, jo dorumą ir žmogiškumą. Orumas nesuderinamas su savęs ir kitų žeminimu, su savų pažiūrų ar įsitikinimų išsižadėjimu, duoto žodžio laužymu, pataikavimu, aklu paklusnumu.

PADALINIO DVASIA [ESPRIT DE CORPS]

Kiekvienas karys jaučia, kad kitus užvaldžiusi kovos dvasia ir jie neišduos vienas kito. Tai reiškia, kad kariai didžiuojasi savo laimėjimais ir savo, kaip kovotojų, reputacija ir tradicijomis (FM 22-100).

– Kariuomenės dvasia, pirmiausia, priklauso nuo gero vadovavimo, tačiau yra ir kitų veiksnių. Terminas reiškia ne tik karininkų ir eilinių pagarbą, bet taip pat karių pasitikėjimą ir draugystę. Tai reiškia gerą protinę, emocinę ir fizinę viso padalinio būseną. Tai jėga, kuri skatina karius nugalėti iš pradžių neįveikiamas kliūtis.

PAGALBA ŽMONĖMS MOKYTIS [HELPING PEOPLE TO LEARN]

– Sąlygos, kurios padeda žmonėms mokytis:

1) jie turi būti motyvuoti, jiems turi būti paaiškinta, kodėl mokomasis dalykas yra svarbus ir kaip jis padės atlikti darbą geriau;

2) jiems turi būti leista aktyviai ką nors daryti ne tik vykdančiomis instrukcijomis, pvz., norint išmokyti vairuoti automobilį, reikia praktiškai važinėti, negalima to išmokyti tik klasėje;

3) reikia kaitalioti teoriją su praktika. Išmokyti ką nors vien iš patirties dažniausiai neįmanoma, nes yra per daug įvairių patirčių;

4) reikia pasinaudoti kitų patirtimi ir teorija, pvz., veteranų pasakojimai kariūnus tikrai gali kai ko išmokyti, taip pat vadai konsultuodami savo pavaldinius juos moko.

PAGARBA [RESPECT]

Elkis su žmonėmis taip, kaip turi būti elgiamasi su jais.

– Pagarba reiškia rūpinimąsi ir pripažinimą absoliutaus orumo, kurį patiria kiekvienas žmogus. Pagarba taip pat

susideda iš supratimo ir sąžiningumo. Karo mokymo įstaigos siekia griežto ir efektyvaus auklėjimo ir mokymo, todėl jauni vadai turi išeiti šiuos mokymus, taip įgydami garbingumo ir pagarbos sau.

– Pagarba vieni kitiems yra pagrindas. Ši kario vertybė primena mums, kad žmonės yra patys didžiausi ištekliai. Vadai gerbia kiekvieno individualybę ir elgiasi su visais sąžiningai ir pagarbiai. Vadas lyderis privalo kurti tokią aplinką, kurioje visi būtų gerbiami, nepaisant jų lyties, įsitikinimų, rasės ar religijos. Jo pavaldiniai mato, kaip vadas puoselėja savo vertybes. Vadas elgiasi su kitais taip, kaip turėtų ir norėtų, kad su juo elgtųsi pavaldiniai. Asmuo, kuris yra gerbiamas:

- 1) pripažįsta visų orumą ir rodo asmeninį pavyzdį kitiems;
- 2) yra apdairus ir taktiškas pataisdamas ar apklausdamas kitus;
- 3) yra mandagus, kuria nešališką aplinką, teisingumo klimatą;
- 4) demonstruoja rūpestį kitais ir jų gerove;
- 5) vertina nuomonių įvairovę, atsižvelgia į kitų pasisakymus;
- 6) vadovaudamas kitiems, tinkamai naudojasi suteiktais įgaliojimais.

– Pagarba individui yra kariuomenės pagrindas, nes žmonės yra mūsų didžiausias turtas. Vadai turi suvokti, kad jų žinioje yra įvairių žmonių (įvairių tautybių, rasių ir religijų). Geri vadai turi būti toms skirtybėms tolerantiški, kol jos neprieštarauja kariuomenės vertybėms, nėra neteisėtos ar neetiškos. Tinkamas apmokymas ir nuolat pasikartojančios instrukcijos kariniuose vienetuose paaikškina kariuomenės vertybes, puoselėjančias kiekvieno kario ar civilio pagarbą žmogui ir tvirtą charakterį.

– Vadai sukuria aplinkybes, kurios kelia iššūkį savo pavaldiniams tapti tokiais, kokiais galėtų būti, t. y. išnaudoti savo potencialą.

– Karių pagarba taip pat yra svarbi ugdant karinio vieneto drausmę ir vieningos ir efektyvios grupės narių pasitikėjimą vienas kitu. Tai dažnai lemia persvarą mūšyje, o jeigu kariniame vienete egzistuoja kokia nors diskriminacija, tada žlugdomas pasitikėjimas vienas kitu ir vieneto vieningumas. Pagarbos samprata apima asmens gebėjimą suvokti įvairenybių skirtumus ir savo paties elgesį, kuris kitiems gali atrodyti nedėmesingas, arogantiškas ar net piktybinis. Kariai, civiliai tarnautojai ir vadai (viršininkai) turi vienas su kitu elgtis pagarbiai ir oriai.

PAGYRIMAS [PRAISE]

– Svarbus auklėjimo metodas, naudojamas siekiant stimuliuoti kario elgesį, veiklą, teigiamus santykius su aplinka. Jo formos: žodinė, rašytinė, dovanos.

PAGRINDINIAI KARIŲ ETIKOS PRINCIPAI [ESSENTIAL PRINCIPLES OF MILITARY ETHICS]

– Lietuvos karo tarnyba grindžiama pagarbos žmogui ir valstybei, patriotizmo ir pilietiškumo, politinio neutralumo, teisingumo, teisėtumo, atsakomybės, subordinacijos, konfidencialumo, sąžiningumo, tarpusavio pasitikėjimo, nesavanaudiškumo, nešališkumo, pavyzdingumo etikos principais.

PAKLUSNUMAS [OBEDIENCE]

– Parengtis vykdyti vyresniųjų nurodymus ar įsakymus. Tai pirmoji karių drausmingumo apraiška, turinti didelę reikšmę dorovinei kario asmenybės patirčiai. Didėjant kario savarankiškumui, paklusnumas mažėja tada, kai išryškėja vadų ir pavaldinių konfrontacija, kurią pavaldiniai suvokia kaip vadų pralaimėjimą, neteisingumą. Šeimoje ir mokykloje ypač svarbu ugdyti sąmoningą drausmę, išaiškinti motyvus, padedančius suvokti drausmės būtinumą karinio kolektyvo ir kario gyvenimui.

me, iniciatyvumo ir kūrybiškumo reikšmę bendro gyvenimo normoms. Svarbus vadų asmeninis pavyzdys ir autoritetas, skatinimo sistema. Priverstinis, aklas paklusnumas žalingas kario asmenybės vystymuisi, atsiranda veidmainiavimo, pataikavimo, prisitaikėliškumo apraiškų.

PAREIGA [DUTY]

Vykdyk savo įsipareigojimus.

– Praktinė sąžinės išraiška elgesiu ar veikla vykdamas socialines, moralines, teises normas. Pareigos vykdymas visada traktuojamas kaip garbę teikiantis veiksmas, tačiau garbingumą gali patvirtinti tik vidiniai, labai humaniški ir vertybiniai motyvai. Pareigingumo ugdymas – vienas svarbiausių lyderio asmenybės ugdymo uždavinių.

– Pareiga prasideda visu tuo, ko reikalauja įstatymai, taisyklės ir įsakymai, bet į ją įeina daug daugiau. Profesionalai atlieka savo darbą ne tik pagal standartų minimumą, bet pagal aukščiausią savo sugebėjimo lygį. Kariai ir civiliai tarnautojai yra įsipareigoję dirbti visais profesionalumo atžvilgiais taip puikiai, kad atlikę darbą jie galėtų pasakyti: „geriau jau padaryti negalėjau“.

– Vado pareiga yra imtis vadovauti net neįprastomis ir netikėtomis aplinkybėmis ir pakoreguoti situaciją. Ekstremaliu atveju vadas gali gauti neteisėtą įsakymą. Jo pareiga yra atsisakyti vykdyti tokį įsakymą. Reikia daryti tik tai, kas etiška ir teisėta.

– Pareigingumas apibendrina visus įstatymus, taisykles. Jis yra tai, kas sudaro vado, kaip vieneto nario, kaip piliečio, moralinius įsipareigojimus. Pareigingumas yra būtina vertybė, nes tikimasi, kad kiekvienas organizacijos, bendruomenės narys turi susidaręs savo įsipareigojimų sąrašą ir juos vykdo. Dažniausiai tikimės, kad asmuo daugiau padarys negu yra įsipareigojęs, ypač etiniu požiūriu.

– Pareigingumas yra ne tik tai, ko iš mūsų reikalauja taisyklės ir įsakymai. Kariai ir civiliai parodo savo profesionalumą bet kokioje veikloje, kai atlikę darbą gali pasakyti: „padariau viską, ką galėjau ir turėjau“.

– Vadai lyderiai imasi iniciatyvos norėdami dominuoti, imdamiesi to, ko dar nėra nurodyta padaryti. Jie prisiima visą atsakomybę už savo ir pavaldinių veiksmus. Tikri vadai lyderiai niekada neslepia tiesos, kad karinis vienetas atrodytų geriau ar pavaldiniai jaustųsi geriau. Vado lyderio pareigingumas pasižymi ir tada, kai jis priima kritiką, kaltinimus, esant nepalankioms sąlygoms.

PASIKEITIMŲ BAIMĖ [STRESS OF CHANGES]

– Įtampa mūšyje visada buvo žinoma sudėtinė dalis karų istorijoje, tačiau dabar yra kitokios įtampos net taikos metu (rotacijos, karinių pajėgų mažinimas, naujos technologijos ir taktiniai pokyčiai, kurie sukelia tam tikrą įtampą tarnyboje ir karių šeimose). Kariuomenė turi būti apmokyta įveikti kovos lauko įtampą, jei toks gebėjimas staiga būtų reikalingas, kaip pavyzdžiui NATO taikdariškose misijose.

– Technologiniai pokyčiai svarbūs žmonėms ir organizacijoms. Šie pokyčiai iškėlė naują, daug didesnę negu anksčiau, iššūkį kariuomenės vadams, kuris reikalauja pokyčių ir karinėse operacijose.

PASIRUOŠIMAS PLANAVIMUI [ADVANCE NOTICE]

– Kai vadai planuoja, iš anksto informuoja pavaldinius apie užduotis ar užduotį ir duoda pradinius nurodymus, pavaldiniai ruošiasi užtikrinti išteklius, priemones ir derinti su gretimomis organizacijoms ir žmonėms.

– Imitacija yra svarbi pasiruošimo dalis. Imituojant svarbius mūsų veiksmus ugdomas karių ir jų vadų pasitikėjimas

planu. Tokia imitacija yra labai naudinga, nes visi dalyviai ima įsivaizduoti, kaip viskas turi klostytis mūsų lauke, o vadai gali numatyti plano vykdymo taisyklingumą ir efektyvumą.

– Vado veiksmų planas gali stiprinti pozityvų elgesį, didinti darbo našumą ar teigiamai paveikti organizacijos klimatą ir paties vado įgūdžius. Instrukcijos (*briefings*) turi ne tik pabrėžti problemas, bet taip pat pasiūlyti sprendimus. Nesvarbu, kokias pareigas užima karys, jis vis tiek turi stengtis palengvinti savo vado darbą. Žemesnysis vadas turi prašyti savo vado priimti tik tokius sprendimus, kuriems priimti reikia kompetencijos, bet ne tuos, kurių nori išvengti dėl jų sudėtingumo. Galima paprašyti daugiau žinių ar patirties turinčių asmenų patarimo.

PASITIKĖJIMAS [TRUST]

– Ypatingą žmonių tarpusavio santykių formą, paremtą giliu tikėjimu kito žmogaus garbingumu ir sąžiningumu, vadiname pasitikėjimu. Pasitikėjimas atsiranda bendrame darbe, tarnyboje, moksle, pilietinėje veikloje. Artimų žmonių santykiuose jis yra svarbi patvarios draugystės ir bičiulystės prielaida. Tarnaujant, mokantis, dirbant, draugaujant pasitikėjimas artimu žmogumi pamažu bręsta, stiprėja, jei mes patys gerai įsitikiname jo nuoširdumu, sąžiningumu, ištikimybe ir atsida vimu tarnybai. Pasitikėjimas visuomet yra abipusis. Pasitikėdami kitu žmogumi ir iš jo laukiame to paties. Jausdami pasitikėjimą vienas kitu, mes galime atvirai išsikalbėti, pasidalinti savo asmeniniais išgyvenimais.

– Pasitikėjimas – labai brangintina žmonių vertybė. Bet koks bendras komandinis darbas, juo labiau artimas žmonių bendravimas yra neįmanomas be abipusio pasitikėjimo. Jeigu kariūnas ar karys neatlieka savo pareigų ar įsipareigojimų, nesilaiko žodžio, neištikimas draugams, jis praranda būrio draugų

pasitikėjimą. Blogiausias pasitikėjimo sulaužymo formos – apgaulė, ir išdavystė. Pasitikėjimas prarandamas, kai kitas žmogus, pasinaudodamas būrio palankumu, netesi įsipareigojimų, išduoda paslaptį ir pan. Reikšdami pasitikėjimą, esame principingi ir reiklūs. Pasitikėjimas savo būrio draugais yra vienas iš svarbiausių karinės lyderystės autoriteto pagrindų. Karys, praradęs pasitikėjimą, sugriauna ir savo autoritetą.

PASITIKĖJIMAS SAVIMI [SELF-CONFIDENCE]

Sumanus žmogus niekada nenustoja pasitikėti savimi.

– Pasitikėjimas savimi dar viena savybė, padedanti būti lyderiu. Savo vertės jutimas pasireiškia tikrumu, kad pakanka gebėjimų veikti. Pasitikėjimas atsiranda tada, kai asmuo subjektyviai teigiamai įvertina savo galias, susidūręs su objektyviais reikalavimais. Jei įvertinimas būna neigiamas, pasitikėjimas savimi mažėja.

– Pasitikėjimas savimi yra žmogaus tikėjimas, kad jis tinkamai elgsis kiekvienoje situacijoje, net jeigu nervinsis ir neturės pakankamai informacijos. Pasitikėjimas savimi kyla iš kompetencijos: jis pagrįstas tobulais įgūdžiais, kurie reikalauja daug dirbti ir pasiaukoti. Savimi pasitikintys vadai žino, kiek jie gali, ir pasitiki savimi. Tačiau jie neturi tapti pagyrūnais. Toks pasitikėjimas savimi turi būti pagrįstas veiksmais.

– Pasitikėjimas savimi yra svarbus dalykas vadams ir jų padaliniams. Pavaldiniai mėgsta savimi pasitikinčius vadus, kurie supranta situaciją, ir žino ką daryti. Tai taip pat lemia ir pavaldinių pasitikėjimą savimi. Pasitikėjimas savimi labai svarbus mūsų šalyje, nes pasitikintis savimi karys mažiau abejoja ir yra mažiau įsitempęs. Pasitikėjimas savimi, valia ir savitvarda leidžia vadams veikti net aplinkybėmis, kur lengviau būtų nieko nedaryti.

– Nepasitikintiems savimi vadams būdingi keli bendri bruožai: jie nesuteikia saugumo jausmo esantiems šalia, ima

daugiau negu duoda, slopina savo sekėjus, varžo visos organizacijos veiklą. Antra vertus, vadas lyderis, kuris pasitiki savimi, džiaugiasi savo karių laimėjimais, nes jaučiasi esąs stiprus. Jis ne pasipūtęs, tiesiog gerbia save tokį, koks yra iš tikrųjų – turintį neigiamų ir teigiamų savybių. Kitų pergalės jo negąsdina, atvirksčiai, jis stengiasi suburti kuo daugiau gerų komandos narių ir jiems sudaryti sąlygas siekti vis didesnių laimėjimų. Ir kai komandai pavyksta, nuoširdžiai džiaugiasi. Tai yra pats geriausias vado lyderio sugebėjimo vadovauti įvertinimas.

– Kad pasitikėjimas savimi stiprėtų, vadui lyderiui būtina gilintis į save, skirti laiko saviugdai, išsiaiškinti, kas iš tikrųjų jis yra, nepavydėti šlovės. Kai dėl komandos pasiekimų giriami jos nariai, vadas gali abejoti, ar tai yra ir jo nuopelnas. Jei karius vadas skatina ir pripažįsta jų nuopelnus, vadinasi, vadas lyderis padeda savo kariams kopti karjeros laiptais, stiprina karių dvasią ir visą padalinį. Jei vadui lyderiui nepavyksta atsikratyti nepasitikėjimo savimi, jis turėtų kreiptis konsultacijos į specialistus (autoritetingus asmenis, psichoterapeutus ir t. t.).

PAŠAUKIMAS [VOCATION]

– Vidinių charakteristikų (motyvų, nuostatų, charakterio ypatybių) sąlygotas ilgalaikis žmogaus polinkis veiklai ar profesijai, kurioje asmenybė įžvelgia galimybę sėkmingai realizuoti gyvenimo tikslus, idealus ir potencines galias. Pašaukimą lemia vidiniai ir išoriniai veiksniai ir jis pasireiškia kaip tam tikras įsitikinimas, pareigos ir atsakomybės jausmas.

– Asmenybės santykis su konkrečia tarnybos rūšimi, pasireiškiantis siekiu visą gyvenimą dirbti tą darbą (pvz., būti vadu). Šį santykį lemia motyvacijos, sugebėjimų ir charakterio bruožų vienovė, kurią karys suvokia kaip tinkamumą sėkmingai tarnauti kariuomenei. Pašaukimas išgyvenamas, kaip vidinė paskirtis tarnauti tam tikroje veiklos sferoje, kaip pareiga skir-

ti savo jėgas konkrečiam darbui. Todėl pašaukimas turi didelę motyvacijos galią, tačiau jis nėra įgimtas – jį išugdo aplinka, kolektyvo įtaka, kryptingas profesinis orientavimasis.

PATRIOTINIS (TAUTINIS) AUKLĖJIMAS [PATRIOTIC (NATIONAL IDENTITY) EDUCATION]

– Jaunimo ir visuomenės ugdymas remiantis vienos kurios tautos kultūra turint tikslą diegti pagarbą ir meilę gimtajai kalbai, tautos istorijai dvasinėms vertybėms. Šis auklėjimas yra patriotinio auklėjimo dirva, kurioje ugdomi ištikimybės Tėvynei, gimtajam kraštui jausmai, siekiai aktyviai prisidėti prie geresnio savo krašto gyvenimo kūrimo. Patriotinis (tautinis) auklėjimas siejamas su pilietiniu auklėjimu.

PATRIOTIZMAS [PATRIOTISM]

– *Patria* – lotynų k. žodis, reiškiantis tėvynę ar gimtinę (kaip meilė arba atsidavimas tėvynei).

– Patriotizmas – prisirišimas prie fizinės vietovės ar gyvenimo būdo. Tai jausmas, o ne politinė idėja.

– Patriotizmo atramos taškas yra gimtoji žemė (*patria terra*), konkreti teritorija, mūsų namai, mūsų tradicijos, nes Tėvynė yra mūsų tėvų ir protėvių žemė ir žmonės. Tėvynė negali būti tapatinama su valstybe, tauta ar visuomene. Valstybė – formalus politinis darinys.

– Pirmą kartą žodis *patriotas* (tautietis, tėvynainis) nuskambėjo 1789–1793 m. Prancūzijos revoliucijos laikotarpiu. Iš čia kilo ir patriotizmo terminas, nors pats patriotizmo jausmas atsirado daug anksčiau. Meilė gimtajam kraštui, jo žmonėms, papročiams žinoma gana seniai. Per šimtmečius išpuoselėtas, įaugęs žmonių sąmonėje, patriotizmo jausmas tapo galingu dvasiniu veiksmu kovojant už savo Tėvynės teises, laisvę, nepriklausomybę, gerą vardą ir garbę. Šia prasme patriotizmas yra vertybė, apiman-

ti meilę ir pagarbą savo gimtajam kraštui, jos kultūros paveldui, tautos tradicijoms, rūpinimąsi savo tėvynės gynyba, jos laisve ir nepriklausomybe. Tačiau tėvynė – ne vien gimtoji tėvų žemė ir jų papročiai. Tai kartu ir to krašto žmonės, jų socialinis ir pilietinis bendrumas.

PAVALDINIAI [SUBORDINATES]

Vadas skolingas savo pavaldiniams už pagalbą siekiant profesionalumo. Jei vadas pelnys jų pasitikėjimą, jie apsaugos vadą nuo gėdos ir kulkos. Jiems nereikės prižiūrėtojo, iš jų akių, veidų ir veiksmų mūšio lauke vadas matys, kad jo kariai vykdydami įsakymą pasiryžę paaukoti savo gyvybę (FM 22-100).

– Kiekvienas vadas turi aukštesnįjį vadą, todėl kiekvienas iš karių yra taip pat ir pavaldinys. Ir visa kariuomenė yra viena didelė komanda. Vado komanda turi paremti didesnę karių vienetą ir vadas žino, jei jo komanda padarys žalos, jie turės atlyginti, todėl reikia suburti komandą, kuri būtų atsakinga už administravimą. Vadas negali demoralizuoti karių, jis turi įtikinti juos, kad jo pavaldiniai kariai yra svarbi organizacijos dalis ir jie turi gerai atlikti darbą organizacijos ir tarnaujančių žmonių labui. Jei komandos vadas nesutinka su aukštesniojo vado ir tai paveikia komandos užduoties vykdymą ir narių gerovę, tada vadas tai turi pasakyti savo vadui. Jis turi išsakyti savo nuomonę, bet tik tada, jei komandos vadas yra užtikrintas savo teisumu. Jis turi rasti tinkamą laiką ir vietą, kad paaiškintų aukštesniajam vadui savo nuomonę apie svarstomus klausimus. Jei vadui nepavyks pakeisti aukštesniojo vado ketinimų, jis privalo įvykdyti juos bet kokiomis aplinkybėmis. Po to, kai aukštesnysis vadas, išklausęs visų argumentų, priima sprendimą, bet kuriuo atveju jo pavaldiniai (žemesnieji vadai) turi vykdyti jo sprendimą, net jei ir nepritaria jam. Ir blogas tas vadas, kuris sako savo pavaldiniams, kad nesutinka su aukštesniojo vado ketinimais. Ateity-

je tokie veiksmai gali atsisukti prieš pačius vadus, kai jo įsakymams nepritariantys pavaldiniai elgsis taip, kaip jis su savo vado. Pavaldiniai, kurie matė savo vado neištikimybę aukštesniajam vadui, manys, kad kitą kartą jis išduos juos. Geras vadas vykdo įsakymus su entuziazmu ir energingai, tai matydami pavaldiniai tiki, kad jų užduotis svarbi ir teisinga. Atsisakyti vykdyti užduotį gali tik tuo atveju, jei žino, kad užduotis neteisėta. Sklandus ir teisingas vadovavimas užtikrina vadų ir pavaldinių ištikimybę. Tarp karių ir pavaldinių auga pasitikėjimas.

– Vadas turi suteikti veiksmų laisvę žemesniesiems vadamams, leisti jiems parodyti iniciatyvą. Pvz., JAV gen. E. C. Mejeris (g. 1928 m.) sakė: „Aš turėjau du tikslus. Pirmasis buvo paruošti kariuomenę karui ir antrasis – sukurti tokią atmosferą, kad kiekvienas karys jaustųsi reikalingas ir pilnavertis. Ir, pirmiausia, įvykdę antrąjį, mes įvykdysime ir pirmąjį tikslą“. Gen. E. C. Mejerio žodžiai ir veiksmai parodo, kad vadas privalo atlikti užduotį ir visada rūpintis savo kariais. Vadas turi įtikinti savo pavaldinius, kad jie sugebės atlikti jiems skirtą užduotį. Kiekvienas karys turi jaustis svarbus komandos narys ir kad komanda atlieka svarbią užduotį.

PAVALDINIŲ ĮVERTINIMAS [ASSESSMENT OF SUBORDINATES]

– Geri vadai pavaldiniams tiesiai ir pozityviai praneša apie jų stipriąsias ir silpnąsias savybes, duoda patarimų, kaip tobulėti. Vadai, vertindami savo karius, turi stebėti ir fiksuoti jų vadovavimo veiksmus, patikrinti, ar veiksmai atitinka standartus, informuoti juos apie tai ir padėti jiems sukurti tobulinimosi planus.

PAVYZDYS [EXAMPLE]

– Auklėjimo metodas, kai daromas asmeninis poveikis auklėtinio veiklos ir elgesio motyvacijai. Ugdyimo veikėjai tvarko

savo gyvenimą taip, kad galėtų būti pavyzdys. Tada jie tampa idealu, prie kurio norima priartėti. Tokio pavyzdžio karys paprastai ieško artimoje kolektyvo aplinkoje. Pavyzdžiai imami iš tiesiogiai stebimos žmogaus veiklos ar elgesio.

PAŽINTI SAVE [KNOW YOURSELF]

– Prieš užimdamas vado pareigas, lyderis turi peržiūrėti savo trūkumus ir privalumus ir suformuoti savo vadovavimo filosofiją. Jis turi suprasti, kad kai kurie jo įgūdžiai ar elgesio įpročiai, kurie buvo adekvatūs anksčiau vadovaujant tiesiogiai, gali nebetikti vadovaujant kitaip.

– Asmeninės savybės, kurios lėmė sėkmę anksčiau, išlieka svarbios. Vadai turi žinoti, koks jų temperamentas, savitvarda, savikontrolė, norai, silpnybės, kad jas galėtų suvaldyti ir neleisti neigiamai paveikti savo vadovavimo. Vadui reikia atsiminti, kad ne vien tik žodžiai daro įtaką bendravimui, bet ir judesiai, gestai, balso tonas ir veido išraiška. Kūno kalba gali prieštarauti vado žodžiams.

POKYČIAI [CHANGES]

– Kariuomenė neišvengia pokyčių, nes kinta ir aplinka (nauji žmonės, misijos, technologijos, įranga, nauja informacija). Taip pat kariuomenė, veikiamą strateginių lyderių (kariuomenės vado, pajėgų vadų), turi visą laiką atsinaujinti ir net kurti pokyčius. Kariuomenės papročiai, procedūros, hierarchinė struktūra ir dydis trukdo tai padaryti, nes ji turi išlaikyti pagrindines tradicijas, jungiančias ją su tauta, paveldu ir vertybėmis.

– Strateginiai lyderiai turi būti iniciatyvūs pokyčių atžvilgiu. Jie turi numatyti artėjančius pokyčius ir jiems pasiruošti, taip pat apsaugoti savo padalinius nuo menkaverčių ir trukdančių veiksmų.

PLANAVIMAS IR PASIRUOŠIMAS [PLANNING AND PREPARING]

– Taikos ir operacijų metu, ypač mūšyje, vado pareiga yra padėti organizacijai efektyviai veikti (įvykdyti užduotį) aplinkoje, kuri gali tapti chaotiška. Reikia pradėti nuo gerai apgalvoto plano ir nuodugnaus pasiruošimo jį vykdyti. Organizacija, kuri turi gerai apgalvotą planą visuomet yra geriau pasiruošusi negu organizacija be plano. Išankstinis planas sumažina sąmyšio tikimybę, ugdo pavaldinių pasitikėjimą savimi ir organizacija ir padeda tiksliai ir koncentruotai įvykdyti užduotį, atliekant kuo mažiau netikslingų veiksmų.

– Planas – tai yra pasiūlymas, kaip įvykdyti vadovybės sprendimus ar projektus. Planavimas prasideda nuo užduoties, kuri gali būti specifiskai ir formaliai nustatyta. Tiksliai užduotis gaunama iš vado ar iš vadavietės. Suprantama iš konteksto užduotis gaunama, kai vadas pamato, kad, vykdant tiksliai užduotį, pakitus aplinkybėms, reikėtų imtis kitokių veiksmų. Dėl šios priežasties vadas savo iniciatyva sudaro veiklos planą.

PRATYBŲ ĮTAMPA [STRESS IN TRAINING]

– Vadai turi sukurti įtampą pratybose, kad paruoštų karius mūšio įtampai. Tačiau vien tik kokios nors probleminės situacijos sukūrimas savo pavaldiniams ir reikalavimas atsako, nesukurs tokios įtampos, kuri atsiranda mūšyje. Kita vertus, tikslingos ir sudėtingos (turinčios griežtų reikalavimų) užduotys sukuria įtampą. Vadai turi pasirūpinti kad, kariams vykdant užduotį, būtų kas nors netikėta (taip užduoties vykdymo sąlygos priartėtų prie mūšio realybės). Komanda turi suprasti, kad geriausi planai gali sužlugti prasidėjus mūšiui. Gerai apmokyta komanda nesutrunka atsiradus įtampai, nugalė klūtis ir toliau vykdo užduotį.

PRASMĖ [PURPOSE]

– Paaiškinimas žmonėms apie priežastį, kodėl reikalinga vykdyti veiksmą. Reikia paaiškinti taip, kad kariai pasitikėtų vadu ir suprastų, kad tai svarbu. Pasitikėjimas yra svarbus vadovaujant.

PRIORITETŲ NUSTATYMAS [SETTING PRIORITIES]

– Sprendimai retai kada iš anksto aiškiai apibūdinami. Vadai turi priimti sprendimus nusistatydami prioritetus, prižiūrėdami užduoties vykdymą, pasirinkdami žmones ir juos apmokydami.

– Vadai nustato prioritetus. Jeigu vadas pateikia pavaldiniui darbų sąrašą ir sako, kad visi yra svarbūs, tai reiškia, kad jis negali ar nenori apsispręsti, kas svarbiausia, ir palieka viską pavaldinio valiai. Kartais gali būti, kad viskas vienodai svarbu, bet reikia įsidėmėti, kad vadas turi priimti sprendimą, ar reikia jo sprendimo tuo atveju. Dažnai, jei viskas paliekama savieigai, gali baigtis negerai, todėl vadas, kai nėra nustatytų prioritetų, turi juos nustatyti, nes negali būti viskas labai svarbu.

PRIEŽIŪRA [SUPERVISION]

P – Kiek komandai reikia priežiūros? Per didelė priežiūra mažina pasitikėjimą ir žemina pavaldinių autoritetą. Per maža priežiūra gali lemti nesėkmę, ypač jeigu pavaldiniai nevisiškai supranta vado sumanymus ar nepakankami apmokyti dirbti. Skirtingos subordinacijos vadai reikalauja skirtingų priežiūros stilių: vieniems reikia daug paskatinimų, kiti geriausiai dirba su minimalia priežiūra. Vadas turi nustatyti tinkamą priežiūros stilių, kurį taikytų vienodą kiekvienam kariui.

PRINCIPINGUMAS [INTEGRITY]

– Kariui reikia tam tikros dvasinės atspirties, kurią suda-

ro jo gyvenimo principai. Nuoseklus šių principų laikymasis yra principingumas. Žmogaus gyvenimo principai susiję su bendrais jo idėjiniais ir vertybiniais įsitikinimais. Principingas žmogus yra ištikimas savo įsitikinimams, visuomet jais remiasi. Todėl svarbiausia principingumo forma yra ištikimybė įsitikinimams ir nuoseklumas praktinėje veikloje. Principingumas labai svarbi charakterio savybė, rodanti žmogaus moralinį brandumą. Principingo žmogaus elgesys patvarus ir kryptingas.

– Neprincipingu laikomas žmogus, kuris iš viso neturi savo gyvenimo principų arba juos turi, bet jų nesilaiko. Neteisinga būtų visais atvejais principingu laikyti tik tą, kuris užsispyręs laikosi savo principų, nors tie jo principai kartais ir cento neverti. Taip pat ne visuomet ir principų atsisakymas reiškia neprincipingumą. Svarbiausia – ne principų gynimas ar jų atsisakymas, bet motyvai, dėl ko žmogus gina savo principus ir kodėl jų kartais atsisako. Todėl principingas yra ne tas, kuris laikosi principo dėl principo, o tas, kuris laikosi principo dėl to, kad tas principas yra teisingas ir pagrįstas. Jeigu žmogus keičia savo principus tuomet, kai jis įsitikina jų nepakankamu pagrįstumu ar klaidingumu ir pasirenka naujus, teisingesnius, jis elgiasi principingai. Jeigu laikomasi principų nepaisant jų teisingumo – pasireiškia užsispyrimas. Aklas užsispyrimas paprastai prieštarauja objektyviai tiesai ir parodo žmogaus nesavikritškumą ir nenuoširdumą. Tokie žmonės visai nenori žinoti, kad jų principai neteisingi, kad yra kita, teisingesnė pozicija.

– Tikrai principingas yra tik tas žmogus, kuris tiesą laiko aukščiau savo principų. Tačiau būna ir taip, kad žmogus kartais klysta ir negali atskirti teisingos pozicijos nuo klaidingos. Todėl būtinai reikia nuolat tikrinti savo elgesio ir laikysenos principus, atsižvelgti į kitų žmonių nuomonę, nes jos nepaisymas dažnai lemia klaidas. Kitas žmogus keičia savo principus arba jų išsižada vadovaudamasis ne tiesa, o kokiais nors kitais motyvais.

Toks jo elgesys dažnai lydimas savanaudiškumo, gobšumo, karjerizmo ar garbės troškimo. Tai „prekiautojo savo įsitikinimais principingumas“. Kiekvienam labai svarbu susiformuoti savo principus ir mokėti juos branginti, nes niekas taip žmogaus nežemina, kaip neprincipingumas, pataikavimas ar padlaižavimas. Niekas taip žmogaus neišaukština, kaip principingumas, ištikimybė duotam žodžiui, tiesumas, sugebėjimas elgtis pagal savo vertybinius įsitikinimus.

PROBLEMŲ SPRENDIMAS [PROBLEM-SOLVING]

Neleiskite, kad problema liktų neišspręsta.

– Vado matas yra problemos, kurių jis imasi. Jis visada griebiasi tokių, kurios atitinka jo sugebėjimus. Kad ir kokioje srityje vadovauja, jis vis tiek susidurs su sunkumais. Jie neišvengiami dėl trijų priežasčių: 1) pasaulis vis sudėtingėja; 2) vadui tenka bendrauti su įvairiausiais žmonėmis; 3) vadas negali valdyti visko, kas gyvenime atsitinka.

– Vadai, kurie puikiai sugeba spręsti problemas, pasižymi šiomis savybėmis: problemas numato iš anksto, pripažįsta tikrovę, mato visą vaizdą, supranta užduotį, sprendžia po vieną problemą. Suklupę ar patyrę nesėkmę, tokie lyderiai neatsisako savo pagrindinio tikslo. Kad problemas vadas spręstų sėkmingiau jis turi suprasti, dėl ko kyla sunkumų, pasirinkti problemos sprendimo būdą, pasitelkti specialistus. Jei vadui nesiseka spręsti problemų, į savo komandą (štabą) būtina pasikviesti žmonių, kurie tai išmano. Jie kaipmat užpildys šią spragą, o vadas lyderis galės pasimokyti.

PROBLEMŲ SPRENDIMO ŽINGSNIAI [PROBLEM-SOLVING STEPS]

– Problemos nustatymas. Reikia ieškoti tikrųjų priežasčių, kurių gali būti kelios. Nustačius tikrąją priežastį, reikia perrašyti

taktinę užduotį, nurodant kas, ką, kada, kur ir kodėl turi daryti, kokio galutinio tikslo siekiama ir koks turėtų būti rezultatas.

– Faktų ir prielaidų nustatymas. Faktai yra tai, ką vadas žino apie situaciją. Prielaidos yra tai, ką vadas mano apie situaciją. Faktų šaltiniai gali būti statutai, įsakymai, nurodymai, doktrinos, padalinio užduotys, tikslai ir siekiai. Prielaidų šaltiniai gali būti asmeninė patirtis, ekspertų ir kolegų nuomonės ar pastabos. Reikia visa tai analizuoti, kad būtų galima nustatyti problemos sudėtingumą.

– Galimų problemos sprendimo būdų kūrimas. Galima remtis patyrusiais pavaldiniais.

– Galimų problemos sprendimo būdų analizė. Kiekvieno sprendimo būdo pasekmių ir reikalingų išteklių numatymas.

– Problemos sprendimo būdų lyginimas vieno su kitu, atsižvelgiant į numatomus rezultatus, pasekmes ir reikalingus išteklius.

– Sprendimų priėmimas ir vykdymas. Vado veiksmų plano sudarymas ir vykdymas.

– Rezultatų įvertinimas. Reikia nuolat tikrinti, kaip vykdomas planas, ir taisyti, kas būtina. Vėliau dar kartą patikrinti.

PROTINĖS SAVYBĖS [MENTAL ATTRIBUTES]

– Vado lyderio protinės savybės yra valia (*will*), savitvarda (*self-discipline*), iniciatyva (*initiative*), sprendimų tikslingumas (*sound judgment*), pasitikėjimas savimi (*self-confidence*), sumanumas (*intelligence*) ir kultūringumas (*proper manners*).

PROTINIAI SUGEBĖJIMAI [MENTAL ABILITIES]

– Sumanūs vadai galvoja, mokosi ir mąsto, o tada pritaiko tai, ką išmoko. Tie žmonės, kurie turi intelektualinių gebėjimų, juos išvysto, analizuoja ir supranta situacijas kovos lauke. Geri sprendimai priimami, kai profesinės žinios, kurių pasisemiama

studijuojant, ir patirtis, kuri įgaunama darbe, panaudojami sprendžiant problemą. Apmąstymas taip pat svarbus – kartais reikia apmąstyti vadovavimą, jo vertybes ir aktualius principus. Jei ko nors nepavyksta padaryti, protingi vadai klausia savęs: „Kodėl nepavyko?“, o pakankamai sumanūs dar ir pasimoko iš savo klaidų.

– Apmąstymas taip pat ugdo originalumą (gebėjimą ieškoti naujų problemos sprendimo būdų), intuiciją.

PROTINIS LAVINIMAS [MENTAL TRAINING]

– Ugdomo uždavinys sprendžiamas mokymo procese taip, kad būtų plėtojamos suvokimo, atminties, konceptualiojo mąstymo, vaizduotės, kalbos galios, kūrybiniai sugebėjimai. Protinio lavinimo teoriją ir praktiką tyrinėja mokomųjų dalykų didaktika.

PSICHOFIZINIS LAVINIMAS [PSYCHOPHYSICAL TRAINING]

– Dažniausiai tai tam tikrų įvairių veiksmų kompleksas, atliekamas padidėjusio pavojaus (rizikos) sąlygomis ir susijęs su ypatingomis fizinėmis ir psichinėmis įtampomis. Tikslas – įtikinti žmogų, kad jis stipresnis už savo baimes. Vienas iš įdomesnių psichofizinio lavinimo metodų yra judrieji žaidimai. Pasak J. Heizingos, žaidimas yra savanoriška ir savitiksli veikla, vykstanti tam tikroje vietoje ir tam tikru laiku pagal laisvai pasirinktas, bet visiems žaidėjams privalomas taisykles, sukelti įtampą ir džiaugsmą ir suvokiama kaip nekasdieniška būtis.

– Psichofizinio lavinimo metu ugdomi komandinio darbo įgūdžiai, atliekant praktines užduotis. Darbas komandoje įvairiomis (ir ekstremaliomis) sąlygomis vyksta šiais etapais: grupės kūrimas, grupės sąveika, lyderio ir grupės sąveika. Vienas svarbiausių karių veiklos ypatumų – darbas komandoje, gebė-

jimas dirbti su kolegomis. Karys rengiamas vykdyti užduotį mūšyje. Tokiomis aplinkybėmis įtampa žmogų veikia kompleksiskai – psichiškai ir fiziškai. Šiose situacijose sunku laikytis preciziško plano: dažnai pasitaiko nenumatytų situacijų, kai reikia improvizuoti, o laikas priimti sprendimą yra ribotas, pasekmės – neprognozuojamos.

– Mūšyje kariui numatytas vaidmuo nėra galutinai suformuotas – gali pasikeisti pareigos, reikia sugebėti greitai persiorientuoti. Tenka spręsti naujus uždavinius, kurie tuo metu gali būti ypač aktualūs. Stengiamasi prognozuoti ir ruošti visiems atvejams, bet neįmanoma visko numatyti ir viskam pasirengti, todėl karys turi tikėtis netikėtumų. Vienu svarbiausių atramos taškų tampa komanda, su kuria karys atsiduria įvairiose situacijose. Dažnai komandiškumas ir asmeninės komandos narių savybės lemia sėkmingą sprendimą.

PUSIAUSVYRA [BALANCE]

– Emociškai stabilūs vadai rodo emocijas, tinkančias situacijai, ir taip pat sugeba ją adekvačiai įvertinti. Jie naudojami savo patirtimi aiškindami savo pavaldiniams apie esamą padėtį. Vadai žino, kaip ir kada pasakyti, nesukeliant sąmyšio, kad situacija yra kritinė.

RYŠIAI SU VISUOMENE [PUBLIC RELATIONS]

Be jų keliausite vieniši.

– Tikram vadui būtina tobulinti sugebėjimą bendrauti su žmonėmis. Jis privalo mokėti dalytis savo žiniomis ir idėjomis, kad kitiems įkvėptų ryžto ir entuziazmo. Jei vadas nesugeba aiškiai išdėstyti savo sumanymo ir juo nesudomina žmonių, tai pats jo sumanymas nieko vertas. Galbūt karys neketina tapti kariuomenės vadu, tačiau mokėti bendrauti jam vis tiek būtina. Nuo ko priklauso vado profesinės veiklos ir asmeninių santykių sėkmė? Žmonės neis paskui vadą, jeigu nežinos, ko vadas nori ir ko siekia. Bendrauti vadui padės šie principai: kalbėti paprastai, žinoti, su kuo bendrauja, sakyti tiesą, stengtis išjudinti (motyvuoti) savo pavaldinius veikti. Kad vado bendravimo įgūdžiai pagerėtų, jis turi siekti aiškumo, keisti dėmesio objektą, daryti tai, ką siūlo kitiems.

RYŽTINGUMAS [DETERMINATION]

– Daugelis lyderių pasižymi ryžtingumu. Ryžtas – tai troškimas atlikti užduotį. Jis susijęs su iniciatyvumu, atkaklumu, dominavimu ir veržlumu. Ryžtingi vadai ar kariai nori atsiskleisti, yra energingi, geba ištvėringai įveikti kliūtis ir tarnauti ar dirbti toliau. Būti ryžtingam – reiškia nenuleisti rankų, dominuoti tada ir tokiomis aplinkybėmis, kai kitiems reikia rodyti kelią.

– Charakterio bruožas, pasireiškiantis gebėjimu teisingai įvertinti situaciją, laiku priimti sprendimą, po to nuosekliai ir atkakliai jį įgyvendinti. Ryžtingas žmogus be reikalo neskuba, bet ir nevilkina, jis kritiškas ir įžvalgas, energingas ir veiklus, valingas ir drąsus. Ryžtingumas yra kario vyriškumo išraiškos forma. Neryžtingas žmogus – silpnavalis, nepasitiki savo sugebėjimais, priėmęs sprendimą, abejoja, svyruoja, todėl dažnai jį keičia ir priima naują, nors nė kiek ne geresnį. Apsisprendęs,

ką daryti, neryžtingasis dažnai nesugeba iki galo užbaigti darbo, realizuoti užsibrėžtų tikslų. Todėl neryžtingumas yra įvairių nesėkmių priežastis.

RŪPINIMASIS KARIAIS [TAKING CARE OF SOLDIERS]

– Pasakymas, kad reikia rūpintis karių gerove, ir jų siuntimas į gyvybei pavojingą mūšį atrodo prieštarai ir nesuderinami. Tačiau papildytame pasakyme: „atlik užduotį ir pasirūpink karių gerove“, jau galima įžvelgti lyderystės išminties. Ką reiškia vadui rūpintis kariais?

– Rūpinimasis kariais reiškia sukurti disciplinuotą aplinką, kurioje kariai galėtų tobulėti ir klestėti, reikalaujant iš jų laikytis aukštų standartų ir apmokant juos atlikti savo užduotis taikos ir karo metu. Vadas parodo, kad rūpinasi kariais, jei sąžiningai elgiasi su jais, supranta jų sunkumus ir rodo gerą pavyzdį. Rūpinimasis karių gerove apima nuo kario galimybės nueiti pas stomatologą iki vado apsilankymo kario būste įsitikinti, kad būstas tinkamas.

– Rūpinimasis kariais taip pat reiškia viską paaiškinti jiems taip, kad jie suprastų, ko iš jų reikalaujama, ir atliktų savo pareigą net ir jei reikėtų rizikuoti savo gyvybe. Tai nereiškia, kad juos reikia lepinti ir skirti lengvas užduotis, nes tai kariams atneštų pražūtį mūšio metu. Karinis apmokymas turi būti įtemptas (panašus į mūšį), bet saugus, nes tik toks paruoš karius mūšiui. Todėl reikia vadui pasirūpinti, kad jo kariai būtų apmokyti, gautų įrangos ir paramos, kuri kariams reikalinga mūšyje.

– Tai nereiškia, kad vadai nedalyvaus mūšyje, sėdės kur nors saugioje vietoje ir tik rengs planus. Vadai turi dalyvauti mūšyje su kariais, kur jie gali pajusti, ką kariai išgyvena ir taip pat paveikti mūšio eigą. Vadai, kurie visą laiką praleidžia saugiai ne fronte, kenkia operacijoms, nes jie nežino, kas vyksta.

Taip jie rizikuoja prarasti ne tik karių pasitikėjimą, bet ir savo padalinį.

– Vadui yra svarbu:

a) nuvykti ten, kur vyksta veiksmas, kad galėtų pamatyti ir pajusti, kas vyksta;

b) išdrįsti pasakyti savo tiesioginiam vadui tai, ko pastarasis gal net nenorėtų žinoti;

c) būti pasirengusiam priimti informaciją, kuri gal nėra tokia, kokios tikėjosi.

– Kariai negatyviai reaguoja į vadus, kurie nerizikuoja ir nesirodo kariams. Vadai, būdami kartu su kariais sudėtingose situacijose, žino, kas dedasi aplink. Tie, kurie vadovauja priešakyje, gali geriau motyvuoti savo karius ekstremaliomis sąlygomis.

– Rūpintis savo kariais yra kiekvieno vado pareiga.

SĄMONINGUMAS [CONSCIOUSNESS]

– Sąmoningu laikomas žmogus, kai jis, vienaip ar kitaip pasielgdamas, būna gerai pasvėręs savo galimybes, nuosekliai remiasi įsisąmonintais ketinimais, motyvais veiklos tikslais. Toks žmogus pasirenka tikslingą elgesį, aiškiai suvokdamas jo tarnybinę būtinybę. Vadinasi, sąmoningas poelgis yra toks elgesys, kai mūsų sąmonė numato veikimo rezultatus, kai mes elgiamės iš anksto suvokdami ir numatydami savo poelgio artimus ir tolimus padarinius. Sąmoningumo turinį sudaro idėjiškumas ir pilietiškumas. Kuo labiau žmogus savo gyvenime vadovaujasi tarnybiniais, visuomeniniais interesais, tuo jis sąmoningesnis. Tai pasireiškia kaip pasaulėžiūra ir vertybiniai įsitikinimai. Kita vertus, sąmoningumas išitvirtina žmogaus charakteryje ir jo psichikoje kaip įpročiai, polinkiai, jausmai ir emocijos.

– Sąmoningumo laipsnis gali būti įvairus. Jis gali būti ne visai aiškus, miglotas, bet taip pat pasireikšti ir labai aiškiu ir patvariu savo elgesio tarnybinės būtinybės įsisąmoninimu, savo pareigos ir atsakomybės suvokimu ir išgyvenimu. Vertybinis sąmoningumas – svarbus lyderio asmenybės pilietinio aktyvumo šaltinis. Jis skatina kūrybingą, suinteresuotą žmogaus požiūrį į tarnybą, darbą. Sąmoningas žmogus savo tarnybines pareigas atlieka sąžiningai, aktyviai veikia už tai, kas nauja ir svarbu tarnybai ir kolektyvui.

SAVARANKIŠKUMAS [SELF-RELIANCE]

– Esminė asmenybės savybė, leidžianti protingai pasirinkti veiklos ir bendravimo tikslus, priemones ir būdus, aktyviai ir produktyviai veikti. Tai vienas iš savaveiksmiškumo bruožų, rodančių asmenybės nepriklausomumą.

– Savarankiška asmenybė – pagrindinis praktinis lyderio ugdymo tikslas. Ji ugdoma Lietuvos karo akademijos mokymo ir auklėjimo procese savarankiškumą skatinančiais metodais,

būdais ir priemonėmis. Skiriami keli savarankiškumo lygiai: 1) re produktyvusis (veikiama atgaminant turimas žinias, instrukcijas ir kt.); 2) produktyvusis (naujoje situacijoje randami nauji sprendimai pasinaudojant turimomis žiniomis, jas įvairiai derinant); 3) kūrybingasis. Šie lygiai išryškėja funkcinėje, sudėtingesnėje praktinėje ir teorinėje veikloje.

– Savarankiškumas neatskiriamas nuo motyvacijos. Jei gu kario veiklą ir elgesį motyvuoja siekimas veikti pagal vado nurodymus, tai jo savarankiškumas yra re produktyvus. Vadai turi stiprinti pavaldinių motyvus patiems ieškoti veiklos būdų, pasinaudoti turimomis techninėmis ir taktinėmis žiniomis, jas derinti ir savarankiškai, be vado vadovavimo, kelti problemas ir jas spręsti.

SAVIKONTROLĖ [SELF-DISCIPLINE]

– Viena iš svarbiausių lyderio asmenybės elgesio ir laikyenos savireguliacijos formų yra savikontrolė. Ji remiasi žmogaus vertybiniais įsitikinimais, jausmais, emocijomis, įpročiais, charakterio savybėmis, valia; pasiekama savęs pažinimo ir vertinimo būdu. Pagrindiniai savikontrolės būdai yra sąžinė, pareiga, atsakomybė, orumas, savigarba. Savikontrolę užtikrina protas ir valia. Juo labiau išugdyti žmogaus savimonės racionalus pradas ir stipri valia, tuo jis labiau save kontroliuoja. Sunkiau save kontroliuoti, kai dominuoja emocijos, afektai, nuotaikos. Tik gebėdamas racionaliai vertinti faktus, blaiviai žiūrėti į gyvenimo reiškinius, valingas žmogus nepasiduoda kylančioms atsitiktinėms nuotaikoms ar afektams, nugali save ir susitvardo.

– Savikontrolė išsiugdoma gyvenimo patyrimo, vertybių ugdymo ir saviuoklos procese. Doroviškai bręsdamas žmogus plėtoja savimonę, įgyja didesnę nuovoką apie save, savo teigiamas ir neigiamas savybes, geriau susigauja savo vidiniuose išgyvenimuose ir šiaip didina savikontrolę. Tačiau pasitaiko

asmenų, kurie per visą savo gyvenimą menkai tesidomi savimi, mažai žino apie savo teigiamybes ir silpnybes, nepasiekia didesnės savikontrolės. Tokie žmonės nelabai savarankiški, jų elgesys dažnai stichiškas, atsitiktinis, jiems patiems mažai suprantamas. Vidinė savikontrolė artimai susijusi su išorine socialinės kontrolės forma, kurią sudaro papročiai, tradicijos, ryšiai su visuomene. Globalizacijos sąlygomis dėl sparčių urbanizacijos ir gyventojų migracijos procesų išorinės kontrolės formos silpnėja. Dėl to vis didesnę reikšmę įgyja vidinė žmogaus savikontrolė. Kuo vertybiškai brandesnis ir sąmoningesnis žmogus, tuo jis sau kritiškesnis. Toks žmogus įgyja didesnę moralinę laisvę.

SAVIUGDA [SELF-DEVELOPMENT]

– Savęs ugdymas – tai savo įgūdžių tobulinimo procesas. Jo tikslas yra pagerinti savo gebėjimus ir taip padidinti galimybes užimti atsakingesnes pareigas. Saviugda vyksta nuolat – per formalius apmokymus ir tarnyboje.

– Karys ir jo tiesioginis vadas nustato tikslą, kuris geriausiai atitinka kario poreikius, ir sudaro veiksmų planą šiam tikslui pasiekti. Vadas yra įpareigotas tobulinti savo įgūdžius ir taip pat pagelbėti savo pavaldiniams daryti tą patį. Civilinis ir karinis išsilavinimas yra saviugdą sudėtinė dalis. Lyderiai turi stengtis įgyti ir civilinį išsilavinimą, nes tai praplečia jų akiratį. Vado veiksmai, įgūdžiai ir savybės – pamatas tolesnei sėkmei tarnyboje.

– Vadas turi skatinti savo pavaldinius daryti tą patį jam stebint ir konsultuojant. Taip jis tampa jų mentoriumi. Mentorstė – tai lyderio ugdymo proceso dalis, kuriuo kiekvienam kariui vadas padeda patarimais ir konsultacijomis progresuoti, tobulėti. Mentoriavimas prasideda, kai vadas rodo gerą pavyzdį. Jis kariuomenėje kiekvieną dieną kuruoja savo pavaldinius, praktiškai demonstruodamas karines vertybes, savybes ir įgūdžius. Mentorstė susideda iš mokymo, konsultacijų ir treniruočių.

– Mokymas yra žinių ir įgūdžių perdavimas savo pavaldiniams. Mokymas orientuotas į techninius ir taktinius įgūdžius. Vadas turi mokyti ir asmeniniu pavyzdžiu tiek auditorijoje, tiek pratybose. Vadas turi būti kompetentingas sukurti savo pavaldinių mokymui tinkamą aplinką. Mokytojo sugebėjimus geriausiai parodo mokinių supratimas jo mokomo dalyko. Žmonės mokosi įvairiais būdais, o įgytas žinias panaudoja siekdami daugiau išmokti.

– Mokymas yra sudėtingas menas. Yra daug mokymo būdų ir metodų, kurie neturi nieko bendro su žinojimu to, ko norima išmokyti kitus. Reikia dar ir mokymo įgūdžių, kurių vadas (ugdytojas) turi įgyti. Konsultacijos pavaldiniams nurodo, kaip ir kokių veiksmų jie turi imtis, kad pasiektų savo asmeninių ir organizacinių tikslų.

– Dėmesį reikia kreipti į dabarties problemas, ateities lūkesčius ir planus. Pavaldiniai turi aktyviai dalyvauti tame procese – klausytis, kelti klausimus ir prašyti paaiškinimų. Tai turi būti lyderio ugdymo programose. Vadas turi suteikti visus savo konsultacinius gebėjimus ir įgūdžius. Svarbiausia yra skirti pakankamai laiko konsultuoti, įvertinti ir suteikti informacijos, kad pavaldiniai žinotų, kaip tobulėti dirbant ir ugdyti savo asmenines savybes.

– Konsultacijos padeda didinti darbo našumą ir formuoti pavaldinių asmenines savybes. Pavaldiniai stebi vadą ir susikuria tokio vado modelį, kokiu jie norėtų tapti. Kariuomenėje yra įvairios kilmės žmonių, kurie naudojami įvairaus sudėtingumo technologijomis ir dėl to gali siekti neformalių konsultacijų iš patyrusių žinovų ir ekspertų (nebūtinai iš savo tiesioginių vadų). Tai nereiškia, kad tiesioginis vadas nėra atsakingas už tokius pavaldinius.

– Treniravimas yra mokymo dalis. Vadas nuolat stebi pavaldinių darbą ar pratybas ir duoda pastabų, jeigu mato klaidų ar

pagiria, jei mato, ką nors verta pagyrimo. Pavaldiniai žino, kad vadas juos stebi ir jie laukia iš vado ženklų, rodančių ar jie veikia pagal standartus, todėl vadas turi naudotis kiekviena proga.

SAVĖS VERTINIMAS [SELF-ASSESSMENT]

– Procesas, kai asmuo pats vertina savo mokymosi pasiekimus ir pažangą.

– Lyderio savęs paties, savo galimybių, savybių ir vietos kitų komandos narių atžvilgiu vertinimas. Nuo savęs vertinimo priklauso žmogaus santykiai su aplinkiniais žmonėmis, jo savikritiškumas, reiklumas sau, požiūris į savo laimėjimus ir nesėkmes. Savęs vertinimas turi įtakos žmogaus veiklos aktyvumui ir jo asmeninių savybių lavinimui. Yra glaudžiai susijęs su žmogaus pretenzijų lygiu, t. y. tikslų, kuriuos jis sau kelia, sudėtingumu. Kai žmogaus pretenzijos neatitinka realių jo galimybių, jis ima save vertinti neadekvačiai, jo elgesys pasidaro neadekvatus. Savęs vertinimo lygis susidaro vertinant savo, kaip vado, veiklos rezultatus ir suvokiant, kaip vertina pavaldiniai.

SAVĖS VERTINIMO KLAUSIMAI [SELF-ASSESSMENT QUESTIONS]

– Klausimai, į kuriuos atsakydamas asmuo vertina pats save (savo pasiekimus, pažangą ir kt.).

SAVIGARBA [SELF-ESTEEM]

– Viena iš svarbiausių žmogaus dorovinės savimonės ir elgesio savikontrolės būdų yra savigarba, glaudžiai susijusi su orumu ir garbe. Savigarbos jausmas rodo, kiek žmogus reiškia pats sau, kiek vertina save kaip asmenybę. Save gerbiantis žmogus yra reiklus ir savikritiškas, ištikimas savo gyvenimo principams, visuomet elgiasi garbingai. Taigi savigarba tam tikru mastu lemia kasdienius žmogaus poelgius.

– Save gerbiantis žmogus nežemina savęs negarbingais darbais ar veiksmais. Toks žmogus principingas, pastovus ir nuoseklus. Jis nepasiduoda negatyvioms įtakoms, išoriniam spaudimui, nepataikauja, neveidmainiauja, nėra karjeristas. Kuo žemesnės savigarbos žmogus, tuo mažiau galima juo pasitikėti, tuo didesnė tikimybė, kad toks žmogus pasielsgs negarbingai. Save gerbiantis žmogus nėra išpuikėlis. Jis nekelia savęs aukščiau kitų, nesigiria savo darbais ir nuopelnais. Gerbdamas save, žmogus negali negerbti ir kitų. Negerbdami kitų žmonių, žemindami jų orumą, kartu parodome ir menką savo pačių savigarbą.

SAVIKRITIKA [SELF-CRITICISM]

– Ypatinga moralinės savikontrolės forma yra savikritika. Žmogus, analizuodamas ir pažindamas save, kritiškai vertina savo silpnybes ir trūkumus, jų atsikrato.

– Savikritika – savo elgesio reguliavimo būdas, saviauklos priemonė. Ji padeda žmogui tobulėti. Nekritiška pažiūra į save žmogų pasmerkia ydoms ir nesėkmėms. Savikritikos stoka gimdo išpuikimą, lemia klaidas. Savikritikos procese išsiugdomas patvarus charakterio bruožas – savikritiškumas, rodantis, kad žmogus sau labai reiklus, griežtai ir objektyviai save vertina, nesitaiksto su savo trūkumais ir ydomis. Kad būtume savikritiški, reikia nuolat lyginti save su kitais žmonėmis, jautriai įsiklausyti į vertinimus iš šalies, nesitaikstyti su savo ydomis, nuolat mokytis ne vien tik iš savo, bet ir iš kitų klaidų.

– Savikritiškumas artimai susijęs su kuklumu. Savikritiškai vertindamas save ir savo poelgius žmogus realiai suvokia ne vien tik savo teigiamybes, bet ir ribotumą, silpnybes. Taip save vertindamas žmogus tampa kuklus. Savikritika yra individuali kritikos reiškimosi forma. Beje, kitus kritikuoti yra kur kas lengviau negu pačiam būti savikritiškam. Tačiau tik savikritišką žmogus turi teisę kritikuoti kitus. Savikritiškumas papildo kritiškumą.

SAVITVARDA [SELF-DISCIPLINE]

– Žmogaus gebėjimas valdyti save, tvardyti savo jausmus ir emocijas, kontroliuoti nuotaiką, susilaikyti nuo neapgalvotų ir beprasmių veiksmų yra savitvarda. Susitvardantis žmogus net sunkiomis aplinkybėmis nepameta, sugeba susivaldyti, nepasiduoda baimei, panikai. Toks žmogus yra ištvermingas ir šaltakraujis, kantrus pasitikintis savimi, ramiai ištveriantis nesėkmes ir sunkumus.

– Savitvarda – didelio sąmoningumo ir stiprios valios rezultatas, viena iš žmogaus savikontrolės formų. Kuo didesnę savitvardą išsiugdo žmogus, tuo jis lengviau įveikia laikinus nesklandumus ir nesėkmes, ryžtingiau siekia užsibrėžtų tikslų. Be savitvardos nėra savarankiškumo, vyriškumo, drausmingumo, organizuotumo.

– Žmonės, turintys savitvardos, yra patys sau šeimininkai. Savitvarda yra ta ypatybė, kuri leidžia vadams daryti tai, kas teisinga, nepaisant pasekmių sau ar savo pavaldiniams. Tai gali atsitikti ir mūšyje, kai būrys gali būti atkirstas ir vado gyvybei gali grėsti pavojus, o jis vis tiek turėtų veikti negavęs įsakymo ir nežinodamas, kas aplink jį dedasi. Tačiau vadas lyderis turi elgtis aiškiai ir protingai, tvardyti.

– Taikos metu savitvarda reikalinga dalyvaujant sunkiose pratybose ir apmokymuose. Tai dar nereiškia, kad vadas niekada nepavargsta ar nenusivilia, o tiesiog atlikdamas tai, ko reikia, užgniaužia savo jausmus. Savitvarda – būtina sąlyga kuriant palankius karių bendravimo santykius, svarbi taktiškumo prielaida.

SAŽININGUMAS [HONESTY]

Daryk tai, kas teisinga ir teisėta.

– Sąžiningumas veda prie vertybių ir elgsenos darnos. Sąžiningi žmonės nuolat elgiasi pagal tam tikrus principus ne tik

tais atvejais, kai to reikia. Vadai visada parodo savo principus ir visada jų laikosi. Kiekvienai kariuomenei reikalingi sąžiningi vadai, kurie turi aukštos moralės standartus ir yra dori tiek kalbėdami, tiek veikdami. Būti sąžiningam reiškia visada sakyti tiesą ir visada elgtis teisingai, nors ir būtų spaudimas elgtis atvirkščiai. Turėti sąžinę reiškia būti moraliam ir atsakingam prieš save patį. Vadas turi būti sąžiningas sau pačiam, laikydamasis vertybių. Jis būna sąžiningas kitiems, kai nieko neslėpdamas parodo, koks yra iš tikrųjų ir kokie yra jo ketinimai. Vadas visada sako tai, ką mano, daro tai, ką sako. Jei vadas mato, kad negali susidoroti su užduotimi, turi informuoti apie tai savo aukštesnius vadus. Jei netyčia paskelbia neteisingą informaciją, turi ištaisyti ją kuo greičiau. Sąžiningi žmonės elgiasi gerai ne vien dėl to, kad tai tinkama arba nėra kito pasirinkimo. Jie pasirenka geriausia, nes jų moralinės nuostatos neleidžia elgtis blogai.

– Sąžiningumas pasireiškia trimis aspektais:

- 1) atskiriant tai, kas blogai nuo to, kas gerai;
- 2) visada elgiamasi taip, kaip yra žinoma, kad tai teisinga;
- 3) nebijant pasakyti, kad anksčiau paties deklaruota teisinga versija iš tikrųjų yra klaidinga.

SISTEMINIS PLANAVIMAS IR PASIRUOŠIMAS

[SYSTEMS PLANNING AND PREPARING]

– Planavimas – tai pasiruošimas paversti sumanymus realybe. Sisteminis planavimas susideda iš:

- 1) sumanymo apibrėžimo (*establishing intent*);
- 2) tikslo nustatymo (*setting goals*);
- 3) objekto nustatymo (*determining objectives*);
- 4) užduoties nustatymo (*determining tasks*);
- 5) prioritetų nustatymo (*establishing priorities*);
- 6) pasiruošimo (*preparing*);
- 7) patikrinimo (*checking*).

SISTEMŲ SUPRATIMAS (ŽINIJIMAS)

[UNDERSTANDING SYSTEMS]

– Organizaciniai vadai apmąsto organizaciją veikiančias sistemas (personalo, administracijos, logistikos, apmokymo ir t. t.), kad suprastų, kaip jos dirba kartu, kaip daro įtaką viena kitai, ir kaip gaunami geriausi rezultatai. Kai tiesioginiai vadai galvoja apie atskiras užduotis, organizaciniai vadai integruoja, derina veiksmus ir stebi rezultatus. Jie taip pat žino, kaip sujungti visų sistemų veiklą, kad būtų sėkmingai atlikta užduotis.

– Organizaciniai vadai analizuoja savo padalinio veiklos rezultatus, apie kuriuos informacija kaupiama duomenų bazėse, ieškodami kylančių problemų priežasčių. Gali atsirasti problemų dėl laiko ir informacijos apie tai, kas ar dėl kokių priežasčių nutiko, trūkumo. Ieškodami sprendimų ir imdamiesi veiksmų, jie turi pasikliauti savo ir savo pavaldinių patirtimi.

SPRENDIMAS [JUDGMENT]

Aš supratau, kad geras sprendimas ateina iš patirties ir kad patirtis įgyjama iš klaidų (JAV gen. O. N. Bredlis, 1893–1981 m.).

– Vadai visuomet privalo suprasti sudėtingus uždavinius, faktus, neaiškius duomenis ir turėti gerą intuiciją, kad priimtų sprendimą. Geras sprendimas reiškia geriausią situacijos įvertinimą. Tai yra pagrindinis vadovavimo meno bruožas ir žinių pakeitimas supratimu. Geras sprendimas sudaro galimybes greitai įvertinti situaciją, nustatyti svarbiausią ir nutarti, ką reikia daryti. Gavęs užduotį, vadas turi apsvarstyti keletą alternatyvių variantų prieš pradėdamas veikti. Jis turi apgalvoti padarinius ir veikti metodiškai. Geras sprendimas taip pat apima galimybę nustatyti savo pavaldinių, bendražygių ir priešų stipriąsias ir silpnąsias vietas ir galimus veiksmus. Tai yra svarbiausia problemos sprendimui ir sprendimų priėmimui. Sprendimas ir iniciatyva yra labai susiję. Kaip vadas, jis turi įvertinti

tai, ką žino ir priimti sprendimus situacijose, kur kiti nedaro nieko. Bus atvejų, kai reikės priimti sprendimus spaudžiant išoriniams veiksniams. Visais atvejais vadas turi prisiimti atsakomybę dėl savo veiksmų. Vadas turi padrašinti savo karius (pavaldinius) būti iniciatyviems ir išmokyti karius analizuoti ir mokytis iš savo klaidų.

SPRENDIMŲ PRIĖMIMAS [DECISION-MAKING]

– Geras vadas kartais turi būti atkaklus ir už savo sprendimus kovoti, ypač jeigu juos priėmė po išsamios analizės ir yra įsitikinęs jų tikslingumu. Problema atsiranda tada, kai esame tokioje situacijoje, kurioje nenorėtume būti. Sprendimų priėmimas yra procesas, kurį pradėdame, kai norime tą situaciją pakeisti.

– Ne visi sprendimai lengvai priimami. Yra ir komplikuočių sprendimų, reikalaujančių vaizduotės, kūrybingumo, analizės, kartais visiškai intuityvios ar instinktyvios reakcijos. Kai kurie sprendimai yra sunkiai priimami ir kad jie būtų priimti, reikia nustatyti prioritetus.

– Organizaciniai vadai (dažniau negu tiesioginiai) turi sprendimus daryti neturėdami pakankamai informacijos, nežinodami visų faktų. Jie turi apsispręsti, ar jiems iš vis reikia priimti sprendimą, kokius sprendimus patiems priimti ir kokius pavesti priimti pavaldiniams. Prieš apsispręsdami, jie turi pagalvoti apie antraeilius ir trečiaeilius aspektus ir rezultatus. Darydami sprendimus, jie negali pasitenkinti vien tik esamų problemų sprendimais, bet turi išvilgti būsimas problemas ir rasti būdų užbėgti joms už akių (*pre-emption method*), kad būtų mažiau pasekmių. Tam reikia išvalgių lyderių.

– Operacijų metu būna daugiau įtampos negu apmokymo metu, todėl lyderiai gali susigundyti nesiremti racionalumu ir imtis trumparegiškų sprendimų. Mūšyje sekasi tiems, kurie

sugeba greitai, kūrybiškai ir lanksčiai analizuoti problemas, nuspėti priešų veiksmus, priimti ir įvykdyti savo sprendimus.

– Priimdami sprendimus, vadai savo pavaldiniams nustato atsakomybės ir atskaitomybės gaires.

– Vadai skatina būti iniciatyviems ir rizikuoti. Jie paremia ir užstoja netinkamus sprendimus, kuriems pritarė vadai, priėmusius karius (pavaldinius).

– Nors ir geriausias sprendimas, jeigu jis priimtas per vėlavimą, yra nieko vertas. Jis tik kelia sąmyšį tarp pavaldinių, mėginančių spėti. Geriau yra pradėti operaciją gerai ją suprantant ir leisti įgaliotus pavaldinius pakeisti ar baigti vykdyti esamą planą negu ilgai laukti visiškai tobulo plano.

– Šiomis dienomis atsirado tendencija atidėti sprendimą, kol visa informacija apie kokią nors problemą bus gauta. Organizacijų vadai reikia pastebėti galimybes veikti anksčiau, nelaukiant per ilgai, kol visi faktai bus gauti ir rizikuoti, kad nepasiseks dėl veiksmų, kurie bus pavėluotai atlikti.

– Vadai prisiima visą atsakomybę už savo organizacijos veiklos rezultatus. Jie turi valingai reikštis savo organizacijose ir ryžtingai veikti krizių metu, greitai išnaudodami atsiradusias progas siekti pergalės.

SPRENDIMŲ PRIĖMIMO VEIKSNIAI [FACTORS OF DECISION-MAKING]

– Sprendimą priimti yra lengva, kai yra tam daug laiko, bet jei jo ir nėra, reikia pasikliauti šiuo procesu.

– Greitai suvokiama, kad kai kuriems sprendimams reikia žinių, intuicijos ir sveiko proto. Intuicija padeda suprasti, kad sprendimas tinkamas. Intuicija atsiranda dažniausiai iš sukauptos patirties. Tačiau pasikliauti vien intuicija negalima, nes ji gali būti klaidinga. Dėl šios priežasties asmuo, kliojęs klaidinga intuicija, gali būti net apkaltintas nekompetentingumu ir

tingumu. Reikia naudotis savo patirtimi ir intuicija akylai nagrinėjant visą informaciją, lyginant alternatyvias galimybes. Po to apsisprendžiama ir imamas veiksmų.

– Sprendimai turi būti priimami remiantis kariuomenės vertybėmis. Dauguma problemų nėra etinės, bet gali būti susijusios su etika.

STABILUMAS [STABILITY]

– Efektyviai veikiantys vadai ramiai reaguoja į įtampą ir pavojus. Toks elgesys ramina pavaldinius, kurie visuomet žiūri į vadą kaip į pavyzdį. Vadas turi rodyti tik tokias emocijas, kokias turėtų rodyti jo pavaldiniai.

STANDARTŲ LAIKYMASIS [MAINTAINING STANDARDS]

– Kariuomenėje viskas turi būti daroma pagal standartus. Standartai – tai formalios detalizuotos instrukcijos, kurios yra apibūdinamos, išmatuojamos, įgyvendinamos ir sudaro pagrindą, pagal kurį galima nustatyti, kaip gerai koks nors uždavinys buvo išspręstas. Vadas turi žinoti standartus, jais pasidalinti su kitais, užtikrinti jų įgyvendinimą, taip pat elgtis ir už tai prisiminti atsakomybę.

– Daug yra užduočių, kurios nėra labai svarbios organizacijai, todėl nebūtina kiekvieno smulkaus veiksmo atlikti tobulai, tačiau taip pat negalima atlikti darbų atmetinai. Vadai turi užtikrinti, kad keliami reikalavimai yra adekvatūs.

STIPRUS CHARAKTERIS [STRONG CHARACTER]

Būkite tvirtas kaip uola.

– Vadovavimas – tai sugebėjimas telkti karius bendram tikslui ir įkvėpti jiems pasitikėjimo. Vado veiksmai sudėtingomis gyvenimo aplinkybėmis nusako jo asmenybę. Charakteris

– tai daugiau nei žodžiai. Stiprus charakteris lemia tvirtus ryšius su žmonėmis.

STRATEGINIS VADOVAVIMAS [STRATEGIC LEADERSHIP]

– Strateginio lygmens vadai yra atsakingi už didelius karinius vienetus ir daro įtaką tūkstančiams ir šimtams tūkstančių žmonių. Jie sukuria karinių pajėgų struktūras, skirsto išteklius, kuria strategines vizijas, rengia karinius vienetus ateities darbams. Strateginiai vadai veikia mažiau prognozuojamoje aplinkoje, kuri gali būti paveikta kitų organizacijų ir politinių įvykių. Nors aukščiausi valstybės vadovai nustato nacionalinę politiką, tačiau kariuomenės vadas, vykdydamas jų politiką, gali padaryti sprendimus, kurie gali paveikti tą politiką. Strateginiai vadai naudoja daug tokių pačių įgūdžių, kaip ir organizaciniai ar tiesioginiai vadai. Strateginių vadų veikimo sritis platesnė, susijusi su politika.

– Strateginiai vadai, kaip ir organizaciniai ar tiesioginiai vadai, perdirba informaciją greitai, apsvarsto galimus variantus, pagrįstus ne visuomet patvirtintais faktais, priima sprendimus ir ieško paramos. Tačiau strateginių vadų sprendimai liečia daugiau žmonių, panaudojama daugiau išteklių ir turi didesnių pasekmių. Strateginiai lyderiai kartais dirba su projektais, kuriuos pradėjo jų pirmtakai ir kuriuos paruošti ir įvykdyti trunka metų metus. Tai gali paveikti tolimus, ilgamečius planus ir projektus, o kartais staiga atsirasti rytinio laikraščio pirmuose puslapiuose. Strateginiai vadai neturi daug progų apsilankyti žemesniuose lygmenyse, todėl svarbu tokias galimybes surasti ir jomis pasinaudoti. Kadangi jie veikia per kitus, jie turi įgyti įgūdžių pasirinkti gerus pavaldinius ir pavaduotojus.

– Strateginiai vadai yra mąstytojai, karvedžiai, politikos ir karo ekspertai. Jie dirba įvairiuose Lietuvos valstybės instituci-

jose, kiti strategiškai svarbiuose regionuose. Jie puoselėja valstybės ir kariuomenės kultūrą, kuria ateities viziją, supažindina su ta vizija visuomenę ir asmeniškai vadovauja pasikeitimams.

STRATEGINIO VADOVAVIMO VIZIJA [STRATEGIC LEADERSHIP VISION]

– Strateginiai vadai kuria viziją savo organizacijai. Vizija yra konceptualus modelis to, ko jie nori, kad jų organizacija pasiektų ateityje. Pavaldiniai prie vizijos siekio prisideda, jeigu jie ją supranta ir ją priima kaip savą. Jeigu pavaldiniai įsitikina, kad vizija yra vertinga, ji tampa energijos židiniu, įkvėpimu. Pavaldiniai nori matyti progresą kiekviename etape. Todėl strateginiai vadai iškelia tarpinius tikslus.

– Strateginė vizija duoda pamatą, kryptį ir motyvaciją kiekvienam organizacijos nariui. Ji yra kartu ir pagrindas pradėti ruošti tikslus, planus ir matus organizacijos pažangai nustatyti ir palyginti su organizacijos vertybėmis. Vizijos įgyvendinimas gali užtrukti metus ar net dešimtmečius. Kartais ta vizija nors yra siekiama, bet niekada negali būti visiškai įgyvendinama. Bandytas įgyvendinti viziją jau yra pažanga.

– Strateginiai vadai stengiasi pritaikyti viziją prie išorinės aplinkos, sąjungininkų, krašto apsaugos ir valstybės strategijų. Tokia bendra vizija gali apimti ne tik organizaciją, bet būti susijusi su daugeliu ateities technologijų, pajėgų struktūrų ir grėsmių, nors niekas negali tiksliai apibūdinti tikslų rezultatų, bet tos vizijos suvokimas leidžia abstrakčiai sužymėti vizijos įgyvendinimo taškus laiko skalėje.

TAKTAS [TACT]

– Elgesio būdas, kai bendraujant su kitu žmogumi, šis neužgaunamas ir neižeidžiamas, nepažeminamas jo orumas ir savigarba, nesudaroma nepatogių situacijų, išvengiama nesusi-pratimų, vadinamas taktu. Įprotis nuolat šitaip elgtis yra vadi-namas taktiškumu.

– Taktas – žmogaus inteligentiškumo, aukštos dorovinės kultūros rodiklis. Jis pagrįstas žmoniškumo nuostata, jautrumu ir pagarba kitam žmogui, jo žmogiškosios vertės pripažinimu. Būti taktiškam – tai jautriai ir pagarbiai elgtis su kitu žmogu-mi, mokėti jį pažinti, suprasti jo dvasinę būseną, išgyvenimus ir nuotaikas, atsižvelgiant į jo individualias savybes, charakterį ir temperamentą. Taktas reikalauja, kad būtų įvertintas elgesys tam tikroje situacijoje, numatytos artimos ir tolimos poelgių pasekmės, kitų reakcija į mūsų elgesį.

– Taktas pagrįstas saiku, kurio būtinai reikia laikytis ben-draujant su kitais žmonėmis. Netaktiškai pasielgiame, kai ką nors per daug peikiame ar per daug giriame. Kritikuojant taktas reikalauja nepažeminti žmonių orumo, giriant nepataikauti ir neliaupsinti. Taktiškumas visuomet reikalauja, kad tarp žmonių jaustume tam tikrą distanciją. Tai, ką leidžiame sau su artimu draugu, netinka bendraujant su mažai pažįstamais žmonėmis. Reikia skirtingai elgtis su ne vienodo amžiaus, lyties, išsilavi-nimo, tarnybinės padėties ir nuopenų žmonėmis. Įprastose si-tuacijose taktiškumas dažnai remiasi intuicija, kuri išsiugdoma sukaupus didesnę gyvenimo patirtį.

– Taktas – ne šablonas. Jis reikalauja didelio įžvalgumo, atidumo ir kūrybiškumo. Vienu atveju panašiai pasielgdami galime būti taktiški, kitu – visai netaktiški. Taktiškumo priešy-bės yra šiurkštumas, įkyrumas, priekabumas ir kitos neigiamos savybės.

TAKTINIS VADOVAVIMAS [TACTICAL COMMAND]

– Aukštesnės vadovybės vadui duoti įgaliojimai skirti užduotis pavaldžioms pajėgoms vykdant aukštesniosios vadovybės skirtą užduotį. Lietuvos Respublikos kariuomenėje taktinį vadovavimą atlieka karinių vienetų vadai.

TARNAVIMAS KITIEMS [SERVING OTHERS]

Jei norite būti priekyje, praleiskite kitus.

– Tikrasis vadas lyderis visuomet tarnauja (Tėvynei, žmonėms). Tai darydamas jis anaip tol ne visada būna populiarus ir patrauklus. Kadangi tikrą vadą įkvepia meilė Tėvynei, o ne asmeninės šlovės ar karjeros troškimas, jis yra pasirengęs sumokėti gyvybę. Ką reiškia norėti tarnauti kitiems? Atsidavusiam ir savo kariams tarnauti pasirengusiam vadui būdingas rūpinimasis kitais, pasitikėjimas kariais (pavaldiniais), rodančiais iniciatyvą. Vadas, sugebantis tarnauti, neįsikimba savojo posto ar kėdės. Vado statusas dar labiau įpareigoja tarnauti kitiems, tarnauti dėl meilės savo Tėvynei. Kad stiprėtų vado pasirengimas tarnauti žmonėms, jam būtina dalytis savo pasiekimais, neskubėti. Jeigu vado nuostata tarnauti žmonėms ne itin stipri, geriausias būdas viską pakeisti – tiesiog pradėti tarnauti, aktyviai veikti.

TECHNINIAI ĮGŪDŽIAI [TECHNICAL SKILLS]

– Organizacinių vadų ryšiai su išorinėmis organizacijomis yra daug didesni negu tiesioginių vadų. Tie ryšiai gali net siekti aukščiausią kariuomenės vadovybę ar valstybines institucijas. Todėl organizaciniai vadai turi gebėti veikti ne tik savo tarnyboje.

TECHNOLOGIJOS IR VADOVAVIMAS [TECHNOLOGY AND LEADERSHIP]

– Kariuomenės vadai turi nuolat naudotis naujausiais

technologiniais pasiekimais, juos suprasti ir dalintis jais su kitomis organizacijomis. Geras vadas turi sugebėti numatyti technologijų poveikį, kad laiku galėtų numatyti jų įtaką, priimti sprendimus ir operatyviai juos vykdyti. Dabar viskas vyksta daug greičiau ir dėl to kariai ir vadai patiria daug didesnę įtampą.

– Technologiniai išradimai gali prisidėti prie karinių operacijų palaikymo. Vadas turi neužmiršti, kad kariai yra riboti. Nepaisant to, kokiomis technologijomis bus naudojamosi vykdant užduotį, vadas turi neužmiršti, kad jo karių ir civilių darbuotojų protas, jausmai, drąsa, ir sugebėjimai lemia kovos eigą ir baigtį.

– Kompiuterinės technologijos suteikia vadams daug informacijos, kuria galima naudotis, suprantant jų ribotumą. Didelis informacijos srautas verčia vadus stengtis vengti informacijos pertekliaus. Vadas ir jos štabas nustato, kokia informacija yra svarbiausia, prioritetizuoja padalinių raportus ir juos skubiai apdoroja. Technologijos suteikia tiek daug informacijos, kad reikia daug žmonių su specialiais įgūdžiais, kurie galėtų atrinkti tai, ko vadams reikia, kitaip tariant, vadui vertingą informaciją (*commander's critical information requirements (CCIR)*). Aukštesnieji vadai neturi pasiduoti pagundai priimti visų sprendimų, naudodamiesi centralizuota informacija, kuri tampa lengvai prieinama, ir neleisti žemesniesiems vadams priimti jiems priklausomų priimti sprendimų.

– Technologijos labai pakeitė kovos lauko dydį ir kovos greitį. Momentinio ryšio sistemos labai pagreitino mūšio veiksmus. Globalinės padėties nustatymo sistemos (*Global Positioning Systems (GPS)*) ir naktinio stebėjimo prietaisai leidžia kariuomenėms kovoti nakties ir riboto matomumo sąlygomis. Tokios ilgai trunkančios kovinės operacijos didina karių ir jų vadų įtampą. Geri vadai iš anksto, dar prieš kovą, geba numatyti, kas gali sukelti įtampą. Jie taip pat ieško būdų sumažinti kario izoliaciją mūšio lauke.

– Moderniųjų technologijų taikymas kariuomenėje lėmė naujų specialistų poreikį. Vadai turi užsitikrinti, kad tokių specialistų netrūktų. Todėl vadai turi suderinti lyderio ugdymą su personalo apmokymu, kad turėtų pakankamai kvalifikuotų specialistų. Moderniojo karo greitis ir praradimai tapo labai svarbūs ir tai lėmė žmonių, kurie prireikus gali savarankiškai imtis iniciatyvos ir gebėti lanksčiai mąstyti, poreikį. Tokie žmonės labai reikalingi ilgoje kovoje. Vadai turi iškiepyti šias savybes savo pavaldiniams. Yra nuomonių, kad technologijos taip paveiks kovos lauką, kad jame bus pralieta labai mažai kraujo, nes tas laukas bus labiau panašus į kompiuterizuotą žaidimą negu į karus, vykusius praeityje. Tai netiesa. To nebus nei dabar, nei ateityje. Vadai remiasi technologijomis ieškodami atsakymų į tokius pačius klausimus, kaip ir praeityje: „Kur esu? Kur yra mano bendražygiai? Kur yra mano priešai? Kaip galiu juos nugalėti?“ Turėdami tokią informaciją, kariai vykdys savo užduotį, naudodamiesi pranešėnėmis technologijomis, kurios tiesiog leidžia jiems efektyviau kovoti. Tačiau jos negali pakeisti karių mūšio lauke.

– Skaitmeninės technologijos gali labai prisidėti prie vadų karo lauko pažinimo ir sukurti naujus taktinius sugebėjimus. Skaitmeninės technologijos atveria dideles galimybes, bet ne visas. Jokie paveikslai ekrane nepakeis to, ką vadas gali pajusti būdamas veiksmo vietoje su savo kariais. Vadai turi sugebėti naudoti naujus ginklus tinkamai ir žinoti jų galimybes. Vadai turi priprasti prie vis didėjančio informacijos srauto ir operacijų greičio (*operational tempo* (*OPTEMPO*)). Spaudimas priimti sprendimus didėja, nepaisant to, kad laiko patikrinti ir patvirtinti informaciją mažėja, o atsakomybė už sprendimus lieka ta pati, todėl reikia informaciją rinkti, apdoroti, analizuoti, patikrinti ir įvertinti. Jei vadas to nepadarys, tai pasekmės gali būti katastrofiškos. Informacija, įgyta aukštųjų technologijų

priemonėmis, turi būti patikrinta. Kartais vadas, tikrindamas informaciją, turi pasiųsti karius per audringą orą į žvalgybą, kurioje jie rizikuoja savo gyvybe.

– Šių dienų kariai ir jų vadai turi gerai pažinti savo technologines sistemas ir jų taktines galimybes: ką ta sistema gali padaryti? Ko ji negali padaryti? Kokios yra tos sistemos trūkumai ir privalumai? Ką reikia patikrinti? Kokia yra panaudojimo taktika? Kaip gali ši sistema prisidėti prie organizacijos ir užduoties sėkmės? Kaip geriausiai ją panaudoti? Vadas turi pasirinkti teisingą poziciją, t. y. tą, kuri leidžia maksimaliai išnaudoti technologijų pranašumus. Vadas ir jo pavaldiniai turi visiškai suprasti sistemų trūkumus ir privalumus.

TEIGIAMAS NUSISTATYMAS [POSITIVE ATTITUDE]

Jei tikite tuo, kad galite, vadinasi, galite.

– Jei vadas nori būti lyderis, jam būtinas teigiamas nusistatymas. Jis ne tik lemia vado, kaip asmens, pasitenkinimo lygį, bet ir daro didelę įtaką kitų žmonių bendravimui ir jų tarnybai su juo. Nusistatymas – tai vado lyderio pasirinkimas. Vado nusistatymas lemia jo veiksmus. Sekėjai – vado lyderio nusistatymo veidrodys. Išsaugoti teigiamą nusistatymą lengviau negu jį sukurti iš naujo.

TEIGIAMAS PALAIKYMAS [POSITIVE REINFORCEMENT]

– Savo pavaldinių poreikių žinojimas yra vienas palaikymo elementų. Vadas turi kalbėti su savo kariais (pavaldiniais) apie tai, kas jiems svarbu, ko jie norėtų pasiekti, kokie yra jų asmeniniai tikslai, tada pasakyti, kaip jiems sekasi. Vadas turi stengtis suprasti, ką jie nori pasakyti, bet jeigu jis pasinaudoja jų idėjomis, tada turi pasirūpinti, kad visi žinotų, kieno jos iš tirųjų. Vadas, pripažinęs pavaldinių nuopelnus, bus nustebintas rezultatų.

– Pavaldinių nuopelnų pripažinimas gali būti įvairus: nuo paprasto rankos paspaudimo iki formalaus rašto ir pasižymėjimo ženkle. Neturėtų būti nuvertintas žodinis pagyrimas už gerai atliktą darbą. Jei tinka, nevengtinos ir padėkos raštu ar medaliai. Bet reikėtų būti atsargiems. Jeigu medaliai bus pradėti dalyti už kiekvieną, net mažą, darbelį, tai jie neteks reikšmės. O jeigu medalis įteikiamas be jokio nuopelno, tai parodo, kad vadas nesuvokia situacijos. Prieš skatindamas padėka, vadas turi pasikonsultuoti su vadovybe. Turėtų būti parinktas toks paskatinimas, koks patiktų skatinamajam ir kuriuo jis didžiuotųsi. Kartais autoritetingo jo aplinkos asmens paskatinimas gali būti daug svarbesnis už kokį tradicinį kariuomenės apdovanojimą už nuopelnus. Apdovanodamas vadas turi parinkti tinkamą ceremoniją ir pabrėžti nuopelno svarbą, kad kiti matytų, kad nuopelnai yra vertinami. Paskatinti reikia kiek galima greičiau ir tik tik už gerą darbą arba pastangas, kitaip bus nuvertintas visas skatinimo procesas.

TIESIOGINIS VADOVAVIMAS [DIRECT LEADERSHIP]

– Toks vadovavimas būdingas ten, kur pavaldiniai (komandos, grandys, būriai, kuopos ir net batalionai) nuolat regi savo vadus. Todėl tiesioginis vadas gali veikti nuo kelių iki kelių šimtų asmenų. Tiesioginiai vadai, kaip, pvz., kuopų ar batalionų vadai, turėdami tiesioginės įtakos savo pavaldiniams, taip pat perleidžia dalį savo funkcijų kariniame vienete esantiems seržantams, puskarininkiams ir leitenantams. Tiesioginis vadovavimas yra paprastesnis už organizacinį ar strateginį, nes iš arti galima greitai pastebėti klaidas ir jas ištaisyti.

TIESIOGINIO VADOVAVIMO STILIUS [DIRECT LEADERSHIP STYLE]

– Tiesioginio vadovavimo stilius yra sukonzentruotas į

vadą. Vadovaudami pagal šį stilių, vadai neklausia pavaldinių, ką jie padarė, bet nurodo detalias instrukcijas, kaip, kada, ir kur užduotis turi būti atlikta, o po to akylai prižiūri jos vykdymą. Tiesioginio vadovavimo stilius tinka tada, kai laikas vykdyti užduočiai yra trumpas ir nėra galimybių visko paaiškinti. Vadai gali tik įsakyti eiti ten, daryti tą, pradėti ir t. t. Esant dideliam operacijų greičiui ar mūšyje, vadai gali pasirinkti tiesioginį stilių, net ir su patyrusiais pavaldiniais. Kai vadai ir pavaldiniai pasitiki vieni kitais, pavaldiniai supranta, kad vadovavimo stilius priklauso nuo aplinkybių.

– Tiesioginio vadovavimo stilius taip pat tinka, kai vadovaujama nepatyrusiems kariams ar jų komandoms, kurie dar nėra apmokyti veikti nekontroliuojami (neprižiūrimi). Kartais galvojama, kad tiesioginio vadovavimo stilius reiškia šiurkščią ir žeminančią kalbą, kurioje pilna grasinimų. Tai nėra tiesa. Vadas, pats besielgiantis šiurkščiai ar stebintis tokį elgesį, turi savęs paklausti: „Ar norėčiau būti pavaldiniu tokio žmogaus? Ar norėčiau, kad mano vadas pamatytų mane taip elgiantis?“

TIESIOGINIO VADOVAVIMO ĮGŪDŽIAI [DIRECT LEADERSHIP SKILLS]

Kirsdamas medį niekada neįsitrauk į procesą taip, kad pamirštum paaštrinti savo kirvį.

– Tiesioginiai vadai vykdo daugybę funkcijų įvairiose vietovėse ir įvairiomis sąlygomis. Neatsižvelgdami į užduoties pobūdį, jie veikia pagal tuos pačius principus, įgūdžius Tiesioginiai vadovavimo įgūdžiai skirstomi į keturias grupes: bendravimo, konceptualiuosius, techninius ir taktinius.

TIESIOGINIO VADOVAVIMO VEIKSMAI [DIRECT LEADERSHIP ACTIONS]

– Norint tapti vadu, neužtenka tik pasiruošti būti vadu,

reikia imtis vadovavimo veiksmų, kuriais išbandomas būsimo vado charakteris ir vadovavimo kompetencija. Tie veiksmai sąveikauja tarpusavyje ir daug pasako apie vadą, nes vadas visą laiką yra stebimas savo pavaldinių, kurie nuolat vertina, ar veiksmai atitinka vado kalbas. Vadas didžiausią įtaką daro savo asmeniniu pavyzdžiu.

– Tiesioginiai ir organizaciniai vadai pasirenka trumpesnį laiką (gali būti vieneri ar dveji metai), per kurį atlieka savo veiksmus, o strateginių vadų veiksmų atlikimo laikas yra daug ilgesnis. Strateginiai vadai daug dėmesio skiria pereinamajam laikotarpiui ir derina trumpalaikius veiksmus, kad užtikrintų sėkmę ateityje. Jie stengiasi užtikrinti ilgalaikių sistemų, turinčių kompetentingų, tinkamų ir įvairių darbuotojų, galimybę juos apmokyti, doktriną, modernią įrangą, lyderio ugdymą ir išteklių, kūrimą. Tai vadinamasis sisteminis požiūris.

TIKSLAI [GOALS]

– Tai aiškiai suformuluoti, pamatuojami ir turintys terminą mūsų norai. Tikslai būna dvejopi – asmeniniai ir profesiniai. Daugelis teorijų teigia, jog tikslus turi vos 3–10 % žmonių. Toks teiginys yra klaidingas. Tikslus turi visi, tik aiškiai juos suvokia ir jais yra tikrai patenkinti vos 5–10% žmonių. Likę turi neįsąmonintų tikslų, kuriuos jiems suformavo aplinka. Vienintelis kelias nugyventi gyvenimą, kokio norime patys – išsikelti savo asmeninius, grįstus vertybėmis tikslus ir juos paversti realybe.

– Apibendrintas rezultato, kurį asmuo ar organizacija numato ir siekia, vaizdas.

– Žmogus, sąmoningai veikdamas, visuomet kelia sau kokius nors tikslus. Tikslų yra įvairių: artimų ir tolimų, laikinų ir ilgalaikių, galutinių ir aukščiausių. Aukščiausieji žmogaus tikslai yra galutiniai, jie įprasminą gyvenimą, tarnybą. Siekdamas vienokių ar kitokių tikslų, žmogus renkasi tam tikras prie-

mones, kurios labai susijusios su tikslais. Priemonės sąlygoja tikslus, o tikslai – priemonės. Kai nėra realių priemonių keliams tikslams pasiekti, ir patys tikslai nekeliami arba jie būna nerealūs. Kai keliama kokie nors tikslai, paprastai yra reali galimybė juos įgyvendinti. Tačiau priemonės taip pat turi atitikti tikslus. Negalima kilnių tikslų siekti amoraliomis priemonėmis. Tikslų neatitinkančios priemonės pažemina ir kompromituoja pačius tikslus. Nesuderintos su tikslais priemonės neleidžia pasiekti pačių tikslų.

TIKSLINIS VADOVAVIMAS [MISSION COMMAND]

– Tai lankstus, pragmatiškas ir decentralizuotas užduoties vykdymas, vadovaujantis aiškiai suformuluotu ir suprastu aukštesniojo vado sumanymu.

TIKSLŲ NUSTATYMAS [SETTING GOALS]

– Pagrindinis vado ir karių (pavaldinių) tikslas yra sėkmingai atlikti savo užduotį karo metu. Vado kasdienis uždavinys yra pasiekti tarpinius tikslus, į kurių siekimą įtraukiami ir kariai (pavaldiniai). Tai ugdo jų pasitikėjimą ir talentus. Nustatydami tikslus, vadai turi įvertinti:

- 1) ar tikslai yra realūs, naudingi ir pasiekiami;
- 2) ar tikslai veda prie aukštesnės kovinės parengties;
- 3) ar kariai (pavaldiniai) dalyvauja nustatant tikslus;
- 4) ar yra paruoštas tikslų įvykdymo planas.

– Tikslų nustatymas ir standartų laikymasis yra svarbiausia vertinant užduoties vykdymą. Svarbu dažnai atlikti netikėtus karių (pavaldinių) pasirengimo, darbo kokybės, įrangos, išteklių patikrinimus, kad būtų užtikrintas standartų atitikimas. Vadas turi pagirti už tai, kas gerai atlikta, ir sugalvoti, kaip pataisyti tai, kas blogai. Vadui gali būti paranku įtraukti į vertinimo procesą savo karius (pavaldinius), ypač kai jo atsakomybė didėja.

TOBULĖJIMAS [PERSONAL GROWTH]

Kiekvienas tikras lyderis pirmiausia yra mokinys.

– Vadams visuomet gresia pavojus nusiraminti ir pasitenkinti *status quo*. Mokymasis lemia vado asmenybę, o vado asmenybė lemia, ką jis traukia. Tai, ką vadas traukia, lemia jo padalinio sėkmę. Tad jei vadas, kaip vadas lyderis, siekia savo dalinio augimo, jis pats privalo tobulėti – atsikratyti apsnūdimo, neužmigti ant laurų. Patyręs vadas žino, kad tų pastangų, kurių pakako sėkmei, gali nebeužtekti jai išlaikyti. Jei vadas nori tobulėti savo srityje, jis turi pagalvoti ką privalės dėl to padaryti, viską apskaičiuoti ir įvertinti. Ir, žinoma, nedaryti klaidų. Siekdamas tobulėti, vadas turi stebėti savo reakciją į klaidas, padaryti ką nors nauja, kad kasdienėje tarnyboje netrūktų naujovių ir idėjų. Jis turi gilintis į sritį, kurią geriausiai išmano.

TOBULINIMAS [IMPROVING]

– Vadai stengiasi pagerinti tai, kas jiems patikėta personalą, jo apmokymą, pastatus, įrankius, informacijos ir išteklių prieinamumą. Po atlikto veiksmo ar užduoties vadas aptaria teigiamus rezultatus ir klaidas su kariais (pavaldiniais), stengdamasis ne kritikuoti, o diskutuoti, kad ateityje būtų išvengta tokių ir panašių klaidų.

TOBULINAMIEJI VEIKSMAI [IMPROVING ACTIONS]

– Tobulinimas – tai lyderio veiksmai, kurie padaro organizaciją geresnę.

– Ugdyimas – tai pavaldinių tobulinimas.

– Konstravimas – stiprių dalinių kūrimas, kurie veikia pagal standartus ir nepastebimai.

– Vadas turi sukurti organizacijos klimata, kuriame skatinamos individualios studijos ir bendrieji organizaciniai gebėjimai.

– Savo pavaldinių apmokymas vadovauti mūšyje (perimti vadovavimą, jeigu esamieji vadai žūtų), yra svarbiausias kario rengimo etapas. Dažnai yra sunku rasti pradines sąsajas to, ką lyderiai daro šiandien, su ateities rezultatais. Dėl to vadas turi daryti viską, ką gali, kad gerintų žmonių ir karinių vienetų tobulinimą, ir užtikrintų, kad pavaldiniai (kariai) tą suprastų.

– Vadas lyderis, stengdamasis ugdyti ir apmokyti karius, susiduria su daugiau sunkumų organizaciniame lygmenyje, nes tokie lyderio veiksmai priklauso ir nuo naudojamų metodų, kurie susiję su netiesioginiu poveikiu (per kitus pavaldinius), nuo organizacijų dydžio. Taip pat rezultatai gali būti susiję su daugiau žmonių ir kariuomenės sluoksnių.

TRANSAKGINIO VADOVAVIMO STILIUS [TRANSACTIONAL LEADERSHIP STYLE]

– Kai kurie vadai naudoja tik transakcino vadovavimo stilių. Šis stilius susideda iš keleto metodų. Vadas motyvuoja pavaldinius dirbti pažadėdamas atpildą arba grasindamas nubauti. Duoda įsakymus ir nurodymus raštiškai. Išsamiai nustato sąlygas vykdyti užduotį, jos taisykles, numatomus teigiamus ir neigiamus rezultatus ir bausmes. Vadovavimas išskirtiniu atveju (*management by exception*) – kai vadai atkreipia dėmesį tik tada, kai kas nors vyksta ne taip, kaip turėtų. Vadas, kuris vadovauja, remdamasis vien tik transakcinio vadovavimo stiliumi, pasiekia tik trumpalaikį rezultatą. Transakcinį vadovavimo stilių jis turėtų derinti pagal situaciją su transformuojamuoju vadovavimo stiliumi.

– Yra situacijų, kuriose transakcinio vadovavimo stilius yra labiau priimtinas, pvz, vadas, norėdamas užtikrinti, kad pavaldiniai nesusižeistų tarnybos metu, pažada prižą, jei tokių nelaimių neatsitiks per ateinančius šešis mėnesius. Tokiu būdu vadas parodo, kad netoleruoja nesaugaus elgesio ir tinkamai

atlygina už saugų elgesį. Tačiau vadas, kuris vadovauja remdamasis tik transakcinio vadovavimo stiliumi, gali atrodyti savanaudis. Aukščiau minėtas prizas už saugų elgesį gali būti karių (pavaldinių) supastas kaip jų vado noras gerai pasirodyti aukštesniesiems vadams. Dėl šios priežasties kariai (pavaldiniai) gali imti mažiau pasitikėti vadu. Taip pat rėmimasis vien tik transakcinio vadovavimo stiliumi gali pristabdyti pavaldinių profesinio ugdymo procesą, nes neliaka laiko taisyti klaidų, nors jos gali būti padarytos kruopščiai ir sąžiningai dirbant.

– Efektyviausiai vadovaujantys vadai naudoja transformuojamojo ir transakcinio vadovavimo stilius priklausomai nuo situacijos. Stiprus transakcinio vadovavimo pagrindas, charizma, įkvėpimas ir dėmesingumas kiekvienam pavaldiniui gali paskatinti entuziazmą ir nuoširdžią karių (pavaldinių) reakciją. Pavaldiniai tampa labiau atsidavę, kūrybingesni ir išradingesni. Jie gali vykdyti užduotį įvertinę riziką. Vadus kariai (pavaldiniai) geriau supras, jei šie pagal situaciją vadovaus remdamiesi transformuojamojo ir transakcinio vadovavimo stilių metodika. Jie gali paaiškinti apie saugumo reikalavimų laikymosi reikalingumą darbovietėje ir paraginti rūpintis vienas kito saugumu

TRANSFORMUOJAMOJO VADOVAVIMO STILIUS [TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE]

– Vadas, vadovaudamas transformuojamuoju stiliumi, keičia karius (pavaldinius), mesdamas jiems iššūkį pakilti virš savo kasdieninių poreikių ir asmeninių interesų. Transformuojamojo vadovavimo stiliaus pagrindas yra saviugda. Taip skatinama individo asmenybės brendimas profesiniu ir asmeniniu atžvilgiu ir organizacijos tobulinimo atžvilgiu. Pagrindiniai transformuojamojo vadovavimo dėsniai yra stiprinti ir protiškai stimuliuoti karius (pavaldinius), pirmiausia kaip asmenybes, o paskui

kaip komandos narius. Kad galėtų tinkamai pritaikyti transformuojamojo vadovavimo stilių, vadas turi turėti drąsos išdėstyti ketinimus ir po to pasitraukti ir leisti pavaldiniams dirbti. Taip pat reikia visiems suprasti, kad darbo rezultatai gali nebūti matomi iki tol, kol užduotis bus atlikta.

– Transformuojamojo vadovavimo stilius leidžia vadui pasinaudoti patyrusių karių (pavaldinių), kurie turi gerų idėjų, kaip atlikti užduotį, įgūdžiais ir žiniomis. Vadas, kuris vadovauja šiuo stiliumi, racionaliai perteikia mintis apie savo sprendimus ir veiksmus ir taip ugdo platesnį savo karių (pavaldinių) supratimą ir sugebėjimą imtis iniciatyvos ir efektyviai veikti. Deja, ne visose situacijose galima naudoti transformuojamojo vadovavimo stilių. Jis tinka tokiais atvejais, kai pasikeičia organizacijos padėtis, atsiranda naujų galimybių arba kai ją ištinka krizė. Tačiau toks stilius gali būti neefektyvus, jei kariai (pavaldiniai) neturi pakankamai patirties, kai negalima nukrypti nuo nustatytų procedūrų ar kai kariai (pavaldiniai) nėra motyvuoti. Tokiose situacijose lyderiai, kurie naudoja tik transformuojamąjį stilių, gali būti nesėkmingi.

TRANSFORMUOJAMOJO IR TRANSAKCINIO VADOVAVIMO STILIAI [TRANSFORMATIONAL AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP STYLES]

Žmogus neturėtų žūti kare dėl poros centų ar dėl trupučio garbės. Jūs turite paliesti kario sielą, kad uždegtumėte jį (Napoleonas Bonapartas).

– Napoleono Bonaparto žodžiai parodo skirtumus tarp transformuojamojo vadovavimo stiliaus, kuris remiasi skatiniu ir pokyčiais, ir transakcinio, kuris remiasi bausmėmis ir atlygiu. Napoleonas I puikiai žinojo bausmių svarbą, bet jis taip pat puikiai suprato, kad tik bausmėmis ir atlygiu neįkvėps individų žygdarbiams.

UGDYMAS (VYSTYMAS) [EDUCATION]

– Asmenybę kuriantis žmonių bendravimas sąveikaujant su aplinka ir kultūros vertybėmis. Žodžio ugdymas viena reikšmių – kelti į ūgį, t. y. auginti, kad didėtų, plėtotųsi, vystytųsi, bręstų. Todėl ugdymas – bendriausia pedagogikos kategorija. Ugdymo sąveikos apimtis didelė, ji apima auginimą, švietimą, mokymą, lavinimą, auklėjimą, formavimą. Jos viena kitą papildo, o susijusios teikia kažką naujo: kalbama apie auklėjamąjį mokymą, apie lavinamąjį mokymą ir lavinamąjį auklėjimą.

– Kariai (pavaldiniai) yra rytojaus kariuomenės vadai, bet jie turi būti savimi pasitikintys ir pasirengę toms pareigoms. Tas pats galioja kariams ir civiliams visuose lygmenyse.

– Organizaciniame lygmenyje vadai nuolat užtikrina, kad būtų sąlygos kuruoti organizacijos narius visuose lygmenyse. Jie turi pasinaudoti esamomis galimybėmis kurdami nuoseklų planą ugdyti lyderystę. Iš kolegų, karių (pavaldinių) ir vadų jie sužino, kaip jiems sekėsi tai įgyvendinti. Organizaciniai vadai stengiasi sukurti ir integruoti lyderio ugdymo programas į kasdienes treniruotes ir apmokymus.

– Lyderio ugdymo programose turi būti užfiksuota tai, kas jau vykdoma organizacijose. Jos turi duoti galimybę gauti įgūdžių ir juos praktiškai pritaikyti. Lyderiai pavaldiniai turi ruošti užimti organizacinių vadų pareigas, kurias jie turėtų perimti kraštutiniu atveju. Lyderio ugdymas yra svarbiausias organizacinių vadų indėlis – tai jų palikimas.

– Mokytis iš klaidų galima, bet geriau yra pripratinti karius (pavaldinius) mokytis perimant vado pareigas. Kartais verta leisti pavaldiniams mokytis universitetuose, lankyti kursus ne tarnybos metu, net įgyti magistro ar daktaro laipsnį. Kartais verta nusiųsti pavaldinius į kitus karinius vienetus – laivyną, aviacijos bazę, kad susipažintų su jų skirtumais ir praplėstų savo profesinį akiratį. Reikia ypač stengtis ugdyti tuos karius

(pavaldinius), kurie tam parodo didžiausią potencialą. Tai pagrindinė investicija į ateitį.

UŽDUOTIS [ASSIGNMENT]

– Žodinis ar rašytinis pratimas, uždavinys, kuris pateikiamas asmeniui siekiant išsiaiškinti ar ištirti jo mokymosi pasiekimus (žinias ir gebėjimus). Užduotis turi būti aiški, orientuota į žinomus kriterijus ir suprantama jos vykdytojui.

VADO SAVYBĖS [LEADER ATTRIBUTES]

Vadovavimas nėra natūrali, įgimta savybė, kaip akių ar plaukų spalva. Vadovavimas – tai įgūdžiai, kurie gali būti ugdomi studijuojant ir praktikuojantis.

– Vertybės – tai dalis to, kuo vadas turi būti. Kita dalis yra savybės ir bruožai. Vado bruožai lemia elgesį, o elgesys lemia padalinio ar organizacijos veiklą. Pvz., jei vadas yra fiziškai stiprus, jam yra daug lengviau įkvėpti savo karius fiziškai tobulėti. Savybės ir bruožai apibūdina žmogaus vertę. Žmogus gimsta, turėdamas tam tikrus genetiškai nulemtus bruožus, pvz., tam tikra akių, plaukų ir odos spalvą. Kitos ne fizinės savybės (ir vado) yra išugdomos ir gali kisti. Vado savybės gali būti protinės, fizinės ir emocinės. Geri vadai stengiasi ugdyti šias savybes.

VADO PEDAGOGINIS TAKTAS [LEADER'S PEDAGOGICAL TACT]

– Gebėjimas kiekvienu konkrečiu atveju, atsižvelgiant į asmenybę ir situaciją, greitai ir tiksliai nustatyti santykių būdą ir jį atitinkamai pritaikyti. Tai saiko jausmas santykiuose su tarnybos draugais, vadais, bendravimo taisyklių laikymasis, karinis etiketas (mandagumas).

– Pedagoginį taktą pirmiausia lemia kario etikos ar kariūnų garbės kodekso normų laikymasis. Didelę reikšmę turi vado kaip pedagogo intelektas – gebėjimas jautriai išsigilinti į tarpusavio santykių situaciją, prieštaravimus, atsižvelgti į jų reikšmę ir pavaldinių ugdytinių asmenybės ypatumus. Kad būtų galima protingai spręsti prieštaravimus, reikia turėti maksimalią informaciją ir ją visapusiškai išsiaiškinti. Vado sprendimai neturi sukelti priešiško, nepasitikėjimo, įtarumo. Taigi reikia numatyti galimus savo sprendimų ar veiksmų padarinius.

– Mokymo (pratybų) procese taktas pažeidžiamas, kai skiriamos per sunkios ar per lengvos užduotys. Auklėjant nega-

lima pateikti kariams (pavaldiniams) vis tų pačių pavyzdžių. Reikia bausti ir skatinti saikingai, kalbant nevertoti necenzūrinų žodžių, neįžeidinėti savo karių (pavaldinių).

– Vado pedagoginis taktas neįgimtas, nors įtakos turi ir jo charakterio bruožai, pvz., impulsyviam vadui konfliktoje situacijoje sunkiau išlikti šaltakraujiškam. Impulsyvumą ir kitus neigiamus bruožus reikia sąmoningai slopinti. Taktiškai elgtis galima išmokyti.

VADOVAVIMAS IR VALDYMAS [COMMAND AND CONTROL]

Kovoje, kai kariai miršta – jiems turi būti vadovaujama taip, kad jų mirtų kuo mažiau.

– Turi būti nuolat vadovaujama. Vadovai nėra veikiami kovos lauko rizikos, o vadai yra. Vadovai dirba su daiktais ir skaičiais, o vadai – su žmonėmis ir jų jausmais. Kartais sunku atskirti valdymą nuo vadovavimo. Kiekvienu atveju, duodant įsakymus remiamasi tiek vadovavimo, tiek valdymo principais. Aukščiausiam lygmenyje yra daugiau valdymo nei vadovavimo. Karinis vadovavimas skiriasi nuo bet kurio civilinio vadovavimo ar valdymo.

VADOVAVIMAS [COMMAND]

– Žmogaus veikla, individui ar kolektyvui kelianti tikslus, planuojanti ir organizuojanti darbą. Vadovavimo turinį tarpybos specifika. Vadovavimo efektyvumą lemia vado, kaip lyderio, asmenybė: pasaulėžiūra (vertybės ir savybės), dalykinė kompetencija, asmeninis pavyzdys, valdymo sugebėjimai, tinkamas bendravimo su kolektyvu stilius.

VADOVAVIMAS: KĄ VADAS PRIVALO DARYTI [LEADERSHIP: WHAT A LEADER MUST DO]

Jis pasiima savo vyrus sekti paskui, nes jie nori tai daryti dėl

jo ir jie juo tiki (JAV gen. D. D. Eisenhoweris, vėliau JAV Prezidentas, 1890–1969 m.).

– Vado veiksmai. Jis pasiima visą jų esybę, tikėjimą, žinojimą, kaip nustatyti tikslą, kryptį ir motyvuoti. Vadas dirba darydamas įtaką žmonėms, vadovauja užduoties vykdymui ir veikia gerindamas savo organizaciją. Puoselėjant tinkamas vertybes, bruožus ir įgūdžius, tik pasirošama vadovauti. Vadovavimas neprasideda tol, kol nepradeda vadas veikti. Vadai, laikosi kariuomenės vertybių, kurie demonstruoja vado savybes, yra kompetentingi. Vadams, kurie kiekvieną kartą elgiasi taip, kaip norėtų, kad jų žmonės elgtųsi, sekasi. Vadai, kurie tik kalba, bet negali atsakyti už savo žodžius, laikui bėgant žlunga. Vado, kaip lyderio, vadovavimas aprėpia įtakos darymą, valdymą ir tobulėjimą.

VADOVAVIMO BRUOŽAI [LEADERSHIP ATTRIBUTES]

– Bandydamas suprasti, kas yra vadovavimas kariniam vienetui, vadas turi skirti laiko gero karinio lyderio bruožų studijoms. Neįmanoma turėti visų bruožų. Ir netgi jei vadas juos visus turėtų, tai negarantuotų sėkmingo vado pareigų vykdymo. Visi šie bruožai apibūdina vado idealą, kurio turėtų siekti geras vadas.

– Vadas turi įsidėmėti, pavaldiniai (kariai) nebūtinai jį mato tokį, kokį jis mato save pats. Vadas neturi pamiršti pabandyti įsivaizduoti tokį, kokį jį matys kariai tam tikroje situacijoje.

– 16 vadovavimo bruožų, kuriuos vadas turėtų įsidėmėti:

1) DRĄSA parodoma:

a) rizikuojant mūsų lauke, kare ir taikos metu;

b) veikiant šaltai ir ryžtingai įtemptose situacijose;

c) kovojant už tai, kas teisinga, nepaisant to, ką mąsto kiti;

d) prisiimant asmeninę atsakomybę už savo klaidas ir už savo įsakymus, nekaltinant kitų;

e) dedant visas pastangas įvykdyti užduotį, net ir esant didelių kliūčių ir problemų;

f) pataisant karių klaidas, jei to reikia.

2) NEPRIEKAIŠTINGAS ELGESYS parodomas:

a) išlaikant nepriekaištingą išvaizdą;

b) nevartojant necenzūrinių žodžių;

c) kontroliuojant savo balsą ir judesius taip, kad nebūtų parodyta per daug emocijų, išskyrus tuos atvejus, kai tai padaryti numatyta ir toks sprendimas apgalvotas.

3) RYŽTINGUMAS parodomas:

a) žinant savo alternatyvas ir atidžiai išsirenkant geriausią veikimo būdą, jei rinkimuisi yra laiko;

b) greitai priimant sprendimą, kai nėra laiko detaliai vertinimui;

c) žinant, kada nepriimti sprendimo.

4) PRIKLAUSOMUMAS parodomas:

a) pasiryžus įvykdyti užduotį būnant užduoties vykdymo vietoje ir laiku;

b) vykdant tas užduotis, kurias buvo liepta įvykdyti ir kurias prižadėjote įvykdyti visiškai ir laiku.

5) IŠTVERMINGUMAS parodomas išlaikant psichinę ir fizinę ištvėrmę tarnyboje ilgą laiką įtemptomis sąlygomis.

6) ENTUZIAZMAS parodomas:

a) nuosekliai bendraujant teigiamai nusistačius karių atžvilgiu;

b) niekada nesiskundžiant karių akivaizdoje jais ar sistema;

c) pabrėžiant karių sėkmę;

d) aiškinant savo kariams, kodėl tikimasi iš jų užduoties įvykdymo;

e) drąsinant savo karius, skatinant imtis iniciatyvos įveikti kliūtis.

7) NUOLANKUMAS parodomas:

- a) užtikrinant kariams atlygį, kai jie to verti.
- b) pabrėžiant savo kariams, kokie jie yra svarbūs padaliniui;
- c) aiškinant savo padaliniui apie užduoties vykdymą ne kaip „aš veikiu“, bet kaip „veikėme mes“.

8) HUMORAS parodomas:

- a) gerai leidžiant laiką;
- b) juokaujant, kai tarnauti ar dirbti darosi sunku.

9) INICIATYVA parodoma:

- a) imantis veikti situacijoje, kai kažkas turi būti padaryta, netgi kai nėra nurodymų iš viršaus;

- b) ieškant būdų, kaip geriau atlikti užduotis;

- c) planuojant.

10) DORUMAS parodomas:

- a) sakant teisybę savo vadams ir pavaldiniams;

- b) stengiantis vykdyti užduotį savo karių, bet ne savo asmeninei naudai;

- c) skatinant sąžiningą ir atvirą bendravimą padalinyje.

11) TEISĖTUMAS parodomas:

- a) tiksliai įvertinant visas galimybes prieš veikiant;

- b) galvojant apie galimas pasekmes prieš atliekant veiksmą.

12) TEISINGUMAS parodomas:

- a) teisingai skiriant nuobaudas ir paskatinimus visiems kariams padalinyje;

- b) priimant sprendimus, kurie palengvintų užduoties vykdymą, ir būtų panaudotos tik reikiamos karių pastangos;

- c) išklausanč abi puses prieš darant sprendimą, kuris turi įtakos kariams.

13) ŽINIOS parodomas:

- a) priimant svarius taktinius sprendimus;

- b) gerai vykdant administracines ir technines pareigas;

- c) pastebint ir taisant savo karių užduoties vykdymą, neatitinkantį reikalavimų;

d) rodant kariams savo paties asmeninį pavyzdį, kaip vykdyti pareigas.

14) TAKTAS rodomas reiškiant vienodą pagarbą, kokios pats tikėtumeisi, bendraudamas tiek su vadais, tiek su pavaldiniais.

15) LOJALUMAS rodomas:

a) vykdant sudėtingus aukštesniųjų vadų įsakymus nereikiant asmeninės kritikos;

b) ginant savo karius nuo neteisingo elgesio tiek iš išorės, tiek iš vidaus;

c) diskutuojant apie karių ir padalinio problemas tik su tais, kurie gali padėti jas išspręsti.

16) NESAVANAUDIŠKUMAS parodomas:

a) užtikrinant rūpinimąsi savo kariais ir tik po to savo interesais;

b) dalinantis kartu su kariais esamais sunkumais, pavojais, nepatogumais;

c) imantis visų įmanomų veiksmų, kad kariai laikytųsi moralės normų.

VADOVAVIMO TEORIJA [LEADERSHIP THEORY]

Noras dominuoti ir tvirtas charakteris kelia pasitikėjimą (Jungtinės Karalystės feldmaršalas B. Montgomeris).

– Vadovauti kariniam vienetui dažniausiai reiškia VEIKTI. Tai yra vado gebėjimas panaudoti savo profesinius įgūdžius ir žinias įkvepiant žmones veikti taip, kad užduotis būtų atlikta ir kuo geriau.

– Vadovavimas – tai vado gebėjimas įtikinti ir įkvėpti (kartais ir priversti) 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

verčiant, nors kai kuriais atvejais įsakmus raginimas naudingas, ypač jei pavaldiniai pavargę arba išsigandę. Kariai instinktyviai paklūsta valingam griežto vado, turinčio tvirtą charakterį ir patirties, gerai išmanančio dalyką, nurodymui.

– Taip pat nereikėtų painioti vadovavimo ir valdymo, kuris pirmiausia skirtas ne žmonėms, o ištekliams valdyti. Žinoma, ir karininkai, ir seržantai turi mokėti planuoti ir valdyti išteklius, tačiau jų pagrindinė užduotis – vadovauti kariams. Žmogiškųjų išteklių valdymas – tik viena iš sudedamųjų vadovavimo dalių.

VADOVAVIMO PRINCIPAI [PRINCIPLES OF LEADERSHIP]

– Šie principai apibendrina vadovavimą geriau negu visa kita, ką NATO kariuomenės išmoko per daugelį metų. Beveik visi tyrinėjimai, atradimai, modeliavimai ir moksliniai tyrimai patvirtina vieną ar daugiau šių principų. Vadovavimo patirtis ir išmintis yra paremtos moksliniais tyrimais, taip pat kaip K. von Klauzevico knygoje „Karo principai“ („*Principles of War*“).

– Vadovavimo principai yra pagrindinis kelrodis, kaip ir ką įvairių lygmenų vadai turi daryti. Jie yra paprasti, tiesmuki, nepaprastai svarbūs ir pritaikomi visuose vadovavimo lygmenyse. Vadas privalo atidžiai juos perskaityti, suprasti jų reikšmę ir įsiminti. Šie principai padeda, kai vadas nėra tikras, kaip pasielgti vadovaujant kariams. Vadas taip pat turi pastebėti, kaip smarkiai jie yra susiję su jo praktine veikla, ko kariai tikisi iš vado lyderio. Vadas turi gerai įsidėmėti šiuos principus:

1) *Pažink save ir siek tobulėjimo.* Vadas turi pažiūrėti į kitus gerus vadus aplink, po to sąžiningai įvertinti save, paklausti savęs: „Ką aš galėčiau daryti geriau?“ Jis turi skirti laiko ir iš šalies pažiūrėti į kitus, gerai pamąstyti, kaip savo silpnybes ir trūkumus paversti privalumais. Jeigu vadas tikrai pažįsta save, jis turi paklausti kitų savo lygmens vadų, kaip jie vertina jį kaip vadą;

2) *Būk techniškai ir taktiškai išprusęs.* Vadas turi mokėti viską, ko reikia tam, kad jis galėtų atlikti savo darbą tobulai. Jis turi studijuoti ginklus, ginkluotę, jų priežiūrą ir taktiką iki tol, kol taps šios srities ekspertu ir kariai kreipsis į jį patarimo ir nurodymų.

3) *Siekite atsakomybės ir prisiimkite atsakomybę už savo veiksmus.* Kai kas nors turi būti padaryta, vadas neturi laukti, kol kas nors įsakys jam, jis turi daryti dabar.

4) *Priimkite sprendimą laiku ir paskelbkite jį.* Kai vadas privalo veikti taip, kad užduotis būtų įvykdyta, jis turi panaudoti visą turimą laiką apsvarstyti galimus variantus, tačiau sprendimas turi būti priimtas laiku. Geras sprendimas priimtas anksčiau yra geriau, negu geriausias sprendimas vėliau.

5) *Parodyk pavyzdį.* „Darykite taip, kaip aš tai darau“ – žymiai efektyvesnis būdas įkvėpti karius, negu „Daryk, kaip aš sakau“. Jeigu vadas tikisi, kad kariai turės kažką daryti, jis turi būti pasiruošęs padaryti tą pats ir taip gerai, kaip vadas norėtų, kad jo kariai padarytų. Nėra geresnio vadovavimo būdo už šį. Tai yra esminis vadovavimo būdas tiek vykstant karui, tiek taikos metu.

6) *Pažink savo karius ir rūpinkis jų gerove.* Vadas privalo žinoti daug daugiau apie savo karius negu tik jų batų dydį. Jis turi žinoti, kaip jie jaučiasi – kas verčia juos daryti ar nedaryti vienų ar kitų dalykų, kas juos motyvuoja ir kas slopina, kokie yra jų poreikiai. Vadas turi parodyti jiems, kad jis rūpinasi jais, sprendžia jų problemas. Vadas turi traktuoti juos kaip žmones, turinčius problemomų, vilčių ir jausmų, tokių, kaip ir jis pats.

7) *Informuokite karius.* Vadas turi stengtis, kad kariai suprastų svarbą to, ko jis tikisi iš jų (kad jie atliks užduotį kaip kariai ar padalinys). Jeigu vadas nuolat informuoja karius, jie pasitiki juo ir neklausinėja „kodėl?“ kritinėse situacijose, kai vadas neturi laiko atsakymams.

8) *Išugdykite savo pavaldinių atsakomybės jausmą.* Kai ka-

riai turi pademonstruoti savo įgūdžius ir valią, reikalingą atlikti užduotį, vadas turi leisti jiems tą daryti, tačiau ir turi būti tikras, kad jie supranta, kad patys atlieka šį darbą ir turi prisiimti atsakomybę už rezultatus. Vadas, atsižvelgdamas į kario sugebėjimus, turi skirti atitinkamo sudėtingumo užduotį.

9) *Įsitikinkite, kad užduotį kariai suprato, kad jos atlikimas bus patikrintas.* Vadas, prieš įsakydamas vykdyti užduotį, turi įvertinti kiekvieną karį, jo įgūdžius ir ryžtą. Jis turi išsamiai paaiškinti užduotį taip, kad karys ją suprastų. Vadas turi reguliariai tikrinti vykdymą ir užtikrinti, kad karys žinotų, kad jis pasiryžęs jam padėti ir pareikalauti iš jo veiklos rezultatų (kai reikia);

10) *Treniruokite karius kaip komandą.* Vadas turi užtikrinti, kad kariai turėtų galimybę įgyti pasitikėjimo savo ir kolektyvo galimybėmis ir sugebėjimais. Svarbiausia, kad karys suprastų, kiek jo paties veiksmai lemia kitų karių veiksmus.

11) *Panaudokite padalinį priklausomai nuo jo sugebėjimų.* Vadas turi žinoti, ko yra reikalaujama iš karių (kaip komandos) ir ką jie sugeba atlikti. Jis turi užtikrinti, kad užduotis, kurią reikalaujama atlikti, neviršija jų galimybių. Tačiau vadas turi pasistengti, kad užduotis būtų iššūkis kariams, nes jeigu ji bus per lengva, kariai gali tapti apatiški.

– Vadas, kuris žvelgia į šiuos principus kaip į pagrindines vadovavimo nuorodas, sukurs gerus padalinius, kurių kariai turės įgūdžių ir ryžto tarnauti kartu kaip komanda, kad atliktų užduotį.

VADOVAVIMAS POKYČIAMS [LEADING CHANGES]

– Strateginis vadas vadovauja pokyčiams taip:

1) nustato kariuomenės pajėgumą, reikalingą įgyvendinti šalies karinę strategiją;

2) paskiria strategines ir operatyvines užduotis ir išteklių prioritetus;

3) ruošia visoms karinių pajėgų operacijoms planų panaudojimą

4) kuria, aprūpina ištekliais ir išlaiko organizacines sistemas;

5) rengia pajėgų modernizavimo programas;

6) turi reikalingą personalą ir aprūpina įranga;

7) planuoja antraeilius ir trečiaeilius pokyčių rezultatus;

8) išlaiko efektyvų lyderio ugdymo ir kitokių (žmogiškųjų išteklių) programų vykdymą.

– Strateginis vadas turi:

1) pasirūpinti, kad būtų matomi ne tik naudingi pokyčių aspektai, bet ir jų būtinumas;

2) formuoti koalicijas, vadovavauti darbo procesui nuo koncepcijos iki įvykdymo;

3) sukurti ateities viziją ir strategiją jai įgyvendinti;

4) paskleisti savo viziją oragnizacijoje;

5) įgalina pavaldinius visuose lygmenyse imtis tokių pačių didelio masto pastangų;

6) planuoti dažnas ir greitai įgyvendinamas sėkmingas programas, kad skatintų vizijos sėkmės tikimybę;

7) tuos pokyčius pritaikyti organizacijos kultūroje ir taip kurti ateities aplinką.

VADOVAVIMO LYGIAI [LEADERSHIP LEVELS]

– Vadovavimas egzistuoja skirtinguose lygiuose. Organizacijų vadovų nuomone yra 3 svarbiausi vadovavimo lygiai:

1) komandinis vadovavimas – kai vadovas vadovauja 1–20 žmonių komandai ir jo komanda siekia aiškių, nustatytų tikslų;

2) operacinis vadovavimas – kai vadovas vadovauja pagrindinei darbo grupei ar nedidelei organizacijai ir jo pareigos yra aukštesnės nei komandos vadovo (jis kontroliuoja organizacijos veiklą);

3) strateginis vadovavimas – kai vadovas vadovauja strateginei, labai svarbiai organizacijai. Jis yra visų vadų vadas ir tiesiogiai vadovauja kiekvieno padalinio vadui.

Kartais vado laipsnis ar pareigos neatitinka vadovavimo lygio. Kiekvienas vadas, kiekviename lygyje veikia kaip tiesioginis vadas, nuolat tardamasis su savo tiesioginiais pavaldiniais.

VADOVAVIMO STILIAI [LEADERSHIP STYLES]

– Visi žmonės yra paveikti to, ką jie matė, išmoko, su kuo bendravo, ką patyrė. Bendravimo stilių lemia asmeninės savybės. Vieni žmonės yra linksmi ir šypsosi labai dažnai, kiti atrodo rimti. Kai kurie vadai gali įžengti į kambarį, pilną nepažįstamų žmonių, ir praėjus penkioms minutėms atkreipti visų dėmesį. Kiti labai atsakingi ir profesionalūs vadai jaučiasi nepatogiai atsiktinių žmonių susibūrimuose. Dauguma žmonių yra per vidurį.

– Geri vadai yra pakankamai lankstūs taikydami savo vadovavimo stilių ir techniką savo kariams. Kai kurie pavaldiniai geriau reaguoja į humorą, pasiūlymus, švelnius paraginimus. Kiti laukia rimto nurodymo ar net tiesioginio įsakymo. Jeigu vadas visus traktuos visiškai vienodai, tai bus neteisinga, nes kiekvieno žmogaus lūkesčiai gerokai skiriasi. Pvz., jei dėstytojas skaito paskaitą mišriai auditorijai, tai kai kurie klausytojai gali nesuprasti pateikiamos informacijos, o kiti, kurie labai gerai susipažinę su dėstoma tema, gali nuobodžiauti, nes jie nieko naujo neišgirsta. Todėl vadai turi pritaikyti savo veiklą, vadovavimo mokymo stilių prie karinio vieneto pobūdžio ir karių patirties.

– Vadovavimas gali būti autokratinis ir demokratinis. Autokratiški vadai nurodo pavaldiniams, ką daryti, be jokių paaiškinimų. Tų pačių vadovavimo stilių taikymas skirtingose situacijose arba skirtingų vadovavimo stilių taikymas tokiose pačiose situacijose nėra prieštaravimas.

– Išsamios didžiųjų karo vadų gyvenimo studijos rodo, kad retas karo vadas buvo gero būdo, nors visi jie turėjo talentą įkvėpti žmones savo entuziazmu. Visi turime įvairių prigimtinių gebėjimų ir savybių, kurias sunku pakeisti. Vieni pasižymi kūrybiškumu, turi lakią vaizduotę arba puikų humoro jausmą, kitiems šių savybių trūksta. Dėl to vadas turi tobulinti asmeninę savo vadovavimo stilių, stengdamasis kuo geriau išnaudoti įgimtus gebėjimus ir kiek įmanoma labiau lavindamas silpnąsias savybes. Tam naudinga stebėti kitų vadų vadovavimo stilių ir iš jų mokytis.

– Vadas turi pasirinkti tinkamiausią vadovavimo stilių atsižvelgdamas į savo charakterį. Tačiau būtina prisiminti, kad vadovavimo stilius turi kisti pagal aplinkybes: vienas stilius tinka vadovaujant lauko pratybose, kitas – taikos meto pasitarimui. Tačiau svarbiausia prisiminti, kad vadas turi būti nuoširdus ir išlikti savimi. Pavaldiniai greitai perpranta vadų apsimetinėjimą.

VADOVAVIMO UGDYMO METODAI [METHODS OF LEADERSHIP TRAINING]

– Mokymasis dirbant ir vadovaujant yra vis dar pagrindiniai mokymo vadovauti metodai. Mokymas vadovauti turėtų būti taip pat mokslinių tyrimų objektas. Norint taikyti mokymo metodus, visų pirma reikia turėti kandidatų, kuriuos mokant būtų taikomi šie metodai. Tam kad mokymas vadovavauti būtų efektyvus, kandidatai turi būti motyvuoti ir pasiruošę mokytis, žinoti mokymosi tikslus, turėti galimybę atsakyti, kad galėtų įsivertinti, turėti galimybę mokytis ir kartoti tai, kas jau išmokta. Pats naudingiausias mokymo vadovauti procesas prasideda nuo paties individo asmeninio pavyzdžio. Ši prielaida turėtų būti matoma vadui sulaukus atsako. Pagal elgsenos koncepciją daugiausia galima išmokti, kai instruktorius arba dėstytojas greitai atsako kandidatui. Bet kokios formos mokymasis yra būtinas,

kai grįžtamasis ryšys yra paremtas kandidatų savęs įvertinimu, kuris išklausomas instruktoriaus arba dėstytojo. Šis būdas – kiekvienos grįžtamojo ryšiu perteikiamos informacijos aptarimas – yra mažas žingsnis savikontrolės link.

VADŲ VADAI [LEADERS OF LEADERS]

– Bet kokiam lygmenyje, kiekvienas karys, kuris vadovauja kitiems kariams arba yra atsakingas už užduoties atlikimą, kurioje dalyvauja ir kiti, yra vadas. Kas tik daro įtaką kitiems motyvuodamas juos imtis veiklos, arba paveikia jų galvoseną ar sprendimus, yra vadas. Tai nėra tikrai pozicijos funkcija, bet ir vaidmens funkcija. Kiekvienas karys, įskaitant kiekvieną vadą, turi savo vietą karinės vadovybės grandinėje. Todėl kiekvienas kariuomenės narys taip pat yra pavaldinys ir vykdytojas. Reikia žinoti, kad organizacijoje yra daug vadų ir suprasti, kad vadas vadovauja ne tik savo pavaldiniams, bet kitiems vadams. Net žemiausio lygmens vadas yra vadų vadas. Pvz., šaulių kuopoje yra keturi vadovavimo lygmenys: kuopos vadas vadovauja būrių vadams, būrių vadai – skyrių vadams, o tie – grandžių vadams. Kiekvieno lygmens vadas turi leisti jam pavaldiems vadams atlikti savo darbą. Tokiu decentralizuotu darbo būdu, pagrįstu užduočių nuostatomis dar taikos metu, duoda progos pavaldiniams išvystyti disciplinotą iniciatyvą, kuri mūsų įgalina juos, net ir esant įsakymų stygiui, tęsti kovą, kai dėl radijo signalų trukdžių planai suyra ar kai netikėtai puola priešas.

– Decentralizacija nereiškia, kad vadas niekada tiesiogiai nesikiša ir neperima tiesioginės kontrolės jeigu tokios reikia. Laikas nuo laiko ateina metas, kai vadas turi nustoti vadovauti per kitus ir pats perimti vadovavimą, sakydamas: „paskui mane“. Tai gali atsitikti kovos lauke ar per pratybas, kai jam pavaldus žemesnio lygmens vadas pradeda klysti, ar situacija susidaro tokia, kad tik vado įsikišimas gali pakeisti įvykių eigą

ir išvengti pavojaus ar katastrofos. Dažniausiai vadas turi leisti jam pavaldiems vadams, duodamas jiems užduotį, savarankiškai veikti. Kartais reikia patikrinti, kaip jiems sekasi, tačiau ne trukdant dirbti. Taip veikti reikia drąsos, nes pavaldinys, ypač nepatyręs, gali padaryti klaidų. Tačiau tik tokiu būdu jis įgyja patirties.

– Kuopos vadas, kuris eiliniaus klausimais duoda įsakymus skyrininkams ir grandiniams, apeidamas būrio vadą, signalizuoja visai sau pavaldžių vadų grandžiai, kad jų tiesioginiai vadai gali būti apeiti bet kada. Kai pavaldūs vadai gali veikti iniciatyviai tiek, kiek reikia vado sumanymui įgyvendinti, rezultatai dažniausiai būna geri. Silpni vadai galvoja, kad jiems pavaldūs vadai jokių būdu negali tinkamai veikti be jų nuolatinės priežiūros (manosi esantys nepakeičiami). Tačiau realybėje taip nėra.

– Kiekvienas vadas gali būti pakeistas kitu. Karo lauke, jei karinis vienetas netenka vado, jis turi tęsti kovą. Turi atsirasti kitas, kuris stotų jo vieton. Stiprūs ir drąsūs vadai, supranta, kad jų pavaldiniams reikalinga erdvė, kurioje jie galėtų veikti. Žinoma, tai nereiškia, kad jiems galima daryti daug klaidų. Vadas turi padėti jiems siekti gerų rezultatų, duodamas jiems įgaliojimus veikti ir patardamas, kaip planuoti, paruošti, vykdyti ir įvertinti savo darbą, kad jie galėtų savarankiškai veikti. Vadui reikia paremti pavaldinius, bandančius suprasti veiklos prasmę, kryptį, ir tinkamai motyvuoti juos, kad jie remtų viso karinio vieneto planą, patikrinti karinio vieneto darbą ir nurodyti, ką reikėtų pataisyti. Geri vadai aptaria po pratybų su savo pavaldiniais priežastis to, kas įvyko, kad visi pasimokytų iš savo klaidų.

VALIA [WILL]

Kario valia yra tris kartus svarbesnė nei jo ginklas (D. M. Malone).

– Sąmoningas veiksmų pasirinkimas, gebėjimas siekti tikslo įveikiant vidines kliūtis. Šio siekimo tikslas yra aukščiausias motyvas, kurį palaiko žemesnio lygio emociniai motyvai. Tikslas lemia vidinį intelektualinį veiklos planą, telkia vidines jėgas, motyvus, kurie reguliuoja veiksmus. Jei atsiranda prieštaravimų, vidinių sunkumų siekiant tikslo, vidinis intelektualinis siekimų planas užgožia poreikius, emocijas, kliudančias pasiekti tikslą. Įveikiant sunkumus, stiprėja valia. Todėl mokymo įstai-gose stengiamasi ugdyti su valia susijusius charakterio bruožus: drąsą, ryžtą, atkaklumą, iniciatyvą, ištvermę ir pan.

– Valia yra tas vidinis variklis, suteikiantis galios kariams tęsti užduotį, kai jie išvargę, alkani, bauginami, sušalę, sušlapę ir net tada, kai būtų lengviau sustoti nepabaigus užduoties. Tačiau valia vien tik kovoti neturint įgūdžių yra bevertė, nes kovoti reikia mokėti. O turėdami įgūdžių, bet neturėdami valios, kariai irgi nekovos. Vado uždavinys yra išugdyti savo padalinyje valią, kad būtų pasiekta pergalė, jei tam reikia valios ir įgūdžių. Kariuomenėje turi vyrauti pergalės prieš visas išorines įtakas nuotaika. Lengva kalbėti apie valią, kai viskas gerai sekasi. Vado valingumas išbandomas tuo atveju, kai viskas vyksta ne pagal numatytą planą, kai atrodo, kad vadovybė jį užmiršo ir nepavyks atlikti užduoties. Tokiu atveju jam reikia panaudoti visus savo sugebėjimus vykdyti užduotį iki galo ir likti ištikimam savo žmonėms, daliniui ir valstybei.

VALIA IR LAIMĖJIMAS MŪŠYJE [WILL AND WINNING IN A BATTLE]

– Svarbiausia kariuomenės atsakomybė yra laimėti karą. Ir kas padeda kariams įveikti baisius mūšio iššūkius? Valia siekti pergalės, gebėjimas nepalūžti, esant sunkumų, net ir jeigu operacija atrodo beviltiška. Tai yra valia ne tik išgyventi, bet ir rasti sunkiausių problemų praktiškų sprendimų. Gebėjimas išplėsti

pergalę sudėtingomis aplinkybėmis, t. y. kenčiant alkį, jaučiant baimę, nuovargį, yra karių etoso dalis. Valia siekti pergalės turi būti puoselėjama ir taikos metu, kai lengviau būti nepatenkin-tam, skūstis ir naudoti energiją neproduktyviai, užuot sutelktus savo gebėjimus pagerinti situaciją. Disciplina suvienija karius, karių etosas motyvuoja juos ir vadą tęsti misiją.

– Visi vadai yra kariai (plačiąja prasme). Vadai turi ugdyti ir parodyti ryžtą laimėti, norą atlikti savo darbus gerai, ištermingai, nepaisant aplinkybių. Kariuomenė – tai komanda, kurios visi nariai turi įdėti savo indėlį į užduoties vykdymą. Vadas yra atsakingas už pavaldinių komandinės dvasios ugdymą, t. y. jausmą, kad jie yra didesnio vieneto dalis. Vadas turi parengti pavaldinius atlikti savo darbo dalį.

– Karinėse operacijose dažnai pasitaiko pavojų, sukeliančių baimę. Negalima išvengti baimės kovos lauke, bet reikia daryti viską, kad ji būtų atpažinta ir įveikta. Vadas turi kariams pasakyti: „Jūs pajusite baimę, bet štai ką turime daryti, kad atliktume užduotį nepaisydami baimės“. Mūšio reginiai ir garsai yra bauginantys. Taip pat mūšio lauke kyla ir kitokio pobūdžio baimė, apie kurią pasakoja veteranai: „Ar sugebėsiu elgtis taip, kad nenuvilčiau savo bendražygių“.

– Siekiant pergalės dažnai reikia valios ir ryžto ne vien tik fizinio pavojaus atveju, bet ir kitokiomis aplinkybėmis, pavyzdžiui, kai reikia pasielgti teisingai.

VEIKLUMAS [ACTIVITY]

Neveiklūs net neikite iš namų!

– Vadas yra atsakingas už tvirtą ryšį su savo sekėjais – komandos nariais. Jis taip pat privalo nuolat ieškoti naujų galimybių ir būti pasirengęs jomis pasinaudoti. Pagrindiniai veiksniai, kuriais vadas lyderis gali nukreipti įvykius sau palankia linkme, yra žinojimas, ko nori, savęs skatinimas veikti, rizikuoti. Kad

vado lyderio veiklumas didėtų, būtina keisti mąstymo nuostata, nelaukti, kol proga pati pasibels į vado duris, turėti drąsos žengti kitą žingsnį – viena yra pamatyti galimybę, visai kita – ką padaryti, kad ja vadas pasinaudotų. Vadas lyderis privalo išsirinkti patraukliausią galimybę ir išspausti iš savęs viską, kad ja pasinaudotų. Jis turi nesustoti tol, kol jo sumanymas nebus galutinai įgyvendintas.

VEIKSMŲ EIGOS APŽVALGA [IN-PROCESS REVIEW]

– Reikia pradėti apžvelgti veiksmų eigą kuo greičiau, dar užduoties vykdymo pradžioje. Vadas turi apgalvoti, kuriose vietose padalinys gali turėti problemų ir kam reikėtų skirti daugiau dėmesio. Apžvelgdamas veiksmų eigą, vadas turi kalbėtis su pavaldiniais, kad kuo anksčiau pastebėtų trūkumus ir dar turėtų laiko juos pataisyti.

VEIKSNIAI, FORMUOJANTYS VADO LYDERIO SAVYBES [FACTORS FORMING LEADER ATTRIBUTES]

– Vadovavimo aplinka yra veikiamą XXI amžiaus pokyčių. Karo tarnyba tapo sudėtingesnė ir sunkiau motyvuoti karius. Dabar svarbu ne tik krašto gynyba, bet ir karinės operacijos užsienyje, kova dėl bendrųjų žmonijos vertybių – regiono saugumo, taikos palaikymo, bendros pasaulio gerovės. Būtina išmanyti ne tik bendras globalines, geopolitines, bet ir kultūrinės įvairių šalių problemas. Reikalaujama ne tik kovinių įgūdžių, bet ir supratimo apie naujas technologijas, geopolitikos, ekonomikos, teisės ir psichologijos žinių. Šiuolaikinės technologijos ir modernus karybos mokslas kelia naujus uždavinius vadui lyderiui.

– Vado lyderio elgsenai didelę įtaką daro mūsų veiksniai:

1) *Pavojus*. Mūsų laukas yra fiziškai pavojinga vieta – žmonės žūsta. Vadui tai reiškia dar daugiau – jis gali būti nugalėtas,

gali pralaimėti mūšį, prarasti savo karius, būti apsuptas, atkirstas. Svarbiausia – jis gali neįvykdyti savo misijos.

2) *Atsitiktinumas*. Geriausiai suplanuotos operacijos gali nepasisiekti dėl nenumatytų atsitiktinumų. Tai gali sutrikdyti vado lyderio planus. Vadui reikia visuomet būti pasiruošusiam netikėtumams.

3) *Informacijos stoka*. Nežinojimas svarbių faktų, neturėjimas informacijos, kuri reikalinga tam, kad būtų atlikta užduotis (pvz., esminės informacijos apie priešą išsidėstymą, žygio kryptį, padalinių sudėtį, priešą tikslus ir lūkesčius stoka).

4) *Baimė*. Tikro ar tariamo pavojaus bijojimo jausmas. Tai gali paveikti vado ir karių moralę, gali sukelti paniką. Vadas turi būti budrus, kad tokius reiškinius laiku sustabdytų.

5) *Išsekimas*. Žmogaus kūnas, protas ir nervai gali atlaikyti tik ribotą spaudimą. Žmogui reikia miegoti, valgyti, gerti, jis serga, šyla ir šąla, pervargsta. Vado ir jo karių savikontrolė veikiama įtampos ir tam tikrų dalykų stokos.

6) *Frustracija*. Trintis kovos lauke, visa, kas paprasta taikos metu, pasidaro žlugdančiai sunku karo metu. Maži nesklandumai virsta didžiausiomis kliūtimis.

– Karo principai: daugumoje NATO šalių kariuomenių remiamasi K. von Klauzevico „Karo principais“ (1942):

- 1) aiškus tikslas;
- 2) vadovavimo vientisumas;
- 3) paprastumas;
- 4) pajėgų sutelkimas tinkamu laiku kritiškose vietose;
- 5) ekonomiškasis jėgų ir išteklių naudojimas;
- 6) netikėtumas;
- 7) slaptumas;
- 8) iniciatyva;
- 9) manevravimas.

– Bruožai, reikalingi vadui lyderiui:

1) *Drąsa* – tai fizinė, protinė ir moralinė galia įveikti baimę, sunkumus ir imtis veiksmų. Iš vado lyderio reikalaujama savitvardos, gebėjimo įvertinti pavojų ir sąmoningo savo pareigos suvokimo, o ne kokio nors nevalingo ar savižudiško elgesio.

2) *Intelektas* – yra minties pagrindas veiksmui. Tai gebėjimas įvertinti naujas ir sudėtingas situacijas, atsižvelgiant į jas manipuliuoti aplinka, konceptualiai mąstyti. Mūšyje vadas lyderis dažnai turi pasikliauti vien savimi (ir tikėjimo išpažinimu), kad išlaikytų savitvardą. Vadui reikalinga gera vaizduotė, lanksti galvosena ir racionalus protas. Kiekvienas iš šių veiksmų reiškia intelektą kaip priežastį veikti.

3) *Valia* – tai sąmoninga veikla pagal bendruomenės pripažįstamus principus ir vertybes, tai gebėjimas kontroliuoti savo paties veiksmus ar emocijas.

4) *Narsumas* kariaujant gali būti išreiškiamas kaip greitai sumanyti rizikingi veiksmai arba kaip valingas sąmoningas tikslo siekimas.

5) *Atkaklumas* kovojant įgalina vadą ir jo karius išsilaikyti iki galo, nepaisant į priešą persvaros ar kovos sąlygų.

6) *Asmenybė* – pavojaus atveju vado buvimas veiksmo vietoje leidžia dviem būdais kontroliuoti situaciją: sutelkiant pakrikusius ir įkvėpiant jiems ryžto nugalėti. Vado asmeninis kontaktas su jo vadovaujamaisiais kariais yra labai svarbus.

7) *Energija* – visos lig šiol išvardytos savybės turi būti paremtos gera sveikata, ištverme ir fiziniu tvirtumu, kad vadas galėtų tinkamai veikti. Jo kūnas – tai drąsos, valios, intelekto gyvybės palaikymo sistema. Toje sistemoje glūdi jėga viską išverti.

8) *Etika* – tai moralinių vertybių pripažinimas ir etikos normų laikymasis.

9) *Patriotizmas* – prisirišimas prie fizinės vietovės ar gyvenimo būdo. Tai jausmas, o ne politinė idėja.

– Šiuolaikinis vadas lyderis turi suvokti naujas kovos taisykles ir paisyti žmogaus teisių. Garbė, patriotizmas ir karių etosas yra viso to dalis. Be etikos ir etoso, be garbės ir patriotizmo tarnyba Lietuvai netenka prasmės.

– Aprašytosios lyderio savybės būtinos visuose vadovavimo lygiuose: strateginiame, operatyviniame ir taktiniame. Jos apibūdina lyderio charakterį, į jų visumos ugdymą turi būti orientuojamas visas karininko rengimo procesas. *Žr. priedą 228 p.*

VERTYBĖ [VALUE]

– Tai stipriausi ir giliausi kiekvieno žmogaus moraliniai įsitikinimai. Būtent nuo savo vertybių pažinimo prasideda tikras savęs pažinimas. Žinantis savo vertybes žmogus gali užtikrintai pasakyti, kas būtent jam yra svarbiausia. Gyvenantis pagal savo asmenines vertybes, žmogus net ir sunkiausiomis gyvenimo akimirkomis išlaiko tvirtybę ir vidinį stabilumą.

– Vertybė – objektas, reikšmingai tenkinantis asmens ir visuomenės poreikius; asmenybės veiklos ar elgesio motyvas, susijęs su objektais, labiausiai atitinkančiais materialinius, kultūrinius ar dvasinius asmenybės poreikius. Skiriamos objektyviosios ir subjektyviosios vertybės. Kultūros, mokslo, meno vertybės sudaro mokymo ir auklėjimo turinį, atitinkantį visuomenės poreikius. Subjektyviosios vertybės – tai, ko žmogus ieško kaip prasmingiausio dalyko moksle, kultūroje, istorijoje, gyvenime, veikloje, santykiuose su kitais žmonėmis. Kario požiūris į kitų žmonių vertę, supratimą ir kitką, apibūdina vado vertybes. Kariai (pavaldiniai) ateina į kariuomenę turėdami asmeninių vertybių. Kiekvieno žmogaus savybes lemia jų patirtis. Bet kariai, davę priesaiką, įsitraukia į organizaciją, kurioje vadovaujamosi jos vertybėmis. Tai yra daugiau nei taisyklės. Jos nėra abstrakčių formuluočių rinkinys, kuris niekam nesvarbus. Vadas lyderis turi vadovautis šiomis vertybėmis kiekvieną die-

ną atlikdamas kiekvieną veiksma.– Lietuvos kariuomenė yra vertybėmis paremta organizacija. Vado vertybės atlieka kelias funkcijas:

- 1) padeda apibūdinti vado ugdymo esmę;
- 2) padeda apibūdinti žmogaus asmenybę;
- 3) taip pat yra ir gairės, nurodančios lyderio vystymosi ir moralinio samprotavimo kelią ir padedančios mokytis ir tinkamai elgtis.

– Vertybės primena mums ir parodo, kas mes esame ir dėl ko kovojam. Jos padeda mums skirti bloga nuo gero įvairiose situacijose. Vertybės yra susijusios tarpusavyje, jos papildo viena kitą. Negalima vadovautis viena vertybe, ignoruojant kitą.

Žr. priedą 214 p.

VERTYBINĖ ORIENTACIJA [VALUE ORIENTATION]

– Išugdytas sąmonės sugebėjimas reguliuoti veiklą ir elgesį pagal įsitikinimus, dorovines normas ir gyvenimo perspektyvas, atskirti, kas nevertinga ir priešiška asmenybės ir visuomenės gyvenime. Įsitvirtinusios asmenybės orientacijos tampa charakterio bruožais. Jos susijusios su subjektyviomis vertybėmis ir yra praktinė pastarųjų išraiška, aktualus veiklos motyvas.

VIDINĖ DRAUSMĖ [SELF-DISCIPLINE]

Pirmiausia jūs vadovaujate sau.

– Jei vadui lyderiui vidinė drausmė yra vertybė, tada jis turi daryti ne tai, ką nori, o tai, ko reikia. Vadas lyderis turi gyventi vidinės drausmės kupiną gyvenimą. Kad vidinė drausmė taptų vado lyderio palydove, reikia nustoti teisintis. Vadas lyderis neturi siekti atlygio ir įvertinimo anksčiau laiko. Jei vadas lyderis nuolat galvos tik apie sunkumus ar nesėkmes, jis gali netekti motyvacijos. Užuoat išsiugdęs vidinę drausmę, vadas gali imti graužtis. Kai kitą kartą teks vykdyti tikrai sudėtingą užduotį ir vadas pradės galvoti, kas jam būtų patogiau, o ne svarbiau, jam

būtina keisti dėmesio objektą. Kad vidinė drausmė stiprėtų, vadas lyderis turėtų išsiaiškinti, kas yra jam svarbiausia, atrasti laiko ir pasižymėti, kokios naudos duos sukurto plano įgyvendinimas, užsirašyti visas priežastis, dėl kurių vadas negalėtų vykdyti savojo plano, ir išnagrinėti jas.

VIENPUSĖ IR ABIPUSĖ KOMUNIKACIJA [ONE-WAY AND TWO-WAY COMMUNICATION]

– Vienpusė komunikacija yra tiesiog kokios nors informacijos matymas ar girdėjimas, kuris nereiškia, kad informacija bus suprasta klausytojo ir kad jis turės progą užduoti klausimų. Todėl, jei yra laiko ir galimybių, siektina abipusė komunikacija.

VISIŠKAS VADOVAVIMAS [FULL COMMAND]

– Aukštesniojo vado teisė ir atsakomybė duoti įsakymus savo pavaldiniams (kariams). Visiškas vadovavimas apima visus karinių operacijų organizavimo ir administravimo aspektus, kovinį rengimą, logistiką ir galioja tik nacionalnėse (valstybių) kariuomenėse. Šie įgaliojimai negali būti perduoti, todėl nė vienas daugianacionalės koalicijos ar NATO operacinių pajėgų vadas neturi visiško vadovavimo jam paskirtoms Lietuvos operacinėms pajėgoms įgaliojimų. Lietuvos kariuomenėje visiško vadovavimo įgaliojimus turi tik Lietuvos kariuomenės vadas.

VIZIJA [VISION]

Jūs galite įgyvendinti tik tai, ką sugebate įsivaizduoti.

– Tikro vado pasiryžimą įgyvendinti savąją viziją skatina ne jo postas, o aistra. Vizija nėra mistinis dalykas, atsirandantis, kaip daug kas mano, iš niekur. Ji atsiranda iš vado lyderio ir jį supančių žmonių patirties. Jei vizija išties vertinga, ji ne tik suburia žmones, bet ir praturtina tų žmonių gyvenimus, grindžiama kitų žmonių poreikiais. Viena iš vertingiausių vizijos

ypatybių – jos trauka. Ji traukia, įkvepia ir suburia komandą. Iš kur atsiranda vizija? Iš lyderio vidaus, kitų kritikos, sėkmės. Vizija turi kilti iš vidaus, tačiau negalima apsiriboti vien tik savo, kaip lyderio, nebegalinėmis galimybėmis. Kad vado sugebėjimas įsivaizduoti ir kurti vizijas tobulėtų, būtina įvertinti savo, kaip lyderio, gyvenimo viziją.

VYKDYMAS [EXECUTION]

– Vykdymas – veikla, kuria siekiama, kad užduotis būtų atlikta, siekiant vado iškelto tikslo pagal standartus laiku ir rūpinantis savo pavaldiniais.

– Įvykdymas – tai veiklos rezultatas, pagrįstas viskuo, kas vyko anksčiau. Bet planavimas ir ruošimasis negarantuoja sėkmės (planuotas veiksmas gali nepavykti). Tada reikia tvirtos valios kovoti vykdam aukštesniojo vado sumanymus ir siekiant galutinio užduoties tikslo. Reikia prisitaikyti ir tobulintis.

– Taktinėje situacijoje vadas turi žinoti savo aukštesniųjų vadų tikslus. Vykdydamas užduotį, vadas turi užimti savo postą tokioje vietoje, iš kurios galėtų vadovauti savo pavaldiniams, pradėti ir kontroliuoti veiksmus, daryti įtaką kitiems laikydami plano, reaguoti į pokyčius, išlaikyti sutelktumą ir vadovauti darbui, kad tikslas būtų pasiektas pagal standartus, net atsiradus kliūčių ir nukrypimų.

– Vadas turi užtikrinti, kad jam pavaldūs vadai dirbtų tai, kas būtina. Kuopos vadas neturi eiti būrio vado pareigų, o būrio vadas – skyrininko.

– Kariniai vienetai dažnai kovoja kaip vienos ginklų rūšies pajėgos (*single service*) pastiprintos kitų ginklų rūšių parama. Didesnių karinių vienetų operacijos, dalyvaujant kelioms ginklų rūšims, kovojama jungtinėmis pajėgomis (*joint forces*).

– Šių dienų operacijose vyrauja nepozicinės (*non-linear*) dinamiškos aplinkybės. Tokios aplinkos sąlygos lemia didelį

informacijos krūvį (*information-intense environment*), dėl to vadas lyderis turi suderinti savo veiksmus su nekarinėmis ir nevalstybinėmis tarnybomis.

VYRIŠKUMAS [MANHOOD]

– Charakterio savybė, apimanti išsvermingumą, atkaklumą, ryžtingumą, pasiaukojimą ir pasireiškianti gebėjmu veikti drąsiai ir tikslingai, siekiant užsibrėžtų tikslų, vadinama vyriškumu. Vyriškas žmogus pasižymi tvirta valia, didele savitvarda, sugebėjmu kritiškai vertinti, net didelio pavojaus akivaizdoje nepabūgti, išsaugoti blaivų protą ir dvasios pusiausvyrą. Sunkiuose išbandymuose toks žmogus nepalūžta, išveria visus fizinius ir psichologinius sunkumus.

– Vyriškumas – tai ne žmogaus tvirtumas ar šiurkštumas. Ši savybė artimai susijusi su humaniškumi ir jautrumu. Vyriškas žmogus yra didžiadvasis, teisingas ir atidus kitiems. Vyriškumas išryškėja ypač sudėtingose gyvenimo ar tarnybos situacijose, kai žmonėms tenka rizikuoti savo padėtimi, sveikata ar net gyvybe kovojant už gerį ir tiesą, ginant teisėtus asmeninius ar valstybės interesus.

– Vyriškumą apibūdina ne tiek sutinkamų pavojų ir įveikiamų sunkumų mastas, kiek pilietiškai reikšmingų tikslų įgyvendinimas. Kai vyriškumas panaudojamas atliekant negarbingus, nemoralius ar net antivisumeninius veiksmus, jis praranda savo prasmę ir virsta neigytviu reiškiniu.

– Kartais neteisingai manome, kad vyriškumas būdingas tik vyrams. Vyriškai ar net didvyriškai gali elgtis ir karės, kariūnės. Vyriškumas rodo žmogaus pažiūrą ir įsitikinimą tvirtumą, moralinį jo brandumą ir patriotinį ar pilietinį kryptingumą. Aukščiausia vyriškumo apraiška yra didvyriškumas.

ŽINOK [KNOW]

– Kaip bendrauti ir bendradarbiauti su žmonėmis? Vadas ir karys privalo žinoti, tai yra suprasti, ne tik doktrinas, koncepcijas ir idėjas, kuriomis reikia vadovautis atliekant užduotį, bet turėti ir valdyti įgūdžius, kaip naudoti techniką ir ginklus, taip pat puikiai išmanyti taktiką ir gebėti priimti sprendimus dėl savo padalinio panaudojimo mūšyje pagal jo paskirtį.

ŽINOTI TIKSLĄ [KNOW PURPOSE]

– Organizacinis vadas turi žinoti tikslą, nuostatus ir pažinti save. Jis turi skatinti atvirą dialogą, išklausti įvairių nuomonių, užtikrinti, kad jam pavaldūs vadai galėtų pareikšti savo nuomonę nebijodami neigiamų pasekmių ir žinodami, kad tik tokiu būdu galima stiprinti vieneto dvasią, vertybes ir gauti naudos.

ŽYGDARBIS [FEAT]

– Didelės moralinės ir fizinės drąsos ir vyriškumo pasireiškimas neįprastoje, sudėtingoje, ekstremalioje ar kritinėje situacijoje yra žygdarbis. Jis reikalauja iš žmogaus ypatingų fizinių ir emocinių jėgų, įveikiant kliūtis, sutiktas kelyje, tarnyboje, siekiant tikslo. Tačiau žygdarbis gai būti, pvz., ir garbingas gyvenimas ar karinė tarnyba, kai žmogus ir nepalankiomis aplinkybėmis atkakliai priešinasi blogiui, išsaugo švarią sąžinę, apgina orumą.

ŽMOGIŠKOJI DIMENSIJA (MASTAI) [HUMAN DIMENSION]

Kiekvienas vadas turi teisę pasirinkti vadovavimo būdą. Būdamas vadu stenkis pažinti savo karius ir niekada nepalik jų nežinioje. Nepaisydamas savo rango, turėk omeny vieną labai svarbų vadovavimo aspektą – tu vadovauji žmonėms. Kariuomenė nėra sudaryta iš žmonių. Kariuomenė YRA žmonės. Jie turi poreikių, interesų, troškimų, valios, privalumų, galimybių,

silpnųjų ir ketinimų. Jie yra tavo pasiruošimo pagrindas ir šis pasiruošimas – kaip tautos ir kariuomenės – priklauso nuo kario dvasios. Ši dvasia suteikia kariuomenei gyvybę. Be šito mums nesisektų (JAV gen. C. W. Abramsas, 1914–1974 m.).

– Norint įvertinti žmogiškąją vadovavimo dimensiją, būtina suprasti du pagrindinius elementus: vadovavimo esmę ir žmones, kuriems vadai vadovauja. Vadovavimas yra abstrakti sąvoka, nes kiekvienas organizacijos narys yra unikalus. Be to, pirmiausia, vadovavimas priklauso nuo vado asmenybės (kas jis yra ir ką jis žino), antra, nuo pavaldinių (karių) ir jų žinių ir, trečia, nuo organizaciją supančios aplinkos (viskas, kas vyksta aplink vadą ir jo organizaciją).

ŽMONĖS, KOMANDA IR ORGANIZACIJA [PEOPLE, TEAM AND INSTITUTION]

– Kariuomenė yra institucija. Kariai duoda priesaiką tarnauti tautai, valstybei ir kariuomenei. Jie nėra samdiniai. Kariuomenė taip pat turi išsipareigojimų tiems, kurie jai tarnauja, ir net jų šeimoms, o pastarieji savo ruožtu taip pat turi išsipareigojimų jai. Kariuomenė dar turi ir tokių išsipareigojimų kariams, civiliams darbuotojams ir jų šeimoms, kokių kitos organizacijos neturi. Taip pat ir kariai, civiliai darbuotojai ir jų šeimos turi išsipareigojimų, kurie yra daug didesni nei darbuotojų kitose ne karinėse organizacijose.

– Komandai būtina vadų ir pavaldinių tarpusavio pagarba ir disciplina. Didžiausia drausmė būna tada, kai pavaldiniai pasitiki savo vadu ir noriai vykdo jo sprendimus, priima pažiūras, taip pat supranta ir yra įsitikinę savo užduoties teisingumu, vertina savo komandą ir savo pačių vietą joje, stengiasi sėkmingai įvykdyti užduotį. Tokia drausmė išugdo individus ir komandas, kurios net sunkiausiais momentais pačios randa tinkamus sprendimus.

ŽMONIŲ ĮGALINIMAS [EMPOWERING PEOPLE]

– Žmonės nori, kad jų darbai būtų įvertinti ir kad jiems būtų suteikta galia nevaržomai veikti. Vadas pavaldiniams suteikia tokią galią, kai išmoko juos atlikti savo darbą, suteikia jiems atitinkamus išteklius ir autoritetą, o pats lieka nuošaly ir leidžia jiems dirbti. Tai nėra vien didžiulė vado pasitikėjimo savo kariais (pavaldiniais) išraiška, tai yra vienas geriausių būdų ugdyti lyderius. Vadas turi treniruoti juos ir patarti bet koku atveju.

APIBENDRINIMAS

Lyderystė kovos lauke yra pats svarbiausias iššūkis vadui. Būti lyderiu reiškia puoselėti vertybes, kurios yra motyvacijos ir valios pagrindas. Jeigu vadas veiks nesiremdamas šiomis vertybėmis, jo kariai gali beprasmiškai žūti. Kompetentingas vadas lyderis siekia tobulumo kurdamas pajėgas, kurios gali būti panaudotos krašto gynyboje.

Karinis vadovavimas susideda iš trijų lygmenų: taktinio, organizacinio ir strateginio. Vadovavimas bus daug perspektyvesnis, jei vadas nebijos priimti atsakomybės už savo veiksmus.

Būti geru vadu reiškia būti geru pavaldiniu. Kiekvienas karys yra atsakingas už komandos veiksmus. Ir visi, kas atsakingi už karių priežiūrą ar užduoties vykdymą, yra vadai. Todėl kiekvienas karys bet kuriuo metu gali juo tapti.

Vertybės ir savybės lemia vado lyderio charakterį, nurodo kaip BŪTI karininku. Tikram kariui būdinga drausmė ir noras visada būti pirmam. Tik po ilgų tarnybos ar darbo metų įgyjama ŽINIŲ ir tampama profesionaliu vadu, galinčiu VYKDYTI tai, ką reikia, užbaigti užduotį ir rūpintis savo kariais. Vadovavimo sėkmė pasiekama vadovaujantis trimis karinės lyderystės principais: BŪTI, ŽINOTI, VYKDYTI.

Vadovavimas mūšyje yra pagrindinis ir pats svarbiausias kario vertybių išbandymas. Jei vadas nesivadovaus šiomis vertybėmis, kariai gali žūti be reikalo ir užduotis gali likti neįvykdyta.

Kuo vadas turi būti, ką žinoti ir daryti? Vadas turi turėti tvirtą asmeninių vertybių sistemą ir savybių, kurios padėtų numatyti užduotį, planuoti veiksmus ir būti kariams pavyzdžiu. Vadovaudamas ir imdamasis veiksmų, vadas turi elgtis teisingai tam, kad tinkamai atliktų užduotį.

Vadovavimas mūšyje – didžiausias išbandymas, kurį įveikti gali tik motyvuotas ir valingas vadas. Motyvacija ir valia yra lemiamos asmeninių vado ir kariuomenės vertybių. Vado motyvacija susijusi su žinojimu, koks vadas turi būti, ką turi žinoti ir ką turi daryti. Toks žinojimas kyla iš tarnybos patirties. Kad vadas lyderis deramai atliktų veiksmus, jis turi suprasti žmogaus, kaip asmenybės, svarbą.

Žmogiškieji ir aplinkos veiksniai veikia karinio vadovavimo kokybę. Bet kokia įtampa, kilusi dėl pokyčių greičio, daug lemia taikos ir karo metu. Kaip lyderis, vadas turi daryti viską, kad sumažintų įtampos daromą poveikį. Vado charakteris ir įgūdžiai (gebėjimas nugalėti įtampą, ugdyti savo karių moralę ir palaikyti drausmę) yra svarbiausi kuriant štabo klimatą (netgi svarbiau už išorines aplinkybes).

Organizacinis klimatas ir kultūra nustato aplinką, kurioje vadas ir jo pavaldiniai tarnauja. Tiesioginio, organizacinio ir strateginio lygmens vadai atlieka skirtingas funkcijas, kuriant kolektyvo klimatą ir kultūrą, bet svarbiausia, kad vadas, kaip komandos lyderis, sukurtų draugišką klimatą. Vado elgesys ir veiksmai lemia, kokioje aplinkoje tarnauja jo kariai (pavaldiniai).

Yra skirtingų būdų, kaip sukurti tinkamą aplinką kariams ir įgyvendinti principus: BŪK, ŽINOK, DARYK ir DRĮSK. Kad kiekvieno vado veikla būtų efektyvi, jis turi remtis būtent šiais principais. Tačiau būtina įsidėmėti, kad kiekvienas vadas turi pasirinkti savo vadovavimo stilių atsižvelgdamas į konkrečią situaciją ir žmones, kuriems jis vadovauja. Kad kariai būtų motyvuoti atlikti užduotį tam tikroje situacijoje neužtenka naudotis tik vienu kuriuo nors vadovavimo stiliumi, reikia taikyti įvairius metodus.

Visi vado lyderio veiksmai turi numatytų ir nenumatytų pasekmių. Tad reikėtų visuomet apgalvoti savo, kaip vado, sprendimus ir atlikti savo pareigą. Kartais atrodo, kad mažo ka-

rinio vieneto vado sprendimas dėl kokio nors menko klausimo neturi reikšmės visai karinei organizacijai. Tikrai taip nėra. Jo sprendimas gali turėti dedelių pasekmių.

Nepaisant įtampos ir socialinių ar technologinių pokyčių, lyderystė visuomet paveikia žmonių emocijas ir elgesį. Vadas toliau kopina karjeros laiptais įvykdydamas vis daugiau sudėtingų užduočių, turinčių didesnių pasekmių, taip įgydamas patirties.

Tiesioginis karinis vadovavimas būdingas tokiems kariuomenės vienetais, kuriuose pavaldiniai pripratę visada matyti savo vadą. Tokie kariniai vienetai yra komandos, skyriai, būriai, kuopos ir batalionai. Norėdamas būti geras vadas, jis turi turėti visuomeninių, konceptualiųjų, techninių ir taktinių įgūdžių. Tiesioginis vadas taiko savo konceptualiuosius sugebėjimus kritiškam ir kūrybiškam mąstymui tobulinti, kad rastų tinkamiausią būdą įvykdyti užduotį. Jis naudoja etišką mąstymą, kad įsitikintų, kad jo sprendimai yra teisingi. Tokie vadai yra geriausi kariuomenės specialistai ir lyderiai.

NAUDOTA LITERATŪRA

- Adair J. 100 patarimų vadovui. Vilnius: Alma littera, 2006.
- Enciklopedinis karybos žodynas. Vilnius: LKA, 2008.
- Jovaiša L. Enciklopedinis edukologijos žodynas. Vilnius: Gim-tasis žodis, 2007.
- Jovaiša L. Pedagogikos terminai. Kaunas: Šviesa, 1993.
- Field Manual No. 22-100, Army Leadership: Be, Know, Do. 1999.
- Kolenda Ch. D. Leadership: The Warrior's Art. 2001.
- Kariūnų garbės kodeksas. Vilnius: LKA, 2013.
- Lietuvos karinė doktrina. Vilnius: KAM, 2010.
- Lietuvos karių etikos kodeksas. Vilnius: KAM, 2005.
- Malone D. M. Small Unit Leadership: A Commonsense Approach. Novato, CA: Presidio Press, 1983.
- Nissinen V. Military Leadership. Critical Constructivist Approach to Conceptualizing, Modeling and Measuring Military Leadership in the Finnish Defence Forces. Helsinki: National Defence College, 2001.
- Northouse P. G. Lyderystė. Teorija ir praktika. Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2009
- Trancy B. Pergalė! Kaip pritaikyti išbandytus karinės strategijos principus versle ir asmeniniame gyvenime. Vilnius: Alma littera, 2006.
- Sandhursto karališkosios karo akademijos „Mėlynosios knygos“ paskaitų konspektas. Vilnius: LKA, 2009.
- Vadovavimas ir ugdymas. Vilnius: LKA, 2009.
- Vadovavimas jūrų pėstininkams (FMFM 1-0). Vilnius: LKA, 2008.
- Vaičeliūnas J. Žymieji karo vadai. Sudbury, Ontario: 1958 m.
- Žemaitis V. Dorovės sąvokos. Vilnius: Mintis, 1989.

KARIO PRIESAIKA

LIETUVOS RESPUBLIKOS KRAŠTO APSAUGOS SISTEMOS ORGANIZAVIMO IR KARO TARNYBOS ĮSTATYMAS

23 straipsnis. Kario priesaika

1. Kiekvienas Lietuvos Respublikos pilietis, pradėjęs tikrąją karo tarnybą, iškilmingoje aplinkoje prisiekia Lietuvos valstybei ir pasirašo vardinį priesaikos lapą.

KEISTA:

2011 06 23 įstatymu Nr. XI-1509 (nuo 2011 09 01)

(Žin., 2011, Nr. 86-4151)

2.

KEISTA:

2005 11 22 įstatymu Nr. X-421 (nuo 2005 12 08)

(Žin., 2005, Nr. 143-5183)

Prisiekiantis asmuo turi teisę pasirinkti vieną iš šiame straipsnyje nustatytų priesaikos tekstų. Nustatomi šie Lietuvos kario priesaikos tekstai:

1) „Aš, (vardas, pavardė), be išlygų prisiekiu:
ištikimai tarnauti Lietuvos Respublikai,
negailėdamas jėgų ir gyvybės ginti Lietuvos valstybę,
jos laisvę ir nepriklausomybę,
sąžiningai vykdyti Lietuvos Respublikos Konstituciją,
įstatymus ir savo vadų įsakymus,
saugoti visas man patikėtas paslaptis;
pasižadadu būti doras ir garbingas Lietuvos karys.

Tepadedā man Dievas. “;

*2) „Aš, (vardas, pavardė), be išlygų prisiekiu:
ištikimai tarnauti Lietuvos Respublikai,
negailėdamas jėgų ir gyvybės ginti Lietuvos valstybę,
jos laisvę ir nepriklausomybę,
sąžiningai vykdyti Lietuvos Respublikos Konstituciją,
įstatymus ir savo vadų įsakymus,
saugoti visas man patikėtas paslaptis;
pasižadū būti doras ir garbingas Lietuvos karys.“*

3. NETEKO GALIOS:

2005 11 22 įstatymu Nr. X-421 (nuo 2005 12 08)
(Žin., 2005, Nr. 143-5183)

4.

KEISTA:

2011 06 23 įstatymu Nr. XI-1509 (nuo 2011 09 01)
(Žin., 2011, Nr. 86-4151)

Lietuvos kario priesaiką duoda:

1) privalomosios pradinės karo tarnybos kariai ir kariūnai
– ne vėliau kaip per 20 dienų nuo kario statuso įgijimo;

2) profesinės karo tarnybos kariai, jeigu jie nėra davę Lie-
tuvos kario priesaikos anksčiau, – priėmus juos į šią tarnybą;

3) kariai savanoriai ir kiti aktyviojo rezervo kariai, jeigu
jie nėra davę Lietuvos kario priesaikos anksčiau, – pasibaigus
kario savanorio ar kito aktyviojo rezervo kario bandomajam
terminui.

5. Pasirašyti vardiniai priesaikos lapai saugomi karių as-
mens bylose, o prisiekusiųjų sąrašai – dalinyje.

6. Priesaiką sulaužęs karys atsako pagal įstatymus.

KARININKO PRIESAIKA

LIETUVOS RESPUBLIKOS KRAŠTO APSAUGOS SISTEMOS ORGANIZAVIMO IR KARO TARNYBOS ĮSTATYMAS

24 straipsnis. Lietuvos karininkas

1. Lietuvos karininkas (toliau – karininkas) yra Lietuvos kariuomenės atstovas, pagal savo kompetenciją veikiantis kaip karinis pareigūnas. Karininko vardas reiškia atsakomybę ir įpareigoja saugoti karininko garbę.

2. Lietuvos Respublikos pilietis, tapdamas karininku, prisiekia. Prisiekiantis asmuo turi teisę pasirinkti vieną iš šiame straipsnyje nustatytų priesaikos tekstų. Nustatomi šie priesaikos tekstai:

1) „Aš, (vardas, pavardė),
tapdamas Lietuvos karininku, be išlygų prisiekiu:
ištikimai tarnauti Lietuvos Respublikai,
negailėdamas jėgų ir gyvybės ginti Lietuvos valstybę, jos
laisvę ir nepriklausomybę,
sąžiningai vykdyti Lietuvos Respublikos Konstituciją, įstatymus ir savo vadų įsakymus,
saugoti man patikėtas paslaptis;
pasižadau būti doras ir garbingas Lietuvos karininkas.
Tepadeda man Dievas.“;

2) „Aš, (vardas, pavardė),
tapdamas Lietuvos karininku, be išlygų prisiekiu:
ištikimai tarnauti Lietuvos Respublikai,
negailėdamas jėgų ir gyvybės ginti Lietuvos valstybę, jos
laisvę ir nepriklausomybę,

sąžiningai vykdyti Lietuvos Respublikos Konstituciją, įstatymus ir savo vadų įsakymus,
saugoti man patikėtas paslaptis;
pasižadavau būti doras ir garbingas Lietuvos karininkas.“

3. Prisiekęs asmuo po priesaikos tekstu pasirašo.

LIETUVOS KARIŲ ETIKOS KODEKSAS

PATVIRTINTA
krašto saugos ministro
2005 m. gegužės 9 d. akymu Nr. V-561

LIETUVOS KARIŲ ETIKOS KODEKSAS

I. BENDROSIOS NUOSTATOS

1. Lietuvos karių etikos kodekso (toliau – kodeksas) paskirtis – apibrėžti pagrindines karių etikos normas (reikalavimus), kurių privaloma laikytis tarnaujant Lietuvos karo tarnyboje tiek tarnybos, tiek ne tarnybos metu.

2. Šiuo kodeksu siekiama:

2.1. formuoti aukštą karių moralę;

2.2. ugdyti dvasines karių savybes;

2.3. tobulinti karių tarpusavio santykius;

2.4. didinti karo tarnybos efektyvumą bei gerinti jos kokybę;

2.5. užtikrinti geranorišką ir drausmingą karo tarnybos aplinką;

2.6. stiprinti karių autoritetą, jų reputaciją ir kilnų pašaukimą – ginti Tėvynę bei jos nepriklausomybę.

3. Šis kodeksas taikomas:

3.1. profesinės karo tarnybos kariams;

3.2. privalomosios karo tarnybos kariams;

3.3. savanorių karo tarnybos kariams;

3.4. atsargos bei dimisijos kariams, dėvint kario uniformą;

3.5. kariūnams.

4. Kodeksas parengtas vadovaujantis Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymu, Lietuvos Respublikos viešųjų ir privačių interesų derinimo valstybinėje tarnyboje įstatymu, kitais teisės aktais.

II. PAGRINDINIAI KARIO ETIKOS PRINCIPAI

5. Lietuvos karo tarnyba grindžiama šiais etikos principais: pagarbos žmogui ir valstybei, patriotizmo ir pilietiškumo, politinio neutralumo, teisingumo, teisėtumo, atsakomybės, subordinacijos, konfidencialumo, sąžiningumo, tarpusavio pasitikėjimo, nesavanaudiškumo, nešališkumo, pavyzdingumo.

III. KARIO ELGESYS TARNYBOS METU

6. Karys, atlikdamas savo pareigas, privalo:
 - 6.1. besąlygiškai laikytis duotos kario priesaikos;
 - 6.2. laiku ir tiksliai vykdyti savo tiesioginio vado (viršininko) bei kitų vadų (viršininkų) įsakymus, nurodymus ir pavedimus;
 - 6.3. žinoti jo priimamus sprendimus bei atliekamus veiksmus pagrindžiančius teisės aktus;
 - 6.4. saugoti kario garbę, savo gerą vardą ir elgtis taip, kad savo veiksmais ar elgesiu nežemintų kario vardo;
 - 6.5. nepeikti tiesioginio bei aukštesnių vadų (viršininkų) įsakymų ir nurodymų;
 - 6.6. apie įsakymus ar kitokia forma duotus pavedimus, kurie prieštarauja Lietuvos Respublikos Konstitucijai, įstatymams, kitiems teisės aktams ar kuriuos vykdant būtų sulaužyta priesaika, pranešti tiesioginiam vadui (viršininkui); tuo atveju jei juos gavo iš tiesioginio vado (viršininko), apie tai turi pranešti vado (viršininko) tiesioginiam vadui (viršininkui). Už tokių įsakymų

ar kitokios formos pavedimų davimą ar jų vykdymą kariams teisės aktų nustatyta tvarka taikoma teisinė atsakomybė;

6.7. neatlikti, neskatinti ir netoleruoti elgesio, žeminančio žmogaus orumą;

6.8. būti politiškai neutralus ir atsiriboti nuo veiksmų, kurie gali būti traktuojami kaip dalyvavimas politinėje veikloje;

6.9. gerbti ir ginti kiekvieno žmogaus orumą bei pagrindines teises ir laisves, neatsižvelgiant į jo tautybę ar kilmę, socialinę padėtį, politinius, religinius įsitikinimus;

6.10. būti teisingas, nešališkas, užtikrinti, kad jo priimami sprendimai būtų teisėti ir objektyvūs, be savanaudiškų paskatų;

6.11. nepasiduoti asmenų įtakai, dėl kurios gali nukentėti tarnybos interesai;

6.12. vengti viešų ir privačių interesų konflikto, visus kylančius konfliktus spręsti taip, kad būtų apginti viešieji interesai;

6.13. pranešti vadui (viršininkui) ir, jam pritarus, nevykdyti užduoties, jeigu yra interesų konfliktas arba turima informacijos, jog privataus pobūdžio aplinkybės gali pakenkti tarnybos interesams;

6.14. veikti sąžiningai ir laikytis bendrųjų visuomenės ir karių mandagumo taisyklių;

6.15. tobulinti įgūdžius, reikalingus tarnybinėms pareigoms atlikti;

6.16. sutelkti visus savo gebėjimus, siekiant kuo geriau įvykdyti skirtas užduotis;

6.17. su asmenimis bendrauti mandagiai ir dalykiškai, visose situacijose išlikti santūrus ir taktiškas;

6.18. nevirtoti necenzūrinių žodžių;

6.19. tobulinti savo kalbos ir bendravimo kultūrą;

6.20. tesėti duotą pažadą, nemeluoti;

6.21. rūpintis, kad jo išvaizda būtų nepriekaištinga.

7. Karys turi atminti, kad neveiklumas, nedrausmingumas ir atsakomybės baimė yra nesuderinami su kario statusu.

IV. PAPILDOMI ETIKOS REIKALAVIMAI VADAMS (VIRŠININKAMS)

8. Vadas (viršininkas) privalo laikytis šių nuostatų:

8.1. stengtis sukurti vadovaujамame kolektyve darbingą ir draugišką aplinką, užkirsti kelią konfliktams, šalinti nesutarimų priežastis;

8.2. rūpintis kariais ir saugoti jų autoritetą;

8.3. su pavaldžiais kariais bendrauti ir nurodymus jiems duoti pagarbiai;

8.4. pastabas dėl pavaldžių karių klaidų ir darbo trūkumų reikšti korektiškai, jei įmanoma – nedalyvaujant kitiems kariais;

8.5. pastebėjus pavaldžių karių daromas klaidas, imtis neatidėliotinų veiksmų siekiant jas ištaisyti, išvengti tolesnių neišviamų padarinių;

8.6. paskirstyti darbą vadovaujамame kolektyve tolygiai, kad būtų maksimaliai panaudotos kiekvieno pavaldinio galimybės ir profesinė kvalifikacija;

8.7. įsakymus, nurodymus ar pavedimus duoti aiškius ir suprantamus;

8.8. tinkamai vertinti pavaldinių elgesį bei darbo pasiekimus, viešai pagerbti pasižymėjusius karius;

8.9. būti reiklus pavaldiniams ir visiems vienodai teisingas;

8.10. rodyti pavaldiniams gero elgesio ir teisės aktų laikymosi pavyzdį;

8.11. ugdyti pavaldinių pagarbą ir pasiaukojimą Lietuvos valstybei.

9. Iškilus neaiškumams, vadas (viršininkas) pagal turimą kompetenciją privalo pirmiausia pats pasistengti juos išsiaiškinti ir tik nepavykus pačiam šito padaryti gali kreiptis į tiesioginį savo vadą (viršininką) su prašymu padėti išsiaiškinti.

10. Vadas (viršininkas) turi veikti savarankiškai:

10.1. kai dėl kokių nors priežasčių negauta reikalingų įsakymų bei nurodymų, o aplinkybės verčia tuojau spręsti ir veikti;

10.2. kai aplinkybės nuo įsakymo davimo dienos iki jo vykdymo pasikeitė, o naujo įsakymo laiku gauti neįmanoma.

11. Kai vadas (viršininkas) veikia savo iniciatyva, jo sprendimas turi atitikti aukštesniojo vado (viršininko) sumanymą. Parodęs iniciatyvą, vadas (viršininkas) prisiima visišką atsakomybę už jos rezultatus. Iniciatyva nesuteikia teisės keisti gautąjį įsakymą savo nuožiūra be pagrįstumo. Tokia iniciatyva gali būti traktuojama kaip nepaklusnumas.

12. Vadas (viršininkas) taip pat turi veikti taip, kad jam pavaldūs kariai:

12.1. gautų teisės aktų nustatyta tvarka socialines ir kitas karo tarnybos garantijas;

12.2. galėtų atlikti pavestas funkcijas tokiomis aplinkybėmis, kurios sudarytų galimybes laikytis pagrindinių kario etikos principų;

12.3. būtų apginti ir paremti vadovybės, iškilus nepagrįstai kaltinimams dėl pavestų funkcijų atlikimo.

V. KARIŲ TARPUSAVIO SANTYKIAI

13. Karių tarpusavio santykiai grindžiami pagarba, pasitikėjimu, sąžiningumu, tarpusavio pagalba, lygiateisiškumu, tolerancija ir taktiškumu.

14. Kariai negali varžyti vieni kitų teisių ar teikti privilegijų dėl lyties, kilmės, kalbos, socialinės padėties, religijos, amžiaus, įsitikinimų ar pažiūrų.

15. Karys privalo vengti:

15.1. kario žeminimo ar įžeidinėjimo;

15.2. apkalbų, šmeižto skleidimo;

15.3. nesantaikos kurstymo.

16. Karys turi laikytis solidarumo su savo kolegomis, tačiau

netoleruoti jų daromų teisės pažeidimų, taip pat ginti juos nuo nepagrįstos kritikos ir netinkamos įtakos.

17. Karys, bendraudamas su kolegomis, privalo elgtis pagarbiai, vadovaudamasis principu, kad kiekvienas karys turi teisę į savo nuomonę visais klausimais.

18. Tarnybos metu kilusius nesutarimus kariai turi stengtis juos išspręsti pirmiausia tarpusavyje.

19. Pastebėjęs kolegų ar tiesioginio vado (viršininko) klaidą, karys turi taktiškai (tik asmeniškai) jiems apie tai pranešti.

VI. KARIO ELGESYS NE TARNYBOS METU

20. Ne tarnybos metu karys privalo:

20.1. elgtis pagal visuotinai priimtas elgesio normas ir savo elgesiu, drausme, kultūra būti pavyzdžiu kitiems asmenims, visada prisiminti, kad pagal jo elgesį gali būti sprendžiama apie visą krašto apsaugos sistemą;

20.2. nepiktnaudžiauti einamomis pareigomis, nenaudoti dokumentų, patvirtinančių einamas pareigas ir suteiktus įgaliojimus, siekiant paveikti kitus asmenis priimti jam palankų sprendimą;

20.3. nepiktnaudžiauti alkoholiu, nevartoti psichotropinių ar narkotinių medžiagų;

20.4. privatų gyvenimą tvarkyti taip, kad nenukentėtų tarnybos interesai ir kario reputacija;

20.5. patekęs į konfliktinę situaciją, dėl kurios gali nukentėti kario reputacija, privalo nedelsdamas apie tai pranešti savo tiesioginiam vadui (viršininkui).

21. Karys turi atminti, kad jo dalyvavimas asociacijų ar kitokioje nepolitiniėje veikloje, kuria siekiama puoselėti moralines, patriotines ir pilietines vertybes, turi svarbią reikšmę tiek pilietinės visuomenės, tiek visos Lietuvos, kaip demokratinės valstybės, stiprinimui bei ateities kūrimui.

VII. KODEKSO REIKALAVIMŲ LAIKYMOSI KONTROLĖ BEI ATSAKOMYBĖ UŽ REIKALAVIMŲ PAŽEIDIMUS

22. Laikytis kodekso reikalavimų – kario pareiga ir garbės reikalas, o jų pažeidimas smerkiamas ir užtraukia moralinę bei Lietuvos Respublikos kariuomenės drausmės statute nustatyta tvarka – drausminę atsakomybę.

23. Kiekvienas vadas (viršininkas) asmeniškai atsako už jam pavaldžių karių kodekso reikalavimų laikymąsi.

24. Vadas (viršininkas), sužinojęs apie jam pavaldaus kario padarytą kodekso reikalavimų pažeidimą, nedelsdamas privalo išsiaiškinti pažeidimo aplinkybes.

25. Nustatęs, kad karys padarė kodekso reikalavimų pažeidimą, vadas (viršininkas) jo atžvilgiu turi priimti vieną iš šių sprendimų:

25.1. atsižvelgdamas į pažeidimo mažareikšmiškumą, skirti žodinį įspėjimą;

25.2. pareikšti raštišką įspėjimą.

26. Tuo atveju, jei yra duomenų, kad karys galbūt pažeidė kodekso reikalavimus ir per paskutiniuosius vienerius metus jo atžvilgiu jau buvo priimtas kodekso 25.2 p. numatytas sprendimas, vadas (viršininkas) gali inicijuoti tarnybinio patikrinimo dėl galbūt padaryto drausmės pažeidimo atlikimą.

Tarnybinis patikrinimas dėl padaryto drausmės pažeidimo, drausminių nuobaudų skyrimas ir vykdymas bei skundų padavimas ir nagrinėjimas atliekami Lietuvos Respublikos kariuomenės drausmės statuto nustatyta tvarka.

VIII. BAIGIAMOSIOS NUOSTATOS

27. Kodekso pakeitimo ar papildymo iniciatyvos teisę turi Lietuvos kariuomenės vadas ir Krašto apsaugos ministerijos valstybės sekretorius.

28. Kodeksas gali būti keičiamas krašto apsaugos ministro įsakymu.

KARIŪNŲ BATALIONO GARBĖS KODEKSAS

PATVIRTINTA
Generolo Jono Žemaičio
Lietuvos karo akademijos viršininko
2013 m. spalio 4 d. įsakymu Nr. V-806

I. BENDROSIOS NUOSTATOS

1. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos kariūnų garbės kodeksas (toliau – Kodeksas) – tai visuma moralinių, etikos ir garbės nuostatų, kurios taikomos Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijoje (toliau – Akademija) ugdomiems kariūnams. Kodeksas parengtas remiantis tarpukario Lietuvos karininkijos garbės normomis. Karinė garbė – vidinės dorovinės savybės, kario orumas, santykiai su kolektyvu ir kario pareigų atlikimas. Garbė reiškia vertybių iškėlimą aukščiau asmeninių interesų, aukščiau karjeros ir asmeninių poreikių.

2. Kodeksas apima pagrindines kariūnų garbingo elgesio normas, kuriomis jie turi vadovautis tiek tarnyboje, tiek asmeniniame gyvenime.

3. Kodekso tikslas – ugdyti kariūnų garbės sampratą, remiantis Lietuvos kariuomenės tradicijomis, nes be jos neįmanoma laikytis kario priesaikos, skatinti juos garbingai elgtis, padėti tvirtus moralinius pamatus ugdant ateities karininkų, dorų ir garbingų Lietuvos Respublikos piliečių, kartą.

4. Pagrindinė Kodekso misija – skatinti kariūnus garbingai atlikti pareigą savo tėvynei Lietuvai ir demokratijai pasaulyje.

5. Pagrindinės Kodekso sąvokos:

5.1. Kariūno elgesys – tai kariūno tarnybinė veikla (veikimas arba neveikimas) ir elgesys viešojoje veikloje ir privačiame gyvenime.

5.2. Tarnybinė veikla – tai kariūno veikla, atliekant jo pareigybinėse instrukcijose ir kituose teisės aktuose nustatytas pareigas.

5.3. Viešoji veikla – kariūno santykiai su kitais jo gyvenamosios vietovės bendruomenės nariais ar kitas elgesys visuomenėje ir pareigūno visuomeninė veikla.

5.4. Kodekso pažeidimas – tai šiame kodekse nustatytų elgesio normų pažeidimas, padarytas dėl kariūno kaltės.

6. Kodekse, nesiekiant apibrėžti visų kariūnų elgesio normų konkrečiais atvejais, pateikiamos pagrindinės nuostatos, kuriomis remiantis yra vertinami jų sprendimai ir veiksmai. Pagrindinės Kodekso nuostatos:

6.1. Pagarba;

6.2. Sąžiningas pareigų atlikimas;

6.3. Klaidų pripažinimas.

7. Su Kodeksu turi susipažinti visi Akademijos dėstytojai, instruktoriai ir kiti darbuotojai ir juo vadovautis rodydami kariūnams tinkamą pavyzdį.

8. Kariūnai, tarnybos Akademijoje pradžioje supažindinti su Kodekso nuostatomis, pasirašo Kariūnų garbės knygoje įsipareigodami besąlygiškai laikytis jo reikalavimų. Nesilaikančių Kodekso kariūnų elgesys svarstomas Kariūnų garbės teisme.

9. Garbės teismui pavedami nagrinėti poelgiai:

9.1. nesuderinami su kariška garbe ir tarnybiniu sąžiningumu;

9.2. liečiantys tarnybos pareigas, prieštaraujantys kario priesaikai.

10. Garbės teismo kompetencijai nepriklauso nagrinėti: a)

vagystės, teisės aktų klastojimas ir korupcijos klausimai, nes tai yra administracinės ir baudžiamosios teisės kompetencija; b) doroviniai klausimai, kurie nėra susiję nei tiesiogiai, nei netiesiogiai su vykdomomis kariūno pareigomis.

II. KODEKSO PAŽEIDIMAI

11. Pagarba – gerbimas kito asmens jausmų, minčių, idėjų, norų ir prioritetų, nepataikaujant, nebandant jam įtikti; parama valstybės institucijoms ir demokratijos vertybėms ir sugebėjimas šias vertybes apginti viešojoje veikloje ir privačiame gyvenime. Galimi šios nuostatos pažeidimo atvejai:

11.1. Nepagarba kitam asmeniui – sąmoningas savo neigiamo požiūrio į kitą asmenį rodymas.

11.2. Nepagarba valstybės institucijoms, demokratijos vertybėms, valstybės simboliams – sąmoningas, viešas, neigiamo požiūrio į valstybės institucijas, valstybės simbolius ir demokratijos vertybes rodymas, valstybės simbolių, valstybės institucijų ir demokratijos vertybių niekinimo toleravimas.

11.3. Nepadori elgsena viešumoje – žiovavimas, miegojimas, spjaudymas, rodymasis esant neblaiviam viešumoje, keiksmažodžių vartojimas (gatvėje, valstybinėse ir privačiose įstaigose, paskaitose, seminaruose).

11.4. Nepagarba Kodeksui ir Garbės teismui – sąmoningas savo neigiamo požiūrio į Kodeksą ir Garbės teismą rodymas.

11.5. Skatinimas nusižengti Garbės kodeksui – sąmoninga įtaka kitam asmeniui skatinant jį nusižengti kariūno garbei ir Kodeksui.

11.6. Garbės žodžio sulaužymas – davus garbės žodį, jo neįvykdyti.

12. Sąžiningas pareigų atlikimas – teisingos rašytinės arba žodinės informacijos teikimas kitam asmeniui, garbės žodžio

laikymasis, elgesys nesiekiant išvengti atsakomybės arba užduoties viešoje ir tarnybinėje veikloje. Galimi šios nuostatos pažeidimo atvejai:

12.1. neteisingas raportas – suklastotų duomenų teikimas raportuojant;

12.2. neteisingi parodymai – tyčinis neteisingos ar klaidinamos informacijos pateikimas arba teisingos informacijos nuslėpimas tyrimo metu;

12.3. melagingas prašymas – prašymo, kuriame nurodyta melaginga priežastis, pateikimas;

12.4. melagingas pasiaiškinimas – pasiaiškinimo, kuriame išdėstyta akivaizdžiai iškraipyta informacija, pateikimas;

12.5. dangstymasis sveikatos sutrikimais ir ligomis – tarnybinių užduočių vengimas imituojant nesamus sveikatos sutrikimus ir ligas;

12.6. dangstymasis tarnybine padėtimi – tarnybinių užduočių vengimas piktnaudžiaujant einamomis pareigomis;

12.7. vėlavimas – tarnybinių užduočių neatlikimas laiku, pavėluota užduočių vykdymo pradžia.

12.8. apsimetinėjimas kitu asmeniu – kito asmens pareigų atlikimas dangstantis jo vardu;

12.9. vengimas atlikti pavestas pareigas – sąmoningas privalomos ir papildomos veiklos (paskaitų, pratybų, būrelių, fakultatyvų, rinktinių) vengimas.

13. Klaidų nepripažinimas – klaidų, padarytų tarnybinėje arba viešoje veikloje ar padarius kitą neteisėtą veiką pagal šį Kodeksą, nepripažinimas.

III. GARBĖS TEISMAS

14. Garbės teismas (toliau – GT) – tai Kariūnų bataliono savivaldos institucija, kurios paskirtis – užtikrinti, kad Kodekso

nuostatos būtų deramai taikomos ir kad jų būtų visada laikomasi. Šias funkcijas GT atlieka tirdamas kariūnų nusižengimus ir siūlydamas atitinkamas drausminamąsias ir moralines priemones, ugdydamas kariūnų garbės sampratą, skatindamas juos garbingai elgtis.

15. GT, siekdamas ugdyti kariūnų garbės sampratą ir skatindamas juos garbingai elgtis, pagal poreikį, pritarus Kariūnų bataliono vadui, gali rengti laisvu nuo pratybų laiku privalomas auklėjamojo pobūdžio paskaitas atskiriems padaliniais.

16. GT sudaro vykdomasis ir patariamasis organai.

17. Vykdomąjį organą sudaro:

17.1. GT pirmininkas (4-ojo kurso kariūnas);

17.2. GT pirmininko pirmasis pavaduotojas (IV kurso kariūnas);

17.3. GT pirmininko pavaduotojas (III kurso kariūnas);

17.4. GT nariai (3 IV kurso ir 3 III kurso kariūnai);

17.5. GT stebėtojai (2 II kurso kariūnai).

18. Patariamąjį organą sudaro kuopų vadai ir kiti kiekvienam atskiram atvejui nagrinėti Kariūnų bataliono vado paskirti asmenys. Stebėtojo teisėmis posėdžiuose gali dalyvauti visi kuopų vadai.

19. GT sudaromas studijų metų pabaigoje ir savo veiklą pradeda naujų studijų metų pradžioje.

20. Nauji GT nariai (4 III kurso kariūnai) ir naujas GT pirmininkas renkami studijų metų pabaigoje. Jeigu į Garbės teismo pirmininko pareigas kandidatuoja kariūnas, kuris yra GT narys, papildomai į GT renkamas dar vienas III kurso kariūnas, kad būtų išlaikytas nustatytas GT narių, renkamų iš abiejų kursų ateinančiais studijų metais, skaičius (5 IV kurso ir 4 III kurso kariūnai).

21. Kariūnų, einančių, S3 skyriaus viršininko pareigas arba besimokančių pagal mainų programą kitoje aukštojoje moky-

kloje, narystė GT laikinai sustabdoma, o kariūno, einančio KT pirmininko pareigas, – panaikinama visam laikui.

22. Kariūnai, norintys tapti GT nariais, teikia savo kandidatūras GT pirmininkui. Kuopų vadai taip pat turi teisę teikti GT kariūnų, kurių elgesys yra nepriekaištingas, o moralinės nuostatos tvirtos, kandidatūras, jeigu teikiami kandidatai tam neprieštarauja.

23. Naujiems GT nariams ir GT pirmininkui išrinkti esamas GT pirmininkas šaukia posėdį. Jame turi dalyvauti GT pirmininkas ir nariai, Kariūnų tarybos pirmininkas, S3 skyriaus viršininkas, kuopos vado pavaduotojų pareigas einantys kariūnai ir kuopų vadai tų kuopų, iš kurių yra GT nariai ir pirmininkas. Posėdis laikomas teisėtu, jeigu jame dalyvauja visi minėti asmenys. Kandidatai yra kviečiami prisistatyti ir atsakyti į posėdžio dalyvių klausimus. Po to vyksta atviras balsavimas. Balsavimo teisę turi GT pirmininkas, nariai, Kariūnų tarybos pirmininkas, S3 skyriaus viršininkas ir kuopų vadai. GT pirmininkas ir Kariūnų tarybos pirmininkas turi po du balsus. Suskaičiavus balsus, išrenkamas naujas GT pirmininkas ir nariai. Posėdžio protokolas ne vėliau kaip per dvi darbo dienas pateikiamas Kariūnų bataliono vadui.

24. Informaciją apie naują GT sudėtį ar narių pasikeitimą GT pirmininkas teikia Kariūnų bataliono vadui. Naują GT sudėtį tvirtina Kariūnų bataliono vadas.

25. Kandidatą į GT pirmininko pareigas iš III kurso kariūnų studijų metų pabaigoje Kariūnų bataliono vadui turi teisę teikti GT ir kuopų vadai. Kariūnai taip pat turi teisę pareikšti norą tapti GT pirmininku. Tokiu atveju jie turi teikti motyvacinį raštą GT pirmininkui.

26. Kandidatai turi būti pažangūs, nepriekaištingo elgesio, vadų teigiamai apibūdinami, turėti tvirtas moralines nuostatas.

27. Kandidatai į GT pirmininko pareigas privalo atvykti

pokalbio su GT pirmininku.

28. GT pirmininko pavaduotojai išrenkami iš GT narių naujais studijų metais pirmojo GT posėdžio metu balsuojant GT nariams. GT pirmininko pavaduotojų išrinkimą turi patvirtinti Kariūnų bataliono vadas.

29. GT pirmininkas ir jo pavaduotojai atsako už tinkamą GT darbo organizavimą ir tyrimo procedūrų laikymąsi. Plačiau GT pirmininko ir jo pavaduotojų pareigos apibrėžtos jų pareiginėse instrukcijose.

30. Nauja GT sudėtis mokslo metų pradžioje pristatoma Kariūnų batalionui rytinio skirstymo į pratybas metu.

31. GT nariai, be GT sprendimo pripažinę, kad pažeidė Kodeksą, ar kitais savo veiksmais diskreditavę kariūno vardą, turi atsisakyti narystės GT. GT narys, nepripažinęs pažeidimo, gali būti pašalintas iš GT, išnagrinėjus jo nusižengimą, Kodekso nustatyta tvarka.

32. GT priima sprendimą dėl GT nario statuso panaikinimo, jeigu Akademijos viršininko įsakymu jam skiriama drausminė nuobauda.

33. Sprendimą dėl pašalinimo iš GT priima GT nariai balsuodami. Sprendimas pateikiamas Kariūnų bataliono vadui.

34. Kiekvienam atvejui nagrinėti Kariūnų bataliono vadas sudaro patariamąjį organą. Į jo sudėtį turi būti įtrauktas kuopos vadas. Patariamasis organas GT balsavimo teisės neturi, tačiau atlieka kontrolės ir patariamąsias funkcijas.

IV. GARBĖS TEISMO PROCEDŪROS

35. Visų lygių vadų, instruktorių, dėstytojų, Akademijos personalo ir kariūnų pareiga ir teisė raštu ar žodžiu nedelsiant pranešti Kariūnų bataliono vadui arba GT pirmininkui apie pastebėtą Kodekso pažeidimą. Pranešimai laikomi konfidencialia

informacija, todėl Garbės teismas privalo užtikrinti, kad jokia informacija apie pranešimą pateikusį asmenį nebūtų paviešinta.

36. Anoniminiai pranešimai nagrinėjami tik pateikus pažeidimo įrodymų. Anoniminius pranešimus galima palikti Kariūnų bataliono skundų dėžutėje arba pateikti kitu būdu, nurodytu GT.

37. Pažeidimo nagrinėjimo tvarka:

37.1. Kariūnų bataliono vadas priima sprendimą, ar kariūno elgesį nagrinėti GT, GT negali nagrinėti GT pirmininko, KT pirmininko, S3 viršininko garbės prasižengimų.

37.2. Gavęs nurodymą nagrinėti pažeidimą, GT pirmininkas surenka su pažeidimu susijusią informaciją ir sušaukia GT posėdį (apie tai praneša Kariūnų bataliono vadui).

37.3. Pažeidimas GT nagrinėjamas, kai uždarame GT posėdyje dalyvauja GT pirmininkas arba jo pavaduotojas, ne mažiau kaip 5 GT nariai (nesant IV kurso, privalo dalyvauti ne mažiau kaip 3 nariai) ir patariamasis organas.

37.4. GT privalo per 30 darbo dienų išnagrinėti gautą pranešimą apie GK pažeidimą ir priimti sprendimą. Ypatingais atvejais GT pirmininkas arba jo pavaduotojas, bataliono vadui pritarus, gali pratęsti tyrimą dar 30 darbo dienų.

37.5. Posėdžio pradžioje įtariamasis supažindinamas su pateiktais kaltinimais. Išklausęs kaltinimus, kaltinamasis atsako: „sutinku“ – visiškai sutinka su jam pateiktais kaltinimais; „sutinku, bet noriu pasiaiškinti“ – sutinka su pateiktais kaltinimais, bet nori išsakyti savo nuomonę; „nesutinku“ – kategoriškai prieštarauja pateiktiems kaltinimams.

37.6. Svarstomam kariūnui sutikus su pateiktais kaltinimais, GT uždaramame posėdyje priima sprendimą ir siūlo drausminimo priemones. Balsuojama tokiu būdu: pirma balsuojama, ar kaltinamąjį išteisinti ar apkaltinti. Jei nubalsuojama išteisinti, tada ir priimamas toks sprendimas. Jei nubalsuoja apkaltinti,

tada balsuojama dar kartą dėl nuobaudos skyrimo (ar pareikšti įspėjimą ar inicijuoti tarnybinį patikrinimą pagal LK Drausmės statutą). Jeigu svarstomas nepagarbos kitam asmeniui klausimas, GT balsuoja, ar įpareigoti, kad kaltinamasis atsiprašytų jį kaltinusio asmens ar abu kariūnus susitaikyti neišskiriant, kuris yra kaltas. Susilaikyti nuo balsavimo neleidžiama.

37.7. Kariūnui nesutikus su pateiktais kaltinimais arba reikalaujant paaiškinimo, GT, dalyvaujant kaltinamajam, nagrinėja pažeidimą. Jį išnagrinėjęs, GT uždarajame posėdyje priima sprendimą ir siūlo drausminimo priemones.

37.8. Galutinį sprendimą GT teikia Kariūnų bataliono vadui, kuris savo nuožiūra jį teikia LKA viršininkui.

37.9. GT sprendimas užfiksuojamas posėdžio protokole. GT parengia du posėdžio protokolo išrašus: vienas įteikiamas Kariūnų bataliono vadui, kitas įsegamas į kariūno asmens bylą.

37.10. Kaltinamas kariūnas, nesutinkantis su GT sprendimu, per 3 darbo dienas gali pateikti raštišką skundą Kariūnų bataliono vadui. Galima skųstis, jei GT susirenka be bataliono vado leidimo, jei jo nepilna sudėtis, jei kaltinamasis nešaukiamas į teismą arba jei netikrinami jo pasiteisinimui pristatyti įrodymai. Kariūnų bataliono vadas kartu su kuopų vadais, dalyvavusiais nusižengimo nagrinėjimo procese, per 5 darbo dienas išnagrinėja skundą ir priima galutinį sprendimą.

38. GT, liudytojų ir įtariamųjų teisės ir pareigos:

38.1. Nagrinėdamas kariūno elgesį, GT gali iškviešti ir apklausti su nagrinėjamu atveju susijusius asmenis, kurie privalo nurodytu laiku prisistatyti GT pirmininkui ar jo pavaduotojui.

38.2. Pakviestų kariūnų neatvykimas be pateisinamos priežasties laikomas su garbe nesuderinamu poelgiu už kurį traukiama į GT; informaciją apie neatvykusius kitus Akademijos karius ir darbuotojus GT pirmininkas perduoda Kariūnų bataliono vadui.

38.3. Liudytojai privalo sąžiningai atsakyti į visus pateiktus klausimus. Klaidingų parodymų davimas laikomas Kodekso pažeidimu.

38.4. Tyrimo metu liudytojai negali komentuoti ir atskleisti pašaliniais asmenimis jokios su tyrimu susijusios informacijos.

38.5. Kiekvienas įtariamasis nusižengimu kariūnas turi teisę į gynybą, taip pat teisę tyrimo metu išsikviesti liudininkus ir pateikti savo įrodymus.

39. Klaidingų parodymų davimas arba kitų kariūnų skatinimas taip elgtis laikomas sunkinančia aplinkybe, galinčia įtariamajam užtraukti didesnę atsakomybę.

40. Sunkinančiomis aplinkybėmis laikoma: nepagarbos GT nariams ir Kodeksui demonstravimas, klaidingų parodymų davimas ar kitų kariūnų skatinimas taip pasielgti, kitų Kodekso pažeidimų atskleidimas tyrimo metu, Kodekso pakartotinis pažeidimas.

41. Lengvinančiomis aplinkybėmis laikoma: prisistatymas GT nariams nedelsiant padarius nusižengimą, nuoširdi atgaila dėl nusižengimo, pagalba aiškinantis pažeidimą ir nustatant jį kartu padariusius asmenis.

V. GARBĖS TEISMO DARBO REGLAMENTAS

42. GT reglamento paskirtis – nustatyti bendrą GT posėdžio tvarką:

42.1. GT pirmininko arba jo pavaduotojo įžanginis žodis (nagrinėjamos bylos dalyvių ir tyrimo medžiagos pristatymas GT nariams ir patariančiajam karininkui);

42.2. kaltinamojo ir nukentėjusiojo apklausa;

42.3. liudininko(-ų) parodymai (liudininkai prieš duodami parodymus laukia už durų, kol bus pakviesti, davę parodymus – palieka posėdį);

42.4. GT narių svarstymas dėl nuobaudos skyrimo ir sprendimo priėmimas (vykstant svarstymui kaltinamasis laukia už durų, kol bus pakviestas išklaudyti GT sprendimo);

42.5. sprendimo skelbimas kaltinamajam;

42.6. sprendimo teikimas vadovybei.

43. Nė vienas GT narys, patariamojo organo narys, kaltinamasis neturi teisės atskleisti informacijos, susijusios su tyrimo medžiaga.

44. GT sprendimas įsigalioja, kai, pritarus Kariūnų bataliono vadui, viešai paskelbiamas Kariūnų batalionui.

VI. MORALINĖS IR DRAUSMINAMOSIOS NUOBAUDOS

45. GT turi teisę taikyti moralines ir drausminamąsias priemones už Kodekso pažeidimus.

46. GT skiria šias priemones, kad nusižengęs kariūnas pasijustų atsakingas už savo elgesį, suvoktų atsakomybę kitiems kariūnams ir savo kaltę. Atsižvelgiant į nusižengimo sunkumą GT galimos skirti moralinės ir drausminamosios nuobaudos:

46.1. Išteisinimas – GT narių nutarimu, atsižvelgiant į aplinkybes, kariūnui suvokus ir gailintis padarius prasižengimą arba įrodoma, kad nebuvo padarytas prasižengimas, kariūnas gali būti išteisintas.

46.2. Sutaikymas – GT nutarimu, įrodžius jo kaltę, Kodeksą pažeidęs kariūnas, atsiprašo įžeisto asmens. Kas nesutinka susitaikyti, tas laikomas įžeidusiu karišką garbę ir jam pareiškiamas įspėjimas.

46.3. Įspėjimas – GT narių nutarimu, atsižvelgiant į aplinkybes, kariūnas, gali būti įspėjamas.

47. Tuo atveju, jeigu kariūnas pažeidė kodekso reikalavimus ir per paskutinius vienerius metus jis buvo gavęs įspėjimą pagal šį Kodeksą, GT gali inicijuoti tarnybinio patikrinimo dėl

galbūt padaryto drausmės pažeidimo atlikimą.

48. Tyrimo metu nustatius, kad pažeistas ne Kodeksas, o Drausmės statutas, tyrimo medžiaga perduodama bataliono vadui.

49. Akademijos viršininkui skyrus tarnybinį patikrinimą atliekančiam karininkui, GT pirmininkas arba jo pavaduotojas surinktą su nusižengimu susijusią medžiagą perduoda patikrinimą atliekančiam karininkui.

50. Kodekso pažeidimus, kuriuos padarė kariūnai, einantys neetatines vadų pareigas, GT raštu informuoja Akademijos viršininką.

LIETUVOS KARO AKADEMIJOS VERTYBIŲ APRAŠAS

PATVIRTINTA
Generolo Jono Žemaičio
Lietuvos karo akademijos viršininko
2012 m. gegužės 22 d. įsakymu Nr. V-653

I. BENDROJI DALIS

1. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija vadovaujasi Lietuvos kariuomenės vertybėmis ir lyderystės principais, kurie itin svarbūs kiekvienam doram kariui, piliečiui, siekiančiam tinkamai atlikti savo pareigą, laikytis duotos priesaikos. Tai kiekvieno asmens, tarnaujančio ar dirbančio Akademijoje, moralinis pagrindas. Šiomis vertybėmis reikia vadovautis tiek tarnyboje, tiek darbe, kasdienėje veikloje, vykdant kovinį rengimą, tiek visuomeniniame ir asmeniniame gyvenime. Toliau aprašomos vertybės yra glaudžiai viena su kita susijusios, papildo viena kitą, tačiau kartu egzistuoja kaip visuma.

II. VERTYBĖS

2. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijoje puoselėjamos šios vertybės:

2.1. *Patriotizmas*. Tik savo šalies patriotas gali apsiginti nuo bet kokių grėsmių ir nepasiduoti kovoje, kad ir kiek aukų jį pareikalautų. Tik patriotas geba nuoširdžiai vadovautis visomis kariuomenėje puoselėjamomis vertybėmis, nes patriotizmas yra kertinė vertybė. Patriotizmas gali būti reiškiamas įvairiai,

todėl kariams dėl šio žodžio neturėtų kilti jokių dviprasmybių – tiesiog prireikus reikia ginti savo Tėvynę, savo valstybę, savo šeimą.

2.2. *Ištikimybė*. Kiekvienas karys privalo būti ištikimas Lietuvai ir jos žmonėms. Ištikimybė yra abipusis vadų ir pavaldinių ryšys. Ji įrodoma atsidavimu, pasiaukojimu, drąsa, profesionalumu, padorumu ir sąžiningumu.

2.3. *Pasiaukojimas*. Piliečiai, tapę kariais, pasiryžta tarnauti Lietuvai bet kur ir bet kada, kad ir kaip sunku ar pavojinga būtų. Dėl tokio sprendimo tenka patirti tam tikrų asmeninės laisvės apribojimų, nes tarnyba reikalauja tam tikro pasiaukojimo. Kiekvienas karys privalo žinoti, kad kariuomenė turi veikti kaip vieninga komanda.

2.4. *Sąžiningumas*. Kariuomenėje tarnauja daug sąžiningų karių, kurie laikosi aukštų moralės standartų. Kario pareiga – sakyti tiesą ir rasti sprendimą, kaip garbingai ir sąžiningai įvykdyti skirtą užduotį ar pasiekti nustatytą tikslą. Tai gali išgelbėti ne vieną gyvybę. Sąžiningas karys renkasi tiesos kelią.

2.5. *Drąsa* – tai gebėjimas nugalėti baimę ir daryti tai, ką reikia. Drąsa gali būti dvejopa: fizinė ir moralinė. Fizinės drąsos reikia galimo fizinio sužalojimo ar sunaikinimo baimei įveikti ir savo pareigai atlikti. Moralinė drąsa – tai gebėjimas tvirtai laikytis vertybių, principų ir daryti tai, kas teisinga, net tada, kai tai nepopuliaru, kyla grėsmė būti išjuoktam ar net yra pavojinga, taip pat atkakliai visą laiką palaikyti aukščiausius padorumo ir elgesio standartus. Drąsa – tai fizinė ir moralinė stiprybė, nuo kurios priklauso kovos dvasia ir operacijos sėkmė.

2.6. *Pagarba* – tai tinkamas elgesys su vadais, pavaldiniais ir kolegomis. Tai garbingas elgesys su kiekvienu žmogumi, ypač su konfliktų aukomis, sužeistaisiais, belaisviais, žuvusiaisiais. Svarbu suvokti, kad žmogus yra pats brangiausias turtas ir kad kiekvienas įpareigotas elgtis su kitais oriai ir pagarbiai.

2.7. *Garbė* – tai kelrodė žvaigždė kiekvienam kariui ugdant savo charakterį ir asmeninį elgesį. Garbingi tie, kurie gyvena laikydamiesi žodžio ir kurių veiksmai ir deklaruojamos vertybės sutampa. Garbė – visos kariuomenės vertybes siejanti jungtis. Tik garbingai gyvenantis ir tarnaujantis karys rodo pavyzdį kitiems ir taip prisideda prie karinio vieneto vidinės aplinkos ir moralės gerinimo. Garbė suteikia stiprybės ir noro gyventi pagal vertybes, ypač susidūrus su pavojais.

2.8. *Principingumas* – tai karinės drausmės, kariuomenės stiprybės ir moralės pagrindas. Principingumas kariuomenėje – tai tinkamai ir tik tarnybos tikslais naudojamos lėšos, ištekliai, turtas, įgaliojimai.

III. BAIGIAMOSIOS NUOSTATOS

3. Akademijos visų lygių karių ir darbuotojų gebėjimai priimti atsakomybę, užtikrinti motyvaciją ir aukštą moralę turi būti pagrįsti profesiniais įgūdžiais, išugdytomis lyderio savybėmis ir kariuomenės vertybėmis. Būsimi karininkai lyderiai Akademijoje rengiami atsižvelgiant į šiuolaikinės karybos raidos tendencijas, mokslo laimėjimus, NATO šalių patirtį ir kariuomenės tradicijas.

KARIŪNŲ BATALIONO DAINA

TĖVYNEI PAŠAUKUS

Stasio Žlibino eilės

Algimanto Raudonikio muzika

Mums ginklą davė motina Tėvynė,
po vėliava šventai prisiekėm jai!
Aidėk, daina, iš mūs jaunų krūtinių,
kai drąsiai žengia Lietuvos kariai.

Priedainis

Pirmyn, pirmyn, pirmyn trimitai šaukia
ir dunda, dulka vieškeliai, keliai...
Pirmyn, pirmyn, pirmyn sargyba laukia,
pirmyn, pirmyn, šaunieji sakalai!

Sunkiam kely ant veido dulkės sėda,
Bet nuovargį įveikt padės daina...
Numesk, mergaite, mums alyvos žiedą
Ir bus šviesesnė karžygiui diena.

Priedainis

Pirmyn, pirmyn, pirmyn trimitai šaukia
ir dunda, dulka vieškeliai, keliai...
Pirmyn, pirmyn, pirmyn sargyba laukia,
pirmyn, pirmyn, šaunieji sakalai!

Sapnuos dažnai aplankom gimtą namą,
Vaikystės pievas ir žalias lankas...
Tėvų žodžius beržai prie kelio šlama,
Tėvams kasdieną tiesiame rankas.

Priedainis

Pirmyn, pirmyn, pirmyn trimitai šaukia
ir dunda, dulka vieškeliai, keliai...
Pirmyn, pirmyn, pirmyn sargyba laukia,
pirmyn, pirmyn, šaunieji sakalai!

DŽ. ADAIRO VADOVAVIMO MODELIS

I UŽDUOTIS

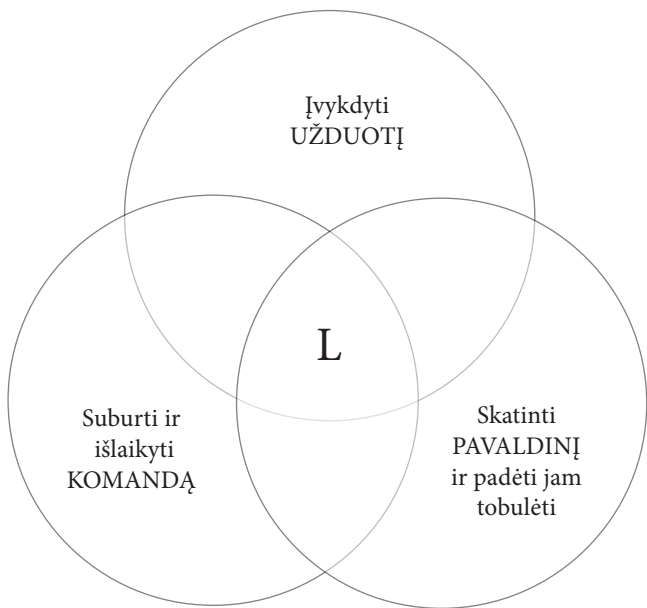
POREIKIS	SAVYBĖ	FUNKCINĖ VERTĖ
UŽDUOTIS	INICIATYVUMAS	PRIVERČIA GRUPĘ DIRBTI
	IŠTVERINGUMAS	NELEIDŽIA GRUPEI PASIDUOTI
	VEIKSMINGUMAS	GERAS DARBO ATLIKIMAS, ATSIŽVELGIANT Į SĄNAUDAS (ENERGIJOS, LAIKO, PINIGŲ)
	SĄŽININGUMAS	FAKTŲ NUSTATYMAS
	PASITIKĖJIMAS SAVIMI	ADEKVATI REAKCIJA Į FAKTUS
	DARBŠTUMAS	NUOLAT DIRBANT, DARBŠTUMAS ATSIPERKA SU KAUPU
	ATKAKLUMAS	VERTINGAS, IŠSKYRUS ATVEJUS, KAI JIS RIBOJAMAS DĖL TAISYKLIŲ AR TRADICIJŲ
	NUOLANKUMAS	SAVO KLAIDŲ PRIPAŽINIMAS NEKALTINANT KITŲ

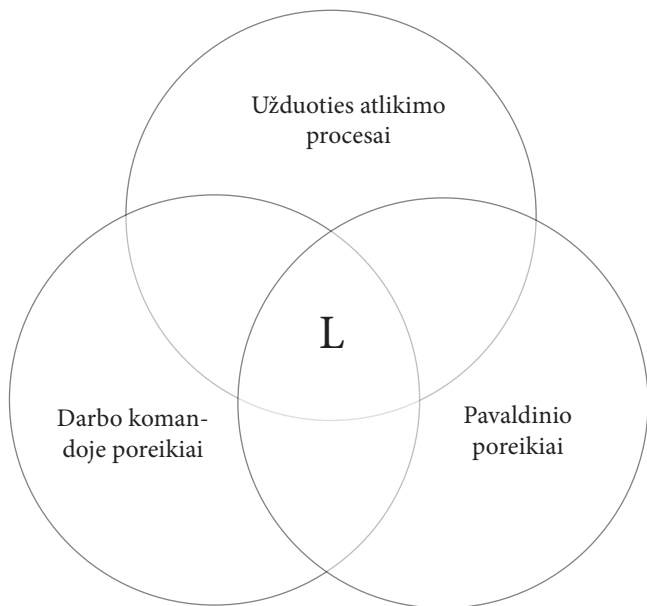
II KOMANDA

POREIKIS	SAVYBĖ	FUNKCINĖ VERTĖ
KOMANDA	SĄŽININGUMAS	SUVIENIJA KOLEKTYVĄ IR DIDINA PASITIKĖJIMĄ
	HUMORO JAUSMAS	MAŽINA ĮTAMPĄ IR PADEDA IŠLAIKYTI SAIKĄ
	ATKAKLUMAS	ĮKVEPIA SAVO ORIGINALUMU ARBA ENTUZIAZMU
	PASITIKĖJIMAS SAVIMI	KELIA KITŲ PASITIKĖJIMĄ
	TEISINGUMAS	UGDO DRAUSMĘ
	SĄŽININGUMAS	KELIA PAGARBĄ
	NUOLANKUMAS	NUOLANKUS ŽMOGUS NĖRA SAVANAUDIS, SUSILAUKIA PAGARBOS, NELAIKOMAS PASIPŪTUSIU IR NESKALDO KOLEKTYVO

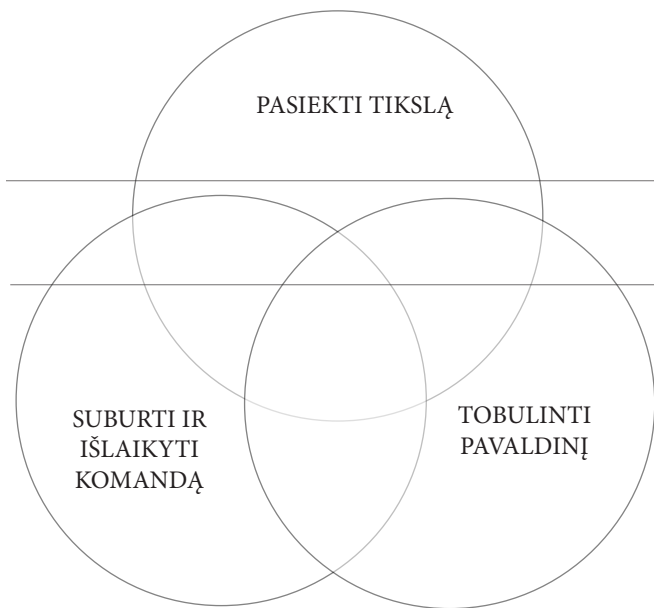
III ELGESYS SU PAVALDINIAIS

POREIKIS	SAVYBĖ	FUNKCINĖ VERTĖ
PAVALDINYS	TAKTAS	JAUTRUS ŽMONĖMS
	UŽUOJAUTA	UŽUOJAUTA, SUPRATIMAS IR PAGALBA
	NUOSEKLUMAS	ŽMONĖS SUPRANTA SAVO PRIVALUMUS IR TRŪKUMUS
	NUOLANKUMAS	PRIPAŽIŠTA PLIUSUS, GABUMUS IR UŽ JUOS VERTINA
	SĄŽININGUMAS	UŽ SĄŽININGUMĄ VISUOMET GERBIAMAS
	TEISINGUMAS	TEISINGUMAS SKATINA PAVALDINIUS

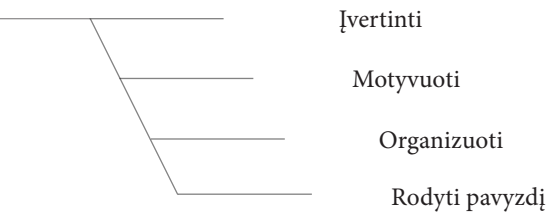
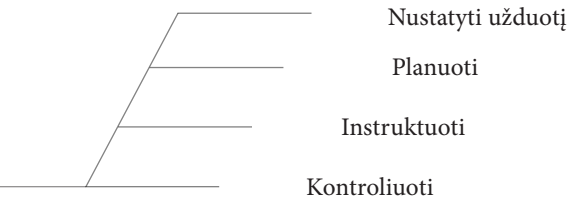




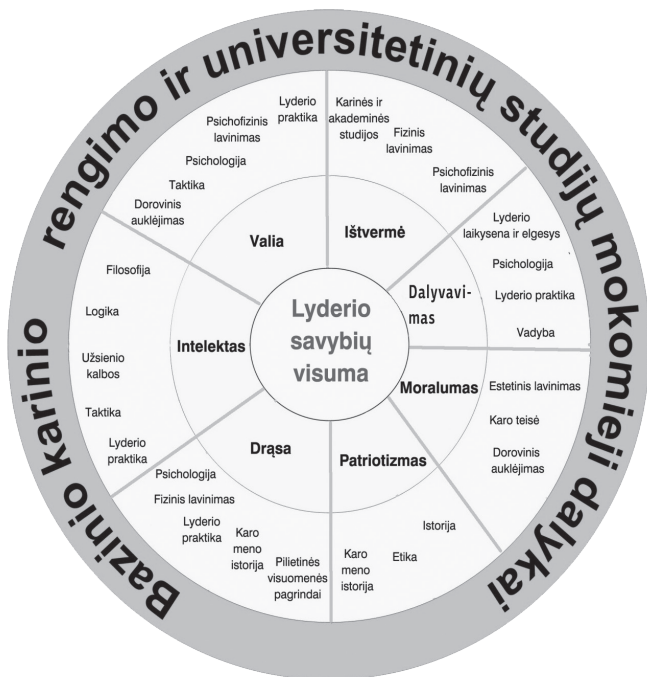
VAIDMUO



FUNKCIJOS



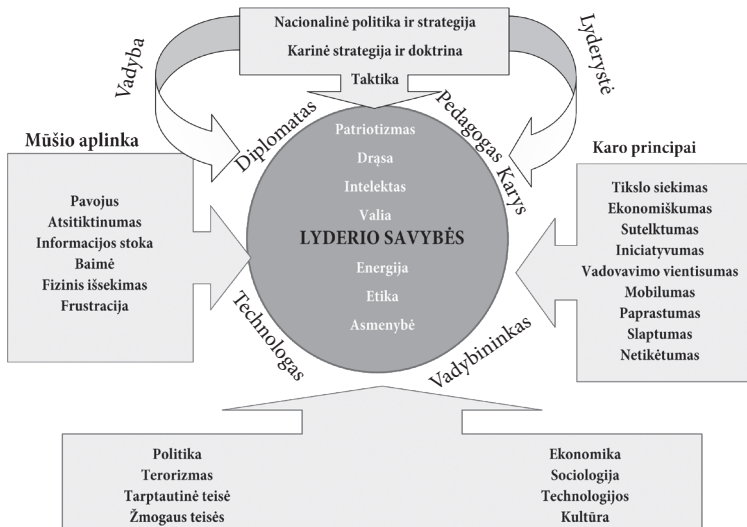
LYDERIO SAVYBIŲ UGDYMAS



LYDERIO GEBĖJIMŲ SISTEMA

Kompeten- cijų rūšys	Pagrindiniai gebėjimai, savybės
Asmeninės	A - gebėjimas valdyti save B - aiški asmeninių vertybių sistema C - aiškūs asmeniniai tikslai D - gebėjimas nuolat ugdyti savo asmenybę
Socialinės	G - gebėjimas daryti įtaką aplinkiniams I - gebėjimas vadovauti J - gebėjimas mokyti ir lavinti (pavaldinius) K - gebėjimas formuoti ir tobulinti komandą
Profesinės	E - gebėjimas spręsti problemas F - kūrybiškumas ir gebėjimas diegti naujoves H - šiuolaikinės vadybos, lyderystės žinios

VEIKSNIAI, FORMUOJANTYS LYDERIO SAVYBES



**KARINĖ LYDERYSTĖ
ATMINTINĖ KARIŪNAMS**
Mokomoji priemonė

Sudarytojas *dr. Algirdas V. Kanauka*

Atsakingasis redaktorius *Arūnas Alonderis*

Kalbos redaktorė *Asta Trapikaitė*

Anglų kalbos redaktorė *Dovilė Radovičiūtė*

Viršelio dizainerė ir maketuotoja *Laima Adlytė*

Viršelio nuotrauka *Kęstučio Dijoko*

2013.12.17. Tiražas 150 egz. Užsakymo Nr. GL-492.

Išleido

Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija,
Šilo g. 5A, LT-10322 Vilnius

Spausdino

Lietuvos kariuomenės Karo kartografijos centras,
Muitinės g. 4, Domeikava, LT-54359 Kauno r.

UDK 355.01

Ka 425

ISBN 978-609-8074-19-2