GENEROLO JONO ŽEMAIČIO
LIETUVOS KARO AKADEMIJA

Gintautas Razma

KARINIŲ TERMINŲ REKONSTRUKCIJOS

Analitinė esė

GENEROLO JONO ŽEMAIČIO LIETUVOS KARO AKADEMIJA

Gintautas RAZMA

KARINIŲ TERMINŲ REKONSTRUKCIJOS

Analitinė esė

Vilnius, 2021

Leidinio bibliografinė informacija pateikiama Lietuvos nacionalinės Martyno Mažvydo bibliotekos Nacionalinės bibliografijos duomenų banke (NBDB).

Recenzentai:

prof. dr. Rasa SMALIUKIENĖ (Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos gynybos ir viešosios vadybos studijų programos vadovė)

plk. Ričardas DUMBLIAUSKAS (Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos karybos studijų grupės viršininkas)

Kalbos redaktorė:

Indrė ŠADVILAITĖ

Viršelio dizainerė:

Laima ADLYTĖ

Maketavo:

Jolanta GIRNYTĖ

ISBN 978-609-8277-14-2

TURINYS

ĮŽANGINIS ŽODIS 4
ĮVADAS 6
1. KARAS, KARYBA IR KARIAVIMAS 17
2. STRATEGIJA, TAKTIKA IR OPERA 26
3. VADOVAVIMO FILOSOFIJOS 46
4. VALDYMAS IR LYDERYSTĖ 64
5. VADOVAVIMAS IR KONTROLIAVIMAS 77
5.1. Užduotis 82
5.2. Uždavinys ir tikslas 86
5.3. Tikslas ir ketinimas 95
6. VADAS IR JO SPRENDIMAI 114
APIBENDRINIMAS 128
PASTABOS 139
LENTELĖS IR PAVEIKSLAI 141
LITERATŪRA 143

ĮŽANGINIS ŽODIS

Visai neseniai iškilmingu kariniu paradu minėjome Lietuvos kariuomenės atkūrimo 100-metį, o netrukus turėsime galimybę švęsti ir moderniosios Lietuvos kariuomenės atkūrimo 30-metį. Nepaisant įvairių iššūkių ir raidos vingių, šiuo metu stebime akivaizdžius pasiekimus. Sėkmingai plėtojama naujai įkurta „Žemaitijos" brigada, reikšmingai stiprinama ir jau gilias tradicijas turinti „Geležinio Vilko" brigada, vis labiau, nors ir fragmentiškai, atsigręžiama į Krašto apsaugos savanorių pajėgų plėtros poreikius. Matomi ir kiti teigiami fizinio elemento kaitos pokyčiai. Vis dėlto nėra paslaptis, kad šiuos fizinio elemento raidos pokyčius nulėmė vienas labai konkretus geopolitinis įvykis – nuo 2014 m. besitęsiantis Ukrainos ir Rusijos Federacijos konfliktas.

Su šiuo įvykiu reikšmingai išaugo ir moralinio elemento raiška Lietuvoje. To rezultatas yra padidėjęs visuomenės pasitikėjimas Lietuvos kariuomene bei reikšmingai pakitę politinių jėgų požiūriai į karinių struktūrų plėtros svarbą. Įvairūs įtakingi visuomenės ir verslo veikėjai, aktyviai įsitraukę į Lietuvos šaulių sąjungos veiklą, skatina vis daugiau piliečių prisidėti prie šalies gynybos. Tai kelia moralę bei skatina saugoti, puoselėti, o esant poreikiui, ir ginti Lietuvos valstybę.

Jeigu fizinio elemento būsena suformuoja tam tikrą galią kautis, o moralinio elemento būsena – valią kautis, tai koncepcinio elemento būsena nulemia idėjų ir technologijų, skirtų kautis, pobūdį bei jų kokybę. Vis dėlto tenka pripažinti, kad Lietuvos karinių struktūrų koncepcinio elemento raida nėra tokia sėkminga. Vietoje kryptingos ir nuoseklios koncepcinio elemento raidos yra įsitvirtinęs mechaninis svetimų koncepcijų kopijavimas ir vertimas į lietuvių kalbą. Dėl to suprantama, kodėl dauguma lietuviškų karinių leidinių, kuriuos mes šiandien naudojame, yra mechaniško vertimo kopijos be jokio gilaus kontekstinio apmąstymo

ar vertinimo. Tai leidžia paaiškinti, kodėl lietuviškuose kariniuose leidiniuose yra tiek daug terminologinių prieštaravimų, o jeigu dar atviriau – terminologinio chaoso. Koncepcinių elementų taip paprastai neperkelsi iš vienos karinės kultūros į kitą. Tai yra kontekstiniai dalykai. Kas tinka vieniems, nebūtinai tiks kitiems. Mechaninio kopijavimo ir vertimo į lietuvių kalbą kelias nėra tinkamas būdas koncepcinio elemento plėtojimui. Dėl šios tradicijos mums vis dar nepavyko sukurti pažangaus sisteminio žinojimo – mokslo apie karo, karybos ir kariavimo reiškinius gimtąja lietuvių kalba. Be abejonės, užsienio koncepcijos, leidiniai, terminai ir visa kita, kas suteikia prasmes kariniam veikimui, negali būti ignoruojama, tačiau tai privalo būti kritiškai įvertinta bei adaptuota lietuviškam kontekstui. Tam reikia intelektinės analizės ir nuolatinio klausinėjimo: „kodėl tai daroma?“, „kokia to nauda ir prasmė mums, lietuviams?“. Tokia tradicija privalo pasikeisti ir ši esė yra kvietimas ir tuo pačiu bandymas nuo šiandien pradėti daryti kitaip.

Skiriu mylimam lietuviškam kraštui, kariuomenei ir kolegoms...

ĮVADAS

Žmogus yra unikali būtybė, išsiskirianti iš kitų mums žinomų. Pasak Harari (2015), žmogaus išskirtinumas pasireiškia tuo, kad jis ne tik suvokia tikrovę, bet ir pats ją konstruoja. Vaizduotė – žmonių pažangos variklis. Kitaip tariant, mes turime gebėjimą kurti įsivaizduojamos tikrovės ir ateities vaizdinius – netikras tikroves, kurios leidžia mums sutelkti dideles žmonių mases bendram veikimui. Būtent todėl žmonija, primesdama savo valią, valdo pasaulį. Kodėl svarbu tai suprasti? Tam, kad suvoktume, jog karas taip pat yra dualistinis reiškinys. Karas – ir objektyvus, ir tuo pačiu subjektyvus socialiai sukonstruotas reiškinys (Schmitt, 2018, p. 21).

Žmonės subjektyvią socialinę tikrovę konstruoja žodžiais ir sudėtingesnėmis jų konstrukcijomis – kalbomis. Žodis apibūdina kažką – objektą, reiškinį ar jausmą, o ištarus konkretų žodį, mes tipiškai nemąstydami priimame informaciją ir tam tikrą, jau sukonstruotą, socialinės tikrovės vaizdinį. Žmogus socialinio bendravimo procesuose ne tik naudoja kalbą, bet ir pats ją rekonstruoja. Taip kinta esamų žodžių prasmės, atsiranda nauji žodžiai ir, žinoma, nauji įsivaizduojamos socialinės tikrovės vaizdiniai. Žymus psichologas Levas Vygotskis teigia, kad kalba taip pat yra svarbus edukacinių procesų, ypač kognityvinės raidos, elementas (McLeod, 2018). Itin reikšmingi šie kalbos aspektai:

1) ji yra pagrindinė priemonė, kuria mokytojas perduoda informaciją mokiniui;
2) tai galingas intelektualinės adaptacijos įrankis;
3) ji programuoja tam tikrą supratimą, mąstymą ir elgseną.

Tačiau žodžiais ir kalba sukonstruota socialinė tikrovė nėra homogeniška. Jos problema tai, kad vienu metu egzistuoja daug tos pačios socialinės tikrovės alternatyvų. Kalbant paprastai, kai du skirtingi žmonės žiūri į tą patį „šuoliuojantį keturkojį gyvūną“, tikėtina, kad jie tikrovę suvokia

skirtingai. Vienas žmogus mato arklį, kitas – žirgą. Ir nors kartais jie tą patį gyvūną pavadins vienodai, tai dar nereiškia, kad vienodai interpretuos ir tą pačią sąvoką. Dar daugiau – jeigu kitas žmogus fiziškai nematys gyvūno, o turės tik aprašymą iš tų trijų žodžių, gali būti, jog jam susiformuos visai kitokia samprata (pvz.: katė ar šuo). Todėl atsiranda problema: kai žmonių grupei reikia veikti kartu, jie gali vienas kito teisingai nesuprasti.

Žodžių, kalbos ir socialinės tikrovės neapibrėžtumą mažina institucijos. Institucija nėra tiesiog kažkokia organizacija su pavadinimu ant fasadinės sienos. Kaip teigia North (2003), institucijos – „visuomenės žaidimo taisyklės", kurias suvokia ir apsibrėžia jos dalyviai tam, kad mažintų netikrumą. Kalbos ir žodžių netikrumą mažina terminai bei tų terminų loginė konstrukcija – terminologija. Be abejonės, tai yra institucija – žodžių ir jų junginių tvarka, leidžianti žmogiškosios sąveikos dalyviams geriau susikalbėti. Kalbant apie karinį kontekstą, karinė kalba ir karinė terminologija yra tos institucijos, kurios gali mažinti netikrumą kare, karyboje ir kariavime. Kaip pabrėžia Niven (2008, p. 343), cituodamas Carl von Clausewitz 1833 metų knygos ištrauką: „bet kokios teorijos pagrindinė užduotis yra aiškiai išaiškinti suveltas sąvokas ir koncepcijas [...] ir tik tada, kai yra pasiektas visuotinis sutarimas dėl sąvokų ir koncepcijų, mes galime tikėtis, kad kylančias problemas mes spręsime lengvai ir aiškiai, o kiti turės tokį patį suvokimą kaip ir mes"[1].

Nors institucijos ir mažina žmogiškosios sąveikos netikrumą, tačiau jos lygiai taip pat gali reikšmingai riboti kryptingos pažangos procesą. Institucijos taip pat pasižymi gebėjimu „įkalinti" bendruomenę, o ypač karinę, socialinės tikrovės vaizdinio, kurią patys ir susikūrė, rėmuose. Institucijų kaita negali būti atsieta nuo institucinių pasirinkimų, padarytų praeityje (Mahnken, 2018, p. 140; North, 2003). Dėl to institucijos nėra linkusios lengvai keistis, ypač tais atvejais, kai yra susiformavę tam tikro veikimo įpročiai. Pavyzdžiui, Lietuvos ir NATO karinėje mintyje sąvoka uždavinys (angl. *mission*) yra žinoma kaip užduoties (angl. *task*) ir tikslo (angl. *purpose*) sąvokų kombinacija (APP-28(A), 2019, p. 1-5; ATP-3.2.1(B), 2018, p. A-1,2,3). Mes šią uždavinio konstrukciją tipiškai suprantame ir suvokiame be jokio sąmoningo mąstymo. Turbūt būtų sunku suvokti ir pripažinti, kad ši uždavinio sąvokos terminologinė konstrukcija yra netobula. Dar sunkiau būtų uždavinio sąvokos terminologinę

konstrukciją pakeisti, o tai darantys neabejotinai susilauktų reikšmingo pasipriešinimo. Esminis oponentų argumentas būtų tos pačios uždavinio sąvokos anksčiau įtvirtinta samprata ir tą terminologinę konstrukciją patvirtinantys dokumentai. Tai centrinė karinio valdymo terminologinė nuostata, kuria negalima abejoti. Kalbant Weber (2010) terminais, tai tarsi sukurtas mitas, kuriuo mes neabejojame ir suprantame be pasakymo. Dėl to bet kokie instituciniai pokyčiai yra sunkiai įgyvendinami, o kartais net neįmanomi. Tenka pripažinti, kad karinės bendruomenės sukurtos institucijos pasižymi ypatingu gebėjimu priešintis bet kokiems pokyčiams. Kaip pažymi Schley (1929, p. 55), karinės bendruomenės pasižymi dideliu polinkiu remtis išskirtinai tik iš buvusių karinių konfliktų patirčių sukurtomis žiniomis. Prie žinių rinkinio prilipinta etiketė „patikrinta kare" karinei bendruomenei yra reikšmingas argumentas. Dėl to naujomis patirtimis paremtos žinios, ypač jeigu jos buvo sukurtos intelektiniu pagrindu, visada susilauks reikšmingo pasipriešinimo ir nepritarimo. Ištrūkti iš institucinių spąstų nėra paprasta. Tačiau karo formos nuolat kinta ir praeities žinios nebūtinai bus efektyvios ateities karuose. Todėl karinės žinios taip pat turi tobulėti ir jos nebūtinai turi būti kuriamos karo meto sąlygomis. Tai tampa ypač aktualu šalims, kurios kariauja mažai arba iš viso nekariauja.

Šiuolaikinis karinis veikimas jau neapsiriboja vien tik nacionaliniu lygmeniu. NATO atveju karinį aljansą sudaro jau 30 skirtingų pasaulio šalių ir dėl to bendras daugiašalis kryptingas karinis veikimas neabejotinai patiria papildomų iššūkių. Vienas iš tokių iššūkių – bendra kalba. Nors NATO atveju yra įtvirtinta, kad anglų ir prancūzų kalbos yra NATO karinės kalbos, tačiau tai savaime neišsprendžia NATO šalių bendro karinio veikimo problemų. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad NATO karinė kalba ir NATO kariavimo kalba nėra tapatūs objektai. NATO kariavimo kalba yra apibrėžta „NATO Joint Military Symbology" (APP-6(D), 2017) leidinyje. NATO kariavimo kalbos konstrukcinis pagrindas – kariniai simboliai, kurie aiškinami ir interpretuojami NATO karinės kalbos žodžiais. NATO karinę kalbą apibrėžia ir standartizuoja AAP-6 (2019) ir AAP-15 (2019) leidiniai, o NATO kariavimo kalbos elementus sausumos pajėgų atveju detalizuoja ATP-3.2.1(B) (2018), ATP-3.2.2(B) (2016) ir APP-28(A) (2019) leidiniai. Šie įvardinti leidiniai yra realių pastangų suvienodinti NATO karinę kalbą ir NATO kariavimo kalbą pavyzdžiai. Api-

bendrintai galima teigti, kad NATO kariavimo kalbos pagrindas yra vaizdinės (grafinės) informacijos elementai – simboliai. Simboliai apibrėžia prasmes. Tos prasmės papildomai yra aiškinamos tekstinės informacijos elementais – kariniais žodžiais, trumpiniais ir akronimais. Taigi kariniame veikime į vieną visumą susipina karinės ir kariavimo kalbos. Iš to kyla poreikis užtikrinti karinės ir kariavimo kalbų, įskaitant ir tarpkalbinę, dermę. Terminai turi būti vienareikšmiai tiek nacionaline, lietuvių kalba, tiek NATO – anglų kalba. Nors yra „nelengva rasti ribą tarp lietuviško ir tarptautinio žodžio, *tačiau* [...] apskritai tai *yra* labai svarbu"[1] (Smetona, 1997, p. 269). Tai yra pagrindinė priežastis, dėl ko šioje esė šalia lietuviškų terminų aiškinimo dažnai yra pateikiami ir konkretūs atitikmenys anglų kalba.

Pagrindinės NATO kariavimo kalbos ir NATO karinės kalbos taikymo problemos kyla dėl NATO šalių vertimų kokybės ir interpretacijų įvairovės. Kalbinis barjeras čia atlieka reikšmingą vaidmenį. Dėl to nacionalinių kalbų reikšmė negali būti ignoruojama. Lygiai taip pat negali būti ignoruojama ir nacionalinės karinės kultūros, karinės ideologijos ar kitų socialinių konstruktų daroma įtaka perimant svetimas koncepcijas arba terminus (Shamir, 2011). Pavyzdžiui, angliškas terminas *mission* į lietuvių kalbą yra verčiamas kaip uždavinys, tačiau kitas angliškas terminas *fire mission* jau verčiamas kaip šaudymo užduotis (AAP-6 [LTU], 2014, pp. 293, 189). Uždavinys ir užduotis nėra tapatūs terminai. Šias interpretacijas, tikėtina, sukelia tai, kad NATO kontekstu nėra aiškiai apibrėžtas kariniam valdymui svarbus angliškas terminas *task* (AAP-6, 2019). Panaši vertimų problematika kyla ir dėl kitų svarbių angliškų terminų, tokių kaip *purpose* ir *mission command* apibrėžčių stokos (AAP-6, 2019). Pavyzdžiui, į lietuvių kalbą terminas *mission command* yra verčiamas kaip tikslinis vadovavimas (D-LK-1, 2016), nors jokio tikslo (angl. *purpose*) sąvokinio elemento pradinėje terminologinėje konstrukcijoje nėra. Panašias terminologines problemas kitų šalių atveju įžvelgia ir Shamir (2011). Nors kai kas galėtų teigti, kad tai tiesiog žodžių žaismas ir jis nėra reikšmingas, tačiau kai pereiname prie tų sąvokų taikymo, pradedame susidurti su realiomis problemomis. Tą patvirtina ir Izraelio pajėgų atlikta 1973 m. Jom Kipuro karo radijo pranešimų analizė. Neprofesionali, neaiški vadų naudojama terminologija kėlė sumaištį ir nesusikalbėjimo reiškinį (Shamir, 2011, p. 92). Žodžiai yra svarbūs, terminai yra svarbūs,

terminologija yra svarbi, nes tai mažina karinio veikimo neapibrėžtumą bei programuoja tam tikrą iš anksto determinuotą elgseną. Tas pats objektas negali būti vadinamas dviem skirtingais terminais, o sukurti terminai ar koncepcijos negali turėti esminių vidinių ir išorinių prieštaravimų. Kariavime terminologinis pliuralizmas yra nepageidaujamas ir nereikalingas reiškinys.

Terminologinis pliuralizmas kyla iš apatiškumo ir negebėjimo suvokti terminų daromos įtakos kariniam veikimui. Galima teigti, kad Lietuvos Respublikos (toliau – LR) krašto apsaugos sistema (toliau – KAS) pasižymi net tik apatišku požiūriu į terminijos plėtrą, bet ir į kokybiškos karinės literatūros leidybą (Kisinas, 2020). „Lietuviška karinė terminija dar nėra nusistovėjusi" (Kisinas, 2016), o pagrindinės pastangos dažnai yra individualios ir nukreiptos į karinių žodynų sudarymą bei leidybą. Pirmasis „Karybos žodynas" buvo sudarytas ir išleistas Antano Smetonos (1995). Vėliau buvo išleisti ir kiti įvairūs žodynai. Labai įdomi pirmojo karybos žodyno rengimo priešistorė ir užkulisinės aplinkybės, kurias išdėstė pats autorius. Kaip pažymi Smetona (1997, p. 269), karybos terminija skiriasi nuo kitų sričių terminijos tuo, kad ji kartu yra ir labai dogmatiška, ir lengvai diegiama. Tiek neapgalvotai paleistas žodis, tiek tikslingai įdiegta sąvoka gali tapti institucine taisykle, kurią pakeisti vėliau yra labai sudėtinga. „Taigi *karyboje* norint kažką griežtai tvirtinti, reikėtų atskirų tyrinėjimų"[1] (Smetona, 1997, p. 267). Tenka pripažinti, kad tokių terminologinių tyrinėjimų ir tikslingai įdiegtų sąvokų apraiškų Lietuvos atveju yra labai mažai, nors leidžiamų įvairių karybos žodynų gausa LR KAS neturėtų skųstis (Čiočys et al., 2008; Kisinas, 2009, 2015, 2016). Vis dėlto leidžiamų žodynų gausa yra labiau individualių, o ne institucinių pastangų rezultatas. Dažna gerb. Eugenijaus Simono Kisino vartojama frazė „dovanoju Lietuvos Respublikos krašto apsaugai" yra labai iškalbinga ir daug ką pasakanti – LR krašto apsaugos sistema yra apatiška kryptingai karybos terminijos kaitai. Terminologinių tyrinėjimų stoka eliminuoja galimybes pasireikšti būtinajam kritiškumui, o apatiškumas leidžia terminijai plėtotis savivaldžiai. Kai nelieka kritiško požiūrio, tai veda prie aklo karinių madų, tipiškai amerikietiškų, sekimo. Taigi moksliniai tyrinėjimai, ypač nacionaline lietuvių kalba, yra būtinoji karybos mokslo pažangos sąlyga (Rakutis, 2020). Todėl autorius nori pareikšti kritiką gerb. Kisinui, iškeldamas klausimą: kas iš tos žodynų ir beveik 42 000 žo-

džių gausos, jeigu šių terminų apibrėžtys ir aiškinimai neleidžia suvokti karinio veikimo visumos. Visuminis prasmės loginis aiškinimas yra kur kas svarbesnis už atskirųjų jos elementų (t.y. terminų) aiškinimą ar mechaninį vertimą. Visų įvardintų problemų visuma suponuoja šią *praktinę problemą* – Lietuvos kariniame diskurse stokojama svarbiausių karinių terminų terminologinio išaiškinimo, leidžiančio patikimai mažinti vadų neužtikrintumą, valdant karinius vienetus.

Be įvardintos praktinės problemos šioje esė yra siekiama spręsti ir karybos (angl. *warfare*) mokslo plėtrai svarbias problemas. Pirmiausia, karyba tiek Lietuvos atveju, tiek ir užsienyje (Schmitt, 2018, pp. 19–20) nėra pripažįstama kaip atskira socialinių mokslų kryptis. Tačiau yra pakankamo pagrindo bent jau pradėti diskusijas apie tokios socialinių mokslų krypties sukūrimo poreikį. Tokia įžvalga kyla iš to, kad šiuo metu pasaulyje yra pripažįstamos dvi pagrindinės karybos mokslo plėtrai artimos disciplinos – karo studijos (angl. *war studies*) bei gynybos studijos (angl. *defence studies*). Tai sąlygiškai naujos disciplinos. Nors iš pirmos pažiūros jos yra artimos disciplinos, vis dėlto šių disciplinų mokslinių interesų sritys pakankamai skirtingos. Karo studijų disciplina, išplėtota žymaus britų mokslininko Maiklo Hovardo (angl. *Michael Howard*), yra labiau orientuota į sociologinių reiškinių, atsirandančių karo metu, tyrimus (Schmitt, 2018, p. 19). Nors tokie tyrimai yra svarbūs, tačiau jie turi mažai ką bendro su kariavimu (angl. *warfighting*). Priešingai karo studijoms, gynybos studijos yra labiau orientuotos į politologinę pusę. Pasak Galbreath ir Deni (2018, p. 1): „ Gynybos studijos yra daugiadalykė sritis, kurioje nagrinėjama, kaip veikėjai (angl. *actors*), daugiausia valstybės, rengiasi, užkerta kelią ginkluotiems konfliktams, jų vengia ir (arba) įsitraukia į juos. [...] Gynybos studijos padeda išsiaiškinti, kaip karinės (angl. *martial*) pajėgos yra suprantamos, kuriamos ir dislokuojamos“[1]. Galima teigti, kad šiuo metu pasaulyje gynybos studijų plėtra yra pakankamai populiari, nes pastebima taip vadinamų gynybos universitetų steigimo tendencija. Nors gynybos studijos artimesnės karybos mokslui už karo studijas, tačiau dėmesio stoka kariavimo reiškiniui neleidžia visapusiškai atskleisti karybos mokslo esmės ir prasmės. Karyba yra siekiama sisteminio žinojimo apie kariavimo reiškinį. Karyba turi siekti sistemiškai pažinti ir paaiškinti, kaip politiniai veikėjai, tipiškai valstybės, gali būti puolami, ginami, ardomi ar stabilizuojami tiek taikos, tiek karo

metu. Tai nėra tapatu nei karo studijų, nei gynybos studijų disciplinų alternatyvai. Kitaip tariant, trūksta apibendrinamojo darinio – socialinių mokslų krypties, kuri šias (ir ne tik) disciplinas sujungtų į vieną darnią visumą. Karyba turi potencialo tapti atskirąja socialinių mokslų kryptimi, kuri savo matmenų architektūra galėtų būti panaši į edukologijos ir/ar vadybos (Zakarevičius, 2013) mokslų kryptis. Ši esė pagrįstai gali būti laikoma tokios diskusijos pradžia.

Atsižvelgiant į suformuluotą praktinę problemą, yra keliamas *tyrimo uždavinys* – sumažinti esančius prieštaravimus tarp svarbiausių lietuviškų ir angliškų karinių terminų tam, kad būtų sudarytos sąlygos įgalinti efektyvesnę Lietuvos karinio valdymo praktiką. Siekiant įgyvendinti iškeltą tyrimo uždavinį, iš pradžių bus aptariama karo, karybos ir kariavimo terminologinė samprata, vėliau išaiškinami strategijos ir taktikos terminai bei apibrėžiama operos termino samprata, aptariama valdymo ir lyderystės terminologinė samprata. Galiausiai esminės pastangos skiriamos vadovavimo ir kontroliavimo aiškinimui, suteikiant ypatingą dėmesį vadovavimą įprasminantiems terminams, tokiems kaip užduotis, uždavinys, tikslas bei ketinimas. Pabaigoje aptariama vado ir jo sprendimų samprata. Esė baigiama pateikiant alternatyvius svarbiausių karinių terminų aiškinimus lietuvių kalba.

Tyrimo prieiga. Norint mažinti esančius vidinius ir išorinius prieštaravimus tarp svarbiausių terminų būtina taikyti patikimą pažinimo būdą. Šiam tikslui pasiekti yra tikslinga remtis Shamir (2011, p. 5) sukonstruotu metodologiniu pavyzdžiu. Atlikus kelias Shamir (2011) metodologinio pavyzdžio modifikacijas, galima apibendrintai teigti, kad bet kuri terminologinė konstrukcija gali būti pažinta remiantis šiais trimis analitiniais pjūviais.

1) Kaip mes tuos terminologinės konstrukcijos elementus *apibrėžiame*?

2) Kaip mes tuos terminologinės konstrukcijos elementus *interpretuojame*?

3) Kaip mes tuos terminologinės konstrukcijos elementus *taikome* praktikoje?

Apibrėžtis, interpretacija, taikymas yra esminiai terminologinių konstrukcijų sampratos ir aiškinimo pjūviai. Tų pjūvių visuma taip pat sudaro sąlygas pažinti ir karinio valdymo terminologinės konstrukcijos būklę

Lietuvos atveju. Tai yra pagrindinė šios esė analitinė prieiga.

Apibrėžties pjūviu terminologinė konstrukcija analizuojama konceptualizacijos lygmeniu. Čia svarbu tinkamai atskleisti, „ką mes kuo vadiname“. Dėl to būtina atsakyti bent į šiuos klausimus: ar naudojamas lietuviškas terminas yra tinkamas ir patikimas; ar lietuviškas terminas turi patikimą atitikmenį anglų kalba; ar lietuviškas terminas turi vienareikšmį ir aiškų apibūdinimą.

Interpretacijos pjūviu terminologinė konstrukcija analizuojama koncepciniu lygmeniu. Čia svarbu tinkamai atskleisti, „kas su kuo ir kaip yra susijęs“. Dėl to būtina atsakyti bent į toliau pateikiamus klausimus. Kaip lietuviški terminai yra susiję tarpusavyje? Kaip tos pačios lietuviškų terminų sąsajos turėtų būti aiškinamos ir suprantamos anglų kalba? Ar tos terminologinės sąsajos neturi reikšmingų prieštaravimų? Kokių koncepcijų rėmuose tie terminai turi būti aiškinami? Pavyzdžiui, šiuo pjūviu yra atskleidžiamos sąsajos tarp tokių kariniam valdymui svarbių terminų, kaip uždavinys, užduotis, tikslas ir ketinimas.

Taikymo pjūviu terminologinė konstrukcija analizuojama praktiniu lygmeniu. Čia svarbu tinkamai atskleisti, „ką ir kaip mes naudojame praktikoje“. Dėl to būtina atsakyti bent į toliau keliamus klausimus. Kada ir kaip mes naudojame lietuviškus karinio valdymo terminus praktiniame kariniame veikime? Kokiais atvejais ir kokiuose kontekstuose lietuviški kariniai terminai yra naudojami karinio valdymo praktikoje? Ar naudojami lietuviški terminai didina ar mažina netikrumą karinio valdymo metu? Ar lietuviškoji kariavimo kalba dera su NATO kariavimo kalba? Šiuo pjūviu atskleidžiamos praktinės terminų ir koncepcijų panaudojimo galimybės kariavimo metu.

Tokia trinarė analitinė prieiga kelia poreikį užduoti nepatogius klausimus, abejoti esamomis terminologinėmis praktikomis bei aklai nesivadovauti jau sukurtomis terminologinėmis sampratomis. Atakuoti dabartinius karinių terminų pavadinimus, sampratas ir aiškinimus yra pavojinga, tačiau būtina, norint subalansuoti karinės terminijos būklę. Šioje esė būtent tai ir yra daroma – atakuojami Lietuvos kariniai terminai ir rekonstruojami tam, kad būtų sumažintas terminologinis prieštaravimas Lietuvos karinio veikimo praktikose, ypač valdant mažus karinius vienetus.

Esė kariniai terminai, simboliai, trumpiniai, akronimai ir kiti reikš-

mę bei prasmę apibrėžiantys terminologiniai elementai yra traktuojami kaip karinį veikimą įrėminanti institucija – tam tikra kariavimo taisyklių visuma. Tos taisyklės skirtos mažinti netikrumą karo metu. Tačiau šios taisyklės nebūtinai yra optimalios ir tinkamos tokios, kokios jos yra. Nustatytos taisyklės pačios savaime riboja bet kokius pokyčius nustatytoje tvarkoje. Vis dėlto pokyčiai yra įmanomi ir reikalingi, nors ir nėra lengvai įgyvendinami. Teigiama, kad karinio veikimo taisyklių rekonstrukcija Lietuvos atveju yra reikalinga. Sėkmingai rekonstruotos taisyklės gali mažinti karinio valdymo ir tuo pačiu kariavimo praktikų įvairovę, o tai leistų kariniams vienetams efektyviau veikti mūšio lauke.

Visos lietuviškosios kariavimo kalbos terminologinės konstrukcijos (simboliai, terminai, trumpiniai, akronimai ir kt.) gali būti sėkmingai rekonstruotos laikantis tam tikro tyrimo loginio standarto. Pirmiausia, turi būti remiamasi NATO dokumentais, kurie tipiškai Krašto apsaugos ministerijos (toliau – KAM) yra aprobuoti kaip Lietuvos karybos standartai (toliau – LKS). Prioritetas turėtų būti teikiamas NATO dokumentams, kurie apibrėžia ir detalizuoja NATO kariavimo kalbą. Pagrindiniai dokumentai, kurie detalizuoja NATO kariavimo kalbą ir jų elementus, yra APP-6(D) (2017), ATP-3.2.1(B) (2018), ATP-3.2.2(B) (2016) bei APP-28(A) (2019) leidiniai. Esant prieštaravimams ir neaiškumams, kurių neišaiškina NATO kariavimo kalba, turėtų būti žiūrima į tokių NATO dokumentų, kaip AAP-6 (2019) ar/ir AAP-15 (2019), turinį. Išsekus įvardintoms galimybėms turėtų būti žiūrima į užsienio šalių, tokių kaip JAV, Vokietijos, ir kitų valstybių aktualius, kariavimą apibrėžiančius dokumentus. Remiantis Šlekio (2015) kritika ir argumentais apie LK metodinių leidinių leidybos praktiką, galima pagrįstai teigti, kad lietuvių kalba išleisti kariavimo leidiniai turėtų būti naudojami minimaliai ir su didele atsarga, nes taktinio lygmens kariavimo leidiniai (ir ne tik) iš esmės yra mechaniškai versti amerikietiškosios karinės minties produktai. Dėl to skaitant pirminius amerikietiškus karinius leidinius anglų kalba, tikėtina, kad galima pasiekti geresnius rezultatus. Galiausiai, siekiant išvengti institucinių spąstų, nėra ketinama aklai remtis nei vienu leidiniu. Terminai bus nuolat atakuojami, užduodant klausimus: kodėl?; kas iš to?; ką tai duoda? ir ar tai išvis yra reikalinga? Logiškumas ir argumentacija čia atliks svarbų vaidmenį. Tokiu būdu bus ne tik plėtojama lietuviška karinė mintis, taip pat bus bandoma įsilieti bei prisidėti prie NATO karinės min-

ties plėtros, kurioje, tenka apgailestauti, Lietuva praktiškai nedalyvauja.

Tyrimo principai. Nors sukonstruota ir pagrįsta tyrimo prieiga leidžia tyrinėti pasirinktą tyrimo objektą, tačiau tai yra nepakankama sąlyga. Tyrimo kryptingumo išlaikymui yra tikslinga taikyti tyrimo principus. Tyrimo principai yra tarsi tyrimo kertinės kryptys, kurios neleidžia per daug nukrypti nuo norimo pasiekti tikslo. Deklaruojama, kad šiame tyrime yra taikomi *logiškumo*, *vienareikšmiškumo, praktiškumo* bei *kompleksiškumo* principai.

Logiškumo principas yra laikomas svarbiausiu šio tyrimo principu. Logiškumo principo sėkmingas taikymas sudaro tyrėjui sąlygas neužstrigti nustatytose institucinėse taisyklėse. Loginis samprotavimas leidžia generuoti įvairias prielaidas, o pritaikius logines išvedimo taisykles, gauti logiškas išvadas. Tai kelia būtinybę tyrėjui maksimaliai atsiriboti nuo vidinių, ideologinių ir institucinių nuostatų. Nors tai yra nelengvas uždavinys, tačiau įrodymais pagrįsta, logiška išvada yra kur kas svarbesnė už bet kokius vidinius, ideologinius ar institucinius prieštaravimus. Tai yra būtinojo kritiškumo užtikrinimo sąlyga. Logika yra ta prieiga, kuri leidžia patikimai rekonstruoti egzistuojančias institucijas, įskaitant ir lietuviškąją karinę terminiją.

Vienareikšmiškumo principo taikymas yra svarbus, nes leidžia mažinti šiuo metu naudojamų karinių terminų sampratų, interpretacijų bei taikymo praktikoje įvairovę. Tas pats karinis terminas negali būti suprantamas, interpretuojamas ar taikomas daugiau nei viena prasme. Daugiaprasmiškumas dažnai kuria prieštaravimus, o tai didina karinio veikimo neapibrėžtumą. To karinėje terminijoje turi būti vengiama. Nors tai užtikrinti ne visada įmanoma, tačiau yra tokia siekiamybė, kuri turi būti, kai kalbame apie lietuviškosios ir NATO kariavimo kalbos – anglų kalbos – dermę. Vienas lietuviškas terminas turi būti tapatinamas su vienu konkrečiu angliško terminu ir tai privalo būti vienareikšmiška. Dėl šios priežasties aiškinant lietuviškus terminus, yra pateikiami ir konkretūs jų atitikmenys anglų kalba. Tai yra būtinoji neapibrėžtumo mažinimo sąlyga, kuri leistų paprastai, nesudėtingai ir, svarbiausia, vienodai komunikuoti ta pačia kalba.

Praktiškumo principo taikymas yra svarbus, nes kelia poreikį tyrėjui teikti tokias išvadas, kurios būtų tinkamai susietos su realiu praktiniu kariniu veikimu. Tai verčia mažinti gautų išvadų abstraktumą ir ieškoti

konkrečių praktikoje pritaikomų sprendinių, kuriais galėtų pasinaudoti kiek įmanoma platesnis praktinio karinio veikimo interesantų ratas. Dėl to šiame tyrime šalia akademinio rašymo stiliaus fragmentiškai yra naudojami žurnalistinio, o kartais ir buitinio rašymo stiliai. Siekiant aiškumo nevengiama pateikti ir iliustracinius praktinius pavyzdžius. Žinoma, žurnalistinio bei buitinio rašymo stilių naudojimas akademiniame tekste gali būti traktuojamas kaip reikšmingas trūkumas. Vis dėlto, įtakingos Cynthia Weber (2010) tyrimai atskleidžia, kad „akademiškumas" gali būti susietas su „kasdieniškumu". Karybos mokslas turi tarnauti karinei praktikai. Todėl svarbu, kad kariniai terminai būtų paprasti, patikimi ir lengvai naudojami bet kurio kario.

Tyrimo etika. Deklaruojama, kad tyrimo duomenys rinkti bei apdoroti korektiškai. Duomenys surinkti laikantis savanoriškumo ir konfidencialumo principų, o apdoroti laikantis mokslinio objektyvumo reikalavimų. Taip pat patvirtinama, kad nėra jokio teisinio ar intelektinio interesų konflikto.

1. KARAS, KARYBA IR KARIAVIMAS

Jeigu karo sąvoką reiktų aiškinti paprastai, tai turbūt tokiam aiškinimui labiausiai tiktų naudoti šachmatų žaidimo analogiją. Taigi įsivaizduokite dvi vienodai panašias realaus pasaulio valstybes. Jos valdo vienodo dydžio ir formos teritorijas bei turi tokios pačios struktūros kariuomenes. Tą matome ir šachmatų žaidimo pradžioje. Vienoje pusėje stovi „baltieji", kitoje – „juodieji". Kiekviena pusė valdo po 32 langelius, o tas puses skiria valstybinė siena – šachmatų lentos perlenkimo vieta. Kiekvienos pusės kariuomenė vienoda, o jų išsidėstymas teritorijoje praktiškai identiškas. Kiekviena kariuomenė vienodai per du langelius nutolusi nuo valstybinės sienos ribos. Ir vienintelis bruožas, skiriantis šias dvi valstybes, yra spalva – identitetas, esminė savybė, leidžianti figūroms tapatinti save su kitomis figūromis. Be konkretaus identiteto figūros savęs nelaikytų nei „baltaisiais", nei „juodaisiais". Identitetas – tai svarbūs „socialiniai klijai", kurie sudaro sąlygas vienodos spalvos figūroms organizuotai veikti drauge. Svarbu suprasti, kad valstybės natūraliai neegzistuoja – jos yra socialiai sukonstruotos ir be žmogiškojo veikimo jų tiesiog nebūtų. Taigi identitetas yra tą valstybę laikanti šerdis, kuri leidžia jai per „spalvą" išlaikyti socialinį konstruktą, pavyzdžiui, tokį, kaip Lietuva. Lietuva tikintys žmonės tapatina ir sieja savo asmeninę tapatybę su ja. Dėl to konkreti žmonių politinė bendruomenė suvokia ir laiko save lietuviais bei sudaro sąlygas kartu organizuotai veikti. Lygiai taip pat, kaip baltosios figūros, jeigu jos būtų gyvos, galėtų tapatinti save su „baltaisiais", o juodosios figūros – su „juodaisiais".

Nors identitetas ir yra centrinė valstybės šerdis, tačiau be suvereniteto valstybė taip pat negalėtų egzistuoti. Suverenitetas yra tam tikras teisinis statusas ir teisinių atributų rinkinys, leidžiantis valstybei būti valstybe pasaulinėje santvarkoje. Tokie būtini atributai yra valstybės teritorija, joje

gyvenantys žmonės, valstybę valdantis valdžios aparatas ir kariuomenė – karinė struktūra, ginanti valstybės suverenitetą nuo išorinių ir priešiškų valstybei jėgų (Jankauskas et al., 2007, p. 148). Tai iš esmės atitinka Clausewitz (1989, p. 89) įvardintą trejybę (Visuomenė-Kariuomenė-Valdžia), kuri politiniame diskurse taip pat suprantama kaip nepaprastoji trejybė (angl. *remarkable trinity*) (Nagl, 2005, pp. 16–17). Visuomenė-Kariuomenė-Valdžia – tai tarsi valstybės „saugumo piramidė", sudaranti sąlygas valstybei išlaikyti suverenitetą. Šios valstybės „saugumo piramidės" tvirtumas tampa ypač svarbus kare, kur paradoksalioji trejybė (angl. *paradoxical trinity*) – pirmapradė prievarta, neapykanta ir priešiškumas – verčia karą akla natūralia jėga (Clausewitz, 1989, p. 89). Karas naikina, perkuria ar sukuria naujas valstybes. Dažnai karas yra tas laikotarpis, kai vienos valstybės praranda, kitos išsaugo, o trečios sukuria suverenitetą.

Skirtingai nuo įsivaizduojamo karo ant šachmatų lentos, kur viskas yra pakankamai aišku ir konkretu, realus karas yra kur kas sudėtingesnis reiškinys. Karas yra nelinijinis socialinis fenomenas (Shamir, 2011, p. 13). Karo „žaidimo aikštelė" niekada nebus vienoda ir sudaryta tik iš 64 langelių. Kare praktiškai niekada nebus taip, kad jame dalyvaus tik du veikėjai – „baltieji" ir „juodieji" – bei nebus vienodų pradinių sąlygų kariaujančioms pusėms. Kare niekada nekariaus dvi vienodos ir lygiavertės kariuomenės (16-a figūrų prieš 16-a figūrų). Kare niekada nebus taip, kad kariaujančios kariuomenės turės tas pačias figūras ir praktiškai niekada nebus taip, kad tos karo figūros (kariniai vienetai) vienodai judės ir kirs kitas figūras. Kare rikis gali judėti kaip žirgas arba kaip bokštas, o priešinga kariaujanti pusė gali padaryti kelis ėjimus be tavo ir/ar su tavo žinia. Kare gali atsirasti dar nematytų figūrų, senos figūros gali veikti naujais ir dar nematytais būdais, žaidimo veikėjas gali viena ranka nušluoti visas figūras nuo lentos ir, pastatęs karalių ant B2 langelio, pasakyti, kad jis laimėjo. Negana to, kare vienas veikėjas kitą gali veikti įvairiais šachmatų žaidime nepriimtinais būdais. Normalus šachmatų žaidėjas tokio žaidimo nežaistų, nes jame žaidimo taisyklės ir laimėjimo sąlygos yra visiškai neaiškios. Taigi kare viskas reliatyvu ir nepastovu, dažniausiai patys veikėjai yra tų taisyklių ir laimėjimo sąlygų kūrėjai (Mahnken, 2018, p. 138).

Karas – žiaurus žmogiškosios sąveikos socialinis reiškinys. Tai organizuoto kolektyvinio smurto, prievartos ir agresijos reiškinys, skirtas spręsti tarpkolektyvinių interesų konfliktus. Visais atvejais smurtinė

kraujo praliejimo sąlyga yra esminė norint karą vadinti karu (Šlekys, 2015, p. 23). Nors karas yra „smurtinis valių susidūrimas“ (Mahnken, 2018, p. 136), tačiau smurto sąlyga yra nepakankama norint reiškinį vadinti karu. Pasak Mahnken (2018, pp. 136, 138, 140), karas visada buvo ir lig šiol yra politinis reiškinys, nes pergalę kare visada nusako tik tai, kuri iš kariaujančių pusių pasiekė užsibrėžtus politinius tikslus. Taigi norint reiškinį vadinti karu nepakanka smurto sąlygos, yra būtina, kad kariaujančios pusės siektų politinių tikslų. Šios dvi sąlygos leidžia atskirti reiškinius, kuriuos galima ir negalima laikyti karu. Pastebimi įvairūs bandymai iškreipti karo reiškinio sampratą, prie jos pritraukiant įvairių kitų reiškinių aiškinimą. Vis dėlto tokie reiškiniai, kaip „karas keliuose“, „kultūriniai karai“ ar „informacinis karas“ negali būti vadinami karu, nes netenkina būtinosios smurto sąlygos, o tokie reiškiniai, kaip kriminaliniai nusikaltimai ar piratavimas taip pat negali būti laikomi karu, jeigu toks smurtinis veikimas neturi politinių tikslų. Kare visada yra siekiama politinio pokyčio (angl. *political change*), o pats smurtas yra tik latentinė karo funkcija. Kaip pažymi Mahnken (2018, p. 136): „karą atskirti nuo ne karo yra svarbu, nes tai lemia, ar *tam tikra* [...] teorija *mums* gali suteikti *tinkamas* įžvalgas apie nagrinėjamą problemą.“[1] Todėl kare dažniausiai yra sprendžiamos tarpvalstybinės problemos ir jos visada yra politinės.

Nors karuose yra siekiama išspręsti problemas organizuota prievarta, tačiau pats karas yra sunkiai valdomas reiškinys, nes „karas turi savo dinamiką“ (Mahnken, 2018, p. 139). Karas tipiškai sukelia plataus mąsto destrukcines pasekmes, o smurtas ir žudymas yra „normali“ veikla. „Smurto vadyba“ (angl. *the management of violence*) yra esminė vadų, ypač karininkų, kompetencija kare (Huntington, 1957, p. 11). Dėl to išlaikyti žmogiškumą kare yra nelengva. Nepaisant žiaurios karo reiškinio prigimties, karas taip pat gali būti laikomas ir kūrėju, kuris leidžia nustatyti naują pasaulio tvarką (Farrands et al., 2015). Šioje knygoje taikoma karo samprata turėtų būti suprantama remiantis realizmo teorinės prieigos, šeimos grupės pozicija, kuri teigia, kad valstybės yra pagrindinės veikėjos pasaulio tvarkoje, kur valstybių nevaržo jokia aukštesnioji viršvalstybinė galia. Kiekviena valstybė siekia išlikti pasaulinėje arenoje, gindama savo teisę būti suverenia valstybe arba plėsdama savo teisę būti kitų valstybių sąskaita. Valstybės, veikdamos pasaulinės anarchijos (angl. *anarchy*) sąlygomis, konkuruoja su kitomis valstybėmis išlikimo kovose. Dėl to yra

laikomasi pozicijos, kad valstybės veikia savanaudiškai. Karas, realizmo požiūriu, yra tas būdas, kuris leidžia perkonstruoti valstybių teises būti, o esminis įrankis, leidžiantis tai padaryti arba riboti, yra valstybės turima karinė galia (angl. *military power*). Todėl karinių struktūrų svarba valstybės raidai yra neabejotina, o jų gebėjimas kariniu veikimu užtikrinti valstybės teisę būti yra esminė išlikimo sąlyga. Tačiau netgi toks nelinijinis reiškinys kaip karas turi tam tikrų linijinių elementų, kurie leidžia karą pažinti per sisteminį žinojimą – mokslą.

Skirtingos valstybės veikia skirtingomis sąlygomis, todėl jų išlikimo kova reikalauja skirtingų prieigų kare. Šią problemą tiria ir sprendžia karybos (angl. *warfare*) mokslas. Nors karyba Lietuvos atveju ir nėra formaliai pripažįstama kaip atskiroji socialinių mokslų kryptis, tačiau ji egzistuoja meta lygmeniu. Lygiai taip pat, kaip ir „strateginio planavimo" reiškinys, kuris nuo pat XVIII a. ilgą laiką nebuvo pripažįstamas formaliai, tačiau vis tiek egzistavo meta lygmeniu (Christiansson, 2018, p. 273). Taigi, karybos mokslas, lygiai taip pat, kaip vadybos ar edukologijos mokslai, yra praktiškas mokslas (Zakarevičius, 2013). Dėl to yra svarbus karybos mokslo žinių praktinio pritaikomumo aspektas. Karybos mokslu yra ieškoma pažangių būdų apibrėžti ir paaiškinti valstybių taikomas sėkmingas kariavimo praktikas moksliškai per karybos teorijas. Pavyzdžiui, naujausia išplėtota teorija galime laikyti hibridinės karybos (angl. *hybrid warfare*) teoriją, kuria yra siekiama paaiškinti Rusijos Federacijos sėkmingo karino veikimo praktiką okupuojant Krymą. Taip pat pakankamai nauja ir neabejotinai prieštaringa karybos teorija galime laikyti Gene Sharpo (1990) civiliais grįstos gynybos (angl. *civilian-based defence*) teoriją, kurią taikė Audrius Butkevičius, gindamas Lietuvos nepriklausomybę. Įvardintos karybos teorijos aiškina, kaip politiniai veikėjai, tipiškai valstybės, gali būti puolami, ginami, ardomi ar stabilizuojami, taikant skirtingus būdus. Tokios teorijos neapsiriboja vien tik karo meto veikimo aiškinimu, jos apima ir veikimą taikos metu. Tai pat karybos teorijos apima ne tik smurtinį, bet ir nesmurtinį veikimą. Jos ne tik nusako tam tikrą veikimą, bet apima ir tokio veikimo idėjas. Todėl yra svarbus praktiškumo aspektas, nes tų teorijų pagrindu gali būti konstruojamos patikimos valstybių saugumo ir gynybos politikos.

Tokios teorijos, kaip „Hibridinė karyba", „Civiliais grįsta gynyba" ar „Visuotinė gynyba" (angl. *total defence*), gali būti taikomos išskirtinai

valstybiniu lygmeniu, tačiau kariniam veikimui jos svarbios tiek, kiek apibrėžia karinių struktūrų vaidmenį valstybės saugumo ir gynybos politikos architektūroje. Dėl to karinei bendruomenei yra kur kas svarbesnės siauresnės karybos teorijos, kurios apibrėžia ir sisteminėmis žiniomis aiškina smurtinį kariavimą, kuriame karinės ar sukarintos struktūros, panaudodamos kovinę galią (angl. *combat power*), organizuotai veikia prieš priešiškas karines ar sukarintas struktūras. Siauresnėmis karybos teorijomis gali būti laikomos tokios teorijos, kaip mobilioji gynyba (angl. *mobile defence*), manevrinė karyba (angl. *maneuver warfare*) ar spiečius (angl. *swarming*). Jos siaurąja prasme gali būti suprantamos ir kaip kariavimo teorijos. Visos šios įvardintos teorijos yra tik kelios iš daugelio kitų karybos teorijų, kurios aiškina, kaip kariavimas gali būti panaudotas kare siekiant politinių ir karinių siekinių įgyvendinimo.

Manevrinės karybos teorija neabejotinai yra dominuojanti šiuolaikinės karybos teorija. Dėl to šios esė turinys pirmiausiai turėtų būti suprantamas remiantis manevrinės karybos teorijos aiškinimu. Manevrinės karybos teorijos pagrindu pagrįstai galima laikyti vokiškąją *Blitzkrieg* („žaibiško karo“ – aut. pas.) doktriną. Manevrinę karybos teoriją galima laikyti solidžia ir išbaigta teorija, kuri aiškina, kaip reguliariosios karinės struktūros, naudodamos konvencinius kariavimo elementus, gali nugalėti priešiškas, net ir gausesnes karines struktūras, panaudodamos greitį, netikėtumą bei kovinės galios koncentraciją ten, kur priešui labiausiai „skauda“. Svarbiausia *Blitzkrieg* doktrinos įnešta kariavimo inovacija – karinių struktūrų mobilumo svarbos aktualizavimas bei pritaikymas kariavime. Čia be karinių vienetų ugnies galios (angl. *firepower*) ir apsaugos (angl. *protection*) elementų reikšmingą svarbą įgauna ir trečiasis elementas – mobilumas (angl. *mobility*). Karinių vienetų gebėjimas greitai judėti ir kariauti mūšio lauke tampa lygiai taip pat svarbus, kaip ir gebėjimas naikinti priešiškus karinius vienetus ugnies galia ar gebėjimas apsisaugoti nuo priešiškos ugnies galios. Taip iš esmės rekonstruojama karinių struktūrų sukuriamos kovinės galios (angl. *combat power*) samprata. Be šios inovacijos svarbu paminėti ir kitą kariavimo inovaciją – *combined arms*[2]. *Combined arms* nusako gebėjimą efektyviai derinti skirtingų karinių vienetų kovinius pajėgumus, kuriant reikiamą kovinę galią konkrečioje mūšio vietoje ir konkrečiu metu (*Truppenführung*, 2018, pp. 33, 35). *Combined arms* inovacija sąlygojo kovinių funkcijų

(angl. *combat functions*) ir kariavimo funkcijų (angl. *warfighting functions*) terminų atsiradimo ir naudojimo kariniame diskurse faktą. *Combined arms* inovacija taip pat reikšmingai išplėtė kovinės galios sampratą. Nors *Blitzkrieg* doktrina pirmiausiai buvo skirta puolimui, tačiau vokiečių praktinio kariavimo patirtis parodė, kad ji taip pat gali būti sėkmingai naudojama ir gynybai. Tokia gynyba, kuri yra ypač populiari mažųjų valstybių atveju, žinoma mobiliosios gynybos teorijos rėmuose. Dėl to nėra keista, kad manevrinės karybos ir mobiliosios gynybos teorijos yra tokios populiarios. Tai labai sėkmingos ir praktiškai pritaikomos kituose kontekstuose karybos teorijos. Jos tapo savotišku reguliariųjų karinių struktūrų konvencinio kariavimo standartu. Žvelgiant į Lietuvos karinių struktūrų plėtrą ir tendencijas, taip pat galime teigti, kad būtent manevrinės karybos teorija įgauna vis didesnę reikšmę ir prasmę. Apibendrinant, jeigu reiktų trumpai apibūdinti manevrinės karybos teoriją ir tuo pačiu mobiliąją gynybą keliais žodžiais, tai labiausiai tiktų „greitis žudo" lozungas (Shamir, 2011, p. 138).

Sukonstruota manevrinės karybos teorija patvirtina, kad karybos mokslo žinios dažniausiai yra plėtojamos remiantis sėkmingomis kariavimo patirtimis. Dėl to karo istorija yra svarbi disciplina karybai. Tačiau kalbant apie trumpąjį laikotarpį sėkmingos naujos kariavimo patirtys ir naujos unikalios kariavimo prieigos yra kur kas vertingesnės, nes tos žinios yra kuriamos realiame mūšio lauke sprendžiant kovinio veikimo problemas. Pavyzdžiui, šiuolaikinio tipinio pėstininkų skyriaus ir būrio struktūra buvo sukurta sprendžiant realią kovinio veikimo problemą kariaujant tranšėjose. Vokiečių karinė inovacija – *Stosstrupp* (angl. *shock troops*) – naujo tipo pėstininkų struktūrinis vienetas buvo naujas būdas organizuoti ir apginkluoti mažus karinius vienetus. *Stosstrupp* karinis vienetas sudarytas iš aštuonių karių, kurie vietoje graižtvinių šautuvų ir peilių buvo apginkluoti įvairiais kitais ginklais, tokiais, kaip kulkosvaidžiai, liepsnosvaidžiai, granatos, pistoletai, minosvaidžiai ir kt. Ši organizavimo būdo inovacija sudarė sąlygas reikšmingai pakelti mažo karinio vieneto ugnies galią ir jos įvairovę. Tai leido įgyti reikšmingą pranašumą prieš homogeniškus mažus karinius vienetus (Shamir, 2011, pp. 47–48). Žinoma, tokia techninė inovacija yra lengvai pakartojama ir kopijuojama, tačiau subtilesnės koncepcinės inovacijos, tokios, kaip vadovavimo uždaviniais[3] (angl. *mission command*) filosofija, nėra lengvai atkartoja-

ma. Unikalios karybos žinios ypač vertingos, tačiau jas yra ir ypač sunku išsaugoti, nes žinių šaltiniai – žmonės – karo meto sąlygomis turi didelę tikimybę išnykti. Be to, žinių transformacija į išreikštinę formą nėra lengvai įgyvendinamas dalykas. Tai – rimtas iššūkis karybos mokslui. Todėl nėra keista, kad kartą sukurtos sėkmingos kariavimo žinios dažnai taip ir nebūna paverstos kokybišku sisteminiu žinojimu.

Kariavimas yra praktiškiausia karo dalis, tipiškai ir išskirtinai laikoma karių reikalu. Karinėje bendruomenėje egzistuoja požiūris ir tuo pačiu mitas, kad kariavime nėra vietos teorijai – čia viskas tinka, kas veikia praktikoje. Kitaip tariant, kariavime „praktika ėda teoriją pusryčiams“. Ir čia neabejotinai yra daug tiesios, nes kariavimas yra profesionalaus ir organizuoto žudymo bei naikinimo veikla, veikiant aukštos rizikos ir įtampos sąlygomis. Kariavime nėra kada galvoti, čia teorijai nėra ką veikti – reikia imti ir daryti. Dėl to kariavime už mokslines žinias yra kur kas svarbesni praktiniai gebėjimai ir įgūdžiai kariauti, o tam būtinas nuolatinis praktinis kartotinis veikimas. Pavyzdžiui, gebėjimai ir įgūdžiai taikliai šaudyti, greitai orientuotis vietovėje ar tinkamai ir greitai suteikti pirmąją pagalbą prastėja, jeigu jų reguliariai nepraktikuoji. Tą patį galima pasakyti ir apie mažų karinių vienetų organizuotą veikimą. Jeigu reguliariai nepraktikuoji tokių dalykų kaip taktinis judėjimas būrio sudėtyje, perėjimas į kovos rikiuotes ir grįžimas iš jų ar organizuotas atsitraukimas iš mūšio lauko, kaip kolektyviniai įgūdžiai taip pat prastėja. Kariavime kartotinė veikla yra svarbi, nes leidžia pasiekti galimybę veikti greitai (automatizuotai) ir be mąstymo. Todėl kariavime galioja nykščio taisyklė (angl. *rule of thumb*) – tinka viskas, kas veikia „ant žemės“.

Tačiau netgi tokio dalyko kaip kariavimas turi būti mokomasi ir mokoma. Dėl to be teorijos bent jau ugdymo proceso metu nėra įmanoma apsieiti. Būtina pastebėti, kad daug stiprių praktikų „ant žemės“ neretai nesugeba perteikti sukauptų žinių kitiems. Jeigu esi labai profesionalus karininkas, pavyzdžiui, karinio valdymo srityje dar nereiškia, kad sugebėsi kokybiškai perteikti tas žinias kitiems, kuriems jų reikia. Tenka pripažinti, kad retai profesionalūs praktikai būna ir profesionalūs mokytojai. Kol profesionalūs praktikai išmoksta būti pakankamai gerais mokytojais, tos praktinės žinios būna pasenusios arba praradusios išskirtinumą dėl nuolatinio praktinio kartojimo stokos. Praktinio ir edukacinio profesionalumo kombinacija yra labai retas reiškinys, todėl yra didelė vertybė,

jeigu karinio ugdymo įstaiga turi tokių karių. Kokybiška dėstomų dalykų teorija yra svarbi, nes leidžia sumažinti praktinio ir edukacinio profesionalumo deficito daromą neigiamą įtaką ugdymo procesui. Be to, kokybiškai ir reguliariai atnaujinama teorija leidžia išsaugoti naujai sukurtas žinias. Kokybiška teorija yra per daug svarbi kariniam veikimui, kad būtų ignoruojama ar atsainiai į ją žiūrima. Taigi apibendrinant galima teigti, kad, norint kokybiškai perteikti teoriją kitiems, pirmiausia tokią kokybišką teoriją, kuri būtų paremta ir kokybiška terminologija, reikia turėti. Teorijoje neturi būti stiprių prieštaravimų, ji privalo būti pakankamai lengvai suprantama, nesunkiai pritaikoma praktikoje bei svarbiausia – paprastai perteikiama ugdymo proceso metu. Tik tada mes galime kalbėti apie kokybišką mokymą ir mokymąsi kariauti ar valdyti kariavimą. Kokybiškos teorinės knygos yra esminė kokybiško mokymo(si) sąlyga. Tai tampa ypač svarbiu faktoriumi, kai ugdomi kariai neturi jokių (nei teorinių, nei praktinių) pradinių žinių.

Šios esė terminologinė diskusija yra sąmoningai pradėta nuo karo (angl. *war*), karybos (angl. *warfare*) ir kariavimo (angl. *warfighting*) sąvokų. Yra svarbu šias sąvokas skirti, žinoti, kaip jos siejasi bei kokia jų taikymo prasmė. Be to, svarbu pažymėti, kad terminai *warfare* ir *warfighting* neretai kariniame ir akademiniame diskurse anglų kalba yra suvokiami kaip vienas kito pakaitalai. Esė tokia nusistovėjusi samprata yra neigiama. Tai – svarbūs terminologiniai rėmai, kurie yra reikšmingi kariniame valdyme. Karinių vienetų valdymu užsiimantys vadai privalo tai aiškiai suvokti, nes tai sudaro sąlygas sėkmingiau taikyti karinio valdymo praktikas.

Reziumuojant karo, karybos ir kariavimo terminologines sampratas, reikia pažymėti, kad karas yra žmogiškosios sąveikos kolektyvinių problemų sprendimo būdas per smurtines prieigas turint politinių tikslų. Karas yra dualistinis objektas. Pirmu požiūriu, karas yra natūralus reiškinys, kuris nepaklūsta žmogiškajai valiai, antru požiūriu – socialiai sukonstruotas reiškinys, kuris gali būti valdomas žmogaus. Šios dvi priešingų požiūrių pozicijos į karą yra svarbios karybos ir kariavimo sampratai. Pirmoji pozicija implikuoja mums sampratą, kad karas nepaklūsta mokslo kanonams, nes karas yra „akla natūrali jėga“, sukelta žmogiškojo prigimtinio veikimo. Dėl to karo reiškinys negali būti objektyviai kontroliuojamas ir moksliškai apskaičiuotas. Kariavimas yra labiau menas nei

mokslas. Čia sėkmė mūšio lauke labiau priklauso nuo žmogaus gebėjimo racionaliai mąstyti, laisvai priimti racionalius sprendimus bei pasinaudoti pasitaikiusiomis palankiomis galimybėmis rizikuojant. Šią poziciją atstovauja Clausewitz (1989 [1832]) mokykla. Antroji pozicija mums implikuoja sampratą, kad karas gali paklusti mokslo kanonams, kaip ir bet kuris kitas socialinis reiškinys. Dėl to karo reiškinys gali būti objektyviai kontroliuojamas ir moksliškai apskaičiuotas. Pagal šią sampratą, kariavimas yra labiau mokslas nei menas. Čia sėkmė mūšio lauke labiau priklauso nuo objektyvių skaičiavimų ir tų skaičiavimų rezultatų, kurie leidžia priimti optimalius, tikslius ir saugius sprendimus. Šią poziciją atstovauja Jomini (2008 [1862]) mokykla. Tačiau svarbiausia išvada yra ta, kad abi aptartos požiūrių pozicijos į karą yra vienodai teisingos. Šios skirtingos pozicijos aiškina karą iš skirtingų perspektyvų, todėl apie tą patį objektą galima susidaryti skirtingus tikrovės vaizdinius. Teigtina, kad Clausewitz (1989 [1832]) mokykla labiau atstovauja interpretyvistinę, o Jomini (2008 [1862]) mokykla – pozityvistinę ontologinę poziciją. Jos kartu yra vienodai svarbios, todėl turi būti lygiaverčiai gerbiamos bei pripažįstamos tiek karyboje, tiek karinėje praktikoje – kariavime.

2. STRATEGIJA, TAKTIKA IR OPERA

Kariuomenė yra valstybės „saugumo kampas“. Ji kariavimo metu gina ir saugo valstybės suverenitetą. Kai kalba pasisuka apie praktiškiausią karo dalį, kariavimą, neišvengiamai kyla poreikis aptarti tokias svarbias sąvokas, kaip strategija, taktika ir operacinis menas. Tipiškai strategija yra laikoma aukščiausios politinės ir karinės vadovybės reikalu, operacinis menas – didelių karinių vienetų reikalu, o taktika – mažų karinių vienetų reikalu. Dėl to nėra keista, kad, remiantis minėta logika, kariavimas, kaip praktinis karinis veikimas, yra skirstomas į strateginį, operacinį bei taktinį lygmenis (D-LK-1, 2016, p. 4-6/8). Tą patį skirstymą galima aptikti ir AAP-6 (2019, p. 121, 94 ,125). Tai tipinis ir universalus kariavimo lygmenų skirstymo būdas, tačiau dažnai interpretuojamas skirtingai bei turintis nevienodas taikymo apimtis. Pavyzdžiui, D-LK-1 (2016, p. 4-7) atveju strateginis lygmuo yra suprantamas kaip politinio strateginio lygmens ir karinio strateginio lygmens kombinacija. Bet kuriuo atveju, tai pakankamai patikima hierarchinė konstrukcija, skirta nustatyti tam tikrą tvarką, kuri leidžia mažinti netikrumą netgi tokio nelinijinio reiškinio kaip karas metu. Vis dėlto svarbu pažymėti, kad tokios sąvokos, kaip strategija (angl. *strategy*) ir strateginis (angl. *strategic*) bei taktika (angl. *tactics*) ir taktinis (angl. *tactical*) nėra viena kitos pakaitalai. Nors įvardinta kariavimo lygmenų skirstymo logika yra prasminga, tačiau, bandant tuos terminus suvokti per interpretacijos ir taikymo pjūvius, galima įžvelgti tam tikrus prieštaravimus tiek NATO, tiek Lietuvos atvejais. Dėl to yra prasminga diskusiją pradėti nuo kito šias tris sąvokas susiejančio angliško termino *objective* sampratos.

Angliško termino *objective* apibrėžtyje „aiškiai apibrėžtas ir pasiekiamas karinės operacijos siekis (angl. *goal*) [...], būtinoji vado plano dalis, kuri leidžia tinkamai nukreipti operacijos eigą“ (AAP-6, 2019, p. 92) taip

pat yra pateikti pavyzdžiai, kas tai galėtų būti praktikoje. Svarbu pažymėti, kad minėtas terminas irgi yra svarbus NATO kariavimo kalbos elementas, suprantamas ir naudojamas kaip *objective area* (OBJ) simbolis (APP-6(D), 2017 p. 8-49) bei sąvoka (AAP-15, 2019, p. 92). Tačiau žvelgiant į angliškų terminų *objective* ir *objective area* lietuviškus vertimus, galima matyti akivaizdžius prieštaravimus (AAP-6 [LTU], 2014, p. 318, 319). Minėti terminai atitinkamai verčiami kaip *objektas* ir *objekto rajonas*, nors, žvelgiant į Piesarsko (2007, p. 615) *„Didįjį anglų-lietuvių kalbų žodyną"*, kyla pagrįstų abejonių dėl terminų tinkamumo. Terminas *objective* pirmiausia turi būti verčiamas kaip tikslas, siekinys arba siekis (Piesarskas, 2007, p. 615) Šias abejones stiprina ir pateikta reikšmė anglų kalba (AAP-6, 2019, p. 92), kuri nekoreliuoja su termino prasme lietuvių kalba. Be to, toks vertimas į lietuvių kalbą taip pat reikšmingai riboja angliško termino *objective* sėkmingo taikymo galimybes ugdymo proceso metu (NATO, 2013b, 2013a, 2015). Nors angliškas terminas *objective* gali būti verčiamas kaip *objektas*, tačiau tinkamesnis ir mažiau prieštaringas vertimas į lietuvių kalbą būtų *siekinys*. Argumentuojant siūlomo vertimo į lietuvių kalbą alternatyvos pasirinkimo motyvus svarbu pažymėti, kad *objective* ne visada turi būti susietas su kažkokia fizine būsena – objektu. Siekinys kariavime taip pat gali būti ir sunkiai apčiuopiamas dalykas, pavyzdžiui, vietinių gyventojų ar žiniasklaidos palankumo įgavimas per praktinį veikimą. Kariavime siekinys, tikėtina, dažniausiai bus susietas su kažkokiu konkrečiai ir aiškiai apibrėžtu siekinio rajonu (OBJ, angl. *objective area*), tačiau tai nėra konstanta, ypač žvelgiant į šiuolaikinės karybos realijas, kur vis didesnę svarbą įgauna karinis veikimas per minkštąją galią (angl. *soft power*). Siūlomas vertimas į lietuvių kalbą taip pat sudarytų sąlygas naujai pažvelgti į angliško termino *objective* praktinę prasmę remiantis *performance objective* termino pavyzdžiu (NATO, 2015, p. 36-37). Siūloma rekonstruoti siekinio (angl. *objective*) terminologinę konstrukciją bei ją konceptualizuoti taip: siekinys – tai aiškiai apibrėžtas ir įgyvendinamas siekis (angl. *goal*), kuris sudaro sąlygas pasiekti norimą baigtį (angl. *outcome*) tam tikru praktiniu veikimu. Tipinė siekinio formuluotė yra sudaryta iš siekio (angl. *goal)*, sąlygų (angl. *conditions*) ir standartų (angl. *standards*). Apibendrinant galima teigti, kad siekiniu yra įvardinamas konkretus siekiamo pokyčio poreikis. Tokia siekinio termino konstrukcija sudaro sąlygas ją efektyviau taikyti kariavime tiek strate-

giniu, tiek operaciniu, tiek ir taktiniu lygmeniu. Taip pat, tokia siūlomo siekinio konstrukcija sudaro sąlygas tinkamai paaiškinti, kas yra strateginis siekinys (angl. *strategic objective*) aiškinant termino kampanija (angl. *campaign*) apibrėžtį (AAP-6, 2019, p. 23) arba paaiškinti, kas yra saugumo siekiniai (angl. *security objectives*) aiškinant termino strateginis lygmuo (angl. *strategic level*) apibrėžtį (AAP-6, 2019, p. 121) vienos sampratos rėmuose. Be to tai sudaro sąlygas paaiškinti, kas yra operaciniai siekiniai (angl. *operational objectives*) aiškinant termino operacinis menas (angl. *operational art*) apibrėžtį (AAP-6, 2019, p. 93) ar kariniai siekiniai (angl. *military objectives*) aiškinant termino taktinis lygmuo (angl. *tactical level*) apibrėžtį (AAP-6, 2019, p. 125). Vis dėlto, dabartinė termino *objective* samprata nei anglų kalba, nei lietuvių kalba negali būti tinkamai panaudota aiškinant aukščiau įvardintus priežastinius ryšius. Tai yra akivaizdūs terminologinio chaoso pavyzdžiai, kurie reikšmingai riboja karinį veikimą per visus kariavimo lygmenis ir funkcijas.

Rekonstruota siekinio termino konstrukcija leidžia tinkamai paaiškinti kariavimo lygmenų prasmes ir reikšmes kariavime. To negalima padaryti su dabartine termino konstrukcija. Pavyzdžiui, AAP-6 (2019) leidinyje nėra apibrėžti tokie terminai, kaip politinis siekinys (angl. *political objective*), karinis siekinys (angl. *military objective*), strateginis siekinys (angl. *strategic objective*) ar operacinis siekinys (angl. *operational objective*), nors minėti terminai yra naudojami aiškinant kitus terminus (AAP-6, 2019, p. 103, 125, 70, 94, 93). Taip pat sunku suprasti, kaip strateginio, operacinio ir taktinio lygmens veikėjai įgyvendina siekinius bei kaip tie kariavimo lygmenys yra susieti tarpusavyje. Pavyzdžiui, galima pagrįstai kelti klausimus: ar tikrai tik taktiniu lygmeniu yra įgyvendinami kariniai siekiniai?; (AAP-6, 2019, p. 125) ar tikrai operaciniu lygmeniu yra įgyvendinami tik strateginiai siekiniai?; (AAP-6, 2019, p. 94) ar tikrai strateginiu lygmeniu yra nustatomi tik saugumo siekiniai?; (AAP-6, 2019, p. 121) kur tada yra operacinių siekinių vieta šioje kariavimo lygmenų architektūroje?; kas tuos siekinius formuoja ir įgyvendina? Šie neaiškumai ir prieštaravimai turi būti pašalinti.

1 lentelė.

Kariavimo sampratą aiškinantis modelis (sudaryta autoriaus)

Kariavimo lygmenys	Strateginis lygmuo (angl. *strategic level*)	Operacinis lygmuo (angl. *operational level*)	Taktinis lygmuo (angl. *tactical level*)
Atsakomybė už karinį valdymą	Aukščiausia politinė ir karinė vadovybė	Didelio karinio vieneto vadas	Mažo karinio vieneto vadas
Formuojami siekiniai (angl. *objectives*)	Politiniai siekiniai	Kariniai siekiniai (angl. *military objectives*)	Koviniai siekiniai (angl. *combat objectives*)
	Strateginiai siekiniai	Operaciniai siekiniai	Taktiniai siekiniai
Kariavimo apimtys	Kariniai konfliktai (angl. *military conflicts*)	Mūšiai (angl. *battles*)	Kautynės (angl. *engagements*)
Veikėjai kariavime	Kariuomenės ir sukarintos struktūros	Dideli kariniai vienetai	Maži kariniai vienetai
Kariavimo formos	Kampanija	Operacija	Taktinis veiksmas / Veiksmas
Kariavimo apimtys	Operacijų teatras (TOO)	Operacijų rajonas (AOO)	Kovos zona (CZ)

Kariavimas yra sudėtingas ir komplikuotas praktinis veikimas, kurio metu naudojant įvairias sukurtas struktūras, tipiškai karines, ir turimus išteklius (angl. *resources*) siekiama organizuotai ir efektyviai veikti dideliais mastais kare. Tą sudėtingumą kare didina dažnas kariavimo palydovas – netikrumas. Todėl, siekdami mažinti netikrumą, žmonės sudėtingus reiškinius redukuoja ir tipiškai aiškina, panaudodami hierarchines struktūras. Remiantis minėta logika buvo sukonstruotas kariavimo sampratą aiškinantis modelis (žr. 1 lentelę), kuris toliau yra papildomai detalizuojamas.

Dažnai karyboje sutinkamas kariavimo lygmenų skirstymas į strateginį, operacinį ir taktinį sudaro sąlygas mažinti netikrumą. Kariavimo lygmenys nustato aiškią hierarchinę struktūrą, kuri leidžia karinėms struktūroms organizuotai ir efektyviai veikti kare. Kariavimo lygmenis jungia siekiniai. Siekinių paskirtis yra mažinti netikrumą. Dėl to kiekvienu kariavimo lygmeniu yra formuojami siekiniai. Siekiniai – tai norimų pokyčių išraiškos tekstu – aiškios kryptys (nuorodos) valdiniams, kur link turi būti orientuotas jų veikimas. Siekiniai yra uždavinių (angl. *missions*) ar užduočių (angl. *tasks*) formavimo valdiniams šaltinis.

Politiniai siekiniai yra sudėtingos išraiškos. Karinėms struktūroms tipiškai yra reikšmingi tie politiniai siekiniai, kurie apima svarbius karinio veikimo klausimus. Dėl to karinėms struktūroms norint įgyvendinti politinius siekinius, juos taip pat reikia redukuoti – smulkinti į mažesnės apimties siekinius. Tų karinėms struktūroms svarbių redukuotų politinių siekinių visumą sudaro kariniai siekiniai. Karinius siekinius (angl. *military objectives*) tipiškai formuoja karinių vienetų vadai turimų įgaliojimų (angl. *authority*) ribose. Kai kalbame apie karinių vienetų ginkluotą kovinį veikimą kare, yra tikslinga vartoti kovinių siekinių (angl. *combat objectives*) terminą. Kuo karinis vienetas yra didesnis, tuo labiau jam reikia laiduoti karinių siekinių įgyvendinimą ir atvirkščiai – kuo karinis vienetas yra mažesnis, tuo labiau jam reikia laiduoti kovinių siekinių įgyvendinimą. Kai kalbame apie strateginį kariavimo lygmenį, turime aiškiai suprasti, kad čia susipina politiniai ir kariniai reikalai. Dėl to strateginių siekinių (angl. *strategic objectives*) formulavimas yra sudėtingas procesas. Juos tipiškai formuoja aukščiausia politinė ir karinė vadovybė. Čia turi derėti tiek politiniai, tiek kariniai siekiniai. Kadangi politikai ir kariai į tuos pačius dalykus tipiškai žiūri skirtingai, šią darną pasiekti yra sudėtinga. Be to demokratinėse visuomenėse politinė vadovybė nuolat kinta, o su šia kaita dažnai kinta ir politiniai ir, žinoma, strateginiai siekiniai. Tai neišvengiamai daro įtaką ir kitiems, dar smulkesniems – operaciniams ir taktiniams kariniams siekiniams. Operacinius siekinius tipiškai formuoja aukščiausia karinė vadovybė arba didelio karinio vieneto vadas remdamasis strateginiais siekiniais, o taktinius siekinius (angl. *tactical objectives*) – didelio arba mažo karinio vieneto vadas remdamasis operaciniais siekiniais. Tokiu būdu yra sudaroma siekinių hierarchinė struktūra, kuri leidžia sujungti skirtingus kariavimo lygmenis į vientisą sistemą bei ma-

žinti netikrumą.

Skirtingo lygmens kariavimo veikėjai veikia skirtingose kariavimo apimtyse. Tipiškai kariniuose konfliktuose (angl. *military conflict*) kariauja valstybių ir/ar karinių aljansų ginkluotosios pajėgos – kariuomenės, mūšiuose (angl. *battles*) – dideli kariniai vienetai (divizijos, brigados, batalionai), o kautynėse (angl. *engagements*) – maži kariniai vienetai (kuopos, būriai, skyriai). Karas yra sudarytas iš kovų (angl. *combats*) visumos – daug mūšių ir dar daugiau kautynių. Nėra lengva pasiekti, kad ta masė kovų, mūšių ir kautynių, būtų orientuotos į reikiamus siekinius. Tam reikia karinių struktūrų gebėjimo vienodai efektyviai kariauti skirtingose vietose per visus kariavimo lygmenis. Tą galima pasiekti tik tada, kai yra darna tarp strateginių, operacinių ir taktinių siekinių. Tai yra svarbi efektyvaus kariavimo sąlyga.

Nors kokybiškas nusakymas, ko norima iš karinio veikimo yra svarbus, bet be gebėjimo tuos *siekinius* sėkmingai įgyvendinti praktiškai jie yra tiesiog beverčiai. Čia siekinius ir realų praktinį karinį veikimą jungia uždaviniai, kurie nusako, ką reikia padaryti, kad tai, ko norima, virstų realybe. Skirtingo lygmens kariavimo veikėjai įgyvendina skirtingo lygmens karinius siekinius skirtingomis karinių siekinių įgyvendinimo formomis. Kokios yra tos tipinės karinių siekinių įgyvendinimo formos, galima užčiuopti ATP-3.2.1(B) (2018, p. 1-7) leidinyje. ATP-3.2.1(B) (2018, p. 1-7) leidinyje yra išskiriama, kad „operacinės terminologijos hierarchiją“ (angl. *hierarchy of operational terminology*) sudaro šie lygmenys: kampanija (angl. *campaign*), operacija (angl. *operation*), taktinė veikla (angl. *tactical activities*), užduotis (angl. *task*). Tačiau šioje hierarchinėje struktūroje galima įžvelgti loginių prieštaravimų, todėl kyla poreikis atlikti reikiamas modifikacijas. Pirmiausia, sunku sutikti su tuo, kad ši konstrukcija turėtų būti suprantama kaip „operacinės terminologijos hierarchija“, nes šis skirstymas apima ne tik operacinio lygmens kariavimą. Dėl to aptariamą terminologinį konstruktą yra siūloma vadinti „kariavimo formų hierarchija“ (angl. *hierarchy of warfighting forms*). Toks įvardintos terminologinės konstrukcijos pavadinimas sudaro sąlygas tiksliau paaiškinti jos prasmę, sąsajas su kitais terminais bei praktinę reikšmę kariavime. Toliau tekste yra detalizuojama kariavimo formų hierarchijos samprata bei pateikiamas alternatyvus aiškinimas.

1. *Kampanija* yra aukščiausiu lygmeniu organizuotas karinis vei-

kimas – strateginio lygmens kariavimo forma. „Kampanija yra karinių operacijų rinkinys, suplanuotas ir vykdomas siekiant strateginių siekinių“ (AAP-6, 2019, p. 23) įgyvendinimo. Nors su termino apibrėžtimi ir galima sutikti, tačiau yra tikslinga ją papildyti tuo, kad kampanija yra labiau siekiama politinių siekinių, kurie yra strateginių siekinių sudedamoji dalis. Dėl šios priežasties negalima sutikti su ATP-3.2.1(B) (2018, p. 1-7) ledinio teiginiu, kad kampanija yra operacinio lygmens klausimas, nes tokiu būdu prarandamas strateginio lygmens karinio veikimo ryšys su politiniais siekiniais ir nepagrįstai eliminuojamas strateginio lygmens veikėjų vaidmuo kariavime. Tai pagrįstai gali būti laikoma logine spraga. Galima sutikti, kad kampanijos vykdymas gali būti deleguotas operacinio lygmens veikėjams įvykdyti, tačiau tai dar savaime netampa operacinio lygmens klausimu. Toks aiškinimas yra grindžiamas Clausewitz (1989, p. 69) pozicija, kad „karas yra valstybės politikos tąsa kitomis priemonėmis“ bei Mahnken (2018, p. 140) pozicija, jog „karas *visada* yra politinis, *o* pergalę *kare* apibrėžia politinių siekinių (angl. *political objectives*), dėl kurių vykdomas karas, pasiekimas.“[1] Taigi galime apibendrintai teigti, kad valstybės kariuomenės ir kariniai aljansai per karines kampanijas veikia kare tam, kad būtų įgyvendinti *politiniai-strateginiai siekiniai*.

2. *Operacija* – tipiškai didelių karinių vienetų organizuotas karinis veikimas, operacinio lygmens kariavimo forma, sudedamoji karinės kampanijos dalis. Tai taip pat yra „koordinuotų veiksmų (angl. *actions*) seka su apibrėžtu tikslu (angl. *purpose*)“ (AAP-6, 2019, p. 93). Tie koordinuoti veiksmai yra laikomi taktinėmis veiklomis (angl. *tactical activities*) (ATP-3.2.1(B), 2018, p. 1-7). Tačiau tame pačiame leidinyje, tik kitoje vietoje, jau yra pateikiama kiek kitokia to paties termino – veikla (angl. *activities*) – samprata. „Šiame leidinyje terminas veikla (angl. *activities*) naudojamas apibūdinti taktinio lygmens jėgos veiksmus *(angl. actions)*. Dažniausiai terminas taktinė veikla *(angl. tactical activity)* yra skirtas apibūdinti visos galimos taktinės veiklos visumą, kurių vadas gali imtis (pvz.: puolimas, gynyba, įgalinimo ir stabilizavimo veikla). Bendresnėse nuorodose dažniausiai vartojamas tik terminas veikla *(angl. activities)*“[1] (ATP-3.2.1(B), 2018, p. 1-1). Svarbu pažymėti, kad ši išversta pastraipa yra pateikiama kaip leidinio terminologinė pastaba. Tai akivaizdus terminologinės prieštaros ir neatitikties įrodymas, keliantis poreikį pašalinti esančius prieštaravimus. Dėl to yra siūloma keisti termino operacija sam-

pratą ir ją apibrėžti naujai, remiantis termino kampanija pavyzdžiu taip: operacija yra koordinuotų taktinių veiksmų *(angl. tactical actions)* seka, suplanuota ir vykdoma siekiant karinių-strateginių siekinių įgyvendinimo. Operacija tipiškai būna kampanijos sudėtinė dalis. Tokia apibrėžtis leidžia aiškiai atskirti, kas yra taktinė veikla (angl. *tactical activity*) ir kas yra taktinis veiksmas (angl. *tactical action*). Kalbant analogijomis, galima teigti, kad taktinės veiklos yra tarsi taktinių veiksmų „meniu", iš kurių vadas, spręsdamas konkrečią taktinę problemą, gali parinkti konkretų sprendimą. Tai atitinka svarbiausių NATO kariavimo leidinių naratyvą. Konkretų vado galimų pasirinkimų „meniu" – taktinių veiklų sąrašą – galima rasti ATP-3.2.1(B) (2018, p. 1-11) leidinyje, o konkrečius taktinius veiksmus, kurių vadas gali imtis, galima rasti ATP-3.2.1(B) (2018, p. A-1), LKS STANAG 2287 (1) (2012)[4] ir APP-6(D), 2017 (2017, table 8-A-1, p. 8-226 / 8-243) leidiniuose. Nors įvardintos šių trijų leidinių dalys aiškina vieną ir tą patį objektą – „užduotis nusakančius veiksmažodžius" (angl. *task verbs*), tačiau jų aiškinimai yra riboti. Taigi apibendrinant, yra siūloma naudoti ne taktinių veiklų *(angl. tactical activities)* terminą, kai yra aiškinama operacijos termino prasmė, o taktinio veiksmo *(angl. tactical action)* terminą. Pastarasis turi kur kas aiškesnes terminologines sąsajas su kitais kariniam valdymui svarbiais terminais, tokiais kaip *užduotis* (angl. *task*) ir *uždavinys* (angl. *mission*) bei padeda kur kas suprantamiau paaiškinti kariavimo prasmę.

3. *Taktinis veiksmas* – tipiškai didelių karinių vienetų organizuojamas karinis veikimas, tačiau gali būti organizuojamas ir mažų karinių vienetų. Tai taktinio lygmens kariavimo forma, sudedamoji karinės operacijos dalis. Tačiau taktinio veiksmo (angl. *tactical action*) terminas nėra aiškiai apibrėžtas NATO leidiniuose, nors fragmentiškai yra naudojamas AAP-6 (2019, p. 47), APP-6(D) (2017, p. 8-32) ir ATP-3.2.1(B) (2018, p. VII, 1-6, 1-11, 2-43, 4-32, 8-7) leidiniuose. Svarbu pažymėti, kad taktinės veiklos (angl. *tactical activity*) terminas taip pat nėra apibrėžtas AAP-6 (2019) leidinyje, nors yra kur kas plačiau vartojamas ATP-3.2.1(B) (2018) leidinyje. Tačiau keista, kad kituose NATO leidiniuose (APP-28(A), 2019; APP-6(D), 2017; ATP-3.2.1(B), 2018) terminas taktinė veikla iš viso nėra naudojamas arba naudojamas tik fragmentiškai. Dėl to galima teigti, kad taktinės veiklos (angl. *tactical activity*) ir taktinio veiksmo (angl. *tactical action*) terminų aiškumo spragos yra akivaizdžios tiek apibrėžties, tiek

interpretacijos, tiek praktinio taikymo pjūviais. Tai kelia poreikį aiškiau apibrėžti ir paaiškinti taktinio veiksmo termino esmę ir prasmę.

Taktinis veiksmas yra stambus kolektyvinio karinio vieneto veiksmas, kuris padeda pasiekti tam tikrą taktinį efektą (angl. *tactical effect*) mūšio lauke. Taigi tam tikru taktiniu veiksmu realiai pasiektas tam tikras taktinis efektas sudaro sąlygas pasiekti tam tikrus iškeltus operacinius siekinius. Ši priklausomybė paaiškina sąsajas tarp taktinio veiksmo ir operacinio siekinio. Nors taktinis veiksmas ir taktinis efektas yra tampriai susieti terminologiniai konstruktai, tai nėra vienas ir tas pats. Be konkretaus taktinio veiksmo joks taktinis efektas nėra įmanomas. Būtina kažką daryti, kad įvyktų pokytis. Ta pati logika egzistuoja, kai mes kalbame apie smuklesnį veiksmą ir dėl to veiksmo rezultato atsiradusį efektą. Plačiau veiksmo ir efekto bei tuo pačiu taktinio veiksmo ir taktinio efekto santykis yra aptartas 5.1 poskyryje. Apibendrinant yra siūloma terminą taktinis veiksmas *(angl. tactical action)* apibrėžti taip: taktinis veiksmas yra koordinuotų smulkesnių veiksmų (angl. *action*) seka, suplanuota ir vykdoma siekiant operacinių siekinių įgyvendinimo. Taktinis veiksmas tipiškai būna karinės operacijos sudedamoji dalis. Atsižvelgiant į operacinius poreikius taktinis veiksmas gali būti skaidomas ir į smulkesnius veiksmus.

4. *Veiksmas* – tipiškai mažų karinių vienetų ir jų valdinių organizuotas karinis veikimas. Tai taktinio lygmens kariavimo forma, sudedamoji taktinio veiksmo dalis. Tai smulkiausias galimas organizuotas karinis veikimas. Konkrečiu veiksmu yra siekiama konkretaus efekto – pokyčio nuo pradinės būsenos. Veiksmai per efektus leidžia įgyvendinti taktinius siekinius. Tai praktiškiausia ir techniškiausia kariavimo dalis. Toks aiškinimas prieštarauja ATP-3.2.1(B) (2018, p. 1-7) leidinio nuostatai, kad žemiausias kariavimo lygmuo turėtų būti apibrėžiamas kaip *užduotis* (angl. *task*). Dėl to yra siūloma naudoti termino veiksmas (angl. *action*) alternatyvą. Pirmiausia, tai sudaro sąlygas pašalinti loginius prieštaravimus tarp terminų, o taip pat sudaro sąlygas patikimai paaiškinti terminologinį ryšį tarp veiksmo ir taktinio siekinio. Svarbu pabrėžti, kad terminas užduotis yra labiau karinio valdymo, o ne kariavimo sampratos objektas, todėl tikslinga užduoties terminą naudoti karinio valdymo sampratos aiškinimui, o veiksmo terminą – taktinio lygmens kariavimo sampratos aiškinimui. Tai padeda neprieštaringai susieti taktinio lygmens kariavi-

mo ir taktinio lygmens karinio valdymo sampratas, kur veiksmas būtų laikomas užduoties sudėtine dalimi.

Pateiktas kariavimo sampratos aiškinimo modelis (žr. 1 lentelę) yra hierarchinis modelis, kuris leidžia sumažinti terminologinius prieštaravimus. Čia išdėstytos aiškios terminologinės skirtys ir sąsajos tarp strateginio, operacinio bei taktinio lygmens svarbiausių kariavimo terminų. Kai mes kalbame apie kariavimo veikėjų konkrečias kariavimo erdves, tada kalba neišvengiamai pasisuka ir apie tų veikėjų kariavimo apimtis. Strateginio lygmens veikėjai tipiškai kariauja operacijų teatre (TOO, angl. *theatre of operations*) arba jungtinių operacijų rajone (JOA, angl. *joint operations area*) (AAP-6, 2019, p. 128, 72), operacinio lygmens veikėjai tipiškai kariauja operacijų rajone (AOO, angl. *area of operations*) arba atsakomybės rajone (AOR, *area of responsibility*) (AAP-6, 2019, p. 13), o taktinio lygmens veikėjai – kovos zonoje (CZ, angl. *combat zone*) (AAP-6, 2019, p. 28). Tai yra tos erdvės, kuriose per kariavimą yra įgyvendinami kariniai siekiniai, o tokį kariavimą tose kariavimo erdvėse reikia gebėti valdyti. Ir čia išryškėja strategijos, taktikos bei operos svarba.

Toks skirstymas instinktyviai programuoja supratimą, kad strateginis lygmuo turi užsiimti strategija, operacinis lygmuo – operaciniu menu, o taktinis lygmuo – taktika. Tačiau ar tai reiškia, kad taktinio lygmens veikėjams nereikia strategijos, o strateginio lygmens veikėjams – taktikos? Toks mechaniškas taktikos ir strategijos tapatinimas su taktiniu lygmeniu ir strateginiu lygmeniu yra gana dažnas reiškinys, tačiau jis nėra visiškai teisingas ir tikslus. Ši problema, tikėtina, kyla dėl to, kad egzistuoja kariniam valdymui svarbių terminų apibrėžčių, interpretacijų bei praktinio taikymo diskurso stoka. Pavyzdžiui, terminai strategija ir taktika nėra apskirtai apibrėžti AAP-6 (2019) leidinyje. Egzistuoja artimas terminas – karinė strategija (angl. *military strategy*), kuris iš esmės remia strategijos ir strateginio lygmens tapatinimo naratyvą (AAP-6, 2019, p. 83). Kituose NATO esminiuose kariavimo leidiniuose strategijos terminas praktiškai nenaudojamas. Termino taktika (angl. *tactics*) vartosenos situacija geresnė, nors ir išlieka apibrėžties stoka AAP-6 (2019), ATP-3.2.1(B) (2018) leidiniuose. Taktikos termino apibrėžties fragmentus galima aptikti tik ATP-3.2.2(B) (2016, pp. 2–7) leidinyje. Čia taktika suprantama kaip tam tikras „pajėgų ir pajėgumų išdėstymas operacijų rajone“. Be to, terminas taktika nėra laikomas nepriklausomu terminu. Taktika (angl. *tactics*),

kartu su technikos (angl. *techniques*) ir procedūros (angl. *procedures*) terminais yra laikomi vientisu terminologiniu junginiu, kuris yra trumpinamas angliškų akronimu – TTP. Galima pagrįstai teigti, kad toks taktikos termino aiškinimas yra per siauras ir neatspindi jos tikrosios prasmės ir reikšmės kariavime. Operacinio meno (angl. *operational art*) termino apibrėžties situacija yra geresnė, tačiau svarbu pažymėti, kad jis praktiškai nevartojamas NATO kariavimo leidiniuose. Susidaro įspūdis, kad NATO kariavimo diskurse taktika užgožia strategiją ir operacinį meną. Dėl to nėra objektyvių priežasčių aiškiai suprasti, kas yra strategija, taktika ir operacinis menas, kokios jų terminologinės sąsajos bei, svarbiausia, kur ir kaip šios terminologinės konstrukcijos turėtų būti taikomos praktikoje.

Šiuolaikinėje karinėje mintyje dominuoja naratyvas, kad strategija užsiima tik strateginis lygmuo, o taktika – tik taktinis lygmuo. Būtent ši terminologinė samprata yra instituciniai spąstai, kurie riboja mąstymą net patiems to nesuvokiant. Strategija nėra išskirtinė strateginio lygmens veikėjų teisė, o taktika nėra išskirtinė taktinio lygmens veikėjų teisė. Strategija ir taktika yra svarbūs elementai visų lygmenų kariavimo veikėjams, todėl negalima remtis tokia mechaniška gretinimo logika. Išėjimo užuomazgų iš institucinių spąstų galima rasti Pietersen (2016) apibendrinamojoje publikacijoje. Pietersen (2016), remdamasis Clausewitz (1989), pateikė svarbią tezę, kad „strategija kalba apie tinkamų mūšių pasirinkimą, o taktika – apie tų pasirinktų mūšių sėkmingą įgyvendinimą“. Nors Pietersen (2016) suformuluota tezė puikiai tinka apibūdinti operacinio lygmens kariavimo veikėjų karinio veikimo esmę, tačiau galima suformuluoti ir universalesnę sampratą. Dėl to tikslinga strategijos sampratą aptarti detaliau. Strategijos sampratos raidą ir esmę aiškiai yra aptaręs Mahnken (2018). Svarbiausia Mahnken (2018, p. 137) tezė yra ta, kad „strategija skiriasi nuo *plano*, *nes* [...] *planas* yra strategija nesant priešininko. *Planas* apima, kaip panaudoti turimus išteklius (angl. *resources*) savo tikslams (angl. *aims*) pasiekti. Strategija apima *šią veiklą* varžantis (angl. *in competition*) su konkrečiu priešininku (angl. *adversary*). Nors *planas* gali būti bendrinis (angl. *generic*), strategija *tokia* negali būti.“[1] Taigi, norint tam tikrą veikimą vadinti strategija, toks veikimas turi būti nukreiptas prieš kažką. Tai yra būtinoji sąlyga.

Antroji būtinoji sąlyga – strategija turi būti konkreti, o ne bendrinė. Kitaip tariant, strategija turi pasižymėti idėjiniu tam tikro kryptingo

veikimo aiškumu. Tokią sampratą tiksliai atskleidžia ši Clausewitz (1989 [1832], p. 579) tezė:

> *Kariavimo* planai *turi apimti* visus karo aspektus, *turi sujungti visą karinį veikimą į vieną visumą, bei* turi turėti vieną galutinį siekinį (angl. *ultimate objective*), kuriame būtų suderinti visi konkretūs tikslai. Niekas nepradeda karo, o *dar* tiksliau, niekas neturėtų to daryti, *prieš tai neturėdamas aiškumo* (angl. *without first being clear in his mind*), ką jis ketina (angl. *intends*) tuo karu pasiekti ir kaip jis ketina (angl. *intends*) *tą karą* vykdyti. *Pirmiausia turi būti iškeltas* politinis tikslas (angl. *political purpose*), vėliau – *strateginis* siekinys (angl. *strategic objective*). Tai yra valdantysis (angl. *governing*) principas, kuris *tokiu būdu* nustato kryptį, reikalingų priemonių ir pastangų mastą, o jo įtaka bus juntama iki smulkiausių *veiklos* detalių.[1]

Išplečiant tezės mintį galima apibendrintai teigti, kad tikslai (angl. *purposes*) yra įgyvendinami per siekinius (angl. *objectives*), o tų tikslų ir siekinių įvairialypė konstrukcija per visą hierarchinę karinio veikimo grandinę. Tai padeda sukurti aiškumą, kaip bus pasiekta kolektyvinė pergalė. Todėl strategija pagrįstai gali būti laikoma struktūrizuota logine pergalės idėja. Be to, „Strategijos logika galioja ne tik karo, bet ir taikos metu“ (Mahnken, 2018, p. 137), o taip pat ir bet kuriuo kariavimo lygmeniu. Kaip pažymi Mahnken (2018, p. 137), strategijos „sutaktivizavimas“ yra pavojingas reiškinys, kuris sumaišo taktinio veiksmingumo (angl. *tactical effectiveness*) sampratą su strategine sėkme (angl. *strategic success*). Mahnken teigimu (2018, p. 137), „*Vokietijos pavyzdys* per du pasaulinius karus įrodė, kad meistriškumas taktikoje ir operacijose yra mažai svarbus be nuoseklios ir įgyvendinamos strategijos *politiniu lygmeniu*.“[1] Tokią pačią išvadą leidžia daryti ir Vietnamo karo rezultatai – karinė sėkmė yra nepakankama sąlyga nugalėti kare (Mahnken, 2018, p. 137). Lygiai taip pat sąjungininkų sėkmė Antrajame pasauliniame kare, paremta paprasta strategija – pirmiausia nugalėti Vokietiją (Mahnken, 2018, p. 142) – padėjo pasiekti strateginę sėkmę net ir nepasiekus taktinio ir operacinio meistriškumo, kurį demonstravo tuometinė Vokietijos kariuomenė. Šie pavyzdžiai aiškiai parodo, kad strategija yra svarbi visais kariavimo lygmenimis. Vis dėlto parinkti tinkamą strategiją nėra lengva, nes „strategija yra labiau menas negu mokslas“ (Mahnken, 2018, p. 144).

Galiausiai trečioji būtinoji sąlyga – strategija turi būti racionaliai ir logiškai sutvarkyta. Čia proceso sistemingumas (angl. *systematicity*) ir

aiškumas (angl. *clarity*) leidžia sudaryti patikimą strategiją, kuri turės būti praktiškai įgyvendinta per taktiką. Nors „patikima (angl. *sound*) strategija ir didina sėkmės tikimybę, tačiau jos negarantuoja“ (Mahnken, 2018, p. 138). Šioje srityje svarbų vaidmenį atlieka ir praktinis strategijos įgyvendinimas. Kitaip tariant, strategija negali būti atsieta nuo įgyvendinimo – taktikos, o sistemingumas ir aiškumas yra tokio praktinio karinio veikimo sėkmės sąlyga. Vis dėlto „ [...] *galimų* pasirinkimų aibę neišvengiamai riboja materialinė, politinė *bei karinė* realybė“[1], todėl yra sunku atskirti, ar nesėkmę kare, mūšyje arba kautynėse lėmė „blogai įgyvendinta gera idėja, ar tiesiog bloga idėja“ (Mahnken, 2018, p. 138). Suformuluoti pergalės idėją – strategiją, yra viena, o ją įgyvendinti pasitelkiant taktiką, yra visai kas kita. Vis dėto, nors strategija kariavime ir nėra viskas, tačiau viskas be patikimos strategijos kariavime yra niekas. Ir čia išryškėja labai svarbus vado ir jo valdomo karinio vieneto santykis – „*vadas* formuluoja strategijas, bet biurokratijos – *kariniai vienetai*, turi jas įgyvendinti“[1] (Mahnken, 2018, p. 138). Taigi, vadas be valdinių gebėjimo meistriškai ir patikimai veikti mūšio lauke turės labai ribotas galimybes pasiekti pergalę, nors ir bus sudaręs tinkamą strategiją. Čia svarbu pažymėti ir kitą reikšmingą aspektą – suformuluotos strategijos adekvatumą turimiems ištekliams ir karinių vienetų taktinėms galimybėms. Darna tarp to, ką karinis vienetas gali, ir tarp to, ką vadas nori padaryti, privalo atsispindėti strategijoje. Priešingu atveju tai bus tiesiog neįgyvendinama idėja, vedanti į pralaimėjimą.

Apibendrinant galima teigti, kad strategija yra struktūrizuota loginė pergalės idėja, nukreipta prieš konkretų priešininką parenkant karus, mūšius arba kautynes. Tai įrėminta kolektyvinio veikimo kryptis, kuri nusako, tam tikrą veikimą, kad būtų pasiekti iškelti tikslai (angl. *purposes*). Tokių struktūrizuotų bendro karinio veikimo loginių idėjų reikia tiek strateginiame, tiek operaciniame, tiek taktiniame lygmenyje. Norint veikimą vadinti strategija, ji privalo tenkinti šias tris esmines sąlygas: 1) turi būti nukreipta prieš kažką – tipiškai priešininką; 2) turi būti konkreti, o ne bendrinė; 3) turi būti racionaliai ir logiškai sutvarkyta. Tokią strategijos prasmę galima paaiškinti per skirtingus kariavimo lygmenis.

1. Politinio lygmens veikėjas nustato politinius siekinius, kurių strateginio lygmens kariavimo veikėjai turi siekti. Taip pat jis nusprendžia, kada valstybės politika yra vykdoma per karą bei kada tokia politika yra

nutraukiama. *Politinių siekinių įgyvendinimui politinio lygmens veikėjas parenka reikiamas karines kampanijas*, nurodo, kas jas turi atlikti bei kokia forma tos kampanijos turi būti įgyvendintos. Tokiu būdu politinio lygmens veikėjas strateginio lygmens kariniam veikėjui pasako, kokiais atvejais ir kokiomis sąlygomis bus veliamasi į karą.

2. Strateginio lygmens veikėjas, gavęs įsakymą įvykdyti kampaniją, nustato karinius strateginius siekinius, kurių operacinio lygmens veikėjai turi siekti. *Strateginio lygmens veikėjas parenka kampanijos įvykdymui būtinas operacijas*, nurodo, kas jas atliks bei kokia forma tos operacijos turės būti įgyvendintos. Tokiu būdu strateginio lygmens veikėjas operacinio lygmens veikėjui pasako, kokiame kariniame konflikte bus kariaujama.

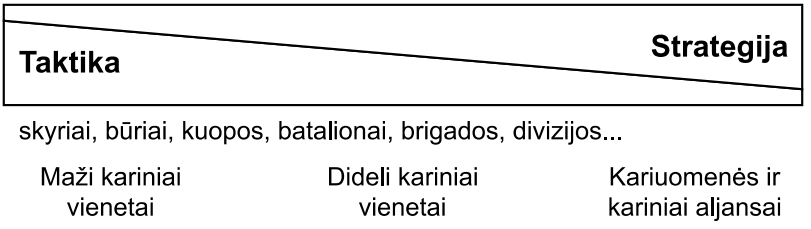
3. Operacinio lygmens veikėjas, gavęs įsakymą įvykdyti operaciją, nustato operacinius siekinius, kurių taktinio lygmens veikėjai turi siekti. *Operacinio lygmens veikėjas parenka operacijos įvykdymui būtinus taktinius veiksmus*, nurodo, kas juos atliks bei kokia seka tie taktiniai veiksmai turės būti atlikti. Tokiu būdu operacinio lygmens veikėjas taktinio lygmens veikėjui pasako, kokiuose mūšiuose bus kariaujama, o kokiuose – ne.

4. Taktinio lygmens veikėjas, gavęs įsakymą įvykdyti taktinį veiksmą, nustato taktinius siekinius, kurių taktinio lygmens veikėjo valdiniai turi siekti. *Taktinio lygmens veikėjas parenka taktinio veiksmo įvykdymui būtinus veiksmus*, nurodo, kas juos atliks bei kokia seka tie veiksmai turės būti atlikti. Tokiu būdu taktinio lygmens veikėjas savo valdiniams pasako, kokiose kautynėse bus kariaujama ir kokiose nekariaujama.

Apibendrinant strategijos reikšmę kariavime, remiantis Pietersen (2016) pavyzdžiu, galima teigti, kad strateginiu lygmeniu strategija reiškia gebėjimą pasirinkti tinkamus karinius konfliktus – konkrečius karus, operaciniu lygmeniu – pasirinkti tinkamus mūšius, o taktiniu lygmeniu – pasirinkti tinkamas kautynes. Parinkti tinkamą strategiją nėra lengva, dar sunkiau tą strategiją suprantamai išreikšti bei tinkamai perteikti valdiniams. Dėl to strategija yra labiau laikoma meno, o ne mokslo objektu. Nepaisant to, egzistuoja žinios, leidžiančios apibrėžti strategiją mokslo kanonais. Tai vado ketinimo (angl. *commander's intent*) terminologinė konstrukcija – svarbus karinio valdymo elementas, kuris padeda aiškiai ir struktūriškai išreikšti bet kurio lygmens kariavimo strategiją.

Tačiau loginės pergalės idėjos nepakanka, reikia mokėti strategijas

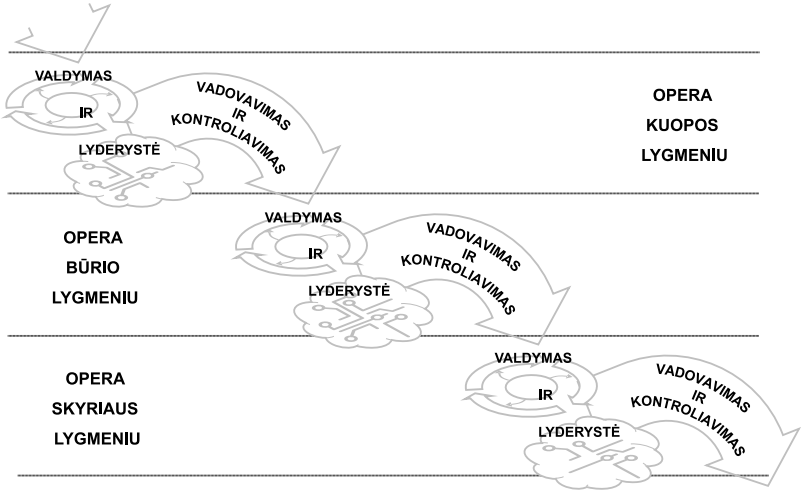
paversti tikrove. Tą kariniai vienetai daro per taktiką. Taktika – tam tikra karinių vienetų panaudojimo technologija. Tos technologijos skiriasi, kai kalbame apie skirtingus kariavimo lygmenis. Taktika, kaip veikiant nugalėti kariniame konflikte, taktika, kaip veikiant nugalėti mūšiuose, ir taktika, kaip veikiant nugalėti kautynėse, nėra tapatūs dalykai. Taktika taip pat skiriasi, kai kalbame apie skirtingo tipo karinių vienetų karinį veikimą ar skirtingo tipo kariavimo prieigas kare. Taktinės žinios yra labai praktiškos ir techniškos. Jos sudaro sąlygas kariuomenėms nugalėti kariniuose konfliktuose, dideliems kariniams vienetams – mūšiuose, o mažiems kariniams vienetams – kautynėse. Dėl to taktika yra laikoma labiau mokslo, o ne meno sritimi. Bet kurio lygmens kariavimo pergalei pasiekti reikia tiek strategijos, tiek taktikos, tačiau jų reikia skirtingomis apimtimis (žr. 1 pav.). Kuo karinis vienetas yra mažesnis, tuo kariavime svarbesnė yra taktika ir atvirkščiai – kuo karinis vienetas yra didesnis, tuo kariavime svarbesnė yra strategija. Tai reikšminga karinio valdymo samprata.



1 pav. Strategijos ir taktikos apimčių skirtumai kariavime (sudaryta autoriaus)

Kariaudami visų lygmenų vadai sprendžia tą pačią problemą – kaip efektyviai sujungti strategiją ir taktiką. Tik šias problemas strateginio lygmens vadai sprendžia kariniuose konfliktuose, operacinio lygmens vadai – mūšiuose, o taktinio lygmens vadai – kautynėse. Kaip galima efektyviai sujungti karinę strategiją ir taktiką kariavime, yra svarbus ir iki šiol išsamiai neatsakytas klausimas. Tų ieškojimų rezultatu galima laikyti operacinio meno terminą. Vis dėlto operacinio meno terminas yra pakankamai naujas, prieštaringas ir neišbaigtas karinės minties konstruktas (Blythe, 2018). Šį faktą patvirtina ir tai, kad nė vienas karo klasikas tiesiogiai nevartoja termino operacinis menas. Realiai tik Clausewitz

(1989) darbe galima aptikti operacinio kariavimo diskurso fragmentus. Pasak Blythe (2018), operacinio meno samprata labiausiai yra išvystyta rusiškojoje karinėje mintyje, tačiau Matheny (2014) neatmeta ir prūsiškosios-vokiškosios ar amerikietiškosios karinės minties indėlio. Negalima paneigti ir to fakto, kad operacinio meno samprata egzistuoja ir kitų kariuomenių karinėje mintyje meta lygmeniu, tik kitomis formomis ar pavadinimais. Pavyzdžiui, tam tikra *operacinio meno* išraiška galime laikyti vokiškąją *Truppenführung* (2018) koncepciją, kuri yra suprantama kaip „menas, kūrybinė veikla, grįsta charakteriu, įgūdžiais ir protiniu meistriškumu". Galima pagrįstai teigti, kad *Truppenführung* koncepcija atitinka NATO karinėje kalboje apibrėžiamą operacinio meno sampratą – tai „pajėgų panaudojimas strateginiams ir (arba) operaciniams siekiniams pasiekti rengiant, organizuojant, integruojant ir vykdant strategijas, kampanijas, svarbiausias operacijas ir mūšius" (AAP-6, 2019, p. 93). Taigi žvelgiant į oficialią NATO karinės kalbos termino apibrėžtį susidaro įspūdis, kad operacinis menas yra laikomas tam tikru konceptu – „kintamuoju per vidurį", leidžiančiu efektyviai sujungti strategiją ir taktiką kariavime operaciniu lygmeniu. Tačiau tai yra klaidingas įspūdis, nes operacinis menas neapibrėžia kažko per vidurį, operacinis menas apima strategiją, taktiką ir dar „kažką" per vidurį. Tą „kažką" per vidurį tarp strategijos ir taktikos autorius siūlo vadinti opera (angl. *opera*). Opera – tai idėjų ir veiklų visuma, kuri nusako karinių struktūrų valdyseną (angl. *governance*). Kontekstiniu požiūriu opera yra tam tikra specifiška ir unikali karinių struktūrų valdysenos (angl. *governance*) praktika kariavime. Praktine prasme opera yra strategijos jungimo su taktika technologinė sistema kariavime. Tokia samprata neprieštarauja operacinio meno koncepcijai. Priešingai, tokia operos samprata sudaro sąlygas pritaikyti operos terminą taktiniu ir strateginiu lygmeniu. Svarbi priežastis, kodėl operacinio meno koncepcija negali būti taikoma universaliai per visus kariavimo lygmenis yra ta, kad jis atliepia tik didelių karinių vienetų kariavimo operaciniu lygmeniu poreikius (Matheny, 2014). Maža to, ji atliepia tik reguliarios ir konvencinės karybos, o dar konkrečiau – manevrinės karybos poreikius. Dėl to operacinio meno pritaikomumas nekonvencinio ir nereguliaraus kariavimo atvejais yra ribotas, ypač kai kalbame apie mažų vienetų karinį veikimą.



2 pav. Operos funkcinė samprata (sudaryta autoriaus)

Siūlomas naudoti terminas opera yra naujas ir neįprastas, todėl yra tikslinga plačiau paaiškinti jo prasmę ir reikšmę. Kaip buvo aptarta anksčiau, strategija yra struktūrizuota loginė pergalės idėja, nukreipta prieš konkretų priešininką parenkant karus, mūšius arba kautynes, o taktika – tam tikra karinių vienetų panaudojimo technologija, kuri padeda tam tikru praktiniu veikimu nugalėti tuose karuose, mūšiuose bei kautynėse. Visiems kariavimo lygmenų veikėjams reikia gebėti tinkamai sujungti strategiją su taktika, o tam tikslui ir yra skirta opera. Opera yra technologinė sistema ir tuo pačiu procesas, kuris leidžia sujungti strategiją su taktika. Opera gali būti apibūdinama ir aiškinama per valdymo (angl. *management*), lyderystės (angl. *leadership*), vadovavimo (angl. *command*) ir kontroliavimo (angl. *control*) funkcines sampratas (žr. 2 pav.). Taigi opera yra tam tikra valdymo, lyderystės, vadovavimo ir kontroliavimo technologinė visuma, kuri padeda apibrėžtą loginę pergalės idėją – strategiją – įgyvendinti turimomis kariavimo technologijomis. Opera yra svarbus elementas, įgalinantis strategijos ir taktikos sintezę. Kadangi opera yra ir socialinė struktūra, todėl ją taip pat nusako karinė kultūra bei karinės institucijos, o meta lygmeniu ir vadovavimo filosofija. Tam tikra vadovavimo filosofija yra platesnio objekto – karinės filosofijos – sudėtinė dalis. Kokybiškos operos yra išskirtinai reikalingos vadams, nes jie yra pagrin-

diniai operų naudotojai, tačiau lygiai taip pat svarbios ir valdiniams, nes „niekas kitas taip nesunaikina pasitikėjimo, nei jausmas, kad tau blogai ar netinkamai vadovauja, nepakankamai gerai informuoja ar esi priverstas patirti nuostolius, kurių galima išvengti“ (*Truppenführung*, 2018, p. 19). Tai ir yra operos praktinė reikšmė – įgalinti kokybišką ir pažangų karinį veikimą per visus kariavimo lygmenis. Opera nėra išskirtinė operacinio lygmens veikėjų teisė. Sėkmingai veikti valdomais kariniais vienetais turi gebėti visų lygmenų vadai. Kitaip tariant, opera yra tas valdantysis (angl. *governing*) veiksnys, kuris gali leisti paaiškinti esančius skirtumus tarp skirtingų kariuomenių demonstruojamų kariavimo *modus operandi*[5]. Dėl to yra tikslinga toliau plėtoti žinias apie operą, o šioje esė tokių ieškojimų pastangos išskirtinai yra nukreiptos į mažų vienetų karinį valdymą.

Nors opera ir nėra išskirtinė operacinio lygmens veikėjų teisė, tačiau reikia pripažinti, kad operos labiausiai yra išplėtotos operaciniu lygmeniu. Dėl to operacinio meno leidiniai yra svarbūs šaltiniai, leidžiantys atskleisti operos terminologinio konstrukto esmę ir prasmę. *Truppenführung* (2018) yra unikalus operacinio meno kūrinys (Shamir, 2011, p. 50), sudaręs sąlygas Vokietijos kariuomenei efektyviai kariauti prieš kur kas gausesnes kariuomenes Antrojo pasaulinio karo metu. Tai vokiškosios karinės minties produktas, o jo reikšmė šiuolaikinei karinės minties raidai yra nepakankamai įvertinta. Galima teigti, kad NATO šalių (ir ne tik) kariavimo praktikoms didelę įtaką yra padaręs *Truppenführung* pavyzdys. 1933 m. spalio 17 d. publikuotas *Truppenführung* leidimas iki pat 1935 m. lapkričio 1 d. buvo slaptas Vokietijos kariuomenės leidinys (US Command and General Staff School, 1936). Tik pakankamai neseniai atnaujinta *Truppenführung* versija pačių vokiečių buvo išversta į anglų kalbą bei pradėta limituotai platinti NATO partneriams. Įdomus faktas, kad 1936 m. amerikiečiai, perėmę ir išvertę *Truppenführung* leidinį, iki pat 2000 m. jį laikė įslaptinę (Condell & Zabecki, 2008). Tai veda tik prie vienos išvados – amerikiečiai šį operacinio meno šaltinį laikė labai vertingu. Sunku su tuo nesutikti, nes būtent 1933 m. *Truppenführung* leidinio versija padėjo naujos vokiškosios kariavimo technologijos *Blitzkrieg* doktrininius pagrindus bei įprasmino kitos unikalios vokiškosios karinės minties produkto *Auftragstaktik* svarbą kariavime. Moltke *Auftragstaktik* laikė svarbiu elementu, leidžiančiu naujais būdais jungti strategiją ir taktiką (Shamir, 2011, p. 38), o operacinio meno kūrinys

Truppenführung tą idėją įprasmino fiziškai. Negalima paneigti fakto, kad *Blitzkrieg* doktrina yra sėkmės istorija, o *Truppenführung* kūrinys buvo vienas iš tos sėkmės istorijos įrankių. Dėl to nėra keista, kad būtent pagal *Truppenführung* pavyzdį sukonstruota bei plačiai įvairių kariuomenių naudojama šiuolaikinės manevrinės karybos teorija. Pavyzdžiui, nuo 1980-ųjų metų prasidėjusi rimta amerikietiškosios karinės minties produktų – FM'ų (angl. *field manual*) – rekonstrukcija neabejotinai buvo paremta *Truppenführung* pavyzdžiu. Pokyčių inicijavimo faktoriumi, be abejonės, gali būti laikomas 1975 m. amerikiečiams nesėkmingai pasibaigęs Vietnamo karas. Nors amerikiečiai, skirtingai nei vokiečiai, ir institucionalizavo ne *Blitzkrieg*, o *AirLand battle* kariavimo doktriną (FM 100-5, 1982), tačiau operos dalis – amerikietiškoji vadovavimo ir kontroliavimo (C2, angl. *command and control*) koncepcija – neabejotinai buvo rekonstruota remiantis vokiškuoju pavyzdžiu (Shamir, 2011, p. 102). Galima diskutuoti, kiek amerikietiškoji *AirLand battle* doktrina yra nauja ir skiriasi nuo vokiškosios *Blitzkrieg* versijos, tačiau jos abi gali būti laikomos manevrinės karybos variantais. Tą faktą liudija ir tai, kad amerikiečiai bei anglai *Auftragstaktik* koncepciją laikė būtinąja sąlyga, kuri leidžia įgalinti manevrinės karybos teorijos pagrindu paremtą kariavimą (Shamir, 2011, p. 4). Dėl to nėra keista, kad amerikietiškoje operacinio meno versijoje (FM 100-5, 1982) galime rasti tokius pačius terminologinius konstruktus, kaip: uždavinio įsakymas (angl. *mission order*), uždavinio teiginys (angl. *mission statement*) ar ketinimas (angl. *intent*). Dėl šių pokyčių rezultato *Mission command* (vok. *Auftragstaktik*) konstruktas įgavo išskirtinę ir specialią vietą amerikietiškuose kariniuose leidiniuose (Shamir, 2011, pp. 101–102). Tai – tarsi savotiška ir ilgai besitęsianti mada (Shamir, 2011, p. 203). Kitos kariuomenės taip pat pasuko panašiu keliu, bandydamos perimti vokiškosios operos vertingąsias praktines žinias bei adaptuoti *Auftragstaktik* į nacionalinį karinės filosofijos kodą (Shamir, 2011, p. 3). Dėl to yra tikslinga *Truppenführung* (*Truppenführung*, 2018) kūrinį laikyti pirminiu šaltiniu, leidžiančiu aktualiai atskleisti naujos siūlomos sąvokos – operos – esmę.

Operacinio meno praktikos nėra lengvai paaiškinamos ar paprastai pakartojamos. Vargu, ar įmanoma objektyviai suvokti meną, nesant jo dalimi, šiuo atveju – vokiškosios karinės kultūros dalimi. Galima nebent bandyti suvokti ir pajausti, kas tai yra, kaip tai interpretuojama bei nau-

dojama. Tik toks suvokimas ir pajautimas leidžia perkelti svarbias žinias į nacionalinės karinės minties diskursą, o tinkamas atsižvelgimas į nacionalinį kontekstą – sukonstruoti efektyvią ir patikimą nacionalinę operą. Operos konstravimo sunkumai lygiai taip pat, kaip ir sunkumai kare, tikėtina, yra susiję su trintimi (angl. *friction*). Clausewitz (1989, p. 119) trintį laiko vieninteliu konceptu, kuris leidžia daugiau mažiau paaiškinti, kodėl tikras karas „ant žemės" taip skiriasi nuo karo „ant popieriaus". Tai taip pat leidžia paaiškinti, kodėl mes nevienodai interpretuojame tai, ką skaitome. Dėl šių priežasčių karo genijui (angl. *genius*) reikia gebėti pamatyti ir pasinaudoti palankiais šansais (angl. *chance*), kurie gali atsirasti dėl atsitiktinumo arba taktinių aplinkybių. Pasak Pareto, būtent „genijaus *(angl. genius)*, trinties *(angl. friction)* ir šanso *(angl. chance)* įvairialypiais būdais susietos sąvokos sudarė sąlygas teoretikams logiškai ir sistemingai analizuoti įvairesnes karinės tikrovės sritis" (Clausewitz, 1989, p. 18). Tačiau tinkamai apibrėžti operacinę tikrovę vis tiek nėra paprasta, nes dėl trinties kare ir atsiradusių palankių šansų strategijos bei taktikos jungimo prieigos kariavime nėra pastovios, jos nuolat kinta bei dažnai priklauso ne nuo racionalių aplinkybių. Galiausiai „taps akivaizdu, kad iškiliam vadui reikia daugiau nei patirties ir stiprios valios. Jis taip pat turi turėti kitų išskirtinių sugebėjimų" (Clausewitz, 1989, p. 121). Dėl to šis terminologinis konstruktas ir yra vadinamas operaciniu menu, o ne operaciniu mokslu, nes „kare labai retai situacija vystosi pagal planą, o trinties konceptas paaiškina, kodėl" (Shamir, 2011, p. 11). Tačiau, nepaisant to, yra būdų mažinti trintį ir neapibrėžtumą kare. Tą galima padaryti panaudojant tobulesnes informacijos rinkimo ir apdorojimo technologijas (Shamir, 2011, p. 13) arba pagerinant koncepcijas ir mažinant terminologinį netikrumą. Dėl šios priežasties yra siūloma pripažinti pateiktus naujus strategijos, taktikos ir operos aiškinimus.

3. VADOVAVIMO FILOSOFIJOS

Graikiškas terminas filosofija reiškia „meilę išminčiai“ (Britannica, n.d.). „Tai racionalus, abstraktus ir metodiškas tikrovės visumos arba esminių (angl. *fundamental*) žmogaus egzistencijos ir patyrimo aspektų svarstymas“ (Britannica, n.d.). Bendrine prasme filosofija yra idėjų apie gyvenimo prasmę (angl. *meaning*) tyrinėjimas ar rašymas (Cambridge University Press, n.d.-b). Siauresne apimtimi, pavyzdžiui, karinės filosofijos atveju, tai yra idėjų apie kariuomenės egzistencinę prasmę svarstymas. Dar siauresne apimtimi – vadovavimo filosofijos atveju – tai yra idėjų apie vadovavimo, o dar tiksliau, vado egzistencinę prasmę svarstymas. Kitaip tariant, filosofija yra „sveiku protu“ grįstas svarstymo procesas, siekiant geresnio mūsų gyvenimą supančių reiškinių pažinimo, suteikiant jiems prasmes per tam tikras idėjas ir aiškinimus. Filosofijos raiškai yra būtinas logiškas mąstymas (angl. *thinking*), nes filosofijos požiūriu tik pats mąstymas gali kurti, keisti arba naikinti prasmes. Prasmės be mąstymo tiesiog neegzistuotų. Kitaip tariant, mąstymas pats savaime yra naujų prasmių kūrėjas, keitėjas ir naikintojas. Taigi norint įgalinti nacionalinės vadovavimo filosofijos raišką, yra būtina įgalinti vadus mąstyti ir išreikšti to mąstymo rezultatus įvairiais intelektualiniais leidiniais. Kaip tai padaryti, jau yra kitas klausimas. Vis dėlto vadovavimo filosofijų raiškos yra ganėtinai retos. To esminė priežastis – tradicinis požiūris ir tuo pačiu mitas, kad kariuomenėje daug proto nereikia. Dėl to vadovavimo filosofijų vietą užima vadovavimo ideologijos.

Jeigu nėra intelektinio potencialo pasakyti, kokios yra prasmės, visada atsiras ideologijos, kurios pasakys, kokios tos prasmės turi būti. Ir tai leidžia paaiškinti, kodėl Lietuvos atveju vietoje vadovavimo filosofijos yra įsigalėjusi vadovavimo ideologija, kuri daugiausiai yra grįsta amerikietiškąja opera. Bet kuriai nacionalinei operai yra reikalingos idėjos,

kurios nusakytų karinio veikimo prasmes. Todėl natūralu, kad stokojant vidinių intelektualinių resursų, yra ieškoma alternatyvų. Tai leidžia paaiškinti, kodėl Lietuvos atveju yra įsigalėjusi užsienio šalių, tipiškai amerikietiškų, karinių leidinių mechaninio kopijavimo ir vertimo į lietuvių kalbą tradicija *„copy-paste“* principu (Šlekys, 2015, p. 14). Ši lietuviškoji karinė tradicija toliau yra „sėkmingai“ tęsiama. Pavyzdžiui, 2017 m. LK išleistas D-SP-03.1.01.1 – *„Pėstininkų būrio (skyriaus) taktika“* leidinys yra amerikietiško FM 3-21.8 (2007) *„The infantry rifle platoon and squad“* leidinio mechaniškai išversta kopija, o 2019 m. išleistas D-SP-03.1.01.2 *„Pėstininkų kuopos taktika“* leidinys – amerikietiško FM 3-21.10 (2006) *„The Infantry Rifle Company“* leidinio kopija. Nors tokiu būdu iš dalies ir yra sprendžiamos lietuviško kariavimo problemos, tačiau sukuriamos kitos – atsiranda terminologinis chaosas, neleidžiantis visas prasmes susieti į vieną didelę prasmingą visumą. Būtina suprasti, kad tie JAV leidiniai atliepia prasmes, kurios buvo sukurtos veikiant visai kitokiam kontekstui ir karinei kultūrai. Čia mechaninis leidinių ir terminų vertimas nėra konstruktyvus kelias plėtoti nacionalinę karinę mintį ir tuo pačiu artėti link solidesnės vadovavimo filosofijos raiškos. Taip yra, nes Lietuva niekada nekariavo ir, tikėtina, niekada nekariaus taip, kaip kariauja amerikiečiai. Be to, jeigu lietuviams teks kariauti, neabejotinai toks karas bus egzistencinis, o ne instrumentinis, kurį tipiškai kariauja amerikiečiai. Lietuviai, manytina, niekada nerems savo karinio veikimo technologiniu pranašumu, nes mūsų karinis pranašumas visada rėmėsi žmonėmis ir jų unikalia bei nepakartojama kompetencija. Lietuviškas kontekstas visada bus kitoks nei amerikiečių, o karinė kultūra niekada nebus tapati netgi žvelgiant į artimiausių kaimynų, Latvijos ar Estijos karines kultūras. Visada skirtingas kariuomenes reikšmingai skirs ir kalbinis barjeras. Lietuvių, latvių ir estų kalbinės prasmės, tam tikri mąstymo kodai, niekada neleis visiškai vienas su kitu susitapatinti, netgi veikiant ta pačia anglų kalba kariavime. Taigi, nepaisant to, kad yra patikimų vadovavimo filosofijų ir tuo pačiu vadovavimo ideologijų pavyzdžių, vis dėlto kiekviena kariuomenė privalo plėtoti savitą ir unikalią karinę filosofiją, jeigu ji nori būti sėkminga išnaudojant visus nacionalinės kariuomenės pranašumus. Tai yra kontekstiniai dalykai, kurie nepaklūsta bendriniams dėsniams. Todėl vargu, ar kur pasaulyje pavyktų rasti identiškai vienodas karines filosofijas ir/ar karines ideologijas.

Filosofija ir ideologija yra artimos „kaimynės“. Filosofui svarstant idėjas apie konkrečių reiškinių egzistencinę prasmę ir logiškai nusakius naujas prasmes – idėjas, tikėtina, kad tai sukels idėjinius konfliktus. Kitaip tariant bus „atakuojamos“ jau esančios prasmės – idėjos ir tų įvairių idėjų rinkiniai. Ir čia svarbu pažymėti, kad tokiame konflikte filosofai ir ideologai remiasi skirtingais argumentais. Filosofo esminis ramstis idėjiniame konflikte bus logiškumas, o ideologo – tikėjimas tam tikra „tiesa“. Filosofija pasako, kokia prasmė yra, o ideologija pasako, kokia ta prasmė turi būti. Filosofija atmeta įsitikinimus ir pati per logišką mąstymą kuria prasmes. Kitaip tariant filosofija gali pati save kurti. Ideologijai svarbiau įsitikinimai – ideologinės pozicijos. Ideologijos atmeta logiškumą ir aiškina prasmes taip, kaip ideologijai reikia. Ideologija negali pati savęs kurti. Filosofija save rekonstruoja, jeigu tai yra logiškai prasminga. Ideologija save rekonstruoja, jeigu tai yra ideologiškai prasminga. Taigi, tiek filosofijos, tiek ideologijos centrinis objektas yra idėjos, tačiau tos idėjos yra skirtingai plėtojamos. Filosofui naujos idėjos turės derėti su logikos dėsniais, o ideologui – su jau egzistuojančiu idėjiniu rinkiniu, tam tikru tikėjimu apie pasaulio reiškinius. Todėl tiek filosofija, tiek ideologija visada egzistuoja ir sąveikauja kartu ir dažnai yra sunku atskirti, ar konkreti vadovavimo filosofija yra tikra filosofija, ar vadovavimo ideologija yra „pasislėpusi“ po filosofijos vardu. Be to, kuo svarstomas idėjinis objektas bus konkretesnis, tuo filosofija vis labiau įgaus ideologijos bruožų, nes turės remtis tam tikromis tiesomis. Vis dėlto vienu atveju idėjos bus rekonstruojamos remiantis logiškumu, o kitu – egzistuojančiais ideologiniais kanonais. Taip iškyla esminis klausimas, kas – filosofija ar ideologija – turi viršenybę konkrečiu idėjinio konflikto atveju. Tai bus nuspręsta konkrečioje kultūrinėje terpėje.

Kultūra ir ideologija yra prieštaringi, persidengiantys bei nevienareikšmiai socialinės tikrovės objektai (Weber, 2010), tačiau kultūra ir ideologija prasmių kūrimo procesuose atlieka lemiamą vaidmenį. Visos prasmės: terminai, konceptai, modeliai ir kiti prasmingi socialiniai konstruktai, sudaro sąlygas mums suvokti tikrovę. Kultūra yra vieta, kur kuriamos tos prasmės, o ideologija – kultūros sukurtų prasmių transformavimo vieta (Weber, 2010). Ideologija pasako, ne kokia prasmė yra, o kokia turi būti. Todėl nėra keista, kad prasmės, papuolusios į svetimą kultūrą ir į svetimos kultūros dominuojančių ideologijų įtakos sferą, reikšmin-

gai kinta. Tai nerašytų ir rašytų taisyklių visuma, kurių tvarkai paklūsta visi socialiniai procesai (North, 2003). Pasak North (2003), tos taisyklės nekinta lengvai, o jeigu ir kinta, jos kinta inkrementiniu būdu. Vokiškoji opera, o taip pat ir amerikietiškoji opera, yra būtent tos prasmės, kurios atsirado veikiant specifinei karinei kultūrai ir specifinei vadovavimo filosofijai. Tos operos, kaip ir visos kitos prasmės, yra ideologijų „įkaitės", nes ideologija, sudaryta iš ideologinių pozicijų, bet kurią prasmę „pastato į vietą". Ideologijos ideologinė pozicija yra mitas, o mitas būna paremtas neginčijama prielaida – tai, kas suprantama be jokio mąstymo (Weber, 2010). Mito funkciją atskleidusi Weber (2010) pagrindė supratimą, kad mitai „užrakina" prasmes ir tuo pačiu kitas prasmes nesąmoningai kreipia mito link. Mitas – tai teiginys ir tuo pačiu neginčijamas „žinojimas", kurio negalime nei patvirtinti, nei paneigti. Pavyzdžiui, vadovavimo uždaviniais kertinis mitas yra tai, kad „karas yra menas", o detaliojo vadovavimo – kad „karas yra mokslas". Tokių mitų mes negalime nei paneigti, nei patvirtinti, tačiau šie mitai vis tiek yra prasmės, kurios neišvengiamai kreipia mūsų žinojimą per nesąmoningas kitų prasmių transformacijas. Pavyzdžiui, dažnai cituojama Clausewitz (1989, p. 69) mintis, kad „karas yra valstybės politikos tąsa kitomis priemonėmis" taip pat yra mitas, kuriuo autorius netiki. Tačiau netgi toks netikėjimas pats savaime tampa tam tikru mitu. Toks netikėjimas mitu sukuria sąlygas atsirasti kitiems mitams, kurie leidžia užpildyti atsiradusią tuštumą. Ir taip autorius pradeda tikėti kitu mitu, kad *karas yra smurtinis žmogiškosios sąveikos kolektyvinis reiškinys*. Tai iš karto rekonstruoja ir kitą mitą, kad *kariavimas,* o ne karas, *yra valstybės politikos tąsa kitomis priemonėmis*. Atrodo panašu, tačiau tai iš esmės rekonstruoja visas prasmes, kuriomis yra tikima. Taip yra kuriamos mitų visumos, kurios tampa tam tikromis nesąmoningomis ideologijomis. Mitai yra svarbūs, nes jų nereikia įrodinėti – jie yra neginčijama „tiesa" apie tikrovę. Todėl šioje esė nebus bandoma nei patvirtinti, nei paneigti jokių mitų, nes tai beprasmiška veikla. Studija siekiama parodyti, kaip tam tikra vadovavimo ideologija kreipia tam tikrą operą „į vietą", nors tai yra bandoma neigti, slėpti ar vadinti kitais vardais.

Labai pažangių vadovavimo filosofijų inspiruoti leidiniai leidžia peržengti nacionalinių kariuomenių vidines sienas ir pradėti daryti reikšmingą įtaką kitų kariuomenių institucinei kaitai. Natūralu, kad tai, kas yra sėkminga, bandoma perimti. Istoriškai taip jau susiklostė, kad XIX

amžiaus Europoje praktiškai tuo pačiu metu užgimė ir išsiskyrė dvi reikšmingai skirtingos bei pažangios karinio vadovavimo filosofijos. Pirmoji, kilusi iš vokiškosios karinės kultūros, yra vadovavimo uždaviniais filosofija, kurios raidai didelę įtaką padarė Clausewitz (1989 [1832]). Antroji, kilusi iš amerikietiškos karinės kultūros, yra detaliojo vadovavimo filosofija, kurios raidai reikšmingą įtaką padarė Jomini (2008 [1862]). Šių filosofijų skirtumai aptarti ir palyginti FM 6-0 (2003, pp. 1-14 / 1-19) leidinyje. Nors vadovavimo filosofijų samprata ir yra svarbi, tačiau šioje esė nėra siekiama tas filosofijas plačiai atskleisti ir pažinti. Čia kur kas svarbesnis interesas yra atskleisti, kaip vadovavimo filosofijos formuoja nacionalines kariavimo sampratas. Taigi, toliau tekste šis aspektas yra taikomas aptariant vadovavimo uždaviniais ir detaliojo vadovavimo filosofijas.

Siekiant aiškumo, svarbu pabrėžti, kad *auftragstaktik* nėra operos atitikmuo. *Auftragstaktik* yra vadovavimo filosofija (*Truppenführung*, 2018, p. 29) – operos konstrukcinis šaltinis. *Truppenführung* (2018) atveju *Auftragstaktik* yra vokiškosios operos – vadovavimo ir kontroliavimo technologijos kertinis principas. Dažnai yra nepasakoma, kad *Auftragstaktik* glaudžiai susieta su kitu vokiškosios karinės minties kūriniu – *Innere Führung*. Jį būtų galima apibūdinti kaip savęs pažinimo, susivaldymo, elgsenos ir interakcijos „vidaus gidą" (*Truppenführung*, 2018, p. 27). Tai – humanizmu, paremta filosofija, kuri nėra plačiai tyrinėta ir atskleista lietuviškosios karinės minties diskurse. Nors siaurąja prasme *vadovavimas uždaviniais*[3] (vok. *Auftragstaktik*, angl. *Mission command*) ir gali būti traktuojama kaip tam tikra vadovavimo technika, ypač kai kalbame apie konkrečias operas, tačiau plačiąja prasme tai yra kur kas daugiau nei technika. Tai – Vokietijos kariuomenės vadovavimo filosofija. Visa tai nėra tapatūs dalykai, todėl būtina juos atskirti.

Praktine prasme Vokietijos kariuomenės sausumos pajėgų sprendimo priėmimo proceso (DMP, angl. *Decision-making process*) koncepcija (*Command and Control on Operations: Training Guide*, 2018, pp. 4–5) kartu su *Truppenführung* (2018, p. 75) gali būti laikoma vokiškosios operos daliniu atitikmeniu. Nors vokiškosios operos variantas yra subalansuotas operacinio lygmens kariavimui valdyti, tačiau ji gali būti sėkmingai naudojama tiek taktiniu, tiek strateginiu lygmeniu. Ši opera yra išbaigta – paremta vokiškąja *Auftragstaktik* filosofija. Vokiškoji opera nuo 1933 m. mažai pakito iki pat šių dienų, o Vokietijos pralaimėjimas

Antrajame pasauliniame kare sudarė sąlygas šios operos žinias perimti ir kitoms šalims. Vokiškoji opera yra karinio valdymo, lyderystės, vadovavimo ir kontroliavimo visuminė technologinė inovacija, kuri puikiai dera su manevrine karyba. Dėl to nekeista, kad daug užsienio kariuomenių siekė perimti vokiškosios operos elementus bei jos pavyzdžiu sukonstruoti nacionalines operas. Pavyzdžiui, APP-28(A) (2019, p. B-2) leidinyje pateikta „planavimo procesų lyginamoji matrica" parodo daug egzistuojančių panašumų tarp skirtingų NATO šalių. Vis dėlto tie skirtumai nuo pirminio šaltinio – Vokietijos kariuomenės DMP koncepcijos yra atsiradę dėl nacionalinių modifikacijų, kurias sukėlė interpretaciniai ir adaptaciniai filtrai (Shamir, 2011, p. 6). Minėtus skirtumus yra siekiama mažinti tarp NATO šalių per APP-28(A) (2019) leidinį. Tačiau svarbu pabrėžti, kad nepaisant šių pastangų, Vokietijos kariuomenės DMP koncepcija vis tiek reikšmingai skiriasi. Dėl to deklaruojama, kad šioje esė vokiškosios operos dalis – Vokietijos kariuomenės DMP koncepcija – yra laikoma etalonu, kuris labiausiai atliepia vadovavimo uždaviniais filosofijos praktinio taikymo esmę ir prasmę. Atsižvelgiant į tai, tolimesnėje analizėje ir diskusijoje leidiniai „*Truppenführung*" (2018) ir „*Command and Control on Operations: Training Guide*" (2018) yra laikomi pirminiais šaltiniais, sudarančiais sąlygas paaiškinti operas, kurių pirminis konstrukcinis pagrindas yra vadovavimo uždaviniais filosofija.

Nors dažnai yra dedamos didelės pastangos perimti žinias, tačiau reikia pripažinti, kad vadovavimo uždaviniais filosofijos integracijos procesas į kitų šalių karinę mintį patiria reikšmingų sunkumų (Shamir, 2011). Dar daugiau tų sunkumų iškyla, kai tai reikia perkelti ir į karinę praktiką. Pavyzdžiui, kaip pažymi Shamir (2011, p. 203), amerikietiškosios karinės minties produktuose galima aptikti vadovavimo uždaviniais terminą, vartojamą skirtingais kontekstais net penkiolika kartų. Tą pačią tendenciją galima matyti ir naujausiame amerikiečių požiūrio į ateities karybą leidinyje (TRADOC, 2018). Vadovavimo uždaviniais populiarumas nenuginčijamas ir kitų šalių atveju, o tam impulsą neabejotinai duoda amerikiečių diktuojamos karinės mados. Galima pagrįstai teigti, kad amerikietiška vadovavimo uždaviniais sureikšminimo mada prasidėjo dar 2003 metais, kai buvo išleistas FM 6-0 (2003) leidinys. FM 6-0 (2003, p. xiii) leidiniu buvo įtvirtinta nuostata, kad amerikiečiai vadovavimą uždaviniais laiko tam tikru vadovavimo ir kontroliavimo koncepciniu va-

riantu, kurį pageidauja ir nori diegti kariuomenėje. Tai pirmas oficialus amerikiečių karinis leidinys, kuriame centriniu diskurso objektu tampa būtent vadovavimas uždaviniais. Svarbu pažymėti tai, kad iki tol galiojusiame FM 101-5 (1997) leidinyje angliška sąvoka *mission command* apskritai nebuvo naudojama, nors vokiškosios operos terminologinių elementų raiška yra gana akivaizdi. Vėliau amerikietiškoje karinėje mintyje vadovavimas uždaviniais tapo kariavimo funkcija (angl. *warfighting function*), kur vadovavimo ir kontroliavimo (C2, angl. *command and control*) elementas apskritai buvo pašalintas iš diskurso (FM 6-0, 2011). Vėliau leidinys įgavo dar didesnę reikšmę, nes tapo doktrininiu dokumentu (ADRP 6-0, 2012). Naujausiame vadovavimo uždaviniais doktrininiame dokumente į diskursą vėl yra grąžintas vadovavimo ir kontroliavimo terminas (ADP 6-0, 2019), bet jau kita samprata. Dabar amerikiečiai vadovavimą uždaviniais laiko doktrina, kuri aiškinama ir kaip kariavimo funkcija, ir kaip sistema, ir kaip filosofija (ADP 6-0, 2019, p. vii). Be to, doktrina nustato ir naują sampratą, kad vadovavimo uždaviniais terminas yra laikomas tam tikru vadovavimo ir kontroliavimo termino atitikmeniu. Žvelgiant į tokius terminologinius viražus, susidaro įspūdis, kad amerikiečiai nelabai žino, ką nori padaryti su vadovavimu uždaviniais, tačiau tai tiesiog nori „turėti“, kaip kad „turi“ vokiečiai. Dėl to negalima sutikti su ADP 6-0 (2019) leidinio nuostatomis. Vadovavimas uždaviniais nėra nei doktrina, nei kariavimo funkcija ar sistema. Vadovavimas uždaviniais yra vokiškosios kultūros sukurta filosofija (*Truppenführung*, 2018, p. 29) – konstrukcinis nacionalinės operos šaltinis, o vadovavimo ir kontroliavimo koncepcija gali pretenduoti būti tik tokios operos dalimi.

Šioje esė be vokiškosios operos atvejo reikšmingas dėmesys yra skirtas ir amerikietiškosios operos atvejui. Postuluojama, kad amerikietiškosios karinės minties filosofinis pagrindas nėra tapatus vokiškajai. Kitas svarbus pasirinkimo motyvas yra tai, kad amerikietiškoji karinė mintis esanti esminė jėga, kuri formuoja NATO karinę ir kariavimo kalbas. Pavyzdžiui, šiuo metu galiojantis amerikietiškosios operos variantas (FM 6-0, 2014 [2016]) iš esmės yra institucionalizuotas ir NATO atveju (APP-28(A), 2019). Akivaizdu, kad amerikiečiai diktuoja karines madas, taip pat daro neproporcingai didelę įtaką ne NATO šalių kariuomenių institucinei bei kultūrinei raidai. Tokios amerikietiškosios karinės minties ir kartu karinės kultūros skvarbos priežastis yra jos prieinamumas ir atvirumas lygi-

nant su kitais atvejais. Praktiškai bet kas ir iš bet kurios šalies gali nesudėtingai gauti ir pasinaudoti amerikietiškosios karinės minties produktais, kurių kitos šalys tipiškai taip atvirai ir lengvai neplatina. Amerikietiškoji karinė mintis taip pat neabejotinai darė bei lig šiol daro didelę įtaką ir lietuviškosios karinės minties raidai, o šią skvarbą yra atskleidęs Šlekys (2015). Dėl minėtų priežasčių tikslinga geriau pažinti amerikietiškosios vadovavimo filosofijos esmę ir daromą įtaką institucinei kaitai.

Nors amerikiečiai deklaruoja, kad vadovaujasi vadovavimo uždaviniais doktrina (ADP 6-0, 2019), tuo galima pagrįstai abejoti ir kelti nepatogius klausimus. Ar tikrai tai, ką amerikiečiai vadina vadovavimu uždaviniais, iš tikrųjų ir yra tai, ką mes matome Vokietijos atveju? Vis dėlto, tai yra tik „amerikietiška svajonė", noras ir iliuzija – tam tikras susižavėjimas vokiškąja *Auftragstaktik* filosofija, kuri nuo 1980-ųjų lydi amerikietiškąją karinės minties raidą, kai buvo institucionalizuota *AirLand battle* doktrina (FM 100-5, 1982). Be „iš naujo atrastos" *Auftragstaktik* filosofijos (Shamir, 2011), amerikiečiai taip pat „atrado" ir kitus vokiškosios operos elementus. Pavyzdžiui, su *AirLand battle* doktrina atsirado nauja, tačiau į vokiškąjį variantą stebėtinai panaši amerikietiška karinio sprendimo priėmimo proceso (MDMP, angl. *Military decision-making process*) alternatyva (FM 101-5, 1984). MDMP metodologijos sukūrimas yra laikomas reikšmingu pokyčiu amerikietiškosios *operos* raidoje (T. G. Clark, 2007; Michel, 1990). Labai tikėtina, kad MDMP buvo sukonstruota pagal vokiškąjį DMP varianto pavyzdį. Kiti vokiškosios operos elementai taip pat buvo labai svarbūs to meto amerikietiškosios operos virsmui. Tai įrodo faktas, kad beveik visas „*Military review*" (1987) žurnalo numeris išskirtinai buvo skirtas aptarti vokiškosios operos elementus. Nors ir galima teigti, kad amerikiečiai pakankamai sėkmingai į amerikietiškąją operą perkėlė tinkamus vokiškosios operos elementus, tačiau, galiausiai, viskas, kas buvo taip „vokiška", vis tiek tapo „amerikietiška", o to priežastis – kitoniška detaliojo vadovavimo filosofija. Dėl to yra tikslinga ją plačiau aptarti.

JAV 1776 m. liepos 4 d. paskelbusi nepriklausomybę netrukus, 1802 m. kovo 16 d., įsteigė ir nacionalinę karo akademiją, dar žinomą „*West Point*" vardu. Besikuriančios JAV nacionalinės karinės kultūros ir tuo pačiu vadovavimo filosofijos raidos šaltiniu tapo į anglų kalbą išversti Jomini (2008 [1862]) darbai. Jomini (2008 [1862]) idėjos, skirtingai nuo

Clausewitz (1989 [1832]) idėjų, pasklido kur kas platesniu mastu ir tapo ne vienos valstybės, įskaitant ir JAV, nacionalinių karinių struktūrų institucinės raidos idėjiniu šaltiniu. Kaip teigia Chambers (1999, p. 720), būtent Jomini idėjos persmelkė JAV karo akademijos ugdymo programos turinį bei suformavo pirmąsias JAV karininkų vadovavimo filosofines nuostatas. Tos naujai institucionalizuotos filosofinės nuostatos netrukus buvo patikrintos bei dar labiau įtvirtintos JAV pilietinio karo metu (1861-1865 m.), nes abiejose konflikto pusėse jau kovojo ir toms kovoms vadovavo JAV karo akademijoje parengti karininkai. Tai akivaizdus istoriškai susiklostęs filosofinės krypties pasirinkimas, o to pasirinkimo įtakingiausias šaltinis buvo būtent Jomini (2008 [1862]) darbai. Tai tam tikras institucinis takas, kuris lig šiol lemia JAV kariuomenės pasirinkimus.

Detaliojo vadovavimo filosofinės nuostatos ir požiūriai iki pat šių dienų lydi JAV karinių struktūrų institucinę raidą. Kaip teigia North (2003, p. 121): „inkrementinė technologijos kaita, kartą pasukusi tam tikru taku, gali nulemti tai, kad tam tikram technologiniam sprendimui bus teikiama pirmenybė prieš kitą, net jeigu tas technologinis takas galiausiai yra mažiau efektyvus už nepasirinktą alternatyvų taką“. Pavyzdžiui, netgi šių dienų amerikietiškosios karinės minties produktuose (ADP 3-0, 2019; ADP 5-0, 2019; ADP 6-0, 2019; FM 6-0, 2014) pozityvistinės ir technokratinės nuostatos yra gana ryškios. Griežta doktrininių ir kitų karinių leidinių hierarchinė tvarka bei tų leidinių turinio sistemiška ir į detalumą linkusi rašymo logika akivaizdžiai postuluoja sampratą, kad amerikiečiai į karą, karybą ir kariavimą, o taip pat į strategiją, taktiką ir operą, žiūri labiau kaip į mokslą, o ne kaip į meną. Tokiu detalumu vokiškosios karinės minties produktai nepasižymi. Tai atitinka Jomini idėjas, kad chaosas ir netikrumas kare gali būti suvaldytas tinkamai panaudojus socialiniuose moksluose naudojamas pozityvistines epistemologines prieigas (Chambers, 1999, p. 720). Dėl to apibendrintai galima teigti, kad Jomini karybą laikė tam tikra socialinių mokslų kryptimi, leidžiančia moksliškai pažinti ir paaiškinti karo reiškinio elementus bei jų priežastinius mechanizmus. Tai akivaizdžiai kitoniška filosofinė pozicija nei ta, kurią galime stebėti vadovavimo uždaviniais filosofijos atveju.

Amerikietiškosios operos raidoje galima stebėti stiprų interesą karinio valdymo objektus paversti mokslu, labiau apibrėžtu, o ne abstrakčiu dariniu. Jomini tikėjo, kad tikslūs žmogaus psichiniai (automatizuo-

ti) įpročiai ir sistemingas technokratinis mąstymas gali būti naudingas mūšio lauke (Chambers, 1999, p. 720). Dėl to nėra keista, kad amerikietiškoje karinėje literatūroje, galima matyti akivaizdžią redukcionizmo, „žingsniavimo" ir „checklistų" kultūrą. Tai detaliojo vadovavimo filosofijos poveikio rezultatas, kurį įrodo ir naujausia amerikiečių doktrinų bei karinių leidinių serija. Pavyzdžiui, ADP 5-0 (2019, p. 2-2) doktrinos pastraipos pavadinime teigiama, kad planavimas pirmiausiai yra mokslas ir tik po to menas (angl. *The Science and Art of Planning*), o po pastraipos pavadinimo iš karto pateikta Jomini citata akivaizdžiai parodo, kas yra tokios sampratos filosofinis šaltinis. To paties doktrininio leidinio planavimo skyriuje (ADP 5-0, 2019, Chapter 2) pateiktas turinys taip pat atskleidžia stiprų polinkį į redukcionizmą ir pozityvizmą. Akivaizdžiausiu pavyzdžiu galima laikyti planavimo metodologijų įvairovę. Amerikiečiai (ADP 5-0, 2019, p. 2-16) išskiria šias karinio planavimo metodologijas:

- Kariuomenės dizaino metodologija (ADM, angl. *Army design methodology*);
- Karinio sprendimo priėmimo procesas (MDMP, angl. *The military decision-making process*);
- Padalinių valdymo procedūros (TLP, angl. *Troop leading procedures*);
- Greito sprendimo priėmimo ir sinchronizacijos procesas (RDSP, angl. *Rapid decision-making and synchronization process*);
- Kariuomenės problemų sprendimas (angl. *Army problem solving*).

Šio aspekto skirtumai nuo vokiškosios operos varianto yra gana akivaizdūs. Vokiškosios operos atveju egzistuoja tik viena metodologija – DMP, kuri aiškiai yra susieta ir su koncepciniu modeliu (*Command and Control on Operations: Training Guide*, 2018, p. 4, 5). Amerikietiškosios operos atveju, pateikta operacinio proceso loginė diagrama (ADP 5-0, 2019, p. vi) nėra taip akivaizdžiai ir tampriai susieta su jokia amerikiečių naudojama planavimo metodologija. Visos amerikietiškos planavimo metodologijos, išskyrus ADM, yra suprantamos kaip tam tikros procesinių žingsnių sekos (ADP 5-0, 2019, p. 2-17 / 2-19). Kodėl tokia planavimo metodologijų įvairovė reikalinga nėra argumentuota, tačiau žvelgiant į metodologijų aprašymus akivaizdu, kad tam tikra metodologija yra taikoma tam tikrais atvejais. Pavyzdžiui MDMP taiko dideli kariniai vienetai, TLP – maži kariniai vienetai, o naujai institucionalizuota metodolo-

gija – RDSP – taikoma tada, kai reikia greitų ir veiksmingų sprendimų. Tai taip pat akivaizdus detaliojo vadovavimo filosofijos daromo poveikio amerikietiškosios operos raidai ir raiškai įrodymas.

Kitu akivaizdžiu detaliojo vadovavimo filosofijos daromo poveikio pavyzdžiu galima laikyti amerikietiškosios karinės minties produktuose išdėstytą vokiškosios *combined arms*[2] inovacijos interpretaciją. Vokiškosios operos leidinyje *Truppenführung* (2018, p. 33-35) *combined arms* terminas yra suprantamas kaip vadovavimo ir kontroliavimo principas. Vokiečių požiūriu *combined arms* „principas nenustato nei to, kaip turi būti suformuotos pajėgos operacijai, nei to, kokiais reglamentais remiantis tos pajėgos turi būti aprūpintos, nei to, kokios detalios koordinavimo procedūros turi būti taikomos. Čia už viską yra svarbiausia užduotis – gebėti vadovauti sudėtinėms pajėgoms. Šio principo taikymas formuoja tokių sudėtinių pajėgų vadų mąstyseną. [...] Ir aptariamas principas neatskiriamai yra susijęs su vadovavimo uždaviniais principu“ (*Truppenführung*, 2018, p. 33, 35). Taigi vokiškoji karinė mintis *combined arms* ir vadovavimo uždaviniais principų nelaiko vienu dariniu, tačiau laiko juos neatskiriamai susietais, kreipiančiais vado mąstymą į tai, kas yra svarbiausia, o ne „įkalina“ jį instituciniuose rėmuose. Dėl to vokiškoji opera neturi tokių terminų kaip kovinė galia (angl. *combat power*) ar kariavimo funkcijos (angl. *warfighting functions*) – tai amerikietiškosios karinės minties produktai, bandant transformuoti vokiškosios *combined arms* principo nuostatas į mokslo žinias. Taigi amerikietiškoji karinė mintis vokiškąją *combined arms* inovaciją apibrėžia ir aiškina per kovinės galios ir kariavimo funkcijų terminologines konstrukcijas (ADP 3-0, 2019, p. 1-6, 3-9, 3-13, 5-1). Šiam aiškinimui yra skirtas visas atskiras skyrius (ADP 3-0, 2019, Chapter 5). Amerikiečiai kariavimo funkcijas laiko kovinės galios elementais ir tą sampratą atskleidžia per koncepcinį modelį (ADP 3-0, 2019, p. 5-1) bei tų elementų detalesnį aiškinimą. Svarbu pažymėti, kad amerikiečių doktrininių leidinių grupėje kariavimo funkcijos yra esminis konstruktas, leidžiantis sistemiškai (moksliškai) paaiškinti kariavimą. Taigi amerikietiškoji karinė mintis per detaliojo vadovavimo filosofinį filtrą tokius vokiškosios operos elementus kaip *combined arms* ir vadovavimo uždaviniais principus pavertė mokslu ir institucionalizavo doktrininių leidinių pavidalu.

Svarbu pažymėti, kad šia argumentacija nėra siekiama pasakyti, kad

amerikiečiai čia nieko naujo nepadarė ar tiesiog „nevykusiai“ nukopijavo vokiškąsias praktikas. Priešingai, norima patvirtinti, kad amerikiečiai per savo taip akivaizdžiai išsižadėto detaliojo vadovavimo filosofinį filtrą, sudarė sąlygas tas vokiškosios kultūros sukurtas sėkmingas prasmes (terminologinius konstruktus, koncepcijas, praktikas ir kt.) paversti mokslu – sisteminiu žinojimu. Tai, ką vokiečiai laiko menu, amerikiečiai laiko mokslu. Tai yra didelė vertybė, nes tokios reikšmingai skirtingos pozicijos leidžia susidaryti kur kas tikslesnį socialinės tikrovės vaizdinį. Niekas negali paneigti, kad JAV kariuomenės padaryti instituciniai pasirinkimai yra veiksmingi. JAV kariuomenė lig šiol yra neabejotinai stipriausia karinė galia pasaulyje, o tos galios šaltinis – būtent detaliojo vadovavimo filosofija. Iš esmės, amerikiečiai per savo karinės minties diskursą sistemingai kloja pamatus karybos mokslo atsiradimui. Detaliojo vadovavimo filosofija – tiesiog kitoks požiūris į karo reiškinį ir į tą reiškinį supančius objektus bei procesus – yra lygiai taip pat vertinga, kaip ir vadovavimo uždaviniais filosofija. Dėl to deklaruojama, kad šioje esė amerikietiškos operos dalis – MDMP koncepcija – yra laikoma etalonu, kuris labiausiai atliepia detaliojo vadovavimo filosofijos praktinio taikymo esmę ir prasmę. Atsižvelgiant į tai, leidiniai „*The Operations Process*“ (ADP 5-0, 2019) ir „*Commander and Staff Organization and Operations*“ (FM 6-0, 2014 [2016]) tolimesnėje analizėje ir diskusijoje yra laikomi pirminiais šaltiniais, sudarančiais sąlygas paaiškinti operas, kurių pirminis konstrukcinis pagrindas yra detaliojo vadovavimo filosofija.

Skaitytojui gali kilti pagrįstas klausimas, kodėl šioje esė „*Mission Command: Command and Control of Army Forces*“ (ADP 6-0, 2019) doktrina nėra laikoma pirminiu šaltiniu, leidžiančiu atskleisti amerikietiškosios operos savybes. Mechaniškai žvelgiant į amerikiečių doktrininę struktūrą, ADP 6-0 (2019) doktrininis leidinys lyg ir turėtų būti naudojamas, aiškinant amerikietiškosios operos alternatyvą. Tačiau detaliau pažvelgus į doktrinos turinį, tenka pripažinti, kad ši doktrina su amerikietiškosios operos alternatyva neturi daug bendra. Galima teigti, kad ADP 6-0 (2019) doktrina yra amerikietiška *Auftragstaktik* filosofijos interpretacija. Pavyzdžiui, Vokietijos atveju nėra jokio atskiro doktrininio leidinio, kuris būtų išskirtinai skirtas aiškinti *Auftragstaktik* filosofijos esmę ir prasmę (*Truppenführung*, 2018, p. 75). Ši doktrina yra tik dar vienas įrodymas, kad amerikiečiai viską, kas atrodo vertinga, siekia pavers-

ti mokslu. Taip, šios žinios gali būti naudingos, tačiau tik ne pasirinkto tyrinėjamo objekto atveju. Yra sunku paaiškinti, kodėl JAV savo karinių struktūrų institucinės kaitos tako pasirinkimą, padėjusį nugalėti ne viename kare, taip aktyviai ir sąmoningai bando devalvuoti. Galima ištrinti žodžius ir (ar) terminus iš dokumentų, galima įtraukti naujus terminus, galima taip pat apsimesti, kad seni socialiniai konstruktai nebeegzistuoja, dar galima pradėti savo nacionalinę vadovavimo filosofiją vadinti svetimu vardu, tačiau žmogiškojo kolektyvinio pojūčio (angl. *common sense*) ir filosofijos taip lengvai nepakeisi ar neištrinsi. Amerikiečiai detaliojo vadovavimo terminologinį konstruktą dar 2003 metais naudojo amerikietiškosios karinės minties diskurse (FM 6-0, 2003), tačiau jau 2012 metais apie detalųjį vadovavimą užsimenama tik du kartus įvadinėje dalyje (ADRP 6-0, 2012), o šiuo metu aptariamas terminologinis konstruktas yra visiškai eliminuotas (ADP 6-0, 2019). Vokiečiams pakeisti savo vadovavimo filosofiją prireikė ne mažiau nei dviejų šimtų metų (Shamir, 2011, p. 34), todėl yra labai keista, kad amerikiečiai tą patį tikisi padaryti per labai trumpą laikotarpį „fast kill" principu.

Kaip būtų galima lengvai ir paprastai paaiškinti pasirinktų vadovavimo filosofijų požiūrių skirtumus į strategiją, taktiką ir operą, lieka neatsakytas klausimas, todėl tai yra bandoma padaryti ir toliau naudojant šachmatų žaidimo analogiją. Vėl pabandykite prisiminti ir įsivaizduoti šachmatų žaidimo pradžios būseną, kurioje 64 langelių simetriškoje lentoje kaunasi „baltieji" ir „juodieji". Palaikydami naratyvą, kad detalusis vadovavimas yra vengtinas „blogis", o vadovavimas uždaviniais yra trokštamas ir neapsakomas „gėris", atitinkamai priskirkime figūrų spalvas. Įvardinkime, kad „baltųjų" komandoje žaidžia vadovavimo uždaviniais filosofijos atstovai, o „juodųjų" – detaliojo vadovavimo filosofijos atstovai. Netgi šioje pradinėje situacijoje „baltieji" ir "juodieji" mato skirtingas žaidimo lentos būsenas, nors viskas ir atrodo tapatu. „Baltieji" mato nesimetrišką žaidimo lentą bei viską, kas ant jos ir už jos ribų kaip tam tikrą mokslo kanonams nepaklūstančią erdvę. Čia „baltieji" pripažįsta ir toleruoja netikrumą bei neturi intereso tą netikrumą suvaldyti. „Baltieji" pripažįsta trintį (angl. *friction*) kaip esminį modifikatorių, neleidžiantį nugalėti partijoje žaidžiant pagal tipinius šablonus. „Baltieji" žino, kad jiems reikia „pagauti" dėl trinties atsiradusius šansus (angl. *chance*) ir juos išnaudoti. Dėl to „baltiesiems" šachmatai yra menas. Pagal „baltuosius",

tokį meną unikaliai ir subtiliai gali įvaldyti tik genijus (angl. *genius*) – unikali ir laisva asmenybė, gebanti priimti racionalius sprendimus netikrumo sąlygomis. Asmenybė, kuri gali „pagauti" tuos šansus ir tuo pačiu sėkmę, pasitelkdama „šeštąjį jausmą"[6] (angl. *gut feeling*) – neapsakomą intuiciją parinkti veiksmą, laiką ir formą pergalei pasiekti. Priešingai nei „baltieji", „juodieji" tiki, kad žaidimo lenta bei viskas, kas ant jos ir už jos ribų, gali ir netgi turi būti sutramdyta pagal mokslinius kanonus. „Juodieji", nors ir pripažįsta netikrumą kaip socialinį reiškinį, jo netoleruoja. Jie siekia tą netikrumą per sisteminį žinojimą visais įmanomais būdais pažaboti, o idealiu atveju, ir visai panaikinti. „Juodieji" tiki trintimi, tačiau lygiai taip pat tiki, kad tos trinties esminis šaltinis yra žmogus. „Juodieji" pasikliauja pergalės receptais ir jų rinkiniais, kurie gali leisti nugalėti bet ką ir bet kokiomis sąlygomis. Dėl to „juodieji„ siekia maksimaliai pašalinti žmogiškąjį veikimą – esminį trinties kūrėją kare. „Juodieji" žino, kad jiems reikia ne gaudyti kažkokius *šansus*, o rasti patį geriausią, optimalų sprendimo variantą iš visų galimų ir jį panaudoti pergalei pasiekti. Saugiai, tiksliai ir galingai. Todėl „juodiesiems" šachmatai yra mokslas. Pagal „juoduosius", tokio mokslo negali įvaldyti joks žmogus, nes žmogus yra nepatikima, iracionali, emocionali ir nevienareikšmė būtybė. Žmogus tiesiog daro per daug klaidų, o optimalus sprendimas, idealiu atveju, privalo neturėti jokių klaidų sukeltų trūkumų. „Juodieji" tiki, kad tokį mokslą turi ir gali valdyti nežmogiškos sistemos, bejausmės, nejautrios emocijoms, tokios kaip Brooker (2016, 48:44-50:50 min.) futuristiniame filme pateikta „MASS" sistema. „Juodieji" tiesiog netiki sėkme, „šeštaisiais jausmais" ir kitomis žmogiškomis „nesąmonėmis". Kariavimas yra tik darbas, kurį galima išmokti profesionaliai ir be klaidų atlikti. Dėl to „baltiesiems" šachmatų žaidimo strategija, pergalės idėja, kaip galima nugalėti „juoduosius", turi būti grįsta *humanizmu* ir *racionaliais sprendimais*, o „juodiesiems" – *technokratizmu* ir *optimaliais sprendimais*. Tai tarsi profesionalaus menininko ir profesionalaus mokslininko akistata sprendžiant tas pačias karines problemas.

Šachmatų žaidime „baltųjų" ir „juodųjų" požiūriai į taktiką taip pat reikšmingai skiriasi. Šachmatuose taktika gali būti suprantama kaip tam tikras konkrečios figūros gebėjimas kirsti kitą figūrą ir įvairios tų figūrų kirtimų sekos bei kombinacijos. Visiems yra žinoma, kad žirgo figūra kerta L formos ėjimu, rikio figūra – tik įstrižai, o bokšto figūra – stat-

menai arba horizontaliai. Toks yra tipinis „juodųjų“ požiūris, kaip kirsti figūras. Tai griežtas, konkretus, instrukcinis ir procedūrinis kirtimas. Tik taip ir ne kitaip. „Juodieji“ netoleruoja jokių nuokrypių nuo normos ir standarto. „Baltųjų“ atveju, nors figūros tipiškai ir kerta tam tikru treniruotu būdu, tačiau tai nėra griežta taisyklė. Jeigu taktinė situacija ir pajėgumas leidžia, žirgo figūra gali kirsti Z formos ėjimu, o bokštas „peršokti“ kelią užstojančio pėstininko figūrą ir kirsti priešininko figūrą. „Baltieji“ gali lengvai į šachmatų žaidimą įtraukti net naujas ir nematytas figūras, kurios turi visiškai kitokias savybes ir kirtimo galimybes. Taip „baltieji“ per staigmenas (angl. *surprise*), kuria netikrumą, kurio „juodieji“ tiesiog negali pakęsti ir toleruoti. Taigi „baltiesiems“ taktika yra tam tikra įrėminta *kūrybinė veikla*, o „juodiesiems“ – procedūromis aprašyta griežta *mechaninė veikla*.

Operose galioja panaši tipologija kaip ir taktikos atveju. Opera sprendžia praktinę dilemą – kaip sėkmingai sujungti strategiją – pergalės idėją, su taktika – karinių vienetų panaudojimo technologijomis. Šioje srityje „baltieji“ bei „juodieji“ pasižymi skirtingais požiūriais į operas – karinio valdymo, lyderystės, vadovavimo ir kontroliavimo visuminę technologiją. „Baltieji“ pagrindiniu figūrų stumdytoju mato žmogų. Jie supranta, kad žmonės yra labai skirtingi, todėl operos privalo būti pakankamai laisvos, lanksčios ir paprastos. Dėl to „baltieji“ konstruodami operas neskiria reikšmingo dėmesio detaliam karinio valdymo keliui, procedūroms ir taisyklėms nusakyti. Čia „baltiesiems“ kur kas svarbesni yra kreipiantieji principai (angl. *guiding principles*) – esminės sėkmingo praktinio veikimo kryptys. Jie nesiekia išvardinti ir paaiškinti visko, kas kariniame veikime yra svarbu. „Baltieji“ siekia atkreipti dėmesį tik į pačius svarbiausius akcentus, paliekant erdvės žmogiškajai interpretacijai. Šiuo atveju kur kas reikšmingiau ne detalumas, o dėmesys svarbiausioms detalėms. „Baltieji“ tiki holizmu – kad atskirų dalių sudėtis yra kur kas daugiau nei tiesiog suma. Dėl to „baltųjų“ operos, nors ir yra abstrakčios, visada aiškiai akcentuotos. „Baltieji“ mėgsta operas išreikšti modeliais, nes tai yra gera forma, kuri leidžia perteikti žmogui operos visumą. Todėl modeliai ir yra esminė forma, per kurią vokiškosios operos alternatyva yra aiškinama (*Command and Control on Operations: Training Guide*, 2018, p. 4-5). Skirtingai nei „baltieji“, „juodieji“ pagrindiniu figūrų stumdytoju mato operatorių. „Juodieji“ supranta, kad operatoriai yra specialiai paruošti, profesionalūs

vadybininkai, todėl operos turi būti aiškios, konkrečios ir labai tikslios. Dėl to „juodieji“ konstruodami operas skiria reikšmingą dėmesį detaliam karinio valdymo keliui, procedūroms ir taisyklėms nusakyti. Dichotomija ir vienareikšmiškumas „juodiesiems“ yra labai svarbus aspektas, nes tai leidžia į operas integruoti kitas technologijas, ypač informacines. Tokiu būdu galima reikšmingai sumažinti žmogiškojo veikimo poreikį. Mažiau žmogiškojo veikimo – mažiau netikrumo ir trinties. „Juodieji“ siekia viską, kas bent kažkiek svarbu kariniame valdyme, aprašyti, struktūrizuoti ir įtraukti į operos kodą. „Juodiesiems“ yra svarbu nieko nepraleisti ir užkamšyti visas skyles, nes jie žino, kad net mažos klaidos gali „užlaužti“ visą operą. Todėl klaidų tiesiog negali būti. Lygiai taip pat klaidų negali daryti ir operatoriai. „Juodieji“ tiki redukcionizmu, nes tai leidžia sunkiai suprantamus reiškinius ir objektus smulkinti į mažesnius darinius tiek kartų, kiek reikia, kol tie dariniai gali būti nesudėtingai pažinti. Galiausiai „juodiesiems“ tas redukuotas dalis reikia tik sudėti ir taip bus gautas išsamus visumos paveikslas. Dėl to „juodųjų“ operos yra labai konkrečios, tikslios ir procesiškos. „Juodieji“ mėgsta operas išreikšti per hierarchines struktūras ir detalų procedūrinį aprašymą. Tai gera forma, kuri leidžia žinojimą sudėlioti į reikiamus „stalčiukus“ tam, kad būtų galima tai, kas reikalinga nesudėtingai rasti ir panaudoti. Dėl to žingsniai, procedūros ir standartai yra esminės formos, per kurias amerikiečiai aiškina savo operos alternatyvą (FM 6-0, 2014 [2016]). „Juodiesiems“ karinis valdymas yra tiesiog sistema, kurią galima profesionaliai įforminti ir panaudoti. Todėl „juodųjų“ šachmatų žaidimo opera – karinio valdymo, lyderystės ir vadovavimo technologinė visuma – turi būti pritaikyta *automatizuotam (kompiuteriniam) veikimui*, o „baltųjų“ šachmatų žaidimo operos atveju, priešingai – ji turi būti pritaikyta *žmogiškajam veikimui*. Tai tarsi genijaus ir superkompiuterio akistata sprendžiant tas pačias karinio valdymo problemas. Ir tokios akistatos nėra fikcija. 1996 m. šachmatų didmeistris Garis Kasparovas pralaimėjo prieš IBM korporacijos superkompiuterį „*Deep Blue*“ (Eschner, 2017), „*Go*“ žaidimo pasaulio čempionas Lee Sedol pralaimėjo prieš „*Google*“ korporacijos dirbtinio intelekto sistemą „*AlphaGo*“ (Moyer, 2016), o 2017 m. dirbtinio intelekto sistema „*Libratus*“ žaidė prieš geriausius pokerio žaidėjus ir juos visus nugalėjo (Ghose, 2017). Jeigu superkompiuteriams ir dirbtinio intelekto sistemoms pavyko nugalėti didmeistrius tokiuose žaidimuose, tikėtina, kad tai gali būti pa-

daryta ir tokiame nelinijiniame reiškinyje kaip karas. „Juodieji“ tuo tiki bei kryptingai juda šio tikslo link. Nepaisant to, kad šiuolaikinės dirbtinio intelekto sistemos teikia daug vilties „juodiesiems“, jos vis dar yra pritaikomos tik labai konkrečioms problemoms spręsti, o tokias sistemas vis tiek turi naudoti žmonės. Pasak Shamir (2011) ir Mahnken (2018, pp. 140–141), trintis kare vis tiek išliks, o naujų technologijų taikymas neabejotinai sukurs naujas trintis, todėl žmogiškasis veikimas kare vis dar bus lemiamas. Kas tokią šachmatų partiją tikrame mūšio lauke galėtų laimėti, sunku pasakyti ar nuspėti, tačiau akivaizdu, kad kiekviena vadovavimo filosofija turi savo privalumų ir trūkumų, todėl nė viena jų negali būti ignoruota arba atmesta. Tai tiesiog skirtingi požiūriai į tą patį socialinį reiškinį – karą ir viską, kas tą reiškinį supa. Priešingai, teigiama, kad tikslinga ieškoti ne skirties, o darnos, kuri atvertų naujas, dar neatrastas ir nepažintas karinio valdymo, lyderystės, vadovavimo ir kontroliavimo technologinės visumos – operos – konstrukcines galimybes.

Apibendrinant skyriaus turinį galima teigti, kad yra tikslinga žinoti ir suprasti dominuojančių vadovavimo filosofijų daromą poveikį strategijoms, taktikoms ir ypač operoms. Toks supratimas leidžia išvengti institucinių spąstų. Istoriškai susiformavo dvi pagrindinės ir kartu reikšmingai skirtingos vadovavimo filosofijos. Vadovavimo uždaviniais filosofija, kildinama iš vokiškosios-prūsiškosios kultūros, kreipia operas link humanizmo ir racionalaus pasirinkimo alternatyvos. Dėl to vadovavimo uždaviniais filosofija kuria nesąmoningą supratimą, kad bet koks praktinis veikimas kare yra įrėminta žmogiškojo veikimo kūrybinė veikla – tam tikra meno raiška. Clausewitz (1989 [1832]) idėjos yra laikomos vadovavimo uždaviniais filosofijos konstrukciniu šaltiniu. Kita detaliojo vadovavimo filosofija, kildinama iš prancūziškosios kultūros, kreipia operas link technokratizmo ir optimalaus pasirinkimo alternatyvos. Dėl to vadovavimo uždaviniais filosofija kuria nesąmoningą supratimą, kad bet koks praktinis veikimas kare yra griežta mechaninė veikla – tam tikra mokslo raiška. Jomini (2008 [1862]) idėjos yra laikomos detaliojo vadovavimo filosofijos konstrukciniu šaltiniu. Tokia samprata leidžia paaiškinti, kodėl iš pažiūros tapatūs elementai skirtingais atvejais įgyja kitokias reikšmes, kitaip interpretuojami bei skirtingai taikomi praktikoje. Būtent šios alternatyvios filosofijos atitinkamai ir sukonstravo vokiškąją bei amerikietiškąją operas. Taigi, vokiškoji opera yra laikoma vadovavimo uždaviniais

filosofijos etalonine alternatyva, o amerikietiškoji opera – detaliojo vadovavimo filosofijos etalonine alternatyva. Nors iš pirmo žvilgsnio šių operų alternatyvos sprendžia tas pačias karinio valdymo problemas bei kelia poreikį pasirinkti vieną alternatyvą iš dviejų galimų, tačiau autorius pasirenka trečiąją – derinti vokiškosios ir amerikietiškosios operų vertingąsias savybes ir objektus tam, kad būtų galima pasiūlyti patikimą ir kontekstišką lietuviškosios operos variantą. Tai konstrukcinis kelias, o ne mechaniškas bandymas perkelti svetimos operos alternatyvą į lietuviškojo karinio valdymo praktiką.

4. VALDYMAS IR LYDERYSTĖ

Valdymas ir lyderystė – sudedamosios operos funkcinės dalys (žr. 2 pav.) – yra skirtos spręsti karinio veikimo problemas kariavime. Tačiau, kaip pažymi North (2003, p. 38), problemų prigimtis, nėra tokia paprasta:

> Iš pirmo žvilgsnio stabilios pusiausvyros ir alternatyvų žinojimo prielaidos yra gana įtikinamos, nes mūsų gyvenime vyrauja rutininė veikla, kur pasirinkimo klausimai sprendžiami įprastu, kartotiniu ir akivaizdžiu būdu, tad 90 proc. mūsų kasdienės veiklos nereikalauja ypatingų mąstymo pastangų. Tačiau faktiškai tik tam tikrų institucijų funkcionavimas išlaisvina mus nuo tokių pastangų ar kaskart naujo pasirinkimo būtinybės. Jų egzistavimą paprasčiausiai postuluojame, nes mainų struktūra yra institucionalizuota taip, jog mažina netikrumą.

Taigi valdymas taip pat yra ir institucija, kuri pirmiausia skirta spręsti tas 90 proc. tipinio karinio veikimo problemų, pavyzdžiui, tokias kaip karinio vieneto nujudėjimo iš taško A į tašką B problemą. Tokia ir panaši kartotinė veikla tipiškai paklūsta taisyklėmis. Taigi valdymo pagrindinė paskirtis yra įgalinti sėkmingą kartotinių problemų sprendimą be didelių laiko ir išteklių kaštų. Tai valdymo dalis.

> *Tačiau* kai tik pajudame tolyn nuo sprendimų, kur turime reikalų su [...] kartotiniais pasirinkimais, [...], iškart didėja netikrumas dėl rezultatų. Kuo sudėtingesnės ir kuo labiau unikalios problemos, iškylančios mūsų kelyje, tuo mažiau esame tikri dėl jų sprendimo rezultatų. Mes paprasčiausiai neturime tokių teorijų, kurios leistų efektyviai numatyti rezultatus, o ir informacija, kurią gauname tokiomis aplinkybėmis, dažniausiai nepadeda tobulinti mūsų naudojamų modelių.[1] (North, 2003, p. 38)

Sunku yra patikrinti, ar North (2003) postuluojamas žinomų ir nežinomų problemų procentinis pasiskirstymas yra patikimas, tačiau akivaizdu, kad tokio tipo problemos egzistuoja ir karinio veikimo realybėje. Taigi tų 10 proc. nežinomų problemų išsprendimui reikia kur kas subti-

lesnio veikimo. Karinis valdymas tipiškai to negali pasiūlyti, jis galbūt tik gali sudaryti palankias sąlygas tokiam sprendimui atsirasti. Tai tipiškai yra lyderystės sritis – per žmogiškąjį unikalų veikimą rasti tuos neatrastus sprendimų kelius. Dėl šios priežasties vadovavimo uždaviniais filosofijos pagrindais sukurtos operos ir yra laikomos vertingesnėmis už alternatyvias detaliojo vadovavimo filosofijos pagrindais sukurtas operas. Tokios vokiškosios koncepcijos kaip *Truppenführung* ar *Innere Führung*, o dar konkrečiau – vokiškas terminas *Führung*, atitinkantis anglišką terminą *Leadership* – pagrįstai gali būti laikomos didele vertybe kariniame veikime. Siekiant aiškumo, svarbu pabrėžti, kad šioje esė lyderystė (angl. *leadership*) nėra suprantama kaip vadovavimo (angl. *command*) termino atitikmuo, nors vokiškasis terminas *Führung* gali būti verčiamas tiek kaip lyderystė, tiek kaip vadovavimas vienos sąvokos rėmuose.

Labai dažnai galima pastebėti tam tikrą lyderystės reiškinio garbinimo tendenciją. Lygiai taip pat ir vadovavimo uždaviniais filosofijos. Šis garbinimo kultas ypač stiprus amerikietiškosios karinės minties leidiniuose. Tai reikšmingai devalvuoja šios koncepcijos esmę ir prasmę. Kartais susidaro toks įspūdis, kad visi nori lyderių ir lyderystės, net išsamiai sau neatsakydami, kas tas lyderis ir lyderystė yra ir kam tai, apskritai, reikalinga. Pavyzdžiui, Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos atveju (toliau – LKA) galima pastebėti, kad dominuoja „gero žmogaus“ tapatinimo su lyderystės samprata naratyvas. Kartais susidaro įspūdis, kad LKA labiau nori išugdyti „gerus žmones“ nei profesionalius vadus. Taip, vado elgsena yra svarbi, tačiau tai tik viena iš prielaidų norint įgalinti sėkmingą lyderystę. Veikimas sprendžiant nežinomas problemas didelio neapibrėžtumo sąlygomis kelia poreikį vesti paskui save organizaciją ir jos narius per nežinomybę, kur baigtiniai rezultatai yra labai neaiškūs. Tai neišvengiamai sukelia įvairias lydinčiąsias problemas, todėl šioje srityje vien tik „gero žmogaus“ savybių neužtenka.

Svarbu pažymėti, kad ilgą laiką vadovavimo uždaviniais filosofijos pagrindu sukurtos operos turėjo reikšmingą pranašumą sprendžiant nežinomas problemas. Tačiau nuo 2015 m. stebimas dirbtinio intelekto sistemų iškilimas (J. Clark, 2015), kuris įgalino mašininį mokymąsi (angl. *machine learning*) per gilaus mokymosi (angl. *deep learning*) metodą. Tai iš esmės pakeitė žaidimo taisykles. Nežinomas problemas nuo šiol gali spręsti ne tik žmonės, bet ir nežmogiškos sistemos, todėl detaliojo vado-

vavimo filosofijos pagrindu sukurtos operos ne tik pašalina reikšmingą trūkumą, bet ir sukuria palankias sąlygas pranokti operas, kurių konstrukcinis pagrindas yra taip garbinama vadovavimo uždaviniais filosofija. Vis dėlto, lyderystė neabejotinai ir toliau išliks svarbiausia prieiga sprendžiant nežinomas problemas per žmogiškąjį veikimą, tačiau negalima ignoruoti naujų technologijų daromo poveikio bei kartu didėjančios karinio valdymo svarbos operų praktikose.

Lyderystė, kaip ir valdymas, be praktinio veikimo ir to veikimo metu atsiradusių problemų sprendimo poreikio yra tiesiog beprasmiai žodžiai (Bregman, 2019). Kaip buvo aptarta anksčiau, valdymu tipiškai yra sprendžiamos žinomos ir kartotinės problemos, o lyderyste – nežinomos ir nepastovios problemos. Kokybiškos operos pirmiausia turi užtikrinti profesionalų valdymą bei sudaryti sąlygas pasireikšti kūrybiškai lyderystei. Todėl daroma išvada, kad be profesionalaus valdymo kokybiška lyderystė nėra įmanoma. Tiesiog nėra realu kokybiškai pradėti spręsti tas 10 proc. nežinomų problemų, jeigu nėra profesionalumo ir žinių kokybiškai spręsti 90 proc. žinomų problemų. Tokiu atveju, tos 90 proc. žinomų problemų tampa tiesiog nežinomomis problemomis, kurias tenka mokytis spręsti iš naujo.

2 lentelė.

Vado vaidmuo valdyme ir lyderystėje (sudaryta remiantis North (2003), Blake ir Moulton (1964, 1994), Drucker (1969) ir Satya Nadella aiškinimu Jašinskienės (2019) straipsnyje)

	Probleminiai aspektai		
	Veikimas	**Žmonės**	**Žinios**
Valdymu sprendžiamos žinomos ir kartotinės problemos (90 proc.).	Vadas turi pasiekti rezultatus	Vadas turi telkti žmones	Vadas turi išsaugoti žinias
Lyderyste sprendžiamos nežinomos ir nepastovios problemos (10 proc.).	Vadas turi kurti aiškumą	Vadas turi kurti energiją	Vadas turi kurti sėkmę
	Organizacinės struktūros gerinimo interesas	Organizacinės elgsenos gerinimo interesas	Organizacinio mokymosi gerinimo interesas

Valdymas ir lyderystė yra persidengiančios, tačiau ne tapačios funkcijos, o jų panašumai ir skirtumai aiškinami naudojant 2 lentelę. Organizuotame kariniame veikime vadui įprastai reikia spręsti trijų kategorijų problemas: tas, kurios susijusios su veikimu; tas, kurios susijusios su žmonėmis bei tas, kurios susijusios su žiniomis. Vadas spręsdamas žinomas ir kartotines karinio veikimo problemas turi gebėti taikyti tipinius problemų sprendinius per profesionalią veiklos procesų tvarkymo praktiką. Tvarkymas – tai tarsi profesionalus reikiamo organizuoto veikimo „vairavimas“ (angl. *handle*), tipiškai įgyvendinamas per tam tikras tvarkymo sistemas, koncepcijas ar algoritmus. Tokiomis tvarkymo koncepcijomis galime laikyti vokiškąją DMP, amerikietiškąją MDMP ar TLP. Vadui sprendžiant tipines organizuoto karinio veikimo problemas yra būtina pasiekti tipinius rezultatus, kurie yra laukiami ir tikėtini. Tokių tipinių veikimo problemų sprendimas įprastai nekelia poreikio taikyti kažką naujo. Tai pirminis ir svarbiausias reikalavimas vadui – *pasiekti* reikiamus *rezultatus*. Tai tarsi amerikiečių kompanijos „Nike“ prekinio šūkio – „Just Do It“ atitikmuo.

Nepaisant to, joks organizuotas kolektyvinis veikimas nėra įmanomas be žmogiškojo veikimo. Tačiau žmogiškasis veikimas nepasižymi stabilumu. Žmogiškasis veikimas, kuris dažnai traktuojamas kaip žmogiškasis faktorius, buvo ir yra esminis trinties kare šaltinis. „Žmogiškoji klaida“ yra dažna argumentacija teisinant nesėkmes. Stabiliai determinuoti žmogiškojo veikimo ar žmogiškųjų socialinių santykių problemų tiesiog nėra objektyvių galimybių. Taigi čia reikšmingai išsiskiria filosofiniai požiūriai į žmogiškąjį faktorių. Vadovavimo uždaviniais filosofijos atstovai susitaiko su tokiu reiškiniu ir siekia prie jo prisitaikyti, o detaliojo vadovavimo filosofijos atstovai siekia visais įmanomais būdais eliminuoti žmogiškojo veikimo poreikį sprendžiant problemas. Nepaisant šių reikšmingai skirtingų pozicijų, egzistuoja bendros, pakankamai efektyvios ir patikimos vadybinės prieigos žmonių problemoms spręsti. Tipiškai tai yra žmogiškųjų išteklių vadybos (angl. *human resources management*) sritis, kuri pastaruoju metu gali būti apibrėžiama ir kaip žmonių vadyba (angl. *people management*). Vadybiniu požiūriu žmonių problemos gali būti efektyviai sprendžiamos per kompensavimo (atlygio), naudų, skatinimo ir baudimo, karjeros planavimo, skyrimo į pareigas, laipsnių suteikimo, rotacijos bei kvalifikacijos kėlimo procesus. Šie procesai yra socialinių san-

tykių visuma – tam tikra sistema, sudaranti sąlygas kurti tvarius socialinius ryšius tarp jos narių. Ir čia pagrindinis vado darbas yra užtikrinti, kad tokia žmonių problemų sprendimo sistema efektyviai ir patikimai funkcionuotų – leistų *telkti žmones* bendram veikimui. Žmogų tipiškai neigiamai veikia, kai jis laiku negauna algos, priklausančios išmokos arba aukštesnio karinio laipsnio, nors jam priklausytų, nebuvo paskatintas padėka, negavo žadėto paaukštinimo ar liko neišsiųstas į trokštamus kursus. Žmogus be savojo mato ir kitų organizacijos narių progresą. Jį lygiai taip pat veikia, jei kažkas išvyksta į misiją tik dėl to, kad jis turi pažinčių, arba nėra siunčiamas į kursus tik dėl to, kad „nebus kam dirbti už jį", o į kursus yra siunčiamas kitas, stebėtojo vertinimu, mažiau nusipelnęs organizacijos narys. Tai yra socialinių santykių realybė ir naivu tikėtis, kad tokie procesai galėtų būti laisvi nuo žmogiškojo faktoriaus – subjektyvumo. Tačiau tik objektyvumas sudaro sąlygas amortizuoti trūkstamų gėrybių daromą neigiamą poveikį organizacinei elgsenai. Taip, gėrybės, kurių siekia organizacijos nariai, visada buvo ir bus ribotos, tačiau čia už viską yra svarbiau ne kas ką gauna ar negauna, bet kaip gauna ir ar stebintys organizacijos nariai tuos gavimus pripažįsta teisėtais. Objektyvumą kuria institucijos, o tas institucijas žmonės gali siekti apeiti. Kaip teigia North (2003, p. 64): „pagal griežtai maksimizacinę motyvacijos prielaidą, mainų dalyvis griebsis apgaulės, vagystės arba melo, jeigu jo išlošis iš tokios veiklos viršija jam prieinamų veiklos alternatyvų vertę". Taigi vadas spręsdamas žmonių problemas ir siekdamas didesnio bendradarbiavimo tarp organizacijos narių turi užtikrinti, kad tokie momentiniai išlošiai, apeinant institucines taisykles, neturėtų galimybės atsirasti. Šiuo vadybiniu aspektu detaliojo vadovavimo filosofijos atstovai turi pranašumą, nes jų vadybinės praktikos, eliminuodamos žmogiškojo faktoriaus įtaką procesams, gali sukurti kur kas objektyvesnę realybę už vadovavimo uždaviniais filosofijos atstovų siūlomas praktikas.

Žinoma, galima oponuoti ir teigti, kad tokios žmonių problemos yra svarbios tik taikos metu ir neturi nieko bendro su socialiniais santykiais karo metu. Tačiau į tokią galimą kritiką yra iš anksto atsakoma: nuolatinių žmonių problemų sprendimo praktikos taikos metu sukonstruoja tam tikrą socialinę tikrovę, kuri neišvengiamai yra perkeliama ir į karo realybę. Socialiniai santykiai yra tam tikra institucinė santvarka, kurios net karas taip lengvai negali pakeisti. Tokie dalykai, kaip karinė kultūra,

tikėjimas organizacija, institucijomis, valstybe ir, galiausiai, tikėjimas savimi yra konstruojami ilgą laiką ir tai tipiškai vyksta taikos metu. Kitas svarbus autoriaus argumentas yra tai, kad „kas kam vadovauja“ ir „kas ką veikia“ tipiškai yra nulemti taikos meto procesų ir karo metu reikšmingai nesikeičia. Taikos meto vadai ir toliau išsaugo savo laipsnius bei pareigas. Tik ilgai besitęsiantis karas gali sukonstruoti kitokias žmonių problemų praktikas. Tačiau karas tipiškai netrunka ilgai, todėl tokiai karo meto realybei susikonstruoti tiesiog nėra objektyvių aplinkybių. Tai tampa ypač svarbu nekariaujančioms šalims, tarp kurių yra ir Lietuva. Taigi tik karas tipiškai atskleidžia, ar taikos metu sukonstruotas „socialinis cementas“ – socialiniai santykiai – karo metu virsta tvirta betonine siena ar netvariu žvyro ir vandens mišiniu. Socialiniai santykiai konstruojami taikos metu ir tai yra svarbi vado taikos meto profesinės veiklos atsakomybė. Todėl vadas turi ginti tas institucijas, kurios kuria teisingumą (Alverà, 2017) ir pasitikėjimą tarp organizacijos dalyvių (*Truppenführung*, 2018, p. 19) bei pasitikėjimą pačia organizacija.

Veiklos problemų sprendimas ir žmonių problemų sprendimas atitinka vadybos mokslo klasikų Blake & Moulton (1964, 1994) pasiūlytos „vadovo tinklelio“ (angl. *The Managerial Grid*) koncepcijos sampratą. Tačiau vis didėjanti informacinių technologijų daroma įtaka kelia poreikį šią vadybinę sampratą išplėsti dar viena kryptimi – rūpesčiu žiniomis. Tam pradžią padarė Drucker (1969) darbas, ir minėto autoriaus apibrėžta „žinių darbuotojo“ (angl. *knowledge worker*) sąvoka. Iš čia kilo žinių visuomenės (angl. *knowledge society*) idėja bei kitos gretutinės idėjos, tokios kaip informacinė visuomenė (angl. *information society*) ar besimokanti visuomenė (angl. *learning society*). Kas yra žinios, autorius yra tyręs ir išdėstęs magistro baigiamajame darbe. Taigi *žinios* yra aukščiausios formos egzistencijos interpretacija, apibendrinamasis ir kuriamasis suvokimo darinys, kuriam reikalingas aukščiausias suvokimo lygmuo. Žinių pagrindas yra informacija ir duomenys – bazinė bei prasminga ir tikslinga egzistencijos interpretacija, be kurių pagrįsto suvokimo, žinios būtų sunkiai naudojamos. Pačios žinios yra intelektinės prigimties, jos sudarytos iš žinojimo, įžvalgos ir išminties, jas įprastai galime išreikšti klausimais „kaip tai daroma?“, „kas tai daro?“, „kodėl tai vyksta?“. Tai yra sąsajos su praktiniais veiksmais, socialiniais santykiais ir naujomis žiniomis. Kadangi duomenys ir informacija yra žinių pagrindas, organizacijos

gebėjimas jas išsaugoti lemia, ar ji taip pat gebės išsaugoti ir žinias. Be reikiamų duomenų apdorojimo ir išsaugojimo mechanizmų nėra objektyvių aplinkybių sudaryti sąlygas informacijos išsaugojimo procesui, lygiai taip pat be reikiamų informacijos duomenų apdorojimo ir išsaugojimo mechanizmų nėra objektyvių aplinkybių sudaryti sąlygas žinių išsaugojimo procesui. Duomenų, informacijos ir žinių išsaugojimo problemas organizacija gali spręsti per vadybines prieigas. Ir šiuo vadybiniu aspektu detaliojo vadovavimo filosofijos atstovai vėl turi pranašumą, nes, jų požiūriu, duomenys, informacija ir žinios turi būti laisvos nuo žmogiškojo veikimo – maksimaliai objektyvios. Kalbant pragmatiškai – žinios turi būti „ištrauktos" iš žinių turėtųjų – žinių darbuotojų – visais įmanomais būdais. Unikalios žinios organizacijai gali suteikti reikšmingą pranašumą prieš konkurentus, o karine prasme – priešus, todėl tai yra didelė vertybė bei trokštamas dalykas. Kadangi tai vadybos sritis, vadui natūraliai atsiranda atsakomybė *išsaugoti* organizacijai svarbias *žinias*. Esminė žinių išsaugojimo problema yra tai, kad jos kuriamos ir „gyvena" žmonių galvose, todėl žinios – ne tai, ką lengvai galima pasiimti ir „padėti į stalčių". Todėl vadams atsiranda poreikis, ir tuo pačiu atsakomybė, gebėti atpažinti tuos žinių darbuotojus, rasti būdus juos išsaugoti organizacijoje bei įgalinti žinių darbuotojų intelektines praktikas išreiškiant žinias. Žinių darbuotojo sukurtos žinios išreikštine forma yra tai, ką organizacija gali pasilikti, jeigu to žinių darbuotojo nebeliktų organizacijoje. Gebanti tai daryti organizacija gali būti laikoma žinių organizacija, tačiau tenka pripažinti, kad KAS stokoja efektyvių žinių išsaugojimo praktikų ir tai yra didelė organizacinė problema. Kaip atskleidė Shamir (2011) tyrimas, naujai sukurtos žinios gali būti lygiai taip pat „sėkmingai" užmirštos, jeigu nėra efektyvių žinių išsaugojimo praktikų.

Apibendrintai galima teigti, kad kariniu valdymu tipiškai yra sprendžiamos žinomos ir kartotinės praktinio veikimo, žmonių telkimo ir žinių išsaugojimo problemos. Šios problemos gali būti sprendžiamos vadybinėmis prieigomis ir tai yra išskirtinė vadų atsakomybė. Norėdamas sėkmingai taikyti vadybines prieigas, vadas turi būti profesionalus šioje srityje. Dėl to vadui valdyme pirmiausia reikia ne kompetencijų, o tam tikro profesinio raštingumo – gebėjimo techniškai ir tinkamai taikyti žinias vadybinėse praktikose. Ši samprata yra grindžiama remiantis „XXI amžiaus įgūdžių" (angl. *21st-Century Skills*) modelio pavyzdžiu (World

Economic Forum, 2015, p. 3), kuriame aiškiai yra išskirtas raštingumo (angl. *literacy*) grupės prioritetas prieš kompetencijas (angl. *competency*) ir charakterio savybes *(*angl. *character qualities)*. Gebėjimas „raštingai" taikyti žinias atliekant kasdienines užduotis yra esminė sąlyga kompetencijų ir charakterio savybių raiškai. Todėl vadui būtina disponuoti tam tikru instituciškai pripažintu vadybinio raštingumo rinkiniu, kurio įvaldymas sudaro sąlygas spręsti tas 90 procentų problemų, kurios yra tipinės ir kartotinės. Efektyvi šiuolaikinė vadyba nėra įsivaizduojama ne tik be vadybinio raštingumo, bet ir be kompiuterinio raštingumo. Informacinių technologijų įvaldymas vadui sudaro sąlygas pagerinti vadybinių praktikų kokybę ir mainų greitį, taip pat leidžia objektyviai suprasti, kokie duomenys ir kokia informacija yra reikalinga organizacijos veiklai. Žinojimas, kokius duomenis ir kokią informaciją reikia rinkti bei kokia forma išsaugoti, yra pirmas žingsnis link efektyvios žinių išsaugojimo praktikos. Galiausiai, žinių išsaugojimo procesas vadui kelia poreikį disponuoti akademiniu raštingumu. Tai ypač retai sutinkamas įgūdis Lietuvos karininkų tarpe (Šlekys, 2015). Turėti išskirtines žinias yra viena, mokėti tas žinias išreikšti – visai kas kita. Be akademinio raštingumo vadas turi labai ribotas galimybes atpažinti žinių darbuotojus, suprasti, kokių žinių organizacijai trūksta bei kokiomis formomis yra tikslinga tas žinias išsaugoti. Tenka pripažinti ir tai, kad vadų akademinio raštingumo įgūdžių ugdymas yra labai reikalinga tyrinėjimų bei praktikos kryptis, kurios šiuo metu trūksta. Autorius, remdamasis sukaupta ilgamete vadybine patirtimi, postuluoja, kad būtent *vadybinis raštingumas*, *kompiuterinis raštingumas* ir *akademinis raštingumas* bus svarbiausi elementai, leisiantys patikimai apibrėžti ir paaiškinti ateities vado profesinio raštingumo esmę.

Karinis valdymas yra svarbus tuo, kad sudaro sąlygas pasireikšti efektyviai karinei lyderystei. Lygiai taip pat prastas karinis valdymas gali trukdyti pasireikšti efektyviai lyderystei. Šiuo teiginiu norima pabrėžti, kad jokia efektyvi karinė lyderystė nėra įmanoma be efektyvaus karinio valdymo. Profesionalios karinio valdymo žinios vadą išlaisvina nuo instituciškai jau žinomų problemų sprendimų paieškų. Tai sudaro sąlygas vadui išsilaisvinti ir sutelkti pastangas spręsti naujas problemas, kurioms spręsti organizacija neturi efektyvių prieigų. Dėl to karinės lyderystės praktikai svarbią įtaką daro kompetencijos bei charakterio savybės. Pasak North (2003), lyderyste yra sprendžiamos nežinomos problemos. Vis

dėlto labai tikėtina, kad kare šis North (2003) postuluotas 90-10 proc. pasiskirstymas nėra patikimas, nes karas yra akla natūrali jėga (Clausewitz, 1989, p. 89). Labai tikėtina, kad vadams kare tenka susidurti su kur kas gausesniu kiekiu nežinomų problemų ir dėl to karinė lyderystė yra tokia geidžiama kariniame veikime.

Kas yra lyderystė? Atsakymams į šį klausimą yra begalės aiškinančių teorijų ir koncepcijų, tačiau visus tuos aiškinimus sieja vienas bendras bruožas – nėra vieningo sutarimo, kas lyderystė apskritai yra. Galima teigti, kad dabartinis lyderystės kultas pats savaime kuria vis didesnį netikrumą. Šia esė nėra siekiama apžvelgti lyderystės teorijas, klasifikacijas ar požiūrius į jas. Tai nėra esminė esė interesų kryptis. Tačiau siekiama parodyti karinio valdymo priežastinį santykį su karine lyderyste. Tai daroma naudojant 2 lentelę, *„Microsoft"* korporacijos vadovo Satya Nadella pateiktą aiškinimą (Jašinskienė, 2019) bei esė taikomą trijų terminologinių pjūvių logiką.

Lygiai taip pat, kaip ir valdymu, lyderyste yra sprendžiamos organizacijos veikimo, žmonių ir žinių problemos. Tačiau, skirtingai nei valdymu, lyderyste tipiškai yra sprendžiamos nežinomos ir nepastovios problemos, todėl lyderystė yra kūrybinė, o ne mechaninė veikla. Sėkmingai lyderystės praktikos raiškai yra būtina sėkminga karinio valdymo praktika bei reikalingų veikėjo kompetencijų ir charakterio savybių visuma. Svarbu pažymėti, kad lyderystė nėra išskirtinė vadų teisė, nors tai kartais sąmoningai siekiama sutapatinti. Pavyzdžiui, amerikiečių būrio vado pareigybė šiuo metu yra vadinama „būrio lyderio" (angl. *platoon leader*) terminu, nors tai savaime nereiškia, kad šią pareigybę užėmęs žmogus bus vienintelis, galintis išreikšti lyderystę. Įstatyminė galia, atpildo galia ir prievartinė galia kyla iš pozicijos, tačiau tai yra tik tam tikra socialinės galios (angl. *Social Power*) dalis, kuri svarbesnė valdyme, o ne lyderystėje. Be įstatyminės, atpildo ir prievartinės galių elementų socialinė galia turi ir kitas dedamąsias – ekspertinę galią, etaloninę galią (French & Raven, 1959) bei informacinę galią (Raven, 1965, 2008). Priešingai nei įstatyminė, atpildo ir prievartinė galios, ekspertinė galia ir etaloninė galia kyla ne iš pozicijos, o iš asmenybės ir tai yra esminiai lyderystės raiškos šaltiniai. Galios šaltinio nepriklausomumas nuo užimamos pozicijos leidžia paaiškinti, kodėl lyderystė nėra išskirtinė vadų teisė. Nors iš vado ir yra tikimasi lyderystės sprendžiant komplikuotas karinio veikimo proble-

mas, tačiau vadas niekada nebus „visų galų ekspertas“, o visi vadai neturės įgimtos charizmos. Dėl to vadui už asmeninės lyderystės demonstravimą yra kur kas svarbiau gebėti atpažinti tuos lyderystės raiškos šaltinius – žmones, kurie geba išspręsti nežinomas problemas taip, kaip kiti to negeba padaryti. Tas valdinių lyderystės raiškas aptikti, panaudoti ir išsaugoti žiniomis nėra taip jau paprasta, tačiau tai yra svarbi vado atsakomybė.

Vado gebėjimas aptikti valdinių sėkmingas lyderystės raiškas padeda jam tinkamai suvokti organizacinio veikimo subtilybes. Tai leidžia aptikti organizacinio veikimo problemas, priežastis, tų priežasčių daromą neigiamą įtaką organizacijai bei, svarbiausia, padeda aptikti pažangias kylančių problemų išsprendimo prieigas. Sėkmingi vadai, panaudodami savo lyderystę, pirmiausia turi gebėti perkelti nežinomų problemų sprendimų praktikas į valdymo dalį – įgalinti organizaciją, tas nežinomas problemas pradėti spręsti kaip žinomas. Tokiu būdu lyderystė turi labai aiškią praktinę paskirtį veikime – kurti naują institucinį žinojimą, kuo paprasčiau ir kuo lengviau sprendžiant vis naujesnes ir sudėtingesnes problemas. Tai yra svarbi vado lyderystės funkcija. Taip vadai *kuria aiškumą* veikloje, naikina chaosą, įveda tvarką ir tokiu būdu mažina organizacijos dalyvių netikrumą dėl ateities. Vadas kurdamas aiškumą mažina veiklos procesų trintį – „supaprastina tai, kas yra pernelyg sudėtinga“, „nubrėžia aiškią veiklos kryptį“ bei užtikrina, kad tai, kas pateikiama organizacijos dalyviams, yra lengvai suprantama (Jašinskienė, 2019). Tačiau, kaip ir kare, tų paprastų dalykų konstravimas ir yra pats sudėtingiausias (Clausewitz, 1989, p. 119). Dėl to nėra objektyvių galimybių apibrėžti, kaip aiškumas veikloje turi būti kuriamas. Tai yra kūrybinė veikla.

Žmonių problemų sprendimas pasižymi sudėtingumu, todėl yra naivu tikėtis išspręsti žmonių ir jų sąveikos problemas vien tik taikant valdymo praktikas. Sėkmingos valdymo praktikos tipiškai veikia kaip išorinio motyvavimo priemonės, tačiau žmogaus vidinė motyvacija veikti yra kur kas sudėtingiau įgalinamas dalykas. Suprasti, kas konkretų žmogų stumia į priekį, mokėti tas vidines žmonių energijas „užkurti“ bei, galiausiai, gebėti tas energijas sutelkti ir nukreipti reikiama kryptimi yra subtilus menas. Vadai *kuria energiją* sutelktai ir organizuotai veikti, tačiau dažnai tai yra deficitinė gėrybė. Problema atsiranda todėl, kad kiekvienas žmogus pasižymi savita vidinės motyvacijos struktūra. Dėl to vadui, sprendžiant žmonių įkvėpimo problemas, dažnai tenka taikyti subtilias ir personifi-

kuotas prieigas. Be žmonių įkvėpimo problematikos vadui reikia spręsti ir socialinių santykių problemas. Ne visi su visais „nori“ ir „gali“ dirbti, todėl vadui tenka spręsti ir socialinės sąveikos problemas tarp žmonių. Čia vadui svarbu rasti būdus, kaip sukurti tvarius socialinius santykius tarp organizacijos narių. Sprendžiant socialines problemas vadui reikia ne siekti „keisti žmones“, ką dažnai yra bandoma daryti, o rasti tinkamas kombinacijas, kaip tas žmogus geriausiai galėtų save realizuoti. Tai yra susiję su tinkamų užduočių skyrimu bei tinkamų socialinių ir kitų sąlygų sudarymu. Vieno žmogaus perkėlimas į kitą veiklos sritį ar struktūrinį vienetą gali duoti neapsakomai didelę naudą organizacijai ir atvirkščiai – gali sukelti nepageidaujamas pasekmes. Suderinti tai, kas žmonėms svarbu, su tuo, kas reikalinga organizacijai, yra subtilus menas. Sukurti tvarius socialinius santykius yra viena, o juos išlaikyti – visai kas kita. Vadui, rodos, išsprendus organizaciniam veikimui neigiamą įtaką darančias socialines problemas, jos vėl ir vėl pasireiškia vis kitomis formomis. Kadangi socialinių santykių struktūra nėra pastovi, vadui reikia juos nuolatos stebėti ir palaikyti. Tai reikalauja nemažai pastangų ir dėmesio, todėl yra varginantis, tačiau būtinas, darbas. Gebėjimas nukreipti žmonių pastangas reikiama kryptimi yra paskutinis vado *kuriamos energijos* elementas. Čia vadui yra svarbu suformuluoti bendrą motyvą – „kodėl?“ veikti. Tas bendras kolektyvinio veikimo motyvas turi būti aiškus ir lengvai suprantamas bei svarbiausia –„perkamas“ organizacijos narių. Tai turi būti prasmingas motyvas veikti. Be organizacijos narių pripažinimo, kad motyvas veikti yra tinkamas, nėra realu tikėtis, kad organizacija gebės energingai veikti. Žmonėms visada buvo ir yra svarbu suprasti, kodėl jie turi kažką daryti. Tai yra esminė energingo veikimo sąlyga. Vadovavimo uždaviniais filosofija yra tokia galinga, nes ji sudarė sąlygas nesudėtingai į operą integruoti svarbų kolektyvinio karinio veikimo elementą – tikslą (angl. *purpose*). Taigi vadas *kurdamas energiją* mažina socialinę trintį – „įkvepia optimizmo“ žmonėms veikti, „kuria tokią aplinką, kurioje visi stengiasi dirbti geriausiai, kaip kas gali“ bei „vadovauja taip, kad organizacija rytoj būtų stipresnė negu yra šiandien“ (Jašinskienė, 2019).

Sukūrę aiškumą ir energiją organizuotai veikti vadai turi gebėti neįstrigti sukurtuose tipinio veikimo spąstuose. Valdymas tipiškai turi spręsti dabarties problemas, o aukščiausio lygio lyderystė turi spręsti ateities problemas. Dėl to nežinomų, su žiniomis susijusių problemų sprendimas

yra aukščiausios lyderystės išraiška. Sėkmingai organizacijai vien tik gebėjimo išsaugoti žinias nepakanka, jas reikia kurti ir inovatyviai pritaikyti veikime. Tai yra veikla, kuriai reikia vaizduotės – įsivaizdavimo, kaip viskas rytoj turėtų atrodyti, kitaip nei yra šiandien. Tokių nežinomų problemų sprendimas pasižymi ypatingu neapibrėžtumu ir netikrumu, tačiau tai kol kas yra vienintelis kelias *kurti sėkmę* – išmokti organizacijai veikti naujai, taip, kaip niekas kitas to negali daryti. Norint sukurti sėkmę reikia inovacijų, o norint sukurti sėkmės istoriją reikia tvarių inovacijų. Naujumas pats savaime nereiškia inovatyvumo. Inovacija turi leisti pasiekti aukštesnę pridėtinę vertę su tais pačiais ištekliais. Dėl to sėkmės kūrimo procesą gali įgalinti tik aukšto „kalibro" vadas ir tai yra labai reta gėrybė. Vadui kurti sėkmę reiškia mažinti žinojimo trintį – „skatinti tokias inovacijas, kurios uždega" žmones, surasti kur kas efektyvesnius sprendimus, o tam reikia „neįsprausti savęs į rėmus" bei, galiausiai, „atkakliai siekti rezultato" (Jašinskienė, 2019).

Apibendrinant, svarbu akcentuoti, kad tiek valdymo, tiek lyderystės praktikos yra svarbios, nes jomis sprendžiamos skirtingos problemos. Valdymu sprendžiamos tipinės kartotinės veikimo problemos, o lyderyste – nežinomos problemos. Be efektyvių valdymo praktikų nėra realu įgalinti ir efektyvias lyderystės praktikas, o to priežastis paprasta – nėra realu gebėti spręsti komplikuotas problemas neišmokus spręsti paprastų kartotinių problemų. Tiek valdymu, tiek lyderyste sprendžiamos trijų aspektų problemos: susijusios su veikimu, susijusios su žmonėmis bei susijusios su žiniomis. Sprendžiant su veikimu susijusias problemas, tiek valdymu, tiek lyderyste, yra siekiama gerinti organizacinę struktūrą. Tai kolektyvinis interesas, kurio vadas turi nuolatos siekti. Tačiau svarbu suprasti, kad organizacinės struktūros gerinimo interesas nereiškia vien tik „mechaniško etatų perdėliojimo". Daug svarbiau yra organizacijos procesų struktūros sutvarkymas, leidžiantis maksimaliai sumažinti veiklos procesų trintį. Sprendžiant problemas, susijusias su žmonėmis, tiek valdymu, tiek lyderyste, yra siekiama gerinti organizacinę elgseną. Organizacinė elgsena (angl. *organizational behavior*) yra pakankamai nauja disciplina, kuri padeda suprasti ir paaiškinti organizacijos, kaip veikėjo, elgsenos motyvus ir priežastis (Robbins, 2006). Organizacinės elgsenos gerinimo interesas yra labiausiai orientuotas į kultūrinius pokyčius, kurie padėtų maksimaliai sumažinti socialinę trintį tarp organizacijos narių. Sprendžiant

problemas, susijusias su žiniomis, tiek valdymu, tiek lyderyste, yra siekiama gerinti organizacijos gebėjimą mokytis. Kaip atskleidė Shamir (2011) tyrimas, organizacijos gebėjimas mokytis (angl. *organizational learning*) nulemia, ar naujai sukurtos institucinės žinios bus išsaugotos, ar prarastos, o jas vėliau vėl reikės išmokti iš naujo. Taigi organizacinio gebėjimo mokytis įgalinimas yra svarbus organizacinis poreikis, kuris sudaro sąlygas mažinti žinojimo trintį. Galima dažnai pastebėti, kad valdymas ir lyderystė yra priešinami arba vienas kito atžvilgiu labiau sureikšminami. Nors valdymo ir lyderystės sampratų konfrontacija atrodo amžina, jos yra vienodai svarbios, mat, leidžia spręsti skirtingos prigimties problemas. Galiausiai, tiek valdymu, tiek lyderyste išspręstos karinio veikimo problemos leidžia įgalinti patikimą vadovavimo ir kontroliavimo funkcijų raišką. Tai yra svarbu užfiksuoti, norint pereiti prie tolimesnės konstruktyvios diskusijos apie vadovavimo ir kontroliavimo reiškinį.

5. VADOVAVIMAS IR KONTROLIAVIMAS

Tipiškai karinis veikimas kariavime yra aiškinamas per vadovavimo (angl. *command*) sąvoką. Taigi, tradiciniu požiūriu kariavimą per vadovavimą valdo vadai (angl. *commander*). Be vadovavimo vadą visada lydi ir kontroliavimo (angl. *control*) veikla. Jos kartu sudaro plačiai naudojamą *vadovavimo ir kontroliavimo* (C2, angl. *command and control*) koncepciją. Tai tipinis požiūris į vado veiklą kare – duoti nurodymus (įsakymus) ir užtikrinti, kad tie nurodymai būtų tinkamai įvykdyti. Tačiau pasigendama platesnės diskusijos, kaip tie nurodymai, sprendžiantys karines problemas, atsiranda. Nepaisant to, vadovavimo ir kontroliavimo koncepcija yra patikima bei praktiškai pritaikoma kariavime. Tai taip pat yra labai stipri institucinė tradicija, kurią galima aptikti praktiškai visose kariuomenėse. Tą įrodo ir NATO karinėje kalboje apibrėžtos vadovavimo (AAP-15, 2019, p. 29) bei kontroliavimo (AAP-15, 2019, p. 32) sąvokos. Dėl paminėtų priežasčių, šioje esė, vadovavimo ir kontroliavimo koncepcija yra laikoma stipria institucija, kuri riboja mąstymą žvelgti į karinių problemų sprendimą, vado veiklą bei karinį valdymą kitaip.

Shamir teigimu (2011, p. 9), vadovavimas (angl. *command*), valdymas (angl. *management*) ir lyderystė (angl. *leadership*) yra glaudžiai susijusios sąvokos, tačiau tik vadovavimo (AAP-15, 2019, p. 29) terminui NATO karinėje kalboje yra skirtas deramas dėmesys. Vadovavimo terminas yra apibrėžtas net penkiomis skirtingomis sampratomis, tačiau kitų sąvokų, plačiai naudojamų kariniame veikime (lyderystės, valdymo), apibrėžtys išlieka neaiškios. Todėl neaiškios ir šių sąvokų terminologinės sąsajos bei praktinio pritaikomumo aspektai. Paminėtus neaiškumus tikslinga plačiau aptarti ir paaiškinti.

Kariniame-moksliniame diskurse yra įvairių požiūrių į vadovavimo, kontroliavimo, valdymo ir lyderystės sąvokas bei jų terminologines sąsa-

jas. Tačiau apibendrintai galima išskirti dvi pagrindines požiūrių grupes į vadovavimo santykį su kontroliavimu bei valdymu ir lyderyste:

- ***Vadovavimas (+ kontroliavimas) ≈ Valdymas ∟ Lyderystė + […].*** *Vadovavimo, kaip valdymo,* samprata yra gana dažnai sutinkama. Šiuo požiūriu vadovavimas yra laikomas valdymo termino atitikmeniu, kuris atskiria ir pabrėžia karinio valdymo išskirtinumą nuo civilinio valdymo. Remiantis tokiu požiūriu, valdymo sąvoka tampa beprasme ir nereikalinga. Tradiciniu požiūriu kontroliavimas yra laikomas vadovavimo sampratą papildančiu elementu, tačiau vadovavimo termino pozicija vis tiek išlieka centrinė. Čia lyderystė yra laikoma vadovavimo/valdymo reiškinio sudėtiniu elementu. Toks požiūris dominuoja tiek NATO, tiek JAV karinėse publikacijose, kur vadovavimo ir kontroliavimo koncepcija yra užėmusi centrinę poziciją. Toks pats požiūris į valdymą bei vadovavimą yra deklaruojamas ir Shamir (2011, p. 9) studijoje. Taigi apibendrintai galima teigti, kad bendrine prasme vadovavimas yra tapatinamas su valdymo reiškiniu. Tai yra tradicinis požiūris į vadovavimo, kontroliavimo, valdymo ir lyderystės sąvokas.
- ***Vadovavimas (+ kontroliavimas) ≈ Lyderystė ∟ Valdymas*** ^{meta} ***+ […].*** Tai rečiau sutinkama terminologinė interpretacija. Šiuo požiūriu vadovavimas yra laikomas lyderystės termino atitikmeniu, tam tikru terminu, kuris išskiria ir pabrėžia karinės lyderystės svarbumą ir išskirtinumą kariniame veikime. Tokiu požiūriu lyderystė tampa tiesioginiu vadovavimo termino atitikmeniu, kur nėra labai aiškios skirties tarp šių sąvokų. Kaip ir tradiciniu požiūriu, kontroliavimas yra laikomas vadovavimo sampratą papildančiu elementu, tačiau vadovavimo termino pozicija išlieka centrinė. Čia valdymas nėra išskiriamas ar, apskritai, naudojamas kaip nepriklausoma sąvoka. Tokioje konstrukcijose valdymas egzistuoja meta lygmeniu, įsiterpęs į sprendimo priėmimo proceso (Command and Control on Operations: Training Guide, 2018, p. 4-5) koncepcinę sampratą. Šis požiūris dominuoja Vokietijos karinėse publikacijose. Vokiškojoje DMP koncepcinėje sampratoje svarbiausią poziciją yra užėmusi *führung* sąvoka, kuri tuo pačiu metu yra suprantama ir kaip vadovavimas, ir kaip lyderystė. Tokios sąvokos, kaip *eigene führung* (angl. *own command/leadership*), *übergeordnete führung* (angl. *superior command/leadership*) ir *nachgeordnete führung* (angl. *subordinate command/leadership*), yra centrinės sąvokos vokiškojoje DMP koncepcinėje sampratoje. Galima api-

bendrinti, kad bendrine prasme vadovavimas tapatinamas su lyderystės reiškiniu. Tai yra vokiškasis požiūris į vadovavimo, kontroliavimo, valdymo ir lyderystės sąvokas.

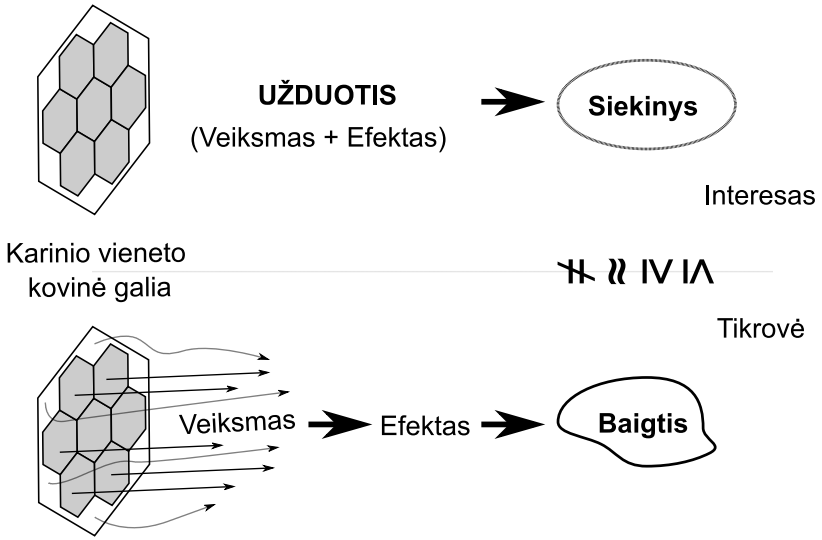
Vis dėlto su tokiais požiūriais į vadovavimo, kontroliavimo, valdymo ir lyderystės sąvokas bei jų terminologines sąsajas nėra prasminga sutikti. Kaip buvo aptarta anksčiau, valdymas yra suprantamas kaip praktinė vado veikla, tam tikras procesas, kurio metu yra sprendžiamos tipinės ir kartotinės karinio veikimo problemos. Lyderystė yra suprantama kaip tam tikra praktinė vado veikla, procesas, kurio metu yra sprendžiamos atipinės ir nežinomos karinio veikimo problemos. Priklausomai nuo problemų pobūdžio, vadas taiko valdymą – tam tikrą profesinį raštingumą – arba lyderystę – tam tikrą profesinę kompetenciją, o idealiu atveju: unikalią valdymo ir lyderystės kombinaciją. Taigi patikimą vadovavimo ir kontroliavimo funkcijų raišką kariavime gali įgalinti tik patikima valdymo ir/ar lyderystės raiška, bei atvirkščiai, patikimą valdymo ir/ar lyderystės raišką kariavime gali įgalinti tik patikima aukštesniojo vado vadovavimo ir kontroliavimo funkcijų raiška (žr. 2 pav.). Kitaip tariant, vadovavimo ir kontroliavimo bei valdymo ir lyderystės funkcijos yra betarpiškai persipynusios operos raiškoje. Nors egzistuoja nemažai vadovavimo termino apibrėžčių ir interpretacijų, siekiant vienareikšmiškumo, vadovavimas apibendrintai yra suvokiamas kaip vadui įstatymais suteiktos valdžios (angl. *authority*) išraiška – personifikuota vado praktika, kurios metu vadas savo valdiniams teikia informaciją – *turinį* ir *formą* – ko nori, tikisi ar reikalauja iš savo valdinių. Galiausiai, kontroliavimo funkcija yra suvokiama kaip vadui įstatymais suteiktos valdžios (angl. *authority*) išraiška – personifikuota vado praktika, kurios metu vadas teikia ir gauna informaciją bei koreguoja valdinių karinį veikimą atsižvelgdamas į pakitusią situaciją. Taigi tiek vadovavimas, tiek kontroliavimas yra informaciniai-komunikaciniai procesai. Apibendrintai galima teigti, kad aukščiau tekste išdėstytu požiūriu nei viena iš aptariamų sąvokų nėra laikomos viena kitos tiesioginiais pakaitalais. Tai funkcinis požiūris į vadovavimo, kontroliavimo, valdymo ir lyderystės sąveiką. Valdymu yra sprendžiamos tipinės ir kartotinės problemos, lyderyste – atipinės ir nežinomos problemos, o per valdymo ir lyderystės sąveiką atsiradusius sprendimus yra kuriamas tas problemas spręsti padedantis turinys. Sukurtas turinys per vadovavimą yra iškomunikuojamas valdiniams tam tikra tik vadui

būdinga informacine forma duodant tinkamus nurodymus. Galiausiai, kontroliavimu yra siekiama užtikrinti, kad tie duoti nurodymai būtų tinkamai įgyvendinti. Tai neprieštaringas visų kertinių sąvokų logiškas aiškinimas. Tokia vadovavimo, kontroliavimo, valdymo ir lyderystės sąvokų sąveikos interpretacinė alternatyva leidžia pašalinti prieštaras ir suderinti detaliojo vadovavimo ir vadovavimo uždaviniais filosofines nuostatas – įgalinti meno ir mokslo dermę, o ne rinktis vieną iš dviejų galimų alternatyvų. Tai leidžia vienu metu šias sąvokas suvokti ir kaip nepriklausomus terminus / koncepcijas, ir kaip holistinį, tarpusavyje tampriai susietą, koncepcinį darinį – operą. Taigi, tinkamai atskyrus aptariamas sąvokas ir rekonstravus jų ryšius galima toliau žvelgti į svarbiausius vadovavimą įgalinančius terminus.

Vadovavimo svarba yra nenuginčijama vado veikloje. Vadovaudami vadai sujungia skirtingų karinių vienetų bei skirtingų lygmenų valdymo ciklus į vieną darnią sistemą, sudaro sąlygas įgyvendinti karinius siekinius (angl. *objectives*), kuria aiškumą kariavime, nukreipia organizuotas pastangas tikslo (angl. *purpose*) link. Tipiškai vadai tai daro per užduotis (angl. *tasks*) ir uždavinius (angl. *missions)*, o jų formavimo pagrindas yra siekiniai. Vadinasi, vadovavimo esmė yra duoti ir gauti tinkamus nurodymus, kas turi būti padaryta kariniu veikimu.

Kaip buvo aptarta ir detalizuota anksčiau (žr. 1 lentelę), siekiniai (angl. *objectives*) yra aiškiai apibrėžti ir įgyvendinami siekiai (angl. *goal*), kurie nurodo norimą baigtį (angl. *outcome*), pasiektą praktiniu veikimu. Siekiniu (angl. *objectives*) yra nusakoma, ko norima iš veikimo, užduotimi (angl. *task*) – konkrečiai nurodoma, ką tuo veikimu reikia padaryti, o baigtimi (angl. *outcome*) – atskleidžiama, kas iš tikrųjų buvo pasiekta tuo veikimu (žr. 3 pav.). Dėl to nekeista, kad sunku aiškiai atskirti, kas yra užduotis, siekinys ar baigtis. Vadas siekinį gali įvardinti, kaip interesą nukreipti puolančio priešo vienetus į šiaurę be didesnių nuostolių, užduotį – gintis ir nukreipti puolantį priešą iš BP1 pozicijų, o baigtį – kaip faktą po kovinių veiksmų, kad priešas buvo nukreiptas į šiaurę patyrus 40 proc. nuostolį. Norėdamas savo valdiniams nurodyti tinkamą praktinio karinio veikimo kryptį, vadas turi turėti patikimą užduotį – ką reikia padaryti ir kokį poveikį tuo veikimu pasiekti tam, kad būtų realizuotas kariniam vienetui iškeltas siekinys reikiama baigtimi. Todėl užduotis, siekinys ir baigtis nėra tapačios, bet akivaizdžiai persipynusios sąvokos. Kai reikalai

pasisuka prie realių karinių veiksmų, kariniai vienetai kariaudami atlieka nurodytus veiksmus bei siekia iškeltų efektų tam, kad būtų pasiekta baigtis, maksimaliai artima siekiniui. Tipiškai gautos baigtys niekada nebūna lygios siekiniams. Jos gali būti panašios, geresnės arba blogesnės, o nesėkmės atveju – nelygios. Baigties ir siekinių skirtumai atsiranda dėl veiksmų ir efektų modifikacijų. Modifikacijas sukelia kariavimo aplinkos pokyčiai, tačiau vadas, žinodamas siekinį, gali tinkamai modifikuoti karinių vienetų veiksmus – prisitaikyti bei gauti reikiamus efektus kitokiu veikimu. Kitoks veikimas neabejotinai gali sukelti ir visiškai netikėtus efektus, o taip pat ir kitokias (nelauktas) baigtis nei buvo tikimasi iškeltu siekiniu. Todėl vadui vadovavimo metu dažnai reikia modifikuoti užduotis – kontroliuoti tam, kad kariavimo baigtys priartėtų prie iškeltų siekinių arba būtų geresnės už juos.



3 pav. Siekinio, užduoties ir baigties sąvokų ryšiai vadovavimo procese (sudaryta autoriaus)

Ilgą laiką užduotis valdiniui per vadovavimą galėjo užduoti tik vadas, tačiau vadovavimo uždaviniais filosofija pakeitė šią, atrodytų, nepajudi-

namą institucinę nuostatą – niekas negali vykti „ant žemės“ be aukštesniojo vado įsakymo. Vokiškoji opera įrodė, kad kariavimo reikalai gali „suktis ant žemės“ ir be aukštesniųjų vadų nuolatinių įsakymų. NATO ir JAV kariniuose leidiniuose (ADP 5-0, 2019, p. 2-19, 2-20; APP-28(A), 2019, p. 1-4, 1-5; ATP-3.2.1(B), 2018, annex A; ATP-3.2.2(B), 2016, annex G; LKS STANAG 2287 (1), 2012, p. 2-4) dominuoja požiūris, kad tai leidžia pasiekti nauji terminologiniai konstruktai, tokie kaip uždavinys (angl. *mission*), tikslas (angl. *purpose*) ir vado ketinimas (angl. *commander's intent*). Niekas neginčija, kad šie išvardinti terminologiniai konstruktai yra svarbūs šiuolaikinei vadovavimo praktikai, tačiau jie atliepia tik praktiškuosius operos aspektus, kurie Vokietijos, JAV ir NATO atvejais turi interpretacinių ir taikymo skirtumų. Dėl to yra tikslinga plačiau aptarti svarbiausias vadovavimo proceso terminologines sampratas.

5.1. Užduotis

Pradinė forma, kuria vadas nurodo savo valdiniams, ką reikia padaryti, yra užduotis (angl. *task*). Kaip buvo aptarta anksčiau (žr. 3 pav.), užduotį sudaro veiksmas ir efektas, tačiau požiūriai į užduoties sampratą tiek JAV, tiek Vokietijos, tiek NATO atvejais skiriasi. Visais trimis požiūriais vyrauja bendras sutarimas, kad užduotis atsako į klausimą „KĄ?“, tačiau, kai kalba pasisuka apie užduoties termino detalesnę sampratą, požiūriai išsiskiria.

Užduotis = Veiksmas / Efektas ≈ Vykdymas. JAV požiūriu, „užduotis yra išreiškiama tam tikru veiksmažodžiu (angl. *action verb*[7]). Tai apibrėžtos ir išmatuojamos užduotys, kurios gali būti suskirstytos į dvi kategorijas – „draugiškų pajėgų veiksmai“ arba „efektai priešiškoms pajėgoms“ (ADP 5-0, 2019, p. 2-20). Taigi JAV atveju užduotis yra arba draugiškų pajėgų veiksmas, arba poveikio priešiškoms pajėgoms efektas. Veiksmas ir efektas nėra suprantami kaip uždavinio sudėtinės dalys. Kitas svarbus aspektas yra tai, kad užduotis turi būti išmatuojama, pasirenkama iš sąrašo, apibrėžto ADP 3-90 (2019) leidinyje, o tai atitinka detaliojo vadovavimo filosofines nuostatas. Tokia (JAV) užduoties termino konstrukcija yra palanki procesinio mąstymo logikai. Dėl to procesiškumas ADP 3-90 (2019) leidinyje yra akivaizdus, nes toks terminas kaip vykdymas (angl.

conduct) yra dažniau vartojamas negu užduoties ar uždavinio terminas. Vykdymo terminas panaudotas 199 kartus, užduoties – 154 kartus, o uždavinio – 170 kartų. Terminai „vykdyti gynybą“ (angl. *conduct the defence*) arba „vykdyti žvalgymą“ (angl. *conduct the reconnaissance*) dažnai yra traktuojami kaip užduotys, skirtinos kariniams vienetams. Tokią užduočių procesinę formavimo praktiką galima aptikti ir NATO bei, žinoma, Lietuvos atvejais. Kaip buvo argumentuota anksčiau, JAV karinė mintis pasižymi ypatinga skvarba į kitų šalių operas. Tokia procesinė mąstymo logika skatina nesąmoningą veikimą, o ne reikiamo efekto siekimą. Dėl to nėra keista, kad ADP 3-90 (2019) leidinyje terminas efektas yra retai aptinkamas bei naudojamas. Tai leidžia paaiškinti, kodėl JAV opera yra linkusi į procedūras, procesinį veikimą bei tvarkos išlaikymą.

Užduotis = Veikimas (Veiksmas) + Efektas. Nors kariniame ir moksliniame diskurse dažnai galima aptikti teiginį, kad didžiausias vadovavimo uždaviniais filosofijos indėlis į vadovavimo sampratos tobulinimą yra tikslo (angl. *purpose*) sąvokos indoktrinavimas, tačiau nepagrįstai nuvertinta efekto termino indoktrinacijos svarba. Vokiškosios *operos* leidinyje *Truppenführung* (2018, p. 32) efektais grįstas mąstymas (angl. *effects-based thinking*) yra vienas iš penkių vadovavimo ir kontroliavimo principų. Lyginant su JAV alternatyva, efektas nėra suvokiamas vien tik kaip tam tikras poveikis priešiškoms pajėgoms. Vokiečiai efektą suvokia taip:

> Efektas yra suprantamas kaip tam tikros jėgos sukeltas rezultatas. [...] *Karinis* įvertinimas (angl. *assessment*) turi būti paremtas tikėtinais efektais, nepriklausomai nuo to, ar jie yra numatomi ar nenumatomi (angl. *intended or unintended*), norimi ar nenorimi (angl. *desired or undesired*), tiesioginiai ar netiesioginiai (angl. *direct or indirect*). Turi būti visapusiškai (angl. *comprehensive*) atsižvelgta į visų rūšių efektus: mirtinus ir nemirtinus (angl. *lethal and non-lethal)*, fizinius ir psichologinius (angl. *physical and psychological*), visais galimais aspektais. [...] *Kadangi* situacija nuolat kinta, *todėl* vadai *mūšio lauke* susiorientuoja stebėdami, generuodami, išlaikydami arba spartindami efektus.[1] (*Truppenführung*, 2018, p. 32)

Galime pastebėti reikšmingus požiūrių skirtumus į efekto ir tuo pačiu užduoties sampratas. Vokiškoji opera, skirtingai nei amerikietiškoji, yra linkusi orientuoti vado mąstymo pastangas į galimus ir norimus efektus ir į tai, kas tuos efektus gali sukelti, bet ne į procesinį vykdymą su numatomais ir tikėtinais rezultatais. Tai kitoniška mąstymo logika, kuri

akivaizdžiai atsispindi vokiškojoje operoje. Tipinė vokiškoji užduoties formuluotė susideda iš tam tikro veikimo *(*angl. *activity)* (nors praktine prasme tai atitinka veiksmo (angl. *action*) sampratą – aut. pas.) ir tuo veikimu gaunamo efekto (*Command and Control on Operations: Training Guide*, 2018, p. 6). Dėl to vokiečiai formuodami užduotį – KĄ?, tipiškai ją išreikš taip: „gintis ... ir pakreipti ...“ arba „žvalgyti ... ir aptikti ...“, o ne „vykdyti gynybą“ arba „atlikti žvalgymą“. Tokia samprata leidžia vadui keisti veiksmus ir kitais veiksmais generuoti tuos pačius ar dar geresnius efektus mūšio lauke. Efektų „medžioklė“ tampa svarbiausiu vadovavimo interesu.

Užduotis = Veikimas + Efektas / Veikimas / Efektas. Baigiant skirtingų požiūrių į užduoties sampratą aiškinimą, tikslinga papildomai aptarti ir NATO publikacijose aiškinamą užduoties sąvoką. Užduoties termino sampratą, interpretaciją bei taikymą suvokti NATO kontekstu nėra paprasta, nes ji yra aiškinama trimis skirtingais ir galiojančiais NATO leidiniais ar leidinio dalimis – LKS STANAG 2287 (1) (2012 [2006])[4], ATP-3.2.1(B) (2018, annex A) bei APP-6(D) (2017, appendix A to chapter 8, p. 8-226 / 8-243). Sunku suprasti, kuris leidinys yra pirminis. Galima daryti prielaidą, kad tai turėtų būti ATP-3.2.1(B) (2018, annex A), nes APP-6(D) (2017, p. 8-226) leidinyje yra deklaruota, kad pateiktas turinys turi būti vertinamas kaip LKS STANAG 2287 (1) (2012 [2006]) leidinio papildinys, o ATP-3.2.1(B) (2018, p. A-1) leidiniu deklaruota, kad jis pakeičia LKS STANAG 2287 (1) (2012 [2006]). Vis dėlto visi minėti leidiniai yra galiojantys (NATO NSO, 2020). Nepaisant aptartos sumaišties, galima teigti, kad NATO atveju užduoties terminologinė konstrukcija pasižymi universalumu ir lankstumu. „Užduotis yra tai, KĄ reikia padaryti [...], o užduotys yra aprašomos *ir išreiškiamos* naudojant uždavinio užduoties veiksmažodžius (angl. *mission task verbs*)“[1] (ATP-3.2.1(B), 2018, p. A-1). Tokiu atveju užduotį gali sudaryti tiek veikimas *(*angl. *activity*), tiek efektas, tiek veikimas ir efektas kartu (ATP-3.2.1(B), 2018, p. A-2). NATO požiūriu, veikimas gali būti traktuojamas kaip užduotis, leidžianti „sukurti kažką“. Kitaip tariant, veikimas pats savaime gali būti efekto kūrėjas. Tai kitoniška nei vokiškosios sampratos pozicija ir labai artima amerikietiškajam variantui. JAV ir NATO užduoties terminologinė konstrukcija skiriasi tuo, kad JAV atveju užduoties elementu yra laikomas veiksmas (angl. *action*), o NATO atveju – veikimas (angl. *activity*). Svarbu pažymėti, kad

NATO sampratos interpretacija pasižymi unikalia bei tuo pačiu vertinga savybe. Tai yra užduoties sampratos tiesioginės sąsajos su NATO kariavimo kalba – vaizdiniais-grafiniais informacijos elementais – simboliais, kurie apibrėžia prasmes. Šios sąsajos ypač ryškios LKS STANAG 2287 (1) (2012 [2006])[4], kuriame prie tam tikro užduotį nusakančio termino yra priskiriamas ne tik grafinis simbolis, bet ir nurodoma, kokios kategorijos ta užduotis yra. Pavyzdžiui, terminas „užpulti" (angl. *ambush*) yra laikomas veikimu, o terminas „sunaikinti" (angl. *destroy*) – efektu, kur jų bendroji kombinacija – užpulti ir sunaikinti – gali būti laikoma patikima užduoties formuluote (LKS STANAG 2287 (1), 2012 [2006], p. 3, 5, 10)[4]. Tai yra labai artima vokiškajai sampratai, nes laiduoja efektais grįsto mąstymo principą. Čia, priešingai nei ATP-3.2.1(B) (2018, annex A), yra aiškios skirtys tarp to, kas yra veikimas (iš esmės tai turėtų būti traktuojama kaip veiksmas – aut. pas.), ir tarp to, kas yra efektas. Tokia interpretacija ir sąsaja su NATO kariavimo kalba per vaizdinius-grafinius simbolius sudaro palankias sąlygas šias sampratas tinkamai ir tiksliai pritaikyti mažų vienetų karinio valdymo praktikoms. Remiantis tokia logika, galima konstruoti naujus labiau mažiems kariniams vienetams pritaikytus veiksmus. Pavyzdžiui, panaudojant įtvirtintos pozicijos (angl. *fortified position*) simbolį (APP-6(D), 2017, p. 8-193) galima sukurti asociacijas ir tuo pačiu ryšį su veiksmu – „gintis iš įtvirtintų pozicijų". Taigi naudojant simbolius, galima tiksliai ir konkrečiai perteikti norimo veiksmo poreikį realioje vietovėje grafiškai ant žemėlapio ar schemos. Šio veiksmo įvykdymas gali sudaryti sąlygas sukurti norimą efektą. Tokia savybė yra ypač svarbi, kai kalbame apie mažų vienetų karinį valdymą.

Apibendrinant požiūrių į užduoties sampratą skirtumus, verta pažymėti, kad aiškinant užduoties termino terminologinę konstrukciją yra tikslinga vietoje veikimo *(*angl. *activity*) termino vartoti veiksmo (angl. *action*) terminą, nes veikimu tipiškai nusakoma, kas yra daroma procesiškai ir abstrakčiai (pvz.: gynyba), o veiksmu – kas daroma konkrečiai (pvz.: gintis). Kai kalbame apie užduoties terminologinę konstrukciją (interpretaciją), yra tikslinga taikyti sampratą, kad ***užduotis = veiksmas + efektas***. Tai artima vokiškam požiūriui (žr. 3 pav.). Nors galima sutikti, kad užduoties formuluotė gali būti sudaryta tik iš efekto elemento (***užduotis = efektas***), tačiau, kad veiksmas ar veikimas gali būti vienintelis užduoties elementas yra sunku sutikti (*užduotis ≠ veiksmas ≠ veikimas*).

Tokiu atveju užduoties gavėjui yra paliekama teisė mūšio lauke savarankiškai kurti efektus, kurie, tikėtina, gali neatitikti aukštesniojo vado intereso ar požiūrio į kariavimą bei kariavimo prieigą konkrečiai pergalei pasiekti. Tai prieštarauja ir vokiškajam efektais grįsto mąstymo principui. Vis dėlto, jei didelio karinio vieneto vadas gali sau leisti būti labiau abstraktus ir užduoties formuluotėje nurodyti tik efektus, tai kalbant apie mažo karinio vieneto vadą, tokios teisės jis dažniausiai neturi. Iš mažo karinio vieneto *vado* yra tikimasi tinkamo veikimo. Be tinkamų veiksmų negalima tikėtis ir veiksmingų efektų. Todėl praktiškumo ir konkretumo aspektas mažų vienetų kariniame valdyme yra labai svarbus. Kai kalbame apie mažų vienetų karinio valdymo praktiką, užduoties formuluotę tipiškai turi sudaryti ir veiksmas, ir efektas. Konkretaus veiksmo nurodymas užduoties formuluotėje ne tik kuria aiškumą valdiniams, bet ir leidžia ją išreikšti per NATO kariavimo kalbą – vaizdinius-grafinius simbolius (atitinka NATO požiūrį – aut. pas.), o tai leidžia nusakyti norimas prasmes vaizdine, o ne tik tekstine informacija. Tokiu būdu galima patikimai susieti taktiką su vietove (Shamir, 2011, p. 69). Tai tampa ypač svarbiu greitos komunikacijos faktoriumi „ant žemės“ bei leidžia kurti didesnį *greitį ir tikslumą* mūšio lauke, kurie, numanoma, bus svarbiausi sėkmingo ateities kariavimo principai.

5.2. Uždavinys ir tikslas

Uždavinys (angl. *mission*) yra neabejotinas vadovavimo uždaviniais filosofijos sukurtas svarbusis produktas. Šiuolaikiniu kariniu požiūriu uždavinys yra laikomas tinkamesniu terminu negu užduotis, nes padeda vadui aiškiau nurodyti, ką reikia padaryti. Negalima su tuo nesutikti. Uždavinys tikrai yra patikima, nors ir subtilesnė, terminologinė konstrukcija, kuri leidžia vadui tinkamai laiduoti vadovavimo funkciją. Tačiau uždavinio termino interpretacijos, išdėstytos JAV, NATO ir Lietuvos svarbiausiuose kariniuose leidiniuose, turi terminologinių trūkumų ir skirtumų nuo vokiškosios sampratos ir interpretacijos. Dėl to šiuos skirtumus tikslinga plačiau aptarti.

Uždavinys = užduotis (KĄ?) + tikslas (KODĖL?). Svarbiausiuose NATO kariniuose leidiniuose galima stebėti tam tikrą tikslo (angl. *purpo-*

se) termino sureikšminimo tendenciją uždavinio formuluotėje. Ši tendencija yra užprogramuota uždavinio apibrėžtimi. „Uždavinys – tai aiškus, glaustas vadovavimo teiginys, susidedantis iš užduoties ir tikslo“ (AAP-6, 2019, p. 84). Lietuvių kalboje terminas „uždavinys“ yra suprantamas kaip „aiški, glausta dalinio užduoties ir tikslo formuluotė“ (AAP-6 [LTU], 2014, p. 293). Svarbu pažymėti, kad yra aprobuota ir alternatyvi uždavinio apibrėžtis – tai „užduotis, kurią atlieka vienas ar daugiau orlaivių“ (AAP-6 [LTU], 2014, p. 293). Kodėl alternatyvioje uždavinio formuluotėje nebelieka tikslo elemento, išlieka neatsakytas klausimas. Taigi, ar tikrai tikslas yra būtinasis uždavinio elementas? Prieš tęsiant diskusiją yra svarbu atkreipti dėmesį į uždavinio termino NATO kalboje aprobacijos datą. 1982 m. rugpjūčio 1 d. yra data, kuri tiesiogiai sutampa su JAV prasidėjusia rimta amerikietiškosios karinės minties produktų rekonstrukcija pagal vokiškąjį pavyzdį. Kadangi JAV buvo ir vis dar yra vienintelė dominuojanti jėga NATO, tikėtina, kad amerikietiškoji samprata buvo perkelta ir į NATO publikacijas. Taigi nors JAV atveju uždavinio samprata, kartu su kitais terminologiniais konstruktais, ir kito (Shamir, 2011, p. 109), tačiau NATO atveju ji išliko nepakitusi nuo 1980-ųjų. Nepaisant to, tokia uždavinio terminologinė konstrukcija yra patikima ir naudotina NATO atveju. NATO požiūriu, nors užduotis ir tikslas yra svarbiausieji uždavinio elementai, tačiau uždavinio formuluotė gali turėti ir kitas papildomas uždavinio sąlygas nusakančias aplinkybes (laiko, vietos ar kt.). Skirtingai nei JAV atveju, NATO publikacijose nėra keliami jokie griežti reikalavimai aplinkybių nusakymui formuluojant uždavinį. Tačiau tikslo elemento reikalavimas yra kategoriškas ir privalomas, nes „tikslas yra gyvybiškai svarbi vadovavimo uždaviniais filosofijos dalis“ (ATP-3.2.1(B), 2018, p. A-2). Tikslinga pažymėti ir kitą svarbų bruožą, susijusį su *uždavinio* formulavimo praktika NATO atveju: „uždavinį turi susiformuluoti pats pavaldaus karinio vieneto vadas remdamasis aukštesniojo vado nurodytomis pagrindinėmis užduotimis (angl. *key tasks*) ar kitomis užduotimis. [...] Uždavinio formuluotė tipiškai būna formuluojama naudojant kariniam vienetui iškeltą esminę užduotį (angl. *essential task*), [...], o uždavinys privalo apibūdinti tai, ką karinis vienetas *ar veikėjas* turi užbaigti ir tikslą, atspindintį aukštesniojo vado ketinimą“[1] (ATP-3.2.1(B), 2018, p. A-2). Taigi NATO atveju uždavinio susiformulavimo atsakomybė pagal aukštesniojo vado nurodymus yra deleguojama pačiam karinio vieneto vadui. Todėl

galima suformuluoti išvadą, kad tikslas yra būtent tas elementas, kuris per ketinimo terminą jungia skirtingų ešelonų[8] karinio valdymo ciklus.

Uždavinys = KAS? + KĄ? + KUR? + KADA? + KODĖL? (5K). Kaip ir NATO, taip ir JAV atveju uždavinio samprata yra apibrėžiama panašiai. „Uždavinys yra užduotis su tikslu, aiškiai nurodanti, kokių veiksmų reikia imtis ir kokia yra to priežastis“ (ADP 5-0, 2019, p. 2-19). JAV atveju, nors tikslas ir yra laikomas svarbiu uždavinio elementu, tačiau tikslo svarba nėra taip sureikšminama, kaip tai galima stebėti NATO atveju. Šiek tiek skiriasi ir amerikietiškoji uždavinio terminologinė konstrukcija. Ją sudaro penki, o ne du, būtinieji elementai: KAS? – nusako veikėjo, tipiškai karinio vieneto, aplinkybę; KĄ? – užduotį; KUR? – vietos aplinkybę; KADA? – laiko aplinkybę; KODĖL? – tikslą. Visos kitos terminologinės sąsajos yra panašios. Taigi apibendrintai galima teigti, kad uždavinio samprata, interpretacija bei praktika NATO ir JAV atvejais neturi reikšmingų skirtumų. Skiriasi tik privalomų elementų uždavinio formuluotėje apimties reikalavimai. NATO atveju uždavinio formuluotėje yra du privalomi elementai, o JAV atveju – penki. Tačiau šis iš pirmos pažiūros mažai reikšmingas skirtumas skatina kelti svarbią išvadą, kad be užduoties ir tikslo elementų netiesiogiai yra pripažįstamas ir kitas uždavinio konstrukcinis elementas – sąlygos (angl. *conditions*). Būtent sąlygos nusako, KAS, KUR bei KADA tą užduotį atliks. Užduoties įvykdymo sąlygos taip pat gali būti nurodytos ir papildomais (ap)ribojimais[9], kurie pasak Česūno (2015, p. 63), gali apimti laiko, erdvės, išteklių ir procedūrų aplinkybes, kurios nebūtinai turi būti uždavinio teiginio (angl. *mission statement*) sudėtinės dalys. Ši įžvalga suponuoja išvadą, kad uždavinys supaprastintai gali būti interpretuojamas taip: *uždavinys = užduotis + sąlygos + tikslas*. Be to, daroma ir papildoma išvada, kad uždavinys (angl. *mission*) ir uždavinio teiginys (angl. *mission statement*) nėra tapatūs terminai. Uždavinio teiginiu tipiškai, glaustai ir aiškiai yra nusakomas karinio vieneto uždavinys (įprastai įsakymo 2 punkte), tačiau tai savaime nereiškia, kad nusakytas uždavinys glaustu uždavinio teiginiu tomis įvykdymo sąlygomis ir apsiriboja. Jos gali būti nurodytos ir kitose įsakymo vietose (ATP-3.2.1(B), 2018, p. A-2) arba atsirasti loginio mąstymo metu. Panašią uždavinio sampratą galima aptikti ir dabartiniame lietuvių kalbos žodyne – tai „užduotis pagal sąlygą rasti atsakymą, įrodymą, sprendinį [...]“ (Lietuvių kalbos institutas, 2015). Ir galiausiai, „vadas sukurdamas uždavinį, sukuria

veikimo rėmus vyrams (turima omenyje: kariams – aut. pas.), gyvenantiems ir veikiantiems realiame pasaulyje, veiksmo pasaulyje, taktiniame pasaulyje“[1] (Shamir, 2011, p. 126) Todėl galima pagrįstai teigti, kad įvykdymo sąlygos yra svarbus ir neabejotinas uždavinio elementas.

Uždavinys = (1) auftrag + (2) auftrag + (n) auftrag. Institucija yra galinga jėga, nes kartą žmonių bendruomenė sukūrusi ir įprasminusi tam tikras prasmes, tuo pačiu pasuka ir tam tikru institucinės kaitos keliu (North, 2003). Terminas taip pat gali būti laikomas instituciniu elementu, nes terminų apibrėžtys nustato tam tikras sampratos taisykles, kurios vėliau yra interpretuojamos bei taikomos praktikoje, remiantis tomis taisyklėmis. Taip žmonės kuria tvarką ir tokiu būdu mažina socialinės sąveikos neapibrėžtumą ir netikrumą. Taigi uždavinio terminas taip pat yra institucinis elementas, kuris leidžia mažinti netikrumą kariniame veikime. Institucija ir jos elementai ne tik mažina netikrumą, bet tuo pačiu įkalina sukurdami tam tikrus „institucinius spąstus“ – nesąmoningą terminų suvokimą, interpretaciją ir jų taikymą realioje veikloje. Sampratos tampa nepajudinamos, neginčijamos, aršiai ir aklai ginamos institucijos dalyvių. Uždavinys yra užduoties ir tikslo kombinacija – tai stipri institucinė taisyklė, galiojanti NATO, JAV ir Lietuvos atvejais. Todėl nėra keista, kad autoriui (ir ne tik jam) pasireiškė natūrali atmetimo reakcija, kai 2019 m. spalio 15-17 d. brigados „Geležinis Vilkas“ štabe vykusio seminaro „Vokietijos kariuomenės sprendimo priėmimo procesas“ metu Vokietijos karininkų skelbto įsakymo 2-ame punkte pateiktas uždavinys buvo kardinaliai kitoks nei tie, kuriuos galime tipiškai matyti Lietuvos atveju. Uždavinys neturėjo tikslo! Jis nebuvo sudarytas iš vieno sakinio – uždavinio teiginio! Uždavinio paragrafas turėjo keturias (net keturias!) sudėtines užduotis / uždavinius, kuriose nebuvo nei vieno tikslo! Vienintelis tikslas buvo tik vado ketinimo pastraipoje. Ir tai pateikė, ne kas kitas, o patys Vokietijos karininkai anglų kalba! Tokie realūs praktiniai pavyzdžiai kelia poreikį atsakyti į sunkiai atsakomą, tačiau labai svarbų klausimą – kokia yra tikslo funkcija vadovavime?

Kad tikslo terminas yra svarbus vadovavime, niekas nei kiek neabejoja, tačiau karinei bendruomenei sunkiai sekasi paaiškinti, kokia yra tikslo funkcija vadovavime. Pavyzdžiui, JAV atveju ADP 5-0 (2019, p. 2-20) leidinyje yra teigiama, kad dažnai „KĄ (*užduoties*) ir KODĖL (*tikslo*) parašymas kelia iššūkių bei gali klaidinti valdinius, jei jie nėra aiškiai išdėsty-

ti“[1]. Shamir (2011, p. 109-110) studija atskleidė, kad tai yra susiję su tikslo funkcijos vadovavime apibrėžtumo problematika, tipiškai sutinkama uždavinio ir vado ketinimo terminologinėse konstrukcijose. Pavyzdžiui, netgi šiandien, tipinis JAV karinio vieneto įsakymas turi turėti du tikslus, vieną – uždavinio teiginyje, o kitą – vado ketinimo formuluotėje, tačiau aiškumo, kodėl turi būti tie du tikslai nėra. Pateikiamas tik šis neišsamus aiškinimas – „apibūdinant operacijos tikslą, vado ketinime nėra atkartojamas KODĖL? (*tikslas*) iš uždavinio teiginio. Veikiau, tai (*ketinimo tikslas*) apibūdina platesnį vieneto operacijos tikslą, atsižvelgiant į aukštesniojo vado ketinimą ir operacijų konceptą[10] (angl. *concept of operations*)“[1] (ADP 5-0, 2019, p. 2-20). Kaip tie du tikslai yra konstruojami, kokia yra tų uždavinio teiginio ir vado ketinimo tikslų prasmė ir reikšmė vadovavime, nėra išsamiai atskleista, todėl nėra keista, kad tų tikslų sudarymas yra komplikuota užduotis vadui. Kadangi amerikietiškoji karinė mintis pasižymi skvarbumu, nestebėtina, kad šią, amerikietiškąją, tikslo sampratos interpretaciją, tiek uždavinio teiginio, tiek vado ketinimo formuluotėje yra perėmusi ir Lietuva (Česūnas, 2015, p. 67, 142). Kaip ir JAV, taip ir Lietuvos atveju vadams kyla ta pati tikslų sudarymo problema, o to priežastis – tikslo funkcijos vadovavime apibrėžtumo stoka ir perteklinis sureikšminimas. Kaip atskleidžia Shamir (2011, p. 110), tai yra susiję su prasta vokiškųjų terminų, metodų ir patirčių kontekstine adaptacija. Dėl to tikslo sampratos ir jo funkcijos vadovavime atskleidimui tikslingiausia remtis vokiškaisiais pirminiais šaltiniais.

Istoriškai susiklostė, kad galimybės kokybiškai pažinti vokiškosios operos pirminius šaltinius buvo ir vis dar yra ribotos. Tačiau nuo 2018 m. situacija yra pradėjusi gerėti. Svarbiausieji koncepciniai ir praktiniai vokiškosios operos šaltiniai pačių vokiečių yra pradėti versti į anglų kalbą. Tai leidžia kokybiškiau nei anksčiau pažinti vokiškosios operos esmę ir prasmę.

Tikslo funkcijos vadovavime atskleidimui yra tikslinga grįžti prie anksčiau įvardintos užuominos – vokiško kovinio įsakymo konstrukcijos. Kaip buvo aptarta anksčiau, vokiškojo įsakymo 2-ajame punkte – „uždavinys“, tikslo įprastai mes neaptiksime. Vienintelis tikslas gali būti rastas tik vado ketinimo formuluotėje – 3-ajame įsakymo punkte. Šis praktinis pavyzdys gali būti pagrįstai laikomas tiesiogine terminologine NATO ir JAV uždavinio bei tikslo interpretacijos ataka. Nėra realu tikėtis, kad šiuo metu bet kuris Lietuvos karininkas pripažins, kad uždavinio

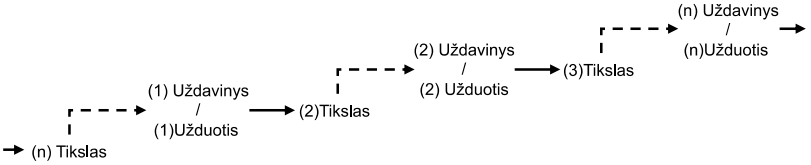
teiginyje tikslo elemento gali ir nebūti ar kad uždavinio teiginys gali būti sudarytas iš daugiau negu vieno teiginio. Būtent tai ir yra pastebima vokiškosios *operos* atveju, o tai suponuoja svarbią išvadą – ***tikslo elementas nėra būtinasis uždavinio elementas***. O vokiškas terminas *auftrag* vienos sąvokos rėmuose bei vienu metu gali būti suvokiamas ir kaip uždavinys, ir kaip užduotis (K Dictionaries Ltd, 2014, 2018). Tą pačią vokiškojo termino *auftrag* dualistinę sampratą autoriui patvirtino ir keletas tarpusavyje nesusijusių vokiečių karininkų. Nors *auftrag* yra dualistinė uždavinio ir užduoties terminą apimanti sąvoka, tačiau tipiškai yra vartojamas uždavinio (angl. *mission*) termino atitikmuo. Kalbant paprasčiau – vokiečiai uždavinį suvokia kaip tam tikrą smulkesnių *„auftragų"* rinkinį, kurio įgyvendinimas padeda pasiekti karinio vieneto tikslą. Atsižvelgiant į tai, uždavinys supaprastinta forma gali būti interpretuojamas taip: ***uždavinys = užduotis + sąlygos → tikslas***, o išplėstine forma taip:

$$\text{Uždavinys} = \left(\begin{array}{l} \text{(1) užduotis + sąlygos} \\ \text{(2) užduotis + sąlygos} \\ \text{(n) užduotis + sąlygos} \end{array} \right) \rightarrow \text{tikslas} \qquad (1)$$

Apibendrintai galima teigti, kad vokiečiai tikslo nelaiko būtinuoju uždavinio elementu. Tikslas yra tai, link ko turi judėti užduočių ir uždavinių įvykdymas.

Sulaužius stiprią JAV, NATO ir Lietuvos atvejais vyraujančią institucinę taisyklę, jog tikslas yra būtinasis uždavinio sudėtinis elementas, kyla poreikis išaiškinti rekonstruotas užduoties, uždavinio ir tikslo terminų sampratas. Pradinis terminas, per kurį vadas duoda nurodymus savo valdiniams, yra užduotis. Užduotis tipiškai valdiniams nurodo veiksmą ir efektą, kuriuo yra siekiamas tam tikras siekinys. Sudėtingesnis terminas, per kurį vadas duoda nurodymus, yra uždavinys. Uždavinį sudaro užduotis ir sąlygos, kuriomis ta užduotis turi būti įvykdyta. Be sąlygų uždavinys yra tiesiog užduotis. Tiek užduotis, tiek ir uždavinys turi būti laikomi patikimais vokiškojo termino *auftrag* atitikmenimis. *Auftrag* vienu metu yra ir užduotis, ir uždavinys. *Auftragstaktik* – „uždavinių/užduočių taktika" – yra vokiškosios operos kertinis principas. Šio principo taikymas, pirmiausia, reiškia ne poreikį akcentuoti karinio veikimo tikslą, o poreikį gebėti patikimai „sukapoti" kariniam vienetui paskirtus uždavinius/už-

duotis į smulkesnius uždavinius/užduotis. Tikslas šiuo atveju leidžia tuos „sukapotus“ uždavinius/užduotis „surišti“ į vieną darnią visumą. Taigi *tikslo funkcija vadovavime yra tinkamai sujungti tuos „auftragus“ į vientisą ir tinkamą karinio veikimo sistemą*. Tikslas nėra uždavinio/užduoties sudėtinė dalis. Tikslas yra tai, link ko turi judėti uždavinys/užduotis. Galiausiai, įvykdytas uždavinys/užduotis per tam tikrą baigtį transformuoja tikslą į kitą naują uždavinį/užduotį, kuris toliau turi vesti link kito tikslo (žr. 4 pav.). Todėl vieniems kariniams vienetams tikslas bus tikslu, o kitiems – uždaviniu/užduotimi. Dėl įvardintos priežasties šioje esė nėra naudojamas neatsakingai į lietuvių kalbą išverstas ir plačiai naudojamas „tikslinio vadovavimo“ terminas. Toks lietuviškas vertimas klaidina ir iškreipia tikrosios *Auftragstaktik* filosofijos praktinę esmę.

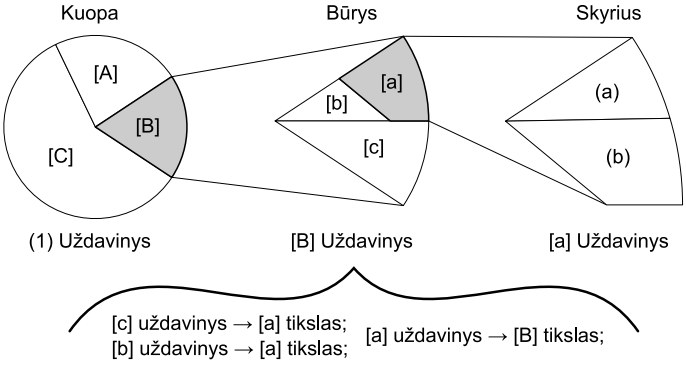


4 pav. Principinė uždavinio/užduoties ir tikslo priežastinė schema (sudaryta autoriaus)

Uždavinio/užduoties ir tikslo priežastingumo logika gali būti paaiškinta remiantis ir šiuo buitiniu pavyzdžiu: kambaryje ant kėdės sėdinčiam žmogui reikia (1) atsistoti tam, kad galėtų (2) atrakinti duris. Vėliau jam reikia (2) eiti ir atrakinti duris tam, kad galėtų (3) jas atidaryti. Dar vėliau – (3) lenkti rankeną į apačią ir atidaryti duris tam, kad (4) draugas galėtų įeiti į kambarį. Galiausiai, draugas turi (4) įeiti į kambarį tam, kad (5) draugai galėtų sužaisti šachmatų partiją. Apibendrintai galima teigti, kad šis uždavinio/užduoties ir tikslo priežastingumas yra universalus.

Tikslas leidžia ne tik susieti vieno veikėjo uždavinius/užduotis, bet ir sujungti kur kas sudėtingesnius kolektyvinius uždavinius/užduotis. Skirtų uždavinių/užduočių „sukapojimas“ ir jų susiejimas per tikslus sudaro sąlygas kariniams vienetams gautus sudėtingus uždavinius/užduotis įvykdyti per smulkesnių uždavinių/užduočių seką. Tie smulkiau „sukapoti“ uždaviniai/užduotys vėliau yra skiriami valdiniams įvykdyti. Čia strategija apima logiką, į kokius smulkesnius uždavinius/užduotis bus „kapojamas“ kariniam vienetui paskirtas uždavinys/užduotis, ope-

ra – kokia seka tie smulkesni uždaviniai/užduotys per tikslo funkciją bus sujungti į visumą, o taktika – kaip tie smulkesni uždaviniai/užduotys bus sėkmingai įgyvendinti valdinių per kariavimo praktiką. (žr. 5 pav.).



5 pav. Kolektyvinių uždavinių/užduočių skirstymo logika (sudaryta autoriaus)

Apibendrinus teigtina, kad *Auftragstaktik* principo taikymas yra tarsi „kolektyvinis torto valgymas“, kur kiekvienas žino, kokią torto dalį jam reikia suvalgyti, kokiomis sąlygomis tą torto dalį reikia suvalgyti bei kodėl apskritai ta torto dalis turi būti valgoma – kokia to nauda, reikšmė ir prasmė. Tokia logika padeda vadui tinkamai spręsti karines problemas, susijusias ne tik su veikimu, bet ir su žmonėmis (žr. 2 lentelę). Taigi, karinis veikimas įgalinamas per uždavinius, o ne užduotis. Uždavinį gavęs valdinys gauna ne tik komandą – KĄ reikia padaryti, bet ir nurodymą, kokiomis sąlygomis gautą užduotį įvykdyti. Tai leidžia vadui paskirtą užduotį valdiniams „įrėminti“ į tam tikras ribas – (ap)ribojimus[9]. Taip vadas užtikrina kontroliavimą tam, kad valdinys neviršytų paskirtos užduoties įvykdymo tolerancijos ribų. *Tokiai vadovavimo praktikai yra būtinas pasitikėjimas tarp vadų*, o tai nėra įmanoma be profesionalumo. Vado pasitikėjimas valdinio profesiniu raštingumu ir kompetencija – tam tikra „nesikišimo ne į savo valdymo daržą“ kultūra – yra tai, kas leidžia iš tikrųjų įgalinti decentralizuotą karinį veikimą. Tai tam tikras vado „leidimas veikti“ valdiniui savo atsakomybės ribose – tai, ką vokiečiai aiškiai atskiria, kaip *eigene führung* (angl. *own command*), *übergeordnete führung* (angl. *superior command*) ir *nachgeordnete führung* (angl. *subordinate command*) (*Command and Control on Operations: Training Guide*, 2018,

p. 4). Tačiau, kaip buvo aptarta anksčiau, karas nėra linijinis reiškinys, todėl nepaisant valdiniui paskirto uždavinio, užduoties ir jos atlikimo sąlygų, valdinys nėra visiškai įkalintas uždavinio rėmuose. Tai padaryti leidžia tikslas – uždavinio įvykdymo prasmė ir reikšmė. Jeigu situacija reikšmingai pasikeičia, arba atsiveria palankios galimybės pasiekti tikslą kitomis labiau efektyvesnėmis prieigomis, valdinys turi teisę pakeisti uždavinį ir išnaudoti pasitaikiusią galimybę arba užkamšyti atsivėrusią spragą tam, kad būtų pasiektas iškeltas tikslas. *Tokiam vadovavimui yra reikalingas protingas iniciatyvumas*, o to neįmanoma pasiekti be unikalaus žmogiškojo pastabumo, patirties ir kūrybiškumo. Valdinio protingas iniciatyvumas, ypač karinėse struktūrose, yra retas bei dažnai netoleruojamas reiškinys, tačiau tai yra būtent tai, kas leidžia iš tikrųjų „pasiekti daugiau su mažiau“ per decentralizuotą karinį veikimą. Galiausiai, tikslas leidžia spręsti labai subtilias problemas, susijusias su žmonėmis. Ilgą laiką žmogus buvo laikomas tam tikra „mėsa“ kare, kuriam nereikia daug aiškinti, kodėl jis turi žudyti kitus ir kodėl jis turėtų žūti. Jis tiesiog turi paklusti ir daryti tai, kas yra sakoma, nekeldamas klausimų. Iki pat šiol NATO karinėje kalboje galima rasti anglišką terminą *manpower* (AAP-6, 2019), o toks angliškas terminas kaip *manpower management* (AAP-6 [LTU], 2014, p. 274) visiškai neseniai buvo pašalintas iš NATO karinės kalbos. Tikrovė yra šiek tiek kitokia: žmogus nėra robotas, todėl jam visada rūpi klausimas KODĖL? Būtent tikslas ir atsako į tą klausimą. Tikslas leidžia patikimai paaiškinti žmonėms, kokia yra tam tikro karinio veikimo prasmė – kas iš to ir kokia to nauda. Karus vis dar kariauja ne robotai, o žmonės, todėl žmogiškojo faktoriaus įtakos mažinimas kariavime per tikslo funkciją leidžia patikimai spręsti žmonių problemas kariavime. *Tokiai vadovavimo praktikai yra reikalingas žmogiškumas*, kurio neįmanoma pasiekti be vado asmenybės brandos, doros ir gebėjimo save patikimai suvaldyti, net ir patiriant įtampą bei stresą. Tai vokiečiai vadina „vidaus gidu“ *(vok. Innere Führung*) – tam tikra savęs pažinimo, savęs suvaldymo, elgsenos ir interakcijos praktika (*Truppenführung*, 2018, p. 27). *Innere Führung* yra būtinoji *Truppenführung* sąlyga. Vokiškuoju požiūriu, žmogus negali vadovauti kitiems, jeigu jis pats negali savęs suvaldyti – pažinti, pripažinti ir tinkamai panaudoti savo emocijas. Kitaip tariant, vadas turi pasižymėti labai gerai išlavintu emociniu intelektu (EQ, angl. *emotional intelligence*).

5.3. Tikslas ir ketinimas

Kodėl JAV atveju yra stebimi du tikslai: uždavinyje ir ketinime, o Vokietijos atveju – tik ketinime, sunku paaiškinti. Kaip buvo argumentuota anksčiau, tikslas nėra sudėtinė uždavinio dalis, tikslas yra tai, link ko turi kreipti uždavinys. Taigi tikslas yra savarankiškas terminologinis konstruktas. Tai neatitinka nei JAV, nei NATO atvejais institucionalizuotos interpretacijos. Remiantis Shamir (2011, p. 110), galima teigti, kad skirtingose nacionalinėse operose pastebimi tų pačių terminų terminologiniai skirtumai yra atsiradę dėl adaptacijos proceso metu įvykusių interpretacinių išsikraipymų. Tokių pačių terminologinių išsikraipymų pavyzdžių galima rasti ir Lietuvos atveju. Pavyzdžiui, LK sausumos pajėgų vadas 2014 m. iš amerikietiškosios ketinimo terminologinės konstrukcijos pašalino tikslo elementą bei įtvirtino nuostatą, kad tikslas yra pateikiamas tik uždavinio teiginyje (SPV, 2014, p. 2-3). Autoriui yra žinoma, kad tai buvo padaryta, nes niekas iš karininkų negalėjo patikimai argumentuoti, kodėl yra reikalingi du tikslai – uždavinio teiginyje ir ketinime. Tokiu būdu amerikietiškosios operos uždavinio ir ketinimo terminologinės konstrukcijos buvo kitoniškai adaptuotos Lietuvos atvejui. Kitas pavyzdys yra Česūno (2015, p. 56, 67) vadovėlyje pateiktas uždavinio termino aiškinimas. Čia uždavinys vienoje vietoje yra aiškinamas kaip „užduotis + tikslas“ (NATO atvejo samprata), o kitoje jau kaip „KAS? + KĄ? + KUR? + KADA? + KODĖL?“ (JAV atvejo samprata). Tokiu būdu tas pats terminas tame pačiame leidinyje yra aiškinamas skirtingai. Nors šios uždavinio terminologinės konstrukcijos ir yra artimos, tačiau jos nėra tapačios, o dualistinis uždavinio sampratos aiškinimas kelia papildomus iššūkius kariniame valdyme. Tokių uždavinio termino interpretacinių „mišrainių“ galima aptikti ir kituose lietuviškuose kariniuose leidiniuose. Tai tik atskleidžia, kaip konkretus kontekstinis adaptacijos procesas gali iškraipyti tikrąsias prasmes.

Kaip pažymi Riper (2006, p. 13), vado ketinimo terminas yra pagrindinis nekonstruktyvių diskusijų objektas (Shamir, 2011, p. 109-110). Su tuo sunku nesutikti, nes būtent vado ketinimo terminas pasižymi gana plačia terminologinių interpretacijų įvairove (žr. 3 lentelę). Pirmiausia, tikslinga pažymėti, kad vado ketinimo terminas nėra aprobuotas NATO kalboje, AAP-6 (2019) leidinyje. Tačiau įvairiuose kariniuose leidiniuose ši sąvoka yra gana plačiai vartojama. Nepaisant apibrėžties stokos, galima

formuluoti bendrines nuostatas apie vado ketinimą:

- tai yra aiškus ir glaustas teiginys, nusakantis, ką vado valdomos pajėgos turi padaryti;
- tai nurodo sąlygas, kurias turi pasiekti pajėgos kariniu veikimu;
- tai yra orientyras valdiniams, ką daryti, kai nėra galimybės komunikuoti su vadu;
- tai yra orientyras valdiniams, link kur turi judėti iniciatyva atsivėrus palankiems šansams

(ADP 5-0, 2019, p. 2-20; APP-28(A), 2019, p. LEX-2; ATP-3.2.2(B), 2016, p. 1-7/1-8; FM 6-0, 2014 [2016], p. 9-14). Galima apibendrinti, kad vado ketinimas yra tam tikra kariavimo strategijos išraiška – vado pergalės idėja savo valdiniams, kuria vadovaujantis karinis vienetas turėtų pasiekti kolektyvinius siekinius.

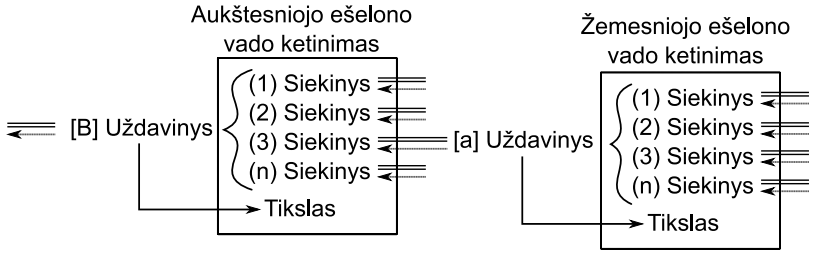
Kai kalba pasisuka apie konkrečias vado ketinimo terminologines apibrėžtis ir praktinį taikymą vadovavime, universalaus sutarimo nėra. Pavyzdžiui, ypač kontraversiškai atrodo APP-28(A) (2019) leidinyje pateiktos net trys skirtingos vado ketinimo termino interpretacijos (žr. 3 lentelę). Kituose kariniuose leidiniuose taip pat galima aptikti daugiau kitoniškų vado ketinimo termino alternatyvų. Amerikietiškosios karinės minties leidiniuose randama ir kita įdomi nuostata, kad mažo karinio vieneto (nuo kuopos ir žemiau) vadas savo valdiniams tipiškai neteikia vado ketinimo (Wade, 2015, p. 2-61). Tai iš esmės prieštarauja vokiškosios operos pozicijai. Vado ketinimo interpretacijų įvairovė egzistuoja ne tik kariniuose leidiniuose, bet ir tos pačios kariuomenės vadų tarpe. Shamir (2011, p. 119) pateikė pavyzdį, kad apklausti britų vadai, nuo štabo seržantų iki generolų, pateikė per šešiasdešimt skirtingų vado ketinimo interpretacijų. Tokią interpretacijų įvairovę galima ginti kontekstiškumo argumentu, tačiau „vadovavimui reikia aiškių terminų *(angl. plain terms)*“ (*Truppenführung*, 2018, p. 44). Kariavime, o ypač vadovavime ir valdyme, terminų įvairovei tiesiog nėra vietos, nes tų pačių terminų įvairovė didina neapibrėžtumą ir netikrumą kare. Tai yra nepageidaujamas, tačiau egzistuojantis reiškinys.

3 lentelė.

Vado ketinimo interpretacijų įvairovė (sudaryta autoriaus)

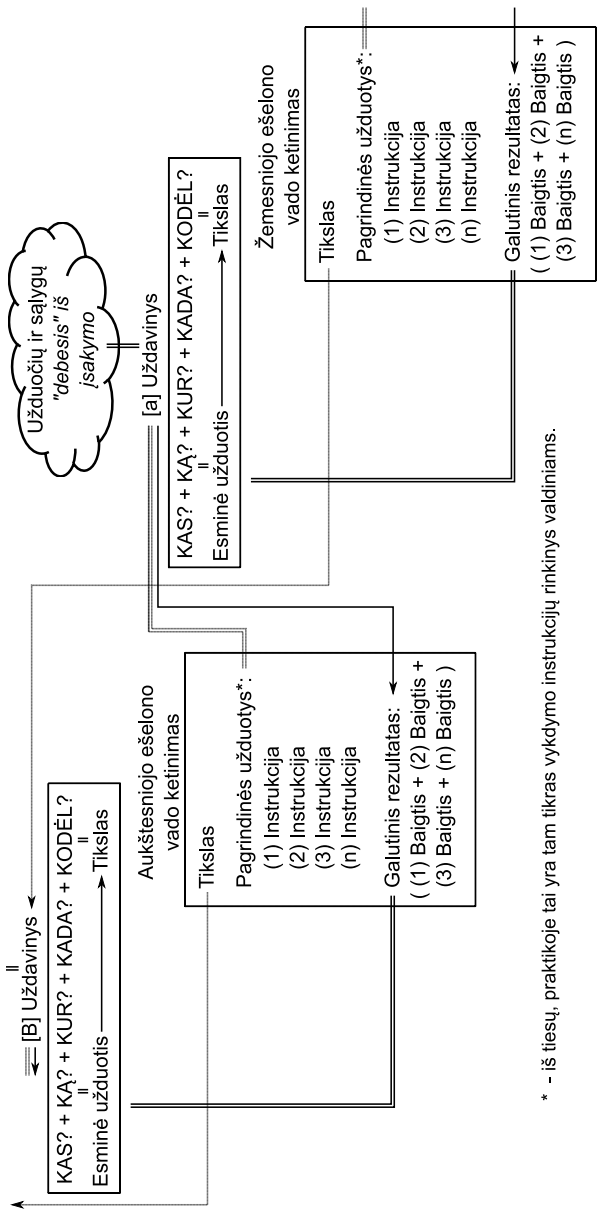
Terminologinis konstruktas lietuvių kalba	**Terminologinis konstruktas anglų kalba**	**Šaltinis ir pastabos**
Vado ketinimas: ● Tikslas ● Pagrindinės užduotys ● Galutinis rezultatas	Commander's intent: ● Purpose ● Key tasks ● End state	(ADP 5-0, 2019, p. 2-20; Česūnas, 2015, p. 142) Amerikietiškosios operos terminologinis konstruktas
Vado ketinimas: ● Pagrindinės užduotys ● Galutinis rezultatas	Commander's intent: ● Key tasks ● End state	(SPV, 2014, p. 2-3) Modifikuotas amerikietiškosios operos terminologinis konstruktas
Vado ketinimas: ● Pagrindinės užduotys Tikslas (tam, kad...)	Commander's intent: ● Key tasks Purpose (in order to...)	Amerikietiškoji interpretacija apie vokiškosios operos terminologinį konstruktą
Vado ketinimas: ● Siekiniai Tikslas (tam, kad...)	Commander's intent: ● Objectives Purpose (in order to...)	Vokiškosios operos terminologinis konstruktas
Vado ketinimas: ● Tikslas ● Siekinys(-iai)	Commander's intent: ● Purpose ● Objective(s)	(AJP-5(A), 2019, p. 2-3) Vokiškosios operos terminologinei konstrukcijai artima interpretacija
Vado ketinimas: Siekinys ir tikslas	Commander's intent: Objective & purpose	(APP-28(A), 2019, fig. 2-4) Vokiškosios operos terminologinei konstrukcijai artima interpretacija
Vado ketinimas: ● Tikslas ● Pagrindinės užduotys ● Siekinys	Commander's intent: ● Purpose ● Key tasks ● Objective	(APP-28(A), 2019, p. 2-14) Amerikietiškosios operos ir vokiškosios operos terminologinių konstrukcijų mišinys
Vado ketinimas: ● KAS? ● KĄ? ● KAIP? ● KADA? ● KUR? ● KODĖL?	Commander's intent: ● WHO? ● WHAT? ● HOW? ● WHEN? ● WHERE? ● WHY?	(APP-28(A), 2019, p. F-1) Vokiškojo termino – vado sprendimas (angl. *Commander's decision*) adaptacija. Plačiau žiūrėti į „*Command and Control on Operations: Training Guide*" (2018, p. 6) leidinį.
Vado ketinimas: a. Operacijų konceptas[10] b. Užduotys arba uždaviniai manevriniams vienetams c. Užduotys arba uždaviniai kovinės paramos vienetams d. Koordinuojančios instrukcijos	Commander's intent: a. Concept of Operations b. Tasks or Missions to Manoeuvre Units c. Tasks or Missions to Combat Support Units d. Coordinating Instructions	(ATP-3.2.2(B), 2016, p. G-2-2) NATO atveju pateikiamas terminologinis aiškinimas, kuris naudojamas rengiant ir leidžiant operacinius įsakymus.

Galima iš dalies sutikti su teiginiu, kad „nors ir nėra *universaliai* apibrėžto vado ketinimo formato, tačiau visuotinai pripažinta konstrukcija apima tikslo ir siekinio *(-ių) elementus*“[1] (AJP-5(A), 2019, p. 2-3). Kaip buvo aptarta anksčiau (žr. 1 lentelę), aukštesnysis vadas per suformuluotus siekinius valdiniams išreiškia, ko nori iš valdinių karinio veikimo tam, kad būtų įgyvendintas karinio vieneto uždavinys. O savo ruožtu karinio vieneto įgyvendintas uždavinys, judant link tikslo, sudaro sąlygas tam tikslui transformuotis į kitą, būsimą uždavinį. Kariniam vienetui gavus uždavinį, vadui kyla poreikis identifikuoti tinkamą siekinių rinkinį. Per siekinius vadas savo valdiniams išreiškia karinio veikimo interesą (žr. 3 pav.). Tie siekiniai, tikrovėje tapę arba netapę reikiamomis baigtimis, nulemia, ar karinis vienetas įgyvendins keliamą uždavinį, ar ne. Būtent vado identifikuoti siekiniai leidžia suformuluoti patikimus uždavinius ir/ar užduotis valdiniams. Tie valdinių gauti uždaviniai ta pačia logika toliau yra „išdalinami“ žemesniesiems valdiniams. Tokiu būdu vadai patikimai paskirsto „valgomo torto dalis“ savo valdiniams. Tai svarbi priežastinė logika, galiojanti vokiškosios operos atveju (žr. 6 pav.). Vokiškoji vado ketinimo terminologinė konstrukcija leidžia tinkamai išreikšti siekinių rinkinį valdiniams, jo pagrindu suformuluoti valdiniams tinkamus uždavinius bei aiškiai nusakyti tų siekinių įgyvendinimo prasmę – uždavinio tikslą. Šią nuoseklią logiką galime rasti ir tipinio vokiškojo įsakymo formoje (*Command and Control on Operations: Training Guide*, 2018, p. 8). Joje yra labai aiški tikslo kilmė, tikslo susiejimo logika bei tikslo funkcija vadovavime. Vokiečiai vado ketinime tipiškai nurodo siekinių rinkinį ir įtraukia tikslo elementą, link ko turi būti nukreipti valdinių uždaviniai. Tai atspindi tikrąją *Auftragstaktik* principo taikymo praktinę prasmę ir įrodo, kad *vokiečiams yra būdinga uždavinių skaidymo ir paskirstymo karinio valdymo prieiga operoje*. Tai nėra tapatu amerikietiškajai alternatyvai.



6 pav. Vado ketinimo ir uždavinio priežastingumo logika vokiškosios operos atveju (sudaryta autoriaus)

Amerikietiškasis vado ketinimas yra sudarytas iš tikslo, pagrindinių užduočių ir galutinio rezultato. Šią vado ketinimo versiją yra perėmusi ir LK (Česūnas, 2015, p. 142; SPV, 2014, p. 2-3). Iš pirmos pažiūros amerikiečių vado ketinimo versija turi panašumų į vokiškąją, tačiau tai yra klaidingas pirminis įspūdis. Skirtingai nei vokiškoji alternatyva, amerikiečių vado ketinimo ir uždavinių terminų priežastingumo logika pasižymi sudėtingumu (žr. 7 pav.). Amerikiečiai siekinius išreiškia kitaip nei vokiečiai. Jie vietoje siekinių yra linkę naudoti konkrečias karinio veikimo baigtis, o tų baigčių rinkiniu galime laikyti galutinio rezultato (angl. *end state*) terminą. Amerikiečiai labai aiškiai nurodo, kokia forma turi pasibaigti tam tikras karinis veikimas. Skirtingai nei vokiečiai, amerikiečiai reikalauja, kad visų valdinių karinis veikimas pasireikštų konkrečia sumine baigtimi – galutiniu rezultatu (ADP 5-0, 2019, p. 4-6). Kitaip tariant, amerikiečiai nurodo valdiniams *uždavinio* įvykdymo kriterijus, kurių turi siekti kolektyviniu kariniu veikimu. Tai svarbus amerikietiškojo vado ketinimo varianto išskirtinis bruožas. Taigi, valdinio uždavinys pirmiausia turi laiduoti aukštesniojo vado ketinime nurodytas galutinio rezultato sąlygas. Tai yra pagrindinis standartas, link ko turi judėti valdinių karinis veikimas. Tokia prieiga leidžia aukštesniajam vadui įgyvendinti ir savo lygmens uždavinį.



7 pav. Vado ketinimo ir uždavinio priežastingumo logika amerikietiškosios operos atveju (sudaryta autoriaus)

Kitas svarbus bei aiškinimą komplikuojantis amerikietiškosios operos bruožas yra dviejų tikslų svarbiausiose terminologinėse konstrukcijose buvimo faktas. Vienas tikslas aptinkamas uždavinio terminologinėje konstrukcijoje, kitas – vado ketinime. Jeigu amerikietiškame uždavinyje aptinkamas tikslas gali būti nesudėtingai paaiškintas bei logiškai susietas, tai vado ketinime aptinkamo tikslo loginis susiejimas dažnai kelia reikšmingus iššūkius. Amerikietiškajame uždavinyje aptinkamas tikslas savo logine prasme atitinka vokiškajame vado ketinime aptinkamo tikslo prasmę, tačiau amerikietiškajame vado ketinime aptinkamo tikslo prasmės nėra su kuo palyginti. Tai unikalus ir išskirtinis, bet nebūtinai konstruktyvus bei prasmingas amerikietiškojo vado ketinimo bruožas. ADP 5-0 (2019, p. 2-20) leidinyje dėstoma, kad vado ketinime pateikiamas tikslas nėra tapatus uždavinio teiginyje esančiam tikslui. Teigiama, kad vado ketinime turi būti pateiktas platesnis tikslas (angl. *the broader purpose*) nei yra nurodomas uždavinio teiginyje. Šio vado ketinime aptinkamo platesnio tikslo sampratos autoriumi yra laikomas atsargos generolas Paul van Riper, kuris tokiu būdu siekė mažinti netikrumą, kylantį dėl dviejų tikslų buvimo fakto (Shamir, 2011, p. 109-110). Dempsey & Chavous (2013) savo praktiniame-aiškinamajame straipsnyje šį vado ketinime aptinkamą tikslą pavadina išplėstiniu tikslu (angl. *extended purpose*). Nors tokiu būdu buvo išspręsta terminologinė problema dėl dviejų tikslų skirties, atsirado nauja problema – neapibrėžtumas, kokia logika vadovaujantis tas „platesnis tikslas" ar „išplėstinis tikslas" turi būti sudaromas. Dėl to nėra keista, kad šio vado ketinimo elemento sudarymas yra prieštaringas ir logiškai lengvai nepaaiškinamas. Su tokia praktine problema dažnai tenka susidurti ir lietuvių karininkams. Tai leidžia paaiškinti, kodėl tuometinis LK sausumos pajėgų vadas patvirtino tvarką, kurioje įtvirtino nuostatą, kad vado ketinime neturi būti to „papildomo" ir loginės prasmės stokojančio tikslo (SPV, 2014, p. 2-3). Dažniausiai tas „papildomas" tikslas yra mechaniškai kopijuojamas iš aukštesniojo vado uždavinio teiginio konstrukcijos arba sudaromas vado tik tam, kad būtų laiduoti vado ketinimo konstrukciniai formalieji reikalavimai. Tai turi mažai prasmės, nes aukštesniojo vado uždavinio teiginys būna užrašytas įsakymo pirmame punkte – „Situacija". Kaip pažymi Dempsey & Chavous (2013, p. 62): „[...] mes *amerikiečiai esame* linkę perrašyti ketinimus ir tada nedelsdami pereiti prie išsamios manevro schemos"[1]. Iš to formuluojama išvada, kad

amerikietiškoje operoje svarbiausia yra ne vado ketinimo terminologinė konstrukcija. Dempsey & Chavous (2013, p. 62) teigia, kad „operacijų konceptas[10] (angl. *concept of operations*) yra svarbiausia įsakymo dalis [...]“, tačiau, tai labiau panašu į interesą, o ne praktinę realybę amerikietiškosios operos atveju.

Kad vado ketinimas amerikiečiams nėra labai svarbus, parodo ir vado ketinimo elemento – pagrindinių užduočių (angl. *key tasks*) terminologinis aiškinimas. Amerikiečių požiūriu, pagrindinės užduotys turi nusakyti tokias bendrines veiklas pajėgoms, kurios leidžia pasiekti galutinį rezultatą tada, kai to negalima pasiekti vadovaujantis operacijų konceptu (ADP 5-0, 2019, p. 2-20). Amerikiečių požiūriu: „vado ketinime nurodytos pagrindinės užduotys ir sąlygos nėra susietos su konkrečiu veiksmų eigos variantu“ ar „apribotos taktinėmis užduotimis *(angl. tactical tasks)*“ (ATP 3-21.10, 2018, p. B-10; FM 3-21.10, 2006, p. 2-41). Amerikietiškoji opera, apskirtai, nereikalauja mažo karinio vieneto vado formuluoti savo vado ketinimo. Čia kur kas svarbiau sudaryti vieną arba kelis veiksmų eigos variantus (COA, angl. *course of action*), kurie būtų pakankamai detalūs bei aiškiai apibūdintų, kaip vadas ketina panaudoti visus valdomus pajėgumus tam, kad įgyvendintų karinio vieneto uždavinį – esminę užduotį ir tikslą. Amerikiečiams svarbu, kad veiksmų eigos variante būtų skirtas deramas dėmesys lemiamam taškui (angl. *decisive point*) ir gerai veiksmų sinchronizacijai (ATP 3-21.10, 2018, p. B-24; ATP 3-21.8, 2016, A-26). O tai nesuderinama su originaliąja vado ketinimo samprata. Ir galiausiai, galima teigti, kad amerikiečiams net ir operacijų konceptas nėra svarbiausia vykdymo dalis. Jų požiūriu, „vadas turi būti labai gerai ir detaliai susipažinęs su sritimi, kurioje jis veikia (nuo strategijos sukūrimo iki plano analizavimo, tobulinimo ir repetavimo), tam, kad galėtų sukonstruoti solidų (angl. *solid*) veiksmų eigos variantą“ (ATP 3-21.10, 2018, p. B-24). Amerikiečiams svarbus detalumas ir aiškumas, todėl įvairioms schemoms yra skiriama tiek daug dėmesio tipinio įsakymo trečiojoje dalyje – „Vykdymas“ (FM 6-0, 2014 [2016], p. C-14, C-15). Nors Dempsey & Chavous (2013) savo aiškinamuoju praktiniu straipsniu ir bando pagrįsti vado ketinimo ir operacijų koncepto[10] svarbą amerikietiškojoje operoje, reali karinė praktika ir svarbiausių karinių leidinių aiškinimas įrodo, kad *amerikiečiams yra būdinga instrukcinė karinio valdymo prieiga operoje*. Kitaip tariant, nepaisant naudojamų svetimų

terminologinių konstrukcijų, amerikiečiai tipiškai yra linkę kariauti naudodami gerai ištobulintų ir sinchronizuotų veiksmų seką, o tai atitinka detaliojo vadovavimo filosofines nuostatas.

Nors amerikiečiai 1980-aisiais perėmė vado ketinimo terminologinį konstruktą iš vokiečių, o 1990-aisiais – ir britišką operacijų koncepto[10] (angl. *concept of operations*) terminologinį konstruktą (Dempsey & Chavous, 2013, p. 62), tačiau taip ir nesugebėjo toli pabėgti nuo savo institucinės kaitos tako – instrukcinės karinio valdymo prieigos. Tipinis amerikiečių operacijų konceptas, kuris yra gretinamas su veiksmų eigos varianto terminologiniu konstruktu, pasižymi stipria „fazavimo" (angl. *phasing*) kultūra (ADP 5-0, 2019, p. 2-14; FM 6-0, 2014 [2016], p. 9-17) – karinio veikimo skaidymo į tam tikrus etapus, o kartais ir tų etapų papildomu skaidymu į dar smulkesnius tendencija. Tai tipiška detaliojo vadovavimo filosofijos modifikacija. Tačiau britiškosios operos manevristinės prieigos (angl. *manoeuvrist approach*) doktrinos produktas – operacijų koncepto[10] (angl. *concept of operations*) terminologinis konstruktas – turi kitonišką prasmę. Pasak Shai, iš kurio Shamir (2011, p. 121) ėmė interviu, operacijų konceptas[10] yra teikiamas siekiant nugalėti priešą, panaudojant gudrybes (angl. *stratagem*). Pergudravimo idėja (angl. *an outsmarting idea*) turi nusakyti, kaip bus išbalansuotas priešas ir pasiektas savų pajėgų dominavimas priešo atžvilgiu. Tai tipiška britiškai manevristinės prieigos (angl. *manoeuvrist approach*) doktrinai (Laird, 2019). Čia svarbus ne tik fizinis, bet ir konceptualinis manevravimas. Būtent priešo pergudravimo idėjos perteikimui kartu su operacijų koncepto[10] terminologiniu konstruktu yra naudojamas ir vado ketinimas. Pasak Shai, operacijų koncepto[10] terminologinis konstruktas atliepia tikėjimą, kad valdiniai turi ne tik žinoti siekinius, uždavinius bei tikslus, bet ir patį kariavimo sumanymą bei savo vaidmenį jame – kokia prieiga tas priešas bus pergudrautas ir nugalėtas. Tai tarsi vado refleksija valdiniams, kuri nusako, kaip karinio vieneto kariavimas turėtų plėtotis tikrovėje. Taigi apibendrintai galima teigti, kad *britams yra būdinga koncepcinė karinio valdymo prieiga operoje*. Čia nėra jokių fazių ar etapų, kur kas svarbiau konceptuali idėja – tam tikra operacinė sistema (angl. *The operational framework*), kaip priešas bus nugalėtas (AC 71940, 2017, p. 8-12). Britai, skirtingai nei amerikiečiai, ketinimą laiko operacijų koncepto[10] sudėtiniu elementu. Manevro schema (angl. *Scheme of ma-*

noeuvre) taip pat yra laikoma operacijų koncepto[10] sudėtiniu elementu, leidžiančiu išplėtoti ir plačiau paaiškinti koncepcinį vado ketinimą savo valdiniams (AC 71940, 2017, p. 9-13). Taigi operacijų konceptas[10] neturi nieko bendro su detalumu. Tai konceptuali prieiga. Šis terminologinis konstruktas yra vertingas ir prasmingas vadovavime, todėl jis neturėtų būti ignoruojamas ar atmetamas. Taip pat galima pastebėti ir daryti prielaidą, kad NATO tipinio operacinio įsakymo trečioji dalis „Vykdymas" turi nemažai panašumų su britiškąja alternatyva (žr. 4 lentelę).

Siekiniai į baigtis gali būti transformuoti taikant įvairias prieigas. Tos transformacijos prieigos yra uždaviniai valdiniams. Šioje srityje taip pat skiriasi vokiečių ir amerikiečių požiūris, kaip yra formuojami uždaviniai valdiniams. Amerikiečių požiūriu, valdiniai, remdamiesi aukštesniojo vado uždaviniu, ketinimu ir įsakyme pateiktomis užduotimis, turi patys nusistatyti esminę užduotį (angl. *essential task*) ir jos pagrindu susiformuluoti savo uždavinio teiginį (FM 6-0, 2014 [2016], p. 9-8, 9-12). Kitaip tariant, uždavinio teiginio suformulavimo klausimas yra paties valdinio atsakomybės klausimas. Tokia pati logika yra išdėstyta ir NATO atveju (ATP-3.2.1(B), 2018, p. A-2). Tačiau autoriui, intelektualiai diskutavusiam su vokiečių karininkais bei analizavusiam įvairius vokiškuosius pirminius šaltinius, kilo įžvalga, kad vokiškojoje operoje uždavinių sudarymo praktika suvokiama kitaip. Vokiškosios operos atveju aukštesnysis vadas pats turi suformuluoti tinkamus uždavinius savo valdiniams, o ne atvirkščiai. Šioje sampratoje yra daug loginės prasmės ir reikšmės. Pirmiausia, vadas suformuluodamas uždavinius valdiniams aiškiai nusako, KĄ ir kokiomis sąlygomis valdiniui reikia padaryti tam, kad būtų įgyvendinti vado ketinime išdėstyti siekiniai. Pavaldus vadas, gavęs uždavinį, remdamasis ta pačia logika, formuluoja dar smulkesnius uždavinius savo žemesniesiems valdiniams. Tai priešingas loginis procesas „iš viršaus į apačią" nei galime stebėti amerikietiškoje alternatyvoje – „iš apačios į viršų". Šis skirtumas gali patikimai paaiškinti, kodėl amerikietiškoje operoje uždavinių ir vadų ketinimų sudarymo praktika yra tokia komplikuota. Pavyzdžiui, vokiečiai netgi vykstančių karinių operacijų (angl. *in ongoing operations*) metu taiko uždavinių formulavimo praktiką „iš viršaus į apačią". Vokiečių vadas, duodamas kovinį įsakymą (angl. *combat order*) – „*FNAKI*", taip pat duoda ir *kampfaufträge* – kovinius uždavinius (angl. *combat missions*) – savo valdiniams (*Command and Control on Operations: Training Guide*,

2018, p. 9). Žemesnysis vadas persiformuluoja sau naują uždavinį tik tuo atveju, kai nėra galimybės komunikuoti su aukštesniuoju vadu arba yra atsivėręs palankus šansas pasiekti aukštesniojo vado ketinime išdėstytus siekinius taikant kitas prieigas. Tokiu atveju žemesnysis vadas rodo iniciatyvą ir taiko *lyderystę* – unikalią prieigą spręsti tas pačias karines problemas kitaip. Tai leidžia pasiekti tuos pačius aukštesniojo vado ketinime išdėstytus siekinius kitaip. Ne veltui vado ketinimas yra laikomas patikimu įrankiu, leidžiančiu valdiniams patikimai veikti neapibrėžtumo ir netikrumo sąlygomis (Storlie, 2010), tačiau tai nereiškia, kad aukštesnysis vadas neturi mažinti to neapibrėžtumo ir netikrumo nurodydamas pavaldiems vadams jiems skirtus tinkamus uždavinius.

Skirtingas uždavinių valdiniams formavimo praktikų išraiškas galima rasti ir tipinėse įsakymų struktūrose (žr. 4 lentelę). Vokietijos atveju galime pastebėti aiškią logiką, kaip tipinis vokiečių vadas, nusakęs karinio vieneto uždavinį, vėliau vykdymo (angl. *execution*) dalyje vado ketinimu išreiškia siekinių rinkinį ir tikslą, nusakantį prasmę, dėl ko karinio vieneto uždavinys yra atliekamas. Dar vėliau vokiečių vadas skiria pavaldiems kariniams vienetams jų uždavinius, kurių įgyvendinimas leidžia išreikštus siekinius transformuoti į reikiamas baigtis. Taigi vokiečiai nesileidžia į vykdymo detalumą (Shamir, 2011, p. 40), o tik nusako svarbiausius būtinuosius karinio veikimo parametrus – karinio vieneto uždavinį, vado ketinimą ir pavaldžių karinių vienetų uždavinius. Žinoma, negalima teigti, kad vokiškoji opera neturi detaliųjų elementų. Skirtingai nei amerikietiškoji, *vokiškoji opera skiria dėmesį ne vykdymo detalumui, o svarbioms detalėms vykdymo metu*. Tas dėmesys svarbioms detalėms yra išreiškiamas per koordinuojančias instrukcijas.

Skirtingai nei vokiškuoju atveju, amerikiečiai pasižymi kitonišku požiūriu į vykdymo dalį. Čia akivaizdžiai *galima matyti didelį dėmesį vykdymo detalumui*. Amerikiečių įsakymo dalyje – „Vykdymas“, nors pirmiausia

4 lentelė.

Uždavinio, vado ketinimo ir uždavinių/užduočių valdiniams ryšiai tipiniuose operaciniuose įsakymuose anglų kalba (sudaryta autoriaus)

Tipinė konstrukcija Vokietijos atveju	Tipinė konstrukcija Didžiosios Britanijos atveju	Tipinė konstrukcija NATO atveju	Tipinė konstrukcija JAV atveju
[...] **2. MISSION** 3. EXECUTION **a. Commander's intent** **b. Missions** c. Special tasks (for combat support units) d. Coordinating instructions [...] (*Command and Control on Operations: Training Guide*, 2018, p. 8)	[...] **2. MISSION** 3. EXECUTION a. Concept of Operations *** Intent** * Scheme of manoeuvre * Main effort **b. Missions and tasks** c. Coordinating instructions [...] (AC 71940, 2017, p. 9-13).	[...] **2. MISSION** 3. EXECUTION **Intent:** a. Concept of Operations **b. Tasks or Missions to Manoeuvre Units** c. Tasks or Missions to Combat Support Units d. Coordinating Instructions [...] (ATP-3.2.2(B), 2016, p. G-2-2)	[...] **2. MISSION** 3. EXECUTION **a. Commander's Intent** b. Concept of Operations c. Scheme of Movement and Maneuver [...] d. Scheme of Intelligence e. Scheme of Fires f. Scheme of Protection g. Cyber Electromagnetic Activities h. Stability Tasks i. Assessment **j. Tasks to Subordinate Units** k. Coordinating Instructions [...] [...] (FM 6-0, 2014 [2016], p. C-14, C-15)

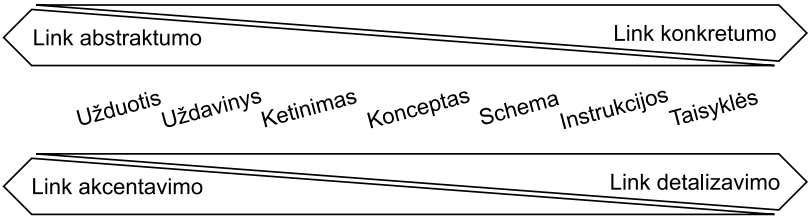
ir yra nurodomas vado ketinimas, vado ketinime nurodytas tikslas ar pagrindinės užduotys nėra tiesiogiai susietos su karinio vieneto uždavinio teiginiu. Vietoje to, iš tipinio amerikiečių vado yra tikimasi, kad jis pateiks savo valdiniams kiek įmanoma detalesnę vykdymo instrukciją. Vadas turi pateikti operacijų konceptą[10], begalę schemų, įvertinimą ir tik tada nurodyti pavaldžių karinių vienetų užduotis, o ne uždavinius. Pagal tas detalias vykdymo instrukcijas, pavaldus vadas turi pats susiformuluoti savo uždavinį. Kitaip tariant, jis turi „išsitraukti" uždavinį iš įsakymu gauto užduočių ir sąlygų „debesies" (žr. 7 pav.). Žinoma, tipiškai tą esminę užduotį, kurią valdiniui reikia „surasti" ir panaudoti savo uždavinio teiginyje, galima rasti pastraipoje „Užduotys pavaldiems vienetams". Vis dėlto pats ieškojimo ir persiformulavimo faktas neabejotinai palieka daug erdvės interpretacijoms ir netikrumui. Visų faktų visuma kelia pagrįstą išvadą, kad amerikietiškosios operos institucinė kaita pasižymi dideliu polinkiu eksperimentuoti. Tokia nuolat eksperimentuojanti institucinės kaitos forma dar yra vadinama „instituciniu „bricolage" – kur įvairūs instituciniai elementai (seni ir nauji, formalūs ir neformalūs, vidiniai ir išoriniai) yra *nuolat* lopomi kartu kuriant naujas taisykles"[1] (Lowndes et al., 2018, p. 70). Tai leidžia paaiškinti, kodėl amerikietiškoji opera pasižymi komplikuotumu. Čia svarbiau ne holistinė terminologinė visuma, o poreikis turimą terminų „suneštinį" terminologiškai suderinti. Dėl to nėra keista, kad amerikietiškoji vado ketinimo versijos samprata yra tokia prieštaringa. Skirtingai nei amerikiečių, vokiškoji opera, o dar konkrečiau karinio valdymo praktikos, iki pat šių dienų mažai pakito – ji lengvai nepasiduoda institucinei kaitai. Tikėtina, kad dėl šių priežasčių vokiškoji vado ketinimo samprata (žr. 6 pav.) išlaikė autentiką – yra paprasta, logiška bei, svarbiausia, lengvai pritaikoma praktikoje.

Siekiant akcentuotai suprasti vado ketinimo ir tikslo sąvokų skirtis ir sąlyčio ryšius, yra tikslinga apibendrinimą pradėti nuo šios Riper (2006, p. 13) tezės: „Uždavinio teiginiu aukštesnysis vadas pavaldiems vadams nusako, ką jie turi padaryti – užduotį, ir kodėl jie turi tai padaryti – tikslą arba ketinimą" (Shamir, 2011, p. 109-110). Tai labai svarbi apibendrinamoji išvada: *vadas turi nurodyti arba tikslą, arba ketinimą*. Gauta užduotis arba uždavinys (*užduotis + sąlygos*) turi prasmę, nes yra nukreiptos į konkretų tikslą. Taip per tikslo funkciją yra susiejamos uždavinių/užduočių sekos. Vadas gali nurodyti tik uždavinio/užduoties tikslą arba išplėstą

tikslo aiškinimą – vado ketinimą. Tai leidžia paaiškinti, kodėl tipinio vokiško operacinio įsakymo paragrafe „Uždavinys“ mes neaptiksime tikslo. Vietoje tikslo yra naudojamas vado ketinimo terminologinis konstruktas (įsakymo paragrafe „Vykdymas“), į kurį yra įtraukas ne tik pats tikslas, bet ir išplėstinis aiškinimas, kaip tas tikslas bus pasiektas per siekinius. Tais atvejais, kai kovinė situacija reikalauja greitų sprendimų ir veiksmų arba kai yra poreikis skirti konkrečius kovinius uždavinius (vok. *kampfaufträge*, angl. *combat missions*) valdiniams, vadas nurodo tik uždavinio/užduoties įgyvendinimo prasmės tikslą, o ne išplėstinį jo aiškinimą per vado ketinimą. Tokia neišplėstinė konstrukcija gali būti vadinama uždavinio teiginiu (užduotis + sąlygos + tikslas). Ši samprata leidžia paaiškinti ne tik vokiškosios operos sampratą, bet ir sudaro palankias sąlygas tinkamai apibrėžti neišaiškintas kovinio įsakymo (angl. *combat order*), skaidrės tipo įsakymo (angl. *overlay order* (ATP-3.2.2(B), 2016, p. G-3-3)) ir uždavinio tipo įsakymo (angl. *mission-type order* (ATP-3.2.1(B), 2018, pp. 1-21)) sampratas.

Apibendrinant galima teigti, kad vadovavimas yra informacinis-komunikacinis procesas, kurio dėka vadas tam tikru *turiniu ir forma*, perduoda, ko jis nori, tikisi ar reikalauja iš savo valdinių karinio veikimo. Joks vadovavimas nėra galimas be svarbių terminologinių konstruktų, leidžiančių vadui nusakyti reikiamo karinio veikimo kryptį, formą ir ribas. Tie svarbiausieji vadovavimą įgalinantys terminai yra užduotis (angl. *task*), uždavinys (angl. *mission*), ketinimas (angl. *intent*), konceptas (angl. *concept*), schema (angl. *scheme*), instrukcijos (angl. *instructions*) bei taisyklės (angl. *rules*). Šias terminologines konstrukcijas naudoja vadas norėdamas perteikti valdiniams sprendžiamos karinės problemos sprendinius. Nors vadovavimo prieigų yra įvairių, tačiau visas vadovavimo alternatyvas sieja universali priežastinė priklausomybė (žr. 8 pav.). Tai, kokius įvardintus terminus ir kokiomis apimtimis vadas naudoja savo vadovavimo veikloje, nulemia, kaip tas vadovavimas artės link abstraktumo ir tols nuo konkretumo ir atvirkščiai, kaip tas vadovavimas artės link konkretumo ir tols nuo abstraktumo. Kuo daugiau vadas per vadovavimą pateiks savo valdiniams užduočių ir uždavinių bei išlaisvins juos nuo instrukcijų ir taisyklių, tuo, tikėtina, valdinių karinis veikimas galės būti laisvesnis bei atsivers galimybės pasireikšti valdinių iniciatyvai. Bei atvirkščiai: kuo daugiau vadas savo valdiniams pateiks instrukcijų ir tai-

syklių bei mažiau užduočių ar uždavinių, tuo, tikėtina, labiau valdinių karinis veikimas bus statiškas, lengvai nuspėjamas bei užveriantis galimybes pasireikšti valdinių iniciatyvai. Tai reikšminga samprata, leidžianti šias svarbiausias sąvokas aiškinti vadovavimo paradigmos rėmuose.



8 pav. Vadovavimą įgalinančių terminų spektras (sudaryta autoriaus)

Iš pirmos pažiūros atrodo, kad užduotimis ir uždaviniais galima labai aiškiai išreikšti tai, ko norima iš savo valdinių karinio veikimo, tačiau tai vis dėlto yra abstraktūs terminologiniai konstruktai. Nei užduotis, nei uždavinys nenusako, KAIP juos įgyvendinti, todėl valdiniui norint įgyvendinti tas užduotis ar uždavinius reikia turėti patikimą žinių rinkinį, KAIP tos užduotys ar uždaviniai gali būti įgyvendinti. Dėl to užduotis ir uždavinys yra abstraktūs konstruktai. Jie tiesiog negali būti įgyvendinti, jeigu valdiniai neturi reikiamo profesinio raštingumo ir/ar kompetencijos. Instrukcijos ir taisyklės, priešingai, nekelia jokių didelių reikalavimų valdinių profesiniam raštingumui ar kompetencijai. Instrukcijos ir taisyklės tipiškai yra labai aiškios ir vienareikšmės. Instrukcijos tipiškai nusako tam tikrą veikimo algoritmą, kurį skaitydamas ir sekdamas bet kas gali atlikti reikiamą darbą. O taisyklės tipiškai nusako, ką galima ir ko negalima daryti tam, kad būtų gautos numatytos baigtys ir išvengta nenumatytų. Jeigu žmogus žino taisykles, kas galima ir kas negalima, dažniausiai jis yra išlaisvintas nuo poreikio mąstyti, priimti sprendimus bei atsakyti už tuos sprendimus. Kitaip tariant, instrukcijos ir taisyklės išlaisvina žmogų nuo atsakomybės. Taigi instrukcijos ir taisyklės yra tobulos, kai reikia spręsti tipines ir kartotines problemas. Taip yra, nes jos nekelia didelių reikalavimų personalo intelektiniam parengimui bei leidžia taupyti išteklius, kadangi baigtys visada yra tos pačios ir tikėtinos. Tačiau instrukcijos ir taisyklės yra visiškai netinkamos, kai reikia spręsti atipines ir nekartotines problemas. Nors neretai užduotys ir uždaviniai

aiškūs, tačiau yra abstraktūs įgyvendinimo prasme. Tipiškai valdinys pats pasirenka uždavinio ir užduoties įgyvendinimo prieigą, remdamasis savo profesiniu raštingumu ir kompetencija. Tad uždaviniai ir užduotys nenumato griežto kelio ir ribų, KAIP tos problemos turi būti išspręstos. Vadas, panaudodamas savo profesinį raštingumą, žino tipinį kelią, kaip tos žinomos problemos gali būti išspręstos. Tačiau vadui susidūrus su iššūkiais ar neapibrėžtumu, jis visada gali panaudoti savo profesinę kompetenciją tų problemų sprendimui, kurių negali išspręsti, panaudodamas profesinio raštingumo žinias. Tai leidžia paaiškinti, kodėl užduoties ir uždavinio sąvokos yra tokios svarbios ir naudingos vadovavime ir kodėl stebimas toks nemažas susidomėjimas šiais terminologiniais konstruktais ir jas sukūrusia vadovavimo uždaviniais filosofija.

Ilgą laiką kariavime, praktiškai iki pat vadovavimo uždaviniais filosofijos užgimimo, kariavimo schemos, instrukcijos ir taisyklės buvo vieninteliai elementai, per kuriuos vadas galėjo vadovauti. Įvairios karinės rikiuotės ir kariniai manevrai kėlė poreikį gebėti kariniams vienetams sinchroniškai veikti mūšio lauke, o kariams – demonstruoti labiau „raumenų“, o ne „smegenų“ pajėgumus. Disciplina, tvarka ir besąlygiškas karių paklusnumas buvo tie elementai, kurie leido karinėms struktūroms organizuotai veikti. Tokiame kariniame veikime niekada nebuvo erdvės abstraktumui. Viskas karinėse struktūrose privalėjo būti konkretu, aišku ir vienareikšmiška. Ne išimtis ir vadovavimas. Dėl to nėra stebėtina, kad karinės struktūros lig šiol linkusios viską konkretinti ir detalizuoti. Tai savaime nėra blogybė, kaip kartais yra bandoma nušviesti. Tiesiog tai – efektyvus būdas mažinti netikrumą ir karinio veikimo neapibrėžtumą kare. Tai yra stipri institucija, kurios negalima ignoruoti ir paneigti. Dėl to net ir šiandien schemos, instrukcijos ir taisyklės yra reikalingi ir neignoruotini vadovavimo elementai.

Schema yra tam tikrų veiksmų programa, kurios reikia laikytis (Merriam-Webster, n.d.). Schema taip pat – sisteminga ar organizuota konfigūracija – tam tikras apibendrintas grafinis vaizdas (Lietuvių kalbos institutas, 2015). Taigi schema nusako, kas ir KAIP turi veikti. Schemos pagrindinė vertė – galimybė perteikti svarbią informaciją per grafinį atvaizdavimą. Žvelgiant ir iš šių dienų perspektyvos, kariavimas nėra įsivaizduojamas be grafikos, kurią apibrėžia ir nusako NATO kariavimo kalba (APP-6(D), 2017). Schema konkrečiai ir detaliai leidžia nurodyti

veiksmus ir jų seką grafine forma. Tai leidžia mažinti netikrumą ir neapibrėžtumą kare. Schemos ne tik gali būti atvaizduojamos grafiškai, bet lygiai taip pat atpasakojamos ir tekstine forma. Tokią tekstinę išraiškos formą ypač linkę naudoti amerikiečiai. Amerikiečiai yra itin reiklūs įvairių schemų aprašymui. Pavyzdžiui, amerikiečių vadas, rengdamas operacinį įsakymą, turi pateikti įvairių schemų – judėjimo ir manevro, žvalgybos, ugnies, apsaugos ir kt., aprašymus (žr. 4 lentelę). Tai tipiška amerikietiškajai operai. To kitų alternatyvių operų atveju nėra. Nors schema ir leidžia vadui kariavimo eigą išreikšti konkrečiai ir detaliai, tačiau joje taip pat gali būti palikta tam tikra erdvė abstraktumui. Viskas priklauso nuo to, kiek vadas yra linkęs kariavimą detalizuoti bei to paties reikalauti iš savo valdinių.

Ketinimas sąlygiškai yra naujas vadovavimą įgalinantis terminologinis elementas. Ketinimu įprastai yra išreiškiamas tam tikras siekinių rinkinys, kuris leidžia vadui įgyvendinti norimą uždavinį (žr. 6 pav.). Kitaip tariant, ketinimas per siekinius nurodo valdiniams, KO ir KAIP karinis vienetas sieks kariavime. Ketinimas taip pat nusako tikslą, dėl ko tas uždavinys turi būti įgyvendintas, tokiu būdu valdiniams yra pateikiamas motyvas veikti. Vadovavimo uždaviniais filosofija pirmą kartą pakeitė nusistovėjusią institucinę tvarką ir pradėjo savo valdiniams aiškinti, KO-DĖL vienas ar kitas karinis veiksmas apskritai turi būti vykdomas. Lig tol valdiniai niekada negalėjo kvestionuoti vado sprendimų ar klausti ir reikalauti tam tikro karinio veikimo motyvų aiškinimo. Vokiškosios operos atveju vadas savo valdiniams tuos karinio veikimo motyvus pateikia per ketinimą. Taip susiformavo kitoniškas vado ir valdinio santykis. Vadas nenurodo konkrečių ir detalių valdinių karinio veikimo reikalavimų instrukcijomis ir taisyklėmis, o pateikia gerai akcentuotus, tačiau vykdymo prasme abstrakčius siekinius. Ketinimas yra tas elementas, kuris leidžia susieti skirtingų ešelonų[8] karinį veikimą. Tai paprasta, efektyvi ir istoriškai įrodyta vadovavimo prieiga. Taigi vokiečių vadas rengdamas įsakymą nėra įpareigotas pateikti schemų, instrukcijų ar taisyklių, vietoje to vadas įpareigotas pateikti savo ketinimą ir tinkamus uždavinius bei užduotis valdiniams (žr. 4 lentelę). Tai tipiška vokiškajai operai. Tokia vadovavimo alternatyva nesiekiama „sutramdyti" netikrumo, o priešingai – tą netikrumą „pamilti". Tokiu vadovavimu kaip tik siekiama papildomai kurti netikrumą bei įgalinti sėkmingesnį veikimą kare, negu tai gali padary-

ti priešas. Kitaip tariant, siekiama įgalinti „laviravimą“ karo chaose per žmogišką ir unikalų veikimą. Tokia vadovavimo alternatyva kelia poreikį sukurti pasitikėjimo, aukštos profesinės kompetencijos bei priimtinų klaidų toleravimo kultūrą. Nors tokia abstrakti vadovavimo prieiga ir yra efektyvi, kai kalba sukasi apie didelių karinių vienetų manevrinį kariavimą, tačiau kai kalba pasisuka apie kariavimą prieš nereguliarias pajėgas, taikančias kitokias kariavimo prieigas, arba mažus karinio veikimo rajonus, o taip pat ir „karą tarp žmonių“, kur riba tarp kario ir civilio yra sunkiai nubrėžiama, abstrakti vadovavimo prieiga gali sukurti labai nepageidaujamas baigtis (Shamir, 2011).

Koncepto (angl. **concept*)*** terminologinio konstrukto originalioji kilmė nėra labai aiški, tačiau tipiškai ji siejama su John Boyd darbais ir britiškąja operos alternatyva (AC 71940, 2017, p. 5-6). John Boyd teigė, kad „ne vietovė kariauja karus. Ne mašinos kariauja karus. Karus kariauja žmonės. Karas, kuris turi būti kovojamas, vyksta žmogaus mintyse“ (Eason, 1981). Vienas ryškiausių ir neabejotinai reikšmingiausių John Boyd palikimų yra „*OODA loop*“ modelis. Šis modelis apibrėžia paprastą karinio veikimo ciklą: *stebėk-orientuok-nuspręsk-veik* (angl. *observe–orient–decide–act*). Pagrindinė Boyd intelektinė įžvalga yra ta, kad kariavimas tarp oponuojančių pusių pirmiausia vyksta tarp jų „sukamų“ karinio valdymo ciklų, o pergales pasiekia tie, kurie sugeba greičiau tuos savo ciklus „sukti“, „sutrumpinti“ ar „apeiti“ bei tokiu būdu „įsiterpti“ į priešo karinio valdymo ciklą (Shamir, 2011, p. 104). Čia yra svarbu kuo greičiau prieiti prie reikiamų veiksmų, kol to nesugebėjo padaryti priešas. Tai stipri ir reikšminga koncepcinė samprata, būdinga britiškajai operai. Būtent konceptas ir leidžia įgalinti tokį vadovavimą, kuris nusako, KAIP mūsų karinis veikimas leis „pergudrauti“ priešą, ir taip pasiekti pergalę. Čia koncepto termino naudojimas atlieka ir kitą svarbią funkciją – leidžia derinti vadovavimo abstraktumą su konkretumu bei akcentavimą su detalumu. Kitaip tariant, leidžia suderinti kardinaliai skirtingas sampratas vienos sąvokos rėmuose. Pavyzdžiui, britiškasis koncepto variantas yra sudarytas iš ketinimo ir schemos (žr. 4 lentelę), o tokia samprata padeda suderinti tiek detaliojo vadovavimo filosofijos, tiek vadovavimo uždaviniais filosofijos vertingąsias savybes ir produktus. Tačiau svarbu pažymėti, kad Lietuvos karinėje bendruomenėje angliškas terminas *concept* į lietuvių kalbą yra verčiamas kaip „sumanymas“ bei tipiškai naudojamas

apibūdinant *concept of operations* terminą (AAP-6 [LTU], 2014, p. 115). Vis dėlto, toks vertimas nėra visiškai tikslus, nors ir labai artimas koncepto prasmei.

Apibendrinant schemos, ketinimo ir koncepto sampratas galima teigti, kad jų naudojimas leidžia vadui nusakyti valdiniams, KAIP kariniai vienetai veiks kariavime. Tipiškai schema nusakys tam tikrą vykdymo seką, ketinimas – darbų rinkinį, o konceptas – vykdymo „paveikslą". Ir visi šie terminologiniai konstruktai vadui yra svarbūs vadovavime, nes kiekvienas iš jų, nors ir turi privalumų ir trūkumų, leidžia savitai perteikti svarbią karinio veikimo informaciją. Dėl to jos turi būti derinamos atsižvelgiant į konkretų karinio veikimo kontekstą ir poreikius. Tuos pasirinkimus turi padaryti pats vadas.

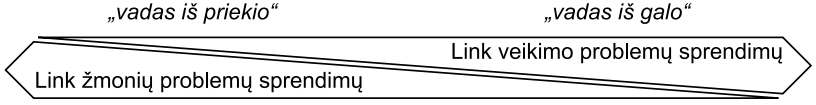
Užbaigiant skyrių, pagrįstai tvirtintina, kad vadovavimas ir kontroliavimas, o taip pat valdymas bei lyderystė yra svarbiosios, operą nusakančios, funkcijos (žr. 2 pav.). Tai kompleksinė visuma, kurią nėra lengva bei paprasta įvaldyti. Vis dėlto kažkas privalo tai daryti. Įprastai tai daro vadai. Dėl šios priežasties paskutinioji esė dalis yra skirta aptarti vado ir jo daromų sprendimų sampratą, kuri jokiais būdais negali būti atsieta nei nuo kariavimo, nei nuo operos, nei tuo labiau nuo vadovavimo sampratos.

6. VADAS IR JO SPRENDIMAI

Vyrauja nuostata, kad vado pirminė atsakomybė yra vadovavimas. Taip, vadovavimas yra neabejotina vado atsakomybė ir pareiga, tačiau be gebėjimo išspręsti problemas per valdymą arba lyderystę (žr. 2 lentelę) joks vadovavimas nebus efektyvus. Tiesiog be gebėjimo kokybiškai išspręsti atsiradusias karines problemas joks vadas negalės duoti ir tinkamų įsakymų savo valdiniams. Taigi *vadas pirmiausia sprendžia problemas ir tik po to vadovauja* savo valdiniams per vadovavimą įgalinančius terminologinius konstruktus (žr. 8 pav.). Vadovavimui vadas neišvengiamai naudoja valdymo ir/ar lyderystės metu sukurtus problemų sprendinius. Taigi kokybiškas valdymas ir lyderystė yra būtinosios tinkamo vadovavimo sąlygos. Ir tai yra tiesioginė bei pirminė vado atsakomybė.

Vado samprata negali būti atsieta nuo sprendimų (angl. *decision*). Tai yra dalykai, kurių iš vado pirmiausiai yra tikimasi – tinkamų (angl. *correct*) ir veiksmingų (angl. *effective*) sprendimų. Tačiau tinkamas (angl. *correct*) sprendimas nebūtinai bus teisingas (angl. *right*). Tai dilema, su kuria vadui tenka dažnai susidurti. Rodos, priimti sprendimą nėra taip ir sudėtinga, tačiau nešti atsakomybę (angl. *responsibility*) už priimtą sprendimą yra kur kas sunkiau. Sprendimas yra tiesiogiai susijęs su atsakomybe. Tai svarbi terminologinė sąsaja, kurios negalima ignoruoti. Tai leidžia paaiškinti, kodėl žmonės „bijo“, „nenori“, „apsimeta, kad negali“ priimti sprendimo. Atsakymas paprastas: už priimto sprendimo visada slypi atsakomybė. Vado sprendimas neretai yra gyvybės ir mirties klausimas. Kitaip tariant, vadas savo sprendimais dažnai nulemia, kas, tikėtina, gyvens, o kas – mirs. Visi žino, kad tas, kuris pirmas eina į „valomą kambarį“, turi kur kas didesnę tikimybę žūti. Tačiau kas eis į tą kambarį pirmas, dažniausiai, turi nuspręsti vadas. Lygiai taip pat vadas turi nuspręsti, kas bus paramos, atkirtimo ir šturmo grupėse. Visi taip

pat žino, kad tie, kurie būna šturmo grupėje, turi taip pat didesnę tikimybę žūti mūšio lauke. Žinoma, individualūs pasiaukojimo ir asmeninio apsisprendimo žūti mūšio lauke atvejai palengvina šią vado atsakomybę, tačiau visiems aišku – niekas nenori mirti ir atsakyti už savo karių mirtis dėl netinkamų sprendimų. Tai didžiulė atsakomybė už kitų žmonių gyvenimus. Aptarti pavyzdžiai leidžia paaiškinti, kodėl atsakomybė gali sukelti baimes suklysti – priimti netinkamą sprendimą. Priimti sprendimą saugioje aplinkoje yra viena, o priimti sprendimą pavojaus ir psichinės įtampos sąlygomis – visai kas kita. Tokiomis sąlygomis priimti tinkamus sprendimus gali ne kiekvienas, turbūt ir ne kas dešimtas. Todėl vado profesija yra tokia sudėtinga bei be galo vertinga.



9 pav. Požiūriai į vado vietą mūšio lauke (sudaryta autoriaus)

Kur vadas priima sprendimus, taip pat yra labai svarbi aplinkybė. Egzistuoja du skirtingi požiūriai į vado vietą mūšio lauke – „vadas iš priekio“ ir „vadas iš galo“ (žr. 9 pav.). „Vado iš galo“ požiūris yra tapatinamas su klasikine mokykla, o „vado iš priekio“ – gretinamas su vokiškąja mokykla (Hammes, 2004, p. 27). Žvelgiant iš šiuolaikinės perspektyvos, galima teigti, kad amerikietiškoji opera labiausiai atliepia „vadas iš galo“ požiūrį, o vokiškoji opera – „vadas iš priekio“. Nepaisant to, tai nėra imperatyvi taisyklė, kai kalbame apie individualybes, tačiau kai kalba pasisuka apie operas ir jų tendencijas, tai gali būti laikoma pakankamai patikimu bruožu.

Taip, šiuolaikinis kariavimas yra kitoniškas ir labai dinamiškas, tačiau senosios prieigos ir sampratos niekur nedingo – jos vis tiek išlieka svarbios. Dėl to negalima visiškai devalvuoti ir ignoruoti klasikinio „vadas iš galo“ požiūrio vertės. Klasikiniu požiūriu, vadas turėjo spręsti tik praktinio karinio veikimo problemas, priimti sprendimus ir duoti komandas „iš galo“ tam, kad galėtų išlaikyti iš anksto numatytą karinio veikimo eigą ir „stumti“ savo pajėgas į priekį pagal sudarytą mūšio eigos laiko ašį (angl. *timeline*). Tai tipinė instrukcinė karinio valdymo prieiga. Šiuolaikiniame kariavime klasikines laiko ašis pakeitė sinchronizavimo matricos (angl.

synchronization matrix), kurias taip mėgsta amerikiečiai (FM 6-0, 2014 [2016], p. 9-32). Tačiau esmės tai nepakeitė – vadas turi būti gale tam, kad galėtų išlaikyti ir suvaldyti iš anksto numatytą, maksimaliai ištobulintą veiksmų eigą. Šiuolaikiniu „vadas iš galo" požiūriu, vadas turi „užkamšyti" suplanuoto karinio veikimo „skyles" per iš anksto numatytus sprendimo taškus (angl. *decision point*) ir svarbios vadui informacijos poreikio (CCIR, angl. *commander's critical information requirements*) reikalavimus (FM 6-0, 2014 [2016], p. 9-27, 3-7). Pasak amerikiečių: „geras veiksmų eigos variantas turi suteikti vadams galimybę rinktis alternatyvius sprendimus, kurių vadas gali imtis atsižvelgdamas į numatytus ir nenumatytus *realios* situacijos pokyčius"[1] (FM 6-0, 2014 [2016], p. 9-18). Tokiu būdu vadas išlaiko karinio veikimo kryptį bei siekia iš anksto numatyto baigčių rinkinio – galutinio rezultato (žr. 7 pav.). Tokia „vado iš galo" pozicija leidžia vadui sumažinti įtampą ir stresą dėl kylančio pavojaus bei priimti labiau apgalvotus sprendimus. Tačiau lygiai taip pat vadas, nutolęs nuo mūšio lauko priekio, turi kur kas prastesnį informacinį suvokimą apie realią mūšio eigą. Dėl to tokiam „vadui iš galo" yra svarbu susirinkti informaciją apie realią mūšio situaciją iš savo valdinių, esančių priekyje. Tai leidžia paaiškinti, kodėl amerikietiškoje operoje svarbų vaidmenį atlieka įvairūs raportavimo ir informacijos tvarkymo procesai. Per informacijos tvarkymo procesus „vadas iš galo" siekia mažinti informacinį netikrumą ir neapibrėžtumą. Tačiau šiuolaikinės informacinės technologijos, šią informacijos tvarkymo problemą leidžia pakankamai efektyviai spręsti tam, kad „vadas iš galo" galėtų sėkmingai veikti mūšio lauke. Tai taip pat leidžia paaiškinti, kodėl amerikietiškoji opera yra linkusi į „mikrovaldymą", o aukštesnieji vadai – įsiterpti į valdinių karinio valdymo ir netgi vadovavimo procesus. Toks „vadas iš galo" yra linkęs išlaikyti statutais grįstą bendravimo formatą su savo valdiniais ir mažiau spręsti žmonių problemas, ypač kai kalbame apie realaus mūšio sąlygas. Tai natūralu, nes vado priekyje tiesiog nėra, todėl jis tų žmonių problemų ir negali spręsti. Visos žmonių problemos yra sprendžiamos per pavaldžius vadus ar tais momentais, kai nėra pavojaus. Toks „vadas iš galo" požiūris atitinka detaliojo vadovavimo filosofines nuostatas.

„Vado iš priekio" požiūris sąlygiškai yra naujas, atsiradęs Pirmojo pasaulinio karo apkasuose (Hammes, 2004, p. 27). Vėliau nauja vokiškoji *Blitzkrieg* doktrina įnešė į mažų karinių vienetų kovinės galios struktūrą

naują elementą – mobilumą. Tai taip pat indoktrinavo kertinį vadovavimo ir kontroliavimo principą – *Auftragstaktik*. „Vado iš priekio“ praktika dar labiau įsitvirtino vokiškosios operos atveju. Toks vado pozicijos pokytis mūšio lauke buvo būtinas norint įgalinti pakitusią vokiškąją kariavimo prieigą. Galima teigti, kad vokiečiai nuo Antrojo pasaulinio karo persiorientavo į puolamojo pobūdžio kariavimą. Čia tinka karinės bendruomenės tarpe gerai žinomas posakis, kad „geriausia gynyba yra geras puolimas“. Toks „vadas iš priekio“ puolime gali kur kas efektyviau vesti karius į mūšį, nes gauna kur kas geresnį informacinį suvokimą apie vykstančio mūšio eigą. Tačiau toks „vadas iš priekio“ neturi daug laiko mąstyti ir priimti gerai apgalvotus sprendimus. Jis turi gebėti priimti greitus sprendimus „čia ir dabar“ (Shamir, 2011, p. 34, 112). Kitaip tariant, kalbant Gladwell (2007) terminais, – „mąstyti be mąstymo“. „Mąstymas be mąstymo“ sudaro sąlygas vadui priimti greitus sprendimus, kai reikšmingai pakinta situacija ar atsiveria palankūs šansai nugalėti priešą. Tai leidžia paaiškinti, kodėl vokiškosios operos atveju svarbų vaidmenį atlieka žmogaus intelektualiniai gebėjimai veikti esant aukštos įtampos ir rizikos sąlygomis bei kodėl vokiečių karininkų profesiniam parengimui yra skiriama tiek daug dėmesio ir laiko. Vokiečių karininkui profesionalumas yra būtinas tam, kad galėtų vesti savo karius iš priekio. Svarbu pažymėti, kad „vado iš priekio“ pozicija sudaro kitoniškas galimybes spręsti ne tik karinio veikimo, bet ir tas problemas, kurios yra susijusios su žmonėmis. „Vadas iš priekio“ kartu su kariais tiesiogiai dalinasi kylančiu pavojumi žūti mūšio lauke, o tai leidžia įkvėpti karius veikti didelio pavojaus sąlygomis. Nors „vadas iš priekio“ bendrauja su savo valdiniais formaliai, tačiau jis kuria kur kas artimesnius tarpasmeninius santykius nei tipinis „vadas iš galo“. Tai padeda suaktyvinti karių motyvaciją veikti per žmogiškąjį ryšį. Šie pavyzdžiai paaiškina, kodėl vokiškojoje operoje svarbų vaidmenį atlieka humanizmas bei vado ir valdinio santykių konstravimo procesas – *Innere Führung*. Toks „vado iš priekio“ požiūris atitinka vadovavimo uždaviniais filosofines nuostatas.

Nors „vado iš priekio“ požiūris yra karybos inovacija bei laikomas tam tikra siekiamybe, šiuolaikiniame kare, tačiau vadas ne visada gali būti priekyje. Ypač svarbu tai tampa, kai kariavimas apima vis platesnes mūšio erdves bei įvairialypes kariavimo dimensijas. Lygiai taip pat ne visi vadai gali būti „vadais iš priekio“ ir ne visi vadai gali būti „vadais iš

galo“. Žinoma, klasikiniai „vadai iš galo“ kartais sulaukia kritikos ir netgi pašaipų (Shamir, 2011, p. 51), tačiau ši pozicija labai priklauso nuo vado dominuojančio gebėjimo „greitai“ arba „lėtai“ mąstyti (Kahneman, 2011). Kiekvienas mąstymo tipas turi unikalių vertingųjų savybių. Dėl šios priežasties minėti skirtingi požiūriai į vado vietą mūšio lauke neturėtų būti priešinami arba viena iš alternatyvų aukštinama kitos atžvilgiu. Priešingai, aptarti skirtingi požiūriai turėtų būti derinami, atsižvelgiant į tam tikro karinio veikimo poreikius. Nepaisant įdiegtos „vadas iš priekio“ inovacijos, vokiečiai neignoravo ir gerai apgalvotų sprendimų vertės bei karininkų, kurie tokiu „lėto“ mąstymo tipu disponuoja.

5 lentelė.

Karininkų gebėjimų skirstymo matrica
(sudaryta pagal Enzensberger (2009, p. 87))

	Stropus (angl. *diligent*)	**Tinginys** (angl. *lazy*)
Protingas (angl. *clever*)	~2 proc. karininkų: pasižymi intelektiniu abstraktumu; pasižymi „lėtu“ mąstymu; geba priimti racionalius sprendimus; veikia „su uždelsimu“; Tinkami štabams ir *Think tank* centrams.	~4 proc. karininkų: pasižymi intelektiniu aiškumu; pasižymi „greitu“ mąstymu; geba ramiai priimti sudėtingus *Blink* sprendimus; Veikia „čia ir dabar“; Tinkami vadovaujančioms pareigoms.
Kvailas (angl. *stupid*)	~4 proc. karininkų: pasižymi intelektiniu sumišimu; pasižymi „impulsyviu“ mąstymu; geba priimti destruktyvius sprendimus; veikia chaotiškai; netinka jokioms pareigoms.	~ 90 proc. karininkų: pasižymi intelektiniu apatiškumu; pasižymi „į save“ orientuotu mąstymu; geba priimti tipinius sprendimus; veikia „neužsikraudami“; tinkami įprastoms pareigoms.

Kad vokiečiai neignoravo „greitai“ ir „lėtai“ mąstančių karininkų vertės, patvirtina tuo pačiu 1933 m. spalio 17 d. publikuotu *Truppenführung* leidiniu išdėstyta karininkų klasifikavimo samprata (žr. 5 len-

telę). Kaip teigia Enzensberger (2009, p. 87), *Truppenführung* leidinyje generolas Kurt von Hammerstein-Equord pateikė šį karininkų skirstymą: „Aš skirstau savo karininkus į keturias grupes. Yra protingi *(angl. clever)*, stropūs *(angl. diligent)*, kvaili *(angl. stupid)* ir tingūs *(angl. lazy)* karininkai. Įprastai yra kombinuojamos dvi savybės“[11]. Pasak Hammerstein-Equord, „protingi ir stropūs“ karininkai labiausiai tinka generaliniam štabui[12]. „Protingi ir tingūs“ karininkai turi būti skiriami į tas pareigas, kuriose yra išreikštas stiprus lyderystės poreikis, nes tokie karininkai disponuoja intelektiniu aiškumu ir ramybe. Tai yra reikalinga norint priimti sunkius sprendimus mūšio lauke. „Tingūs ir kvaili“ karininkai sudaro didžiąją visumą. Jie yra tinkami tik rutininiams darbams atlikti. Ir galiausiai, „kvaili ir stropūs“ karininkai yra tas destrukcinis branduolys, kuris sukelia tik nereikalingus vidinius ginčus ir organizacinį sumišimą, todėl jiems jokios atsakomybės neturi būti patikėtos. Žinoma, toks skirstymas galbūt per daug kategoriškas, nes sunku objektyviai atskirti, kur tas „protingumas“ baigiasi ir kur prasideda „kvailystės“, o pateiktas procentinis pasiskirstymas akivaizdžiai yra nepatikimas, tačiau loginės prasmės vis tiek tame yra. Galima teigti, kad asmeninių savybių rinkiniai, nukreipti į valdymą, lyderystę ir vadovavimą, yra ypač reti ir dėl to vertingi. Tai leidžia paaiškinti, kodėl ne kiekvienas žmogus gali būti vadu bei kodėl ne kiekvienas vadas gali būti profesionaliu vadu. Apibendrintai galima teigti, kad „vadas iš priekio“, labiausiai tikėtina, bus „protingas tinginys“, o „vadas iš galo“ – „protingas stropuolis“.

Kuo daugiau neapibrėžtumo ir kuo didesnis pavojus mūšio lauke, tuo labiau kariai tikisi matyti „vadą iš priekio“ bei gauti iš jo greitus ir tinkamus sprendimus. Reikia pripažinti, kad mažų vienetų karinio valdymo atveju, ypač kai kalbame apie puolamąjį karinį veikimą, labiau tinka „vadas iš priekio“ nei „vadas iš galo“ (Shamir, 2011, p. 90). Tačiau tai neturėtų būti laikoma konstanta ir nepajudinama taisykle. Pavyzdžiui, galima pabandyti įsivaizduoti bei aptarti tipinę būrio, sudaryto iš trijų skyrių, puolimo situaciją. Tipiškai vienas skyrius bus šturmo (angl. *assault*) grupėje, kitas – paramos grupėje, o trečias – rezervo grupėje. Taigi mąstant konceptualiai, „vadas iš priekio“ tipiškai rinksis savo vietą su šturmo grupe, o „vadas iš galo“ – su paramos grupe. Abi įvardintos alternatyvos yra galimos. Jos turi ir privalumų, ir trūkumų. „Vadas iš galo“ gali sumažinti įtampą ir sąlygiškai komfortabilesnėmis sąlygomis priimti geriau apgal-

votus sprendimus bei matyti platesnį būrio veikimo paveikslą, tačiau tuo pačiu turėti mažiau įtakos karščiausiame taške. Lygiai taip pat „vadas iš priekio“ turės gebėti priimti tinkamus sprendimus „čia ir dabar“, būti labai profesionalus individualių įgūdžių prasme, tačiau nematys didesnio paveikslo, liečiančio visą būrį. Čia taip pat kyla neretos rizikos: „vadui iš galo“ tapti „plazminiu vadu“ ir nesuvokti realios situacijos (Shamir, 2011, p. 152-155), o „vadui iš priekio“ įsiterpti į žemesniojo vado operavimo erdvę bei beprasmiškai žūti (Shamir, 2011, p. 151). Postuluojama, kad universalios ir „geriausios“ vado pozicijos tiesiog nėra. Tai lemia įvairūs faktoriai (apibendrinti faktoriai yra pateikti ATP-3.2.2(B) (2016, p. 2-22) leidinyje). Tik pats vadas, atsižvelgęs į savo asmeninių gebėjimų rinkinį, turi „atrasti“ tinkamiausią sprendimų priėmimo terpę – „priekį“ ar „galą“, o atradęs sau tinkamą – šalinti trūkumus. Čia vadui turi kilti esminis interesas – rasti tokią terpę, kuri leidžia priimti tinkamus sprendimus mūšio lauke.

Ugdant būsimus vadus būtina įvertinti ir kitas svarbias aplinkybes. Vadui sėkmingai veikti taikos metu ir karo metu nėra tapatu. Dėl to taikos meto „geras“ vadas, nebūtinai bus „geras“ karo metu ir atvirkščiai – „geras“ karo meto vadas, nebūtinai bus „geras“ taikos metu. Vis dėlto, nepaisant pirminės vadų veikimo terpės – karo, karinės struktūros yra konstruojamos taikos metu. Kita svarbi aplinkybė yra tai, kad kuo labiau vadas ateityje užims aukštesnes pareigas ir tols nuo mažų karinių vienetų valdymo, tuo labiau jam reikės mokėti priimti gerai apgalvotus sprendimus. Taigi rengiant mažų karinių vienetų vadus, intelektu grįstas gebėjimas priimti gerai apgalvotus sprendimus neturėtų būti ignoruojamas, tačiau, vis dėlto esminis ir svarbiausias dėmesys turėtų būti skirtas ugdymui priimti greitus „blink“ sprendimus, remiantis asmenine nuojauta – intuicija (angl. „*gut feeling*“). Toks ugdymas padėtų pasiekti būseną, kai vadas geba sėkmingai veikti net ir esant ypač aukšto veiksmų intensyvumo ir psichologinio spaudimo sąlygoms. Kitaip tariant, mažo vieneto „vadas iš priekio“ turi gebėti automatiškai priimti sprendimus, pasižymėti aukštu emociniu atsparumu bei fiziniu parengtumu. Lygiai taip pat būsimieji vadai turėtų būti gerai intelektualiai parengti bei mokomi reflektuoti. Tokia dualistinė vadų ugdymo samprata, tikėtina, leistų išlaikyti balansą tarp „vado iš priekio“ ir „vado iš galo“ poreikio. Ypač profesionalus vadas, kai to reikalauja situacija, turi gebėti ne tik „mąstyti be mąstymo“ bei priimti

„blink“ sprendimus, bet ir mąstyti „lėtai“ bei priimti racionalius sprendimus. Tai yra labai reta gebėjimų kombinacija, tačiau ji gali būti kryptingai ugdoma. „Lėtai“ mąstantis karininkas gali būti ugdomas mąstyti „greitai“ ir atvirkščiai – „greitai“ mąstantis karininkas gali būti ugdomas mąstyti „lėtai“. Čia svarbiausia sąlyga – vadas turi pasižymėti aukštu protiniu bei emociniu potencialu. Taigi nepaisant skirtumų, pirminė vadų atsakomybė yra gebėjimas priimti sprendimus ir tik po to, tuos sprendimus paversti suprantamu informaciniu turiniu bei tą turinį perteikti valdiniams labiausiai priimtina forma.

Tačiau toks svarbus terminas, kaip sprendimas (angl. *decision*), lygiai taip pat, kaip ir kiti svarbūs karinio valdymo terminai, nėra apibrėžtas NATO karinėje kalboje – AAP-6 (2019) leidinyje. Čia galime aptikti tik amerikietiškosios operos terminologinio produkto – sprendimo taško (angl. *decision point*) apibrėžtį (AAP-6, 2019, p. 39). Taigi kas yra tas sprendimas, su kokiais terminais šis terminas turi būti siejamas bei kaip sprendimai yra naudojami praktikoje, lieka neišsamiai atsakyti klausimai. Pavyzdžiui, amerikiečių ADP 5-0 (2019) ir FM 6-0 (2014 [2016]) leidinių atvejais sprendimo sampratos diskursas yra labai silpnai išplėtotas, nors pats sprendimo žodis nėra retas įvertintuose leidiniuose. O vokiškojoje operoje svarbus vado sprendimo (angl. *commander's decision*) terminas, apskritai, nėra apibrėžtas ar naudojamas amerikietiškosios operos atveju. Amerikiečių leidiniuose vyrauja akivaizdus instrukcionizmas bei pozityvistinis požiūris[13] į sprendimų priėmimo procesą (angl. *decision-making process*). Kur kas plačiau ir išsamiau sprendimo samprata yra aptarta NATO leidiniuose, ypač ATP-3.2.2(B) (2016). Apibendrintai galima teigti, kad *sprendimas yra konkretaus veiksmo, veiksmų sekos, veiksmų eigos varianto ar tam tikros alternatyvos pasirinkimas iš visų tuo metu galimų alternatyvių variantų* (ATP-3.2.1(B), 2018, p. 2-15; ATP-3.2.2(B), 2016, p. 1-3; 2-10). Taigi sprendimus daro ne tik vadai, bet ir visi kariai, tačiau vado sprendimus priima tiktai vadai. Tai yra tiesioginė vadų atsakomybė, kuri negali būti deleguota. Vado sprendimas nurodo, kokia karinio veikimo alternatyva yra pasirinkta konkrečiai karinei problemai spręsti. Kitaip tariant, vadas nurodo, KAIP (ATP-3.2.1(B), 2018, p. 2-16) valdomas karinis vienetas veiks mūšio lauke. Nors vadas ne visada priima svarbiausius sprendimus, KAIP valdiniai veiks (pavyzdžiui, valdžios delegavimo atveju), tačiau visais atvejais vadai neša absoliučią atsakomybę už savo valdi-

nių karinio veikimo pasekmes. Tai yra esminis pasitikėjimą tarp vado ir valdinio ribojantis veiksnys. Pasitikėjimas yra ilgai konstruojamas bei itin lengvai sugriaunamas. Valdinys turi būti laikomas „patikimu iki tol, kol neįrodyta priešingai" (Shamir, 2011, p. 174). Vis dėlto vado pasirengimas pasitikėti ir prisiimti atsakomybę už savo valdinių veiksmus yra tas elementas, kuris leidžia įgalinti lankstesnį karinį veikimą (Shamir, 2011, p. 90). Tai suteikia vadui galimybę per valdinių sprendimus kur kas greičiau ir efektyviau veikti mūšio lauke (ATP-3.2.2(B), 2016, p.2-10). To priežastis – spartesni realios situacijos vertinimo *(angl. evaluation)* procesai, nes valdinys tipiškai turi kur kas tikslesnę ir patikimesnę informaciją negu aukštesnysis vadas. Galiausiai, pranašumas nebus išnaudotas, jeigu valdiniai vien tik lauks įsakymų iš aukštesniųjų vadų (Shamir, 2011, p. 38).

Postuluojama, kad vertinimas yra centrinė karinio valdymo funkcija. Vertinimas yra nuolatinis procesas, teisingų sprendimų pagrindas. Nors įvertinimais (angl. *assessments*) ir yra renkami reikalingi duomenys, informacija bei daromos išvados, vertinimas (angl. *evaluation*) yra būtent tas apibendrinamasis procesas, kuris leidžia vadui padaryti galutines išvadas bei priimti sprendimą. Čia vado nuovoka (angl. *judgment*) yra svarbus vertinimo proceso elementas. Vertinimo procesas, taip pat gali būti laikomas tiek mokslu, tiek menu (ATP-3.2.2(B), 2016, p. 1-2). Taigi priimti sprendimai, grįsti kiekybiniais vertinimais, labiau rems mokslo požiūrį, o sprendimai, grįsti kokybiniais vertinimais, – meno požiūrį. Dar paprasčiau kalbant, kuo daugiau „skaičiukų" vertinime, tuo sprendimas bus „moksliškesnis" ir kuo daugiau intuityvios vado nuovokos vertinime, tuo sprendimas bus „meniškesnis". Tai neprieštarauja NATO atveju išdėstytai sprendimo priėmimo skirstymo sampratai. NATO atveju yra skiriama struktūrine prieiga (angl. *the structured approach*) grįstas sprendimų priėmimas bei natūralistinis (angl. *naturalistic*) sprendimų priėmimo būdas (ATP-3.2.2(B), 2016, p. 2-3). Nors vėliau leidinyje šis sprendimų priėmimo skirstymas terminologiškai pakinta bei tampa racionaliaisiais (angl. *rational*) bei intuityviaisiais (angl. *intuitive*) sprendimų priėmimo būdais (ATP-3.2.2(B), 2016, p.4-30), esmė nesikeičia – tai vis tiek yra „skaičiukų" ir žmogiškosios intuicijos priešprieša.

Ar tai reiškia, kad tipinis „vadas iš priekio" gali priimti sprendimus tik intuityviai, o „vadas iš galo" tik racionaliai? Priešingai, tai nėra griežtai susiję su vado pozicija mūšio lauke. Pirmiausia tai yra susiję su tuo, kiek

laiko vadas turi sprendimui priimti ir kokia informacija jis disponuoja tuo metu. Nors tipiškai veiksmų planavimui ir organizavimui vadas turi daugiau laiko negu veiksmų vykdymui, tačiau tai nėra griežta taisyklė. Laiko faktorius šioje situacijoje yra esminis, nulemiantis, kokio sprendimo reikia – *racionalaus* ar *intuityvaus*. Tai yra svarbiausieji argumentai, kodėl tiek „vadas iš priekio", tiek „vadas iš galo" turi gebėti „greitai" ir „lėtai" mąstyti, taikyti patikimus racionalaus sprendimo priėmimo metodus (pvz. padalinių valdymo procedūras) bei remdamasis nuovoka priimti sprendimą, kai to reikalauja reali situacija. Tačiau tiek racionalaus sprendimo būdas, tiek intuityvaus sprendimo būdas turi sau būdingų trūkumų. Racionalaus sprendimo būdo esminis trūkumas yra reiklumas laikui ir patikimai faktologinei informacijai. Tai veda prie pavojaus vengimo ir „pervertinimo" kultūros. Intuityvaus sprendimo būdo esminis trūkumas yra reiklumas vado profesiniam raštingumui ir kompetencijai (Shamir, 2011, p. 93). Tai veda prie perteklinio rizikavimo ir situacijos „nuvertinimo" kultūros. Pirmu atveju tipiškai mes girdėsime teiginį, kad labiau reikia „pakankamai gero sprendimo laiku negu idealaus pavėluotai", o antru – „nuo drąsaus iki kvailo sprendimo tik vienas žingsnis". Abiem atvejais veikia stiprūs instituciniai spąstai, kuriuos būtina suprasti.

Vis dėlto šių priešpriešinių sprendimo būdų taikymo galia pasireiškia tada, kai jie yra derinami tarpusavyje (Shamir, 2011, p. 143, 185). Klausimas išlieka tik, kiek ir į kurią pusę tas sprendimų priėmimų būdų balansas pakrypsta bei kokiais atvejais yra naudojamas alternatyvus sprendimo būdas. Pavyzdžiui, amerikiečiai kariavime labiau kliaujasi technologiniu ir turimų išteklių pranašumu (Shamir, 2011, p. 186), todėl jų sprendimai dažniausiai krypsta į optimalumo pusę. O vokiečiai kariavime labiau kliaujasi žmogiškojo profesionalumo ir inovacijų teikiamu pranašumu, todėl jie sprendimus yra linkę kreipti į intuityvumo pusę. Nepaisant šios priešpriešos, NATO diskurse vyrauja naratyvas, kad racionalusis ir intuityvusis sprendimo priėmimo būdai yra vienodai vertingi (ATP-3.2.2(B), 2016, p.4-31). Tai išskirtinis ir kartu savaime suprantamas pozicinis bruožas, nes NATO kontekste susiduria įvairios filosofinės pozicijos. Nors galima pritarti NATO atveju išdėstytai pozicijai, tačiau atsižvelgiant į mažų vienetų karinio veikimo specifiką teigtina, kad mažo karinio vieneto vadas turėtų būti ugdomas karinę praktinę realybę labiau vertinti remiantis kokybiniais negu kiekybiniais įvertinimais, o sprendimus priimti labiau

remiantis intuityvia nuovoka negu racionaliu skaičiavimu (Shamir, 2011, p. 34). Nepaisant sparčios technologinės pažangos, karinius vienetus vis dar valdo ne „plienas“, o žmonės (Shamir, 2011, p. 186). Racionalumo spragą gali padėti mažinti gerai įvaldytos procedūros, nes jos leidžia eliminuoti poreikį priiminėti kartotinius sprendimus (ATP-3.2.2(B), 2016, p. 3-26), bei šiuolaikinių informacinių technologijų, automatizuotų informacijos tvarkymo, apdorojimo ir analizės sistemų teikiamos galimybės (ATP-3.2.2(B), 2016, p. 3-15). Intuityvių sprendimų kokybę gali pagerinti naudojamos kur kas pažangesnės komunikavimo sistemos ar novatoriški būdai, įgalinantys kitokią socialinę interakciją (ATP-3.2.2(B), 2016, p. 3-15).

Galiausiai, priimti sprendimai turi labai aiškią praktinę reikšmę kariavime. Sprendimai nulemia, kaip karinis vienetas taikys turimą kovinę galią (angl. *combat power*) mūšio lauke (ATP-3.2.2(B), 2016, p.4-31). Tai aiški karinio sprendimo terminologinė sąsaja su kovine galia . Dėl to yra stebėtinai keista fiksuoti faktą, kad amerikiečiai, perėmę svarbiausius vokiškosios operos terminologinius elementus, į savo nacionalinę operą neperkėlė, neabejotinai, vokiečiams svarbaus termino ir jo terminologinės konstrukcijos – vado sprendimo (angl. *commander's decision*). Jog vado sprendimas vokiškojoje operoje atlieka svarbų vaidmenį, įrodo faktas, kad ypač glaustame ir koncentruotame vokiškajame *Command and Control on Operations: Training Guide* (2018, p. 6) leidinyje vado sprendimo sampratos aiškinimui yra skirtas vienas atskiras puslapis. Galima pagrįstai teigti, kad tai, kas NATO ir JAV atvejais yra vadinama uždavinio teiginiu, Vokietijos atveju yra vadinama vado sprendimu. Negana to, viename iš NATO APP-28(A) (2019, p. F-1) leidinių tai dar kontraversiškai yra vadinama ir vado ketinimu. Nepaisant to, vokiškoji vado sprendimo konstrukcija yra praktiškai identiška amerikietiškajai uždavinio teiginio terminologinei konstrukcijai. Trūksta tik vieno elemento – KAIP. Vokiškasis vado sprendimo terminas turi kitonišką prasmę ir reikšmę planavimo procesui. Tipinį vokiškąjį vado sprendimą sudaro šeši elementai: KAS? – nusako karinio vieneto aplinkybę; KĄ? – nusako karinio vieneto užduotį; KAIP? – nusako karinio vieneto pajėgumų organizavimo logiką užduoties įvykdymui; KADA? – laiko aplinkybę; KUR? – vietos aplinkybę; KODĖL? – tikslą. Priimtas vado sprendimas eliminuoja netinkamus veiksmų eigos variantus, parenka vieną konkretų veiksmų eigos varian-

tą, aiškiai nusako pasirinktą karinio veikimo alternatyvą bei tiksliai nukreipia planavimo procesą į konkrečią baigtį – vado įsakymą. Taigi, vokiečių požiūriu, planavimo procesas prasideda tik tada, kai yra priimtas vado sprendimas. Kaip teigia vokiečiai: „*vado* sprendimas yra atspirties taškas (angl. *the benchmark*), nuo kurio priklauso tolesnis planavimas. Vado sprendimas turi būti suformuluotas glaustai ir nedviprasmiškai bei įtrauktas į išleidžiamus įsakymus“[1] (*Command and Control on Operations: Training Guide*, 2018, p. 6). Vokiečių požiūriu, vado sprendimas yra tas baigtinis vertinimo proceso produktas, kurio pagrindu vėliau yra sudaromas karinio vieneto uždavinys (ne uždavinio teiginys – aut. pas.), vado ketinimas bei uždaviniai valdiniams. Tai dera su tipine vokiškojo įsakymo forma (žr. 4 lentelę) ir yra paprasta bei logiška. Šis vokiškasis vado sprendimo terminas leidžia vadui net intuityviai priimtą sprendimą išreikšti aiškiai (angl. *unambiguous*), glaustai (angl. *concise*) ir suprantamai (angl. *comprehensible*). Tai patikimas konstruktas, kuriuo remdamasis vadas gali išdėstyti sprendimu pasirinktą karinio veikimo alternatyvą. Nieko panašaus stebėti amerikietiškosios operos atveju, įskaitant didelių ir mažų karinių vienetų valdymą, negalime. Tipiškai amerikiečių vadas planavimo proceso pabaigoje (MDMP 6-ajame žingsnyje – aut. pas.) patvirtina, su kuriuo štabo parengtu veiksmų eigos variantu karinis vienetas „eis į mūšį“, pateikia galutinius planavimo nurodymus (FM 6-0, 2014 [2016], p. 9-46), o ne išdėsto aiškų, glaustą ir suprantamą vado sprendimą (žr. 6 lentelę).

Apibendrinant teigtina, kad vado sprendimas, vokiškuoju požiūriu, yra dar vienas sėkmingą vadovavimą įgalinantis terminas – konkretus ir aiškus vertinimo proceso pabaigos produktas, leidžiantis kryptingai pereiti prie planavimo. Ši termino samprata paneigia, atrodo, tvirtą ir nepajudinamą mitą, kad vokiečiai niekada savo valdiniams nenurodo, KAIP reikia įgyvendinti uždavinius. Vis dėlto vokiečiai savo valdiniams nusako tą „*know-kow*“ per vado sprendimo KAIP dalį, tačiau niekada nesikiša į pavaldaus vado veikimo erdvę – vidinę KAIP architektūrą (*Truppenführung*, 2018, p. 14). Priešingai nei vokiečiai, amerikiečiai nenaudoja ir netgi galima teigti, jog vengia bet kokių elemento KAIP apraiškų. Tai taip pat leidžia paaiškinti ir kitą įdomų reiškinį – kodėl amerikiečių vadas turi pats susiformuluoti savo uždavinį iš aukštesniojo vado užduočių ir sąlygų „debesies“ (žr. 7 pav.). Galiausiai, šie teiginiai patvirtina, kad ame-

rikietiškoji opera pasižymi procesišku ir mechaniškų požiūriu į sprendimų priėmimą, nes amerikiečiams sprendimas yra „skaičiukų“ ir optimalaus (ne racionalaus) alternatyvos suradimo procesas. Taigi vienokiu ar kitokiu būdu priimtas vado sprendimas nukreipia planavimo procesą į užbaigimą, o išleistas vado įsakymas jį užbaigia bei sudaro sąlygas pereiti prie karinių veiksmų ar jų sekos organizavimo ir vykdymo.

6 lentelė.

Vokiškoji vado sprendimo samprata
(*Command and Control on Operations: Training Guide*, 2018, p. 6)

Kas? (angl. *Who?)*	Vienetas kaip visuma (angl. *Unit as a whole*)	- Sustiprintas šarvuotas pėstininkų batalionas (angl. *reinforced Armd Inf Bn*)[14]
Daro Ką: (angl. *does What:*)	Taktinė veikla, bendrinė ar kita veikla (angl. *Tactical activity, general or other activity*)	- ginsis ..., ir užtikrins ... (angl. *defends ... to ensure that ...*) - atakuos ... (angl. *attacks ...*) - sulaikys ir sunaikins (angl. *contains and destroys*)
Kaip?* (angl. *How?*)	Pajėgumų paskirstymas, pagrindinis veiksnys, operacijų konceptas[10] (angl. *Commitment of forces, main effort, concept of operations*)	- pagrindinis veiksnys kairėje ... (angl. *main effort on the left ...*) - kartu su šarvuota pėstininkų kuopa kairėje ... (angl. *with Armd Inf Coy on the right ...)* - apėjimas iš kairės ... (angl. *enveloping left ...*) - su 3-imis kuopomis priekyje, tankų kuopa rezerve (angl. *with 3 forward Coys, Tank Coy as reserve*)
Kada?* (angl. *When?*)	Įvykdymo laikas (angl. *Time of execution*)	- nedelsiant ... (angl. *immediately*) - ne anksčiau, kaip ... (angl. NET - *Not Earlier Than ...*) - nuo ... (angl. *from ...*) - iki ... (angl. *by ...*) - baigus ... (angl. *after completion ...*)

Kur?* (angl. *Where?*)	Rajonas, kryptis ar uždavinio siekinys, nurodytas vietovėje (angl. *Area, direction or local objective of the mission*)	- į vakarus nuo... (angl. *west of ...*) - tarp ... (angl. *between ...*) - priešais 3-ią kuopą ... (angl. *in front of 3 Coy ...*)
Kodėl? (angl. *Why?*)	Veiksmo tikslas (angl. *purpose of the action*)	... tam, kad ... (angl. *... in order to ...*)

* - eiliškumo tvarka gali skirtis (angl. *may differ in the order*)

Vienareikšmis** (angl. *Unambiguous*)	Glaustas** (angl. *Concise*)	Suprantamas** (angl. *Comprehensible*)

** - reikalavimai vado sprendimui

Apibendrinant skyriuje išdėstytas mintis, galima teigti, kad esminis vado darbas yra priimti sprendimus bei už juos atsakyti. Tik priėmus tinkamus sprendimus galima imtis patikimo vadovavimo. Priimti sprendimus taikos metu reiškia viena, o karo metu – visai ką kita. Kare priimti sprendimai nulemia, kas gyvens ir kas mirs, todėl tai yra didžiulė vado atsakomybė. Vis dėlto, įvardintą vado naštą ir tinkamesnių sprendimų priėmimą gali padėti palengvinti tik kokybiškos operos. Šioje srityje itin reikšminga centrinė valdymo funkcija – vertinimas (angl. *evaluation*) – gebėjimas bei įgūdis gautus įvertinimus (angl. *assessment*) nuovoka (angl. *judgment*) paversti tinkamais sprendimais. Kaip tai įgalinti, yra kito tyrimo klausimas.

APIBENDRINIMAS

Esė buvo rekonstruoti kariniam veikimui labiausiai reikalingi terminai. Terminų logiškumas ir aiškinimo paprastumas buvo esminis interesas, svarbesnis net už institucines taisykles – leidiniuose įtvirtintas sampratas. Taip, šis leidinys gali būti laikomas sąmoningu terminologiniu puolimu to, ką Lietuvos karinė bendruomenė kuo vadina, ką su kuo sieja bei, galiausiai, kaip tas prasmes naudoja praktikoje. Šie trys pjūviai: *apibrėžtis*, *interpretacija* bei praktinis *taikymas*, buvo kelrodė rodyklė ieškant tiesos, o ne bandant ją įrodyti. Svarbu pažymėti, kad šiuo leidiniu nesiekiama nieko įrodyti. Daug svarbiau – suprasti reikšmingų karinių terminų terminologinę sandarą ir ją paprastai ir aiškiai paaiškinti. Šioje esė yra pritariama svarbiausių karo mąstytojų teiginiams, kad profesinė terminija yra svarbi. Taip pat pritariama tam, kad profesinė terminija turi būti konkreti ir aiški, pasižyminti vienareikšmiškumu. Tokiomis savybėmis pasižyminti profesinė terminija leistų tiek vadams, tiek valdiniams sumažinti netikrumą kariniame veikime – kariavime. Autorius yra kritiškas sau ir pateiktų aiškinimų nelaiko tobulais. Tačiau galima pagrįstai teigti, kad pateikti aiškinimai yra aiškesni, paprastesni bei gali padėti formuotis patikimesnei karinio valdymo ir karinio veikimo kokybei. Galiausiai, postuluojama, kad terminija formuoja mūsų mąstymą. Todėl terminai turi būti kiek įmanoma mažiau prieštaringi, o jų priežastiniai bei tarpsegmentiniai ryšiai aiškūs. Dėl šių priežasčių yra pateikiamas rekonstruotas visuminis karinių terminų aiškinimas.

Karas (angl. *war*) – kolektyvinis socialinis reiškinys, kuriam būdingas plačiu mastu organizuotas smurtas (angl. *violence*). Norint reiškinį vadinti karu, jis privalo atitikti dvi esmines sąlygas: turi būti vykdomas smurtinis fizinis žalojimas; egzistuoti politinių tikslų siekis. Karu yra vadinama ir konfliktinė būsena tarp oponuojančių pusių – tipiškai valsty-

bių. Konkretus karas tarp konkrečių oponuojančių pusių yra vadinamas kariniu konfliktu (angl. *military conflict*).

Karyba (angl. *warfare*) – tai mokslas. Karyba yra siekiama sisteminio žinojimo apie kariavimo reiškinį. Karybos tikslas – atsakyti į klausimą, kaip skirtingos kariavimo prieigos kare leidžia realizuoti politinius ir karinius siekinius. Karybos mokslu stengiamasi sistemiškai pažinti ir paaiškinti, kaip politiniai veikėjai, tipiškai valstybės, gali būti puolamos, ginamos, ardomos ar stabilizuojamos tiek taikos, tiek karo metu. Tokio pažinimo alternatyvas nusako karybos teorijos.

Kariavimas (angl. *warfighting*) – organizuotas ir galia (angl. *power*) grįstas karinių, sukarintų ir/ar civilinių struktūrų veikimas prieš priešiškas karines, sukarintas ir/ar civilines struktūras. Kariavimą nusako teorija ir praktika, jis leidžia įgyvendinti politinius ir karinius siekinius. Siekiant įgyvendinti kariavimo siekinius, strategija yra jungiama su taktika per operą. Specifinį kariavimą nusako kariavimo kryptys. Esminis karybos mokslo plėtros šaltinis yra kariavimo patirtys.

Kariavimo kryptis (angl. *warfighting direction*) – specifinė kariavimo sritis. Kariavimo kryptis gali būti puolimas (angl. *offence*), gynyba (angl. *defence*), rezistencija (angl. *resistance*), stabilizavimas (angl. *stabilization*) ir įgalinimas (angl. *enablement*). Įgalinimas yra tarpkryptinė kariavimo sritis, leidžianti pereiti iš vienos kariavimo krypties į kitą, pvz., iš puolimo į gynybą.

Karinis konfliktas (angl. *military conflict*) – konkrečiu laikotarpiu ir konkrečioje erdvėje vykstantis ar jau įvykęs karas tarp konkrečių oponuojančių pusių. Tipiškai kariniuose konfliktuose kariauja valstybių ir/ar karinių aljansų ginkluotosios pajėgos – kariuomenės, taip pat ir sukarintos bei civilinės struktūros. Nepaisant to, joks karinis konfliktas negali būti atsietas nuo neginkluotų dalyvių veiklos kare. Tipiškai karinis konfliktas yra sudarytas iš mūšių.

Mūšis (angl. *battle*) – stambus ginkluotas smurtinis susirėmimas tarp didelių tarpusavyje kariaujančių karinių vienetų. Mūšiai yra sudaryti iš smulkesnių mūšių arba kautynių.

Kautynės (angl. *engagement*) – smulkesnis ginkluotas smurtinis susirėmimas. Kautynės tipiškai vyksta tarp mažų tarpusavyje kariaujančių

karinių vienetų.

Kova (angl. *combat*) – apibendrinamoji sąvoka, kuri apima smurtinių ginkluotų susirėmimų, mūšių (angl. *battles*) ir kautynių (angl. *engagements*) visumą.

Kovinė galia (angl. *combat power*) – karinio vieneto ar sukarinto darinio turimų priemonių destrukcinių ir konstrukcinių pajėgumų visuma, kuri gali būti panaudota kovose konkrečiu metu prieš konkretų priešininką. Platesnė diskusija išdėstyta Razmos (2019) straipsnyje.

Strategija (angl. *strategy*) – struktūrizuota loginė pergalės idėja, nukreipta prieš konkretų priešininką parenkant karus, mūšius arba kautynes. Tai įrėminta kolektyvinio veikimo kryptis, kuri nurodo tam tikrą veikimą, kad būtų pasiekti iškelti tikslai (angl. *purposes*). Toks karų, mūšių bei kautynių parinkimo procesas yra labiau menas negu mokslas. Tipiškai strategija yra išreiškiama per siekinius (angl. *objectives*), o vadai savo strategiją išreiškia per ketinimą (angl. *intent*). Strategija turi paaiškinti, ką mes darome ir ko nedarome veikdami prieš priešininką bei, kodėl mes tai darome. Tokių struktūrizuotų bendro karinio veikimo loginių idėjų reikia tiek strateginiame, tiek operaciniame, tiek taktiniame lygmenyje. Kad veikimą būtų galima vadinti strategija, ji privalo atitikti tris esmines sąlygas: 1) nukreipta prieš kažką – tipiškai priešininką; 2) konkreti, o ne bendrinė; 3) racionaliai ir logiškai sutvarkyta.

Taktika (angl. *tactics*) – karinių vienetų panaudojimo technologija, kuri leidžia tam tikru praktiniu veikimui nugalėti karuose, mūšiuose bei kautynėse. Nugalėjimo procesas karuose, mūšiuose bei kautynėse yra labiau mokslas negu menas.

Opera (angl. *opera*) – idėjų ir veiklų visuma, kuri nusako karinių struktūrų valdyseną (angl. *governance*). Kontekstiniu požiūriu opera yra tam tikra specifiška ir unikali karinių struktūrų valdysenos (angl. *governance*) praktika kariavime. Praktine prasme opera – strategijos jungimo su taktika technologinė sistema kariavime. Opera gali būti apibūdinama ir aiškinama valdymo (angl. *management*), lyderystės (angl. *leadership*), vadovavimo (angl. *command*) ir kontroliavimo (angl. *control*) funkcinėmis sampratomis. Opera yra socialinė struktūra, todėl ją taip pat nusako ir karinė kultūra bei karinės institucijos, o meta lygmeniu – ir vadovavimo filosofija, kuri yra platesnio objekto – karinės filosofijos – sudėtinė

dalis. Kitaip tariant, opera yra tas valdantysis (angl. *governing*) veiksnys, kuris gali leisti paaiškinti esančius skirtumus tarp skirtingų kariuomenių kariavimo *modus operandi*[5]. Opera yra ir menas, ir mokslas.

Strateginis (angl. *strategic*) – terminas, kuris nusako tam tikrą veikimą, procesą ar būseną aukščiausiu hierarchiniu lygmeniu. Tipiškai terminas yra naudojamas kaip jungiamasis žodis (pvz.: strateginis lygmuo, strateginis planavimas ir pan.). Strateginis ir strategija nėra tapatūs terminai.

Taktinis (angl. *tactical*) – terminas, kuris nusako tam tikrą veikimą, procesą ar būseną žemiausiu hierarchiniu lygmeniu. Tipiškai terminas yra naudojamas kaip jungiamasis žodis (pvz.: taktinis lygmuo, taktinis planavimas ir pan.). Taktinis ir taktika nėra tapatūs terminai.

Operacinis (angl. *operational*) – terminas, kuris nusako tam tikrą veikimą, procesą ar būseną vidutiniu hierarchiniu lygmeniu. Tipiškai terminas yra naudojamas kaip jungiamasis žodis (pvz.: operacinis lygmuo, operacinis menas ir pan.). Operacinis ir opera nėra tapatūs terminai.

Strateginis menas (angl. *strategic art*) – strategijos, taktikos ir operos sintezė kariavime strateginiu lygmeniu.

Operacinis menas (angl. *operational art*) – strategijos, taktikos ir operos sintezė kariavime operaciniu lygmeniu.

Taktinis menas (angl. *tactical art*) – strategijos, taktikos ir operos sintezė kariavime taktiniu lygmeniu.

Mokslas (angl. *science*) – sisteminis žinojimas apie kažką.

Karo mokslas (angl. *science of war*) – sisteminis žinojimas apie karą.

Menas (angl. *art*) – abstraktus kažko išmanymas.

Karo menas (angl. *art of war*) – abstraktus karo išmanymas.

Kampanija (angl. *campaign*) – karinių operacijų rinkinys, suplanuotas ir vykdomas, siekiant politinių-strateginių siekinių. Kampanijas valdo aukščiausia politinė ir karinė vadovybė.

Operacija (angl. *operation*) – koordinuotų taktinių veiksmų seka, suplanuota ir vykdoma siekiant karinių-strateginių siekinių. Operacija tipiškai būna kampanijos sudėtinė dalis, valdoma didelio karinio vieneto vado.

Taktinis veiksmas (angl. *tactical action*) – koordinuotų smulkesnių veiksmų seka, suplanuota ir vykdoma siekiant karinių-operacinių siekinių. Taktinis veiksmas tipiškai būna karinės operacijos sudedamoji dalis. Atsižvelgiant į operacinius poreikius, taktinis veiksmas gali būti skaidomas į smulkesnius veiksmus. Taktinius veiksmus valdo didelio, o kartais ir mažo karinio vieneto vadas.

Valdymas (angl. *management*) – operos funkcija ir procesas, kurio metu yra sprendžiamos tipinės ir kartotinės problemos. Tai suprantama ir kaip praktinė vado veikla, kurios metu sprendžiamos tipinės bei kartotinės karinio veikimo problemos. Vadas spręsdamas problemas valdymu siekia gauti rezultatus, sutelkti žmones bei išsaugoti žinias. Valdymas gali būti apibūdinamas ir aiškinamas vertinimo (angl. *evaluation*), planavimo (angl. *planning*), organizavimo (angl. *organization*) ir vykdymo (angl. *execution*) funkcinėmis sampratomis. Valdymas yra labiau siejamas su profesiniu raštingumu (angl. *literacy*). Valdymu išspręstos karinio veikimo problemos leidžia įgalinti patikimą vadovavimo ir kontroliavimo funkcijų raišką.

Lyderystė (angl. *leadership*) – operos funkcija ir procesas, kurio metu yra sprendžiamos atipinės ir nežinomos problemos. Tai suprantama ir kaip praktinė vado veikla, kurios metu yra sprendžiamos atipinės bei nežinomos karinio veikimo problemos. Vadas, spręsdamas problemas lyderyste, siekia kurti aiškumą, energiją ir sėkmę. Lyderystė yra unikalus ir sunkiai paaiškinamas žmogiškojo veikimo reiškinys, tiesiogiai siejamas su profesine kompetencija (angl. *competency*). Lyderyste išspręstos karinio veikimo problemos leidžia įgalinti patikimą vadovavimo ir kontroliavimo funkcijų raišką.

Valdymas ir lyderystė (ML, angl. *management and leadership*) – koncepcija, kuri vienos sampratos rėmuose leidžia patikimai paaiškinti karinio veikimo problemų sprendimo procesą. Valdymas leidžia išspręsti 90 proc. tipinių ir kartotinių karinio veikimo problemų, o lyderystė – likusių 10 proc. atipinių ir nežinomų karinio veikimo problemų. Priklausomai nuo problemų pobūdžio, vadas taiko valdymą – tam tikrą profesinį raštingumą – arba lyderystę – tam tikrą profesinę kompetenciją, o idealiu atveju: unikalią valdymo ir lyderystės kombinaciją. Tai apima profesinio raštingumo (angl. *literacy*), profesinės kompetencijos (angl. *competency*)

ir charakterio savybių (angl. *character qualities*) visumą. Svarbi šių dviejų aspektų priklausomybė, kadangi be profesionalaus valdymo kokybiška lyderystė neįmanoma. Valdymu ir/ar lyderyste išspręstos karinio veikimo problemos leidžia įgalinti patikimą vadovavimo ir kontroliavimo funkcijų raišką kariavime.

Vadas (angl. *commander*) – karys, kuris turi įgaliojimus veikti konkrečiu kariniu vienetu ir yra už tai atsakingas. Vadas veikia kariniu vienetu per valdymą, lyderystę, vadovavimą ir kontroliavimą.

Problema (angl. *problem*) – natūralus arba dirbtinis tam tikro poreikio trukdis, kuris kelia būtinybę priimti sprendimus. Problemos būna susijusios su veikimu, žmonėmis ir žiniomis.

Sprendimas (angl. *decision*) – sąmoningas konkrečios alternatyvos (veiksmo, veiksmų sekos, veikimo būdo, veiksmų eigos varianto ar pan.) pasirinkimas iš galimų alternatyvių pasirinkimų aibės. Sąmoningas sprendimas neveikti taip pat yra sprendimas. Sprendimus tipiškai priima vadai. Sprendimo pagrindas yra vertinimas.

Vado sprendimas (angl. *commander's decision*) – tai sprendimas, kuriuo vadas pasirenka konkrečią karinio vieneto karinio veikimo alternatyvą iš tuo metu galimų pasirinkimų aibės. Vado sprendimu yra pabaigiamas vertinimo procesas bei pradedamas planavimo procesas. Vado sprendimas yra vadovavimą įgalinančių terminų (uždavinys, ketinimas ir kt.) konstrukcinis šaltinis. Vado sprendimas gali būti išreikštas vado sprendimo teiginiu.

Vado sprendimo teiginys (angl. *commander's decision statement*) – aiškiai struktūrizuotas konstruktas, skirtas pabaigti vertinimo procesą bei įgalinti tolimesnius planavimo, organizavimo ir vykdymo procesus. Vado sprendimo teiginys turi būti suformuluotas glaustai ir nedviprasmiškai, o jo elementai įtraukti į išleidžiamus įsakymus. Tipiškai vado sprendimo teiginį sudaro šeši elementai: KAS? – nusako karinio vieneto aplinkybę; KĄ? – nusako karinio vieneto užduotį; KAIP? – nusako karinio vieneto pajėgumų organizavimo logiką užduoties įvykdymui; KADA? – laiko aplinkybę; KUR? – vietos aplinkybę; KODĖL? – tikslą.

Vadovavimas (angl. *command*) – operos funkcija ir procesas, kurio metu valdiniams yra perduodami nurodymai (komandos, įsakymai ir kt.). Tai suprantama ir kaip vadui įstatymais suteiktos valdžios (angl.

authority) išraiška – personifikuota vado praktika, kurios metu vadas savo valdiniams teikia informaciją. Informacijos esmę apibūdina turinys ir forma. Informacinis turinys yra sukuriamas valdymo ir lyderystės proceso metu, o vadovavimu tas informacinis turinys turi būti tiksliai perteiktas valdiniams patikima informacine forma. Tai komunikacinis procesas tarp vado ir jo valdinių. Jeigu vado teikiamas informacinis turinys valdiniams tipiškai būna griežtai formalizuotas, tai informacinio turinio perteikimo forma yra labiau siejama su praktiniais vado įgūdžiais. Tokia komunikacija gali vykti tiek raštu, tiek žodžiu, tiek grafiškai. Tikslų vadovavimą įgalina tik tikslūs nurodymai, kuriais vadas perduoda, ko jis nori, tikisi ar reikalauja iš savo valdinių kariavime. Tikslių nurodymų esminė sąlyga – patikimi ir visiems vienodai suprantami terminai. Pagrindiniai terminologiniai konstruktai, kuriais vadas tipiškai perduoda nurodymus valdiniams, yra užduotis, uždavinys ir ketinimas.

Kontroliavimas (angl. *control*) – operos funkcija ir procesas, kurio metu yra užtikrinamas duotų nurodymų (komandų, įsakymų ir kt.) tinkamas įgyvendinimas. Tai suprantama ir kaip vadui įstatymais suteiktos valdžios (angl. *authority*) išraiška – personifikuota vado praktika, kurios metu vadas teikia ir gauna informaciją bei koreguoja valdinių karinį veikimą, atsižvelgdamas į pakitusią situaciją. Kontroliavimas, kaip ir vadovavimas, yra komunikacinis procesas. Kontroliavimas tipiškai užtikrinamas taikant įvairias kontrolės priemones ir/arba karinę vado patirtį. Kontrolės priemonės, kurios leidžia tinkamai reaguoti į nuspėtus situacijos pokyčius, tipiškai sukuriamos valdymo proceso metu. Vado karinė patirtis kartu su lyderystės raiška padeda tinkamai reaguoti į nenumatytus situacijos pokyčius. Kontroliavimas gali būti centralizuotas ir decentralizuotas, griežtai formalizuotas ir laisvas. Kontroliavimas gali būti dvikryptis tarp vado ir valdinio vykstantis procesas. Kontroliavimas yra nevienareikšmis procesas, kurio forma dažnai priklauso nuo konkretaus vado patirties ir požiūrio į karinį veikimą. Nepaisant to, kokią kontroliavimo formą vadas taiko savo valdinių atžvilgiu, tai niekada, jokiais būdais ir jokia forma nepanaikina bei nesumažina vado tiesioginės atsakomybės už valdinių karinio veikimo sukeltas pasekmes.

Vadovavimas ir kontroliavimas (C2, angl. *command and control*) – klasikinė koncepcija, kuri leidžia paaiškinti tarp vado ir valdinių vykstantį informacinį-komunikacinį procesą. Praktiškai ši koncepcija nusako

tinkamų nurodymų davimo ir duotų nurodymų tinkamo įgyvendinimo užtikrinimo procesą. Patikimą vadovavimo ir kontroliavimo funkcijų raišką kariavime gali įgalinti tik patikima valdymo ir/ar lyderystės raiška bei atvirkščiai –patikimą valdymo ir/ar lyderystės raišką kariavime gali įgalinti tik patikima aukštesniojo vado vadovavimo bei kontroliavimo funkcijų raiška. Kitaip tariant, vadovavimo ir kontroliavimo bei valdymo ir lyderystės funkcijos yra betarpiškai persipynusios operos raiškoje.

Detalusis vadovavimas (angl. detailed command) – pozityvistine ontologine pozicija paremta filosofija, kuri karą laiko objektyviu reiškiniu. Detaliojo vadovavimo filosofijos kertinis mitas – „karas yra mokslas". Detaliojo vadovavimo filosofijos šalininkai siekia visais įmanomais būdais mažinti karo neapibrėžtumą bei žmogiškojo veikimo poreikį veikiant ir sprendžiant problemas. Jomini (2008 [1862]) idėjos yra laikomos detaliojo vadovavimo filosofijos konstrukciniu šaltiniu. Detaliojo vadovavimo filosofija tipiškai siejama su amerikietiškąja karine kultūra.

Vadovavimas uždaviniais (angl. *mission command*, vok. *auftragstaktik*) – interpretyvistine ontologine pozicija paremta filosofija, kuri karą laiko subjektyviu reiškiniu. Vadovavimo uždaviniais filosofijos kertinis mitas – „karas yra menas". Vadovavimo uždaviniais filosofijos šalininkai nesiekia mažinti neapibrėžtumo kare, o siekia jį išnaudoti sprendžiant problemas per unikalų žmogiškąjį veikimą. Clausewitz (1989 [1832]) idėjos yra laikomos vadovavimo uždaviniais filosofijos konstrukciniu šaltiniu. Vadovavimo uždaviniais filosofija tipiškai siejama su vokiškąja karine kultūra.

Siekis (angl. *goal*) – pradinis valdinio operą įgalinantis terminas. Siekiu yra išreiškiamas aiškus norimo pokyčio interesas. Tai – užduočių ir uždavinių konstrukcinis pagrindas.

Siekinys (angl. *objective*) – sudėtingesnis valdinio operą įgalinantis terminas. Tai aiškiai apibrėžtas ir įgyvendinamas siekis, sudarantis sąlygas pasiekti norimą baigtį praktiniu veikimu. Tipinė siekinio formuluotė yra sudaryta iš siekio, sąlygų ir standartų. Siekinys yra užduočių ir uždavinių konstrukcinis pagrindas. Siekiniai taip pat gali apimti smulkesnių siekinių ir/ar siekių rinkinį. Siekiniai gali būti politiniai, kariniai, koviniai, strateginiai, operaciniai ir taktiniai.

Sąlygos (angl. *conditions*) – privalomų (ap)ribojimų rinkinys. Ap-

ribojimas (angl. *restraint*) nusako, ko negalima daryti, o ribojimas (angl. *constraint*) – ką būtina padaryti.

Standartai (angl. *standards*) – dokumentais nustatyti vienodi reikalavimai produktams, veikimui, procesams ar kt. Tai privalomojo pobūdžio institucinės taisyklės. Plačiąja prasme standartais gali būti laikomos ir normos, įskaitant paprotines, kurios geba universaliai įrėminti žmonių, žmonių grupių ar organizacijų organizuotą veikimą.

Užduotis (angl. *task*) – pradinis vadovavimą įgalinantis terminas. Užduotis atsako į klausimą „KĄ?“. Užduotį sudaro veiksmas ir/arba efektas. Užduotis bus prasminga tik tuo atveju, kai ji bus nukreipta į konkretų tikslą.

Veiksmas (angl. *action*) – smulkus gerai koordinuotas karinis veikimas, suplanuotas ir vykdomas siekiant karinių-taktinių siekinių. Veiksmas tipiškai būna taktinio veiksmo sudedamoji dalis. Atsižvelgiant į taktiniam veiksmui atlikti reikalingus poreikius, veiksmas gali būti skaidomas į dar smulkesnius veiksmus. Karinius veiksmus tipiškai valdo mažo karinio vieneto vadas. Veiksmas taip pat yra užduoties sudėtinis, tačiau nebūtinasis elementas. Veiksmas nusako tam tikrą veikimo būdą, kuris leidžia pasiekti tam tikrą efektą. Veiksmas kuria efektą.

Efektas (angl. *effect*) – užduoties būtinasis sudėtinis elementas. Efektas nusako tam tikrą pokytį. Pokytis gali būti nukreiptas į save, į kitą veikėją (pvz.: priešą) ar vietovę. Efektas kurią baigtį.

Baigtis (angl. *outcome*) – konkretus pokytis, pasibaigęs konkrečiu rezultatu. Baigtys kuriamos veiksmų efektais. Baigtis pasireiškia konkrečiu ir apčiuopiamu baigtiniu rezultatu.

Uždavinys (angl. *mission*) – sudėtingesnis vadovavimą įgalinantis terminas. Uždavinys atsako į klausimus: „KAS?“, „KĄ?“, „KUR?“, „KADA?“, tačiau jais neapsiriboja. Uždavinys susideda iš užduoties ir tą užduoties įvykdymą (ap)ribojančių sąlygų. Uždavinys bus prasmingas tik tuo atveju, jei jis bus nukreiptas į konkretų tikslą.

Uždavinio teiginys (angl. *mission statement*) – sudėtingesnis vadovavimą įgalinantis terminas. Uždavinio teiginys atsako į klausimus: „KAS?“, „KĄ?“, „KUR?“, „KADA?“ ir „KODĖL?“, tačiau jais neapsiriboja. Uždavinio teiginys susideda iš užduoties, jos įvykdymą (ap)ribojančių

sąlygų ir tos užduoties įvykdymo priežasties – tikslo. Uždavinio teiginys tipiškai išreiškiamas vienu sakiniu ir yra naudojamas antrojoje įsakymo dalyje – „Uždavinys“.

Tikslas (angl. *purpose*) – užduoties arba uždavinio įvykdymo priežasties pagrindas. Tikslas suteikia prasmę užduočiai arba uždaviniui bei susieja užduotis ir uždavinius priežastiniais ryšiais. Įvykdyta užduotis arba uždavinys transformuoja tikslą į naują užduotį arba uždavinį.

Schema (angl. *scheme*) – tam tikrų veiksmų programa, kurios reikia laikytis. Schema taip pat yra sisteminga arba organizuota konfigūracija – apibendrintas grafinis vaizdas. Schema nusako, kas ir kaip turi veikti. Tai pradinį karinį veikimą įgalinanti konstrukcija. Schema atsako į klausimą „KAIP?“.

Ketinimas (angl. *intent*) – struktūrizuota idėja, kaip pasiekti pergalę. Ketinimu tipiškai yra išreiškiama konkreti vado strategija per siekinius ir tais siekiniais įgyvendinamas tikslas. Ketinimas atsako į klausimą „KAIP?“.

Vado ketinimas (angl. *commander's intent*) – glausta ir trumpa kariavimo strategijos išraiška – vado pergalės idėja savo valdiniams, kuria vadovaujantis karinis vienetas turėtų pasiekti pergalę, įgyvendindamas paskirtą uždavinį ar užduotį. Tai sudėtingesnis karinį veikimą įgalinantis terminas. Vado ketinimas tipiškai yra išreiškiamas vado ketinimo teiginiu. Nors egzistuoja įvairių vado ketinimo teiginių alternatyvių variantų, vado ketinimo teiginiu tipiškai yra išreiškiamas tam tikras siekinių rinkinys ir tikslas, kodėl karinio vieneto uždavinys turi būti įgyvendintas.

Konceptas (angl. *concept*) – aiškiai ir konkrečiai išreikšta priešo pergudravimo idėja, skirta pasiekti pergalę. Konceptas leidžia suderinti veikimo abstraktumą su konkretumu bei akcentavimą su detalumu. Konceptas atsako į klausimą „KAIP?“. Lietuvos karinėje bendruomenėje angliškas terminas *concept* į lietuvių kalbą yra verčiamas kaip „sumanymas“ bei tipiškai naudojamas apibūdinti *concept of operations* terminą (AAP-6 [LTU], 2014, p. 115).

Reziumuojant galima teigti, kad aiški, neprieštaringa ir patikima terminologija lietuviu kalba yra būtinoji sparčios ir kokybiškos karinės galios koncepcinio elemento raidos sąlyga. Šia esė yra prisidedama prie lietuviškosios terminijos plėtros, pateikiant mažų karinių vienetų valdy-

mą nusakančių prasmių išaiškinimus. Tačiau pateiktas alternatyvus karinės tikrovės prasmių aiškinimas pasižymi kitoniškumu. Visos pateiktos prasmės yra aiškinamos holistiškai – kaip viena ir betarpiškai persipynusi visuma. Tai visiškai kitokia aiškinimo prieiga, negu tipiškai galime stebėti Lietuvos atveju. Pateikti terminai betarpiškai susieti vienas su kitu trimis esminiais pjūviais – *apibrėžties*, *interpretacijos* ir praktinio *taikymo*. Tai leidžia sumažinti prieštaravimus tarp prasmių, mažinti neapibrėžtumą ir įgalinti patikimesnę ne tik karinio valdymo, bet ir paties kariavimo praktiką Lietuvoje. Be to, pateiktų terminų vienareikšmiai atitikmenys anglų kalba leidžia patikimai prisidėti prie NATO terminijos plėtros. Tai praktinė problema, kurią buvo siekiama išspręsti.

Be praktinės problemos bandyta spręsti ir karybos mokslo plėtros problemas. Latentinis tikslas, kurio siekta, buvo nukreiptas į karybos mokslo plėtrą, o dar konkrečiau, į jos sukūrimą ir institucionalizavimą Lietuvos atveju. Tai buvo daroma formuojant pamatinius tokių svarbiųjų terminų, kaip karas, karyba, kariavimas, strategija, taktika ir opera, aiškinimus. Sudarytas patikimas pradinis terminologinis pagrindas pradėti bent diskusijas apie karybos mokslo, kaip atskirosios socialinių mokslų krypties, plėtros perspektyvas. Tai novatoriškas požiūris į kariavimą kaip mokslo objektą. Autoriaus vertinimu, tokia yra būtinoji sąlyga, norint pasiekti aukštesnės kokybės karininkų rengimo ir ugdymo bei karinės galios koncepcinio elemento būseną Lietuvos atveju. Tai ypač svarbu Lietuvai, nes mūsų nacionalinis saugumas ir gynyba niekada nebuvo ir, tikėtina, nebus grįstas turimos karinės technikos ir išteklių kiekybiniu pranašumu. Jeigu, Lietuvai kažkada ir teks kariauti, karas, tikriausiai, bus egzistencinis. O tokio karo centrinis galios šaltinis neabejotinai bus žmonės ir tuos žmones į pergales vedančių vadų profesinis raštingumas bei kompetencija. Tai galios šaltinis, kurio nenusipirksi ir neįgysi staiga, kai jo prireiks. Ši galia plėtojama ilgai ir kruopščiai. Mes vis dar nesuvokiame aptariamos koncepcinės galios potencialo ir reikšmės mūsų nacionaliniam saugumui bei gynybai. Vis dėlto tikimasi, kad pavyks bent jau paskatinti esė skaitytojus ir esminius sprendimų priėmėjus susimąstyti apie tai...

PASTABOS

[1] Originalaus teksto pažodinis vertimas arba lietuviško teksto atkartojimas. Kursyvas – autoriaus modifikacijos.

[2] Angliškas terminas *Combined arms* neturi tinkamo atitikmens lietuvių kalboje, dėl to jis vartojamas originalo kalba.

[3] Terminas „vadovavimas uždaviniais" (vok. *Auftragstaktik*, angl. *Mission command*) yra sąmoningai vartojamas vietoje lietuvių kariniame diskurse paplitusio tikslinio vadovavimo termino.

[4] Parengus esė buvo išleistas LKS STANAG 2287 (1) (2012) leidinio atnaujinimas – ATP-112 (A1) (2020), kurio turinys nebuvo naudotas šioje analizėje. Nors esminių pokyčių nuo pradinio varianto ir nėra, vis dėlto, naujame leidinyje galima stebėti vieną svarbų pakitimą. Naujame leidime iš užduoties sampratos konstrukcijos yra pašalinta svarbi veiksmo ir efekto terminologinė samprata. Šis pokytis tik patvirtina, kad amerikietiškos karinės minties skvarba į NATO karinius leidinius toliau didėja, nes eliminuoja svarbų terminologinį konstruktą – efektą – iš NATO karinio diskurso.

[5] *Modus operandi* – lotyniškas terminas, nusakantis specifinį būdą kažką daryti (Cambridge University Press, n.d.-a).

[6] „Šeštasis jausmas" yra tiksliausias angliško išsireiškimo „*gut feeling*" atitikmuo, kurį vokiečių karininkai dažnai naudoja intelektualių diskusijų metu.

[7] Šis terminas JAV atveju yra suprantamas ir kaip taktinė uždavinio užduotis (angl. *tactical mission task*).

[8] Ešelono samprata yra paremta 1-ąja NATO apibrėžties samprata: ...būrys-kuopa-batalionas... (AAP-6, 2019, p. 46).

[9] Apribojimas (angl. *restraint*) nusako, ko negalima daryti, o ribojimas (angl. *constraint*) nusako, ką būtina padaryti.

[10] Tipiškai angliškas terminas *concept of operations* į lietuvių kalbą verčiamas kaip „operacijos sumanymas“. Detaliau žiūrėti į AAP-6 [LTU] (2014, p. 115).

[11] Šios karininkų klasifikacijos autorystė kartais yra priskiriama kitiems autoriams. Tačiau labiausiai tikėtina, kad klasifikacijos autorius yra būtent generolas *Kurt von Hammerstein-Equord*.

[12] Prūsiškasis-Vokiškasis Generalinis štabas – tai elitinė intelektualius karininkus vienijanti struktūra (Millotat, 1992).

[13] Pozityvizmas yra epistemologinė filosofinė pozicija, kuri teigia, kad visi reiškiniai, įskaitant socialiniai, gali būti pažinti objektyviais skaičiavimais. Pozityvizmui priešinga pozicija yra interpretyvizmas.

[14] Šarvuoti pėstininkai dažnai yra laikomi motorizuotaisiais pėstininkais, o kartais ir mechanizuotaisiais pėstininkais.

LENTELĖS IR PAVEIKSLAI

1 lentelė. Kariavimo sampratą aiškinantis modelis (sudaryta autoriaus) 29

2 lentelė. Vado vaidmuo valdyme ir lyderystėje (sudaryta remiantis North (2003), Blake ir Moulton (1964, 1994), Drucker (1969) ir Satya Nadella aiškinimu Jašinskienės (2019) straipsnyje) 66

3 lentelė. Vado ketinimo interpretacijų įvairovė (sudaryta autoriaus) 97

4 lentelė. Uždavinio, vado ketinimo ir uždavinių/užduočių valdiniams ryšiai tipiniuose operaciniuose įsakymuose anglų kalba (sudaryta autoriaus) 106

5 lentelė. Karininkų gebėjimų skirstymo matrica (sudaryta pagal Enzensberger (2009, p. 87)) 118

6 lentelė. Vokiškoji vado sprendimo samprata (*Command and Control on Operations: Training Guide*, 2018, p. 6) 126

1 pav. Strategijos ir taktikos apimčių skirtumai kariavime (sudaryta autoriaus) 40

2 pav. Operos funkcinė samprata (sudaryta autoriaus) 42

3 pav. Siekinio, užduoties ir baigties sąvokų ryšiai vadovavimo procese (sudaryta autoriaus) 81

4 pav. Principinė uždavinio/užduoties ir tikslo priežastinė schema (sudaryta autoriaus) 92

5 pav. Kolektyvinių uždavinių/užduočių skirstymo logika (sudaryta autoriaus) 93

6 pav. Vado ketinimo ir uždavinio priežastingumo logika vokiškosios operos atveju (sudaryta autoriaus) 99

7 pav. Vado ketinimo ir uždavinio priežastingumo logika amerikietiškosios operos atveju (sudaryta autoriaus) 100

8 pav. Vadovavimą įgalinančių terminų spektras (sudaryta autoriaus) 109

9 pav. Požiūriai į vado vietą mūšio lauke (sudaryta autoriaus) 115

LITERATŪRA

AAP-15. (2019). *NATO dokumentuose ir leidiniuose vartojamų santrumpų žodynas [NATO Glossary of Abbreviations Used in NATO Documents and Publications]*. Patvirtinta Lietuvos karybos standartu LKS AAP-15(2019).

AAP-6. (2019). *NATO Glossary of terms and definitions (English and French)*. NATO Standardization office (NSO). STANAG 3680 Ed.: 5. https://nso.nato.int/nso/zPublic/ap/PROM/AAP-06 2019 EF.pdf

AAP-6 [LTU]. (2014). *NATO terminų ir apibrėžčių žodynas [NATO Glossary of Terms and Definitions]*. Versija lietuvių kalba. Patvirtinta Lietuvos karybos standartu LKS AAP-6(2014).

AC 71940. (2017). *Land Operations*. Land Warfare Development Centre, British Army Doctrine Publication. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/605298/Army_Field_Manual__AFM__A5_Master_ADP_Interactive_Gov_Web.pdf

ADP 3-0. (2019). Operations. In *Army Doctrine Publication No. 3-0*. Headquarters, Department of the Army. https://armypubs.army.mil/epubs/dr_pubs/dr_a/pdf/web/arn18010_adp 3-0 final web.pdf

ADP 3-90. (2019). Offense and Defense. In *Army Doctrine Publication No. 3-90*. Headquarters, Department of the Army. https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/pdf/web/ARN18377_ADP 3-90 FINAL WEB.pdf

ADP 5-0. (2019). The Operations Process. In *Army Doctrine Publication No. 5-0*. Headquarters, Department of the Army. https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/pdf/web/ARN20305_ADP 5-0 FINAL WEB.pdf

ADP 6-0. (2019). Mission Command: Command and Control of Army Forces. In *Army Doctrine Publication No. 6-0*. Headquarters, Department of the Army. https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/pdf/web/ARN19189_ADP_6-0_FINAL_WEB_v2.pdf

ADRP 6-0. (2012). Mission Command. In *Army Doctrine Reference Publication No. 6-0*. Headquarters, Department of the Army.

AJP-5(A). (2019). *Allied Joint Doctrine for The Planning of Operations*. NATO Standardization office (NSO). STANAG 2526 Edition 2. https://nso.nato.int/nso/zPublic/ap/PROM/AJP-5 EDA V2 E.pdf

Alverà, M. (2017, October). The surprising ingredient that makes businesses work better. *TED Talk*. https://www.ted.com/talks/marco_alvera_the_surprising_ingredient_that_makes_businesses_work_better

APP-28(A). (2019). *Sausumos pajėgų taktinis planavimas [Tactical Planning for Land Forces]*. Patvirtinta Lietuvos karybos standartu LKS STANAG 2631 (1).

APP-6(D). (2017). *Bendrieji NATO kariniai ženklai [NATO Joint Military Symbology]*. Patvirtinta Lietuvos karybos standartu LKS STANAG 2019 (7).

ATP-112 (A1). (2020). *Rengiant ir leidžiant įsakymus vartojami konkrečias užduotis nusakantys veiksmažodžiai [Mission task verbs for use in the planning and dissemination of orders]*. Patvirtinta Lietuvos karybos standartu LKS STANAG 2287 (2).

ATP-3.2.1(B). (2018). *Sąjungininkų sausumos pajėgų taktika [Allied Land Tactics]*. Patvirtinta Lietuvos karybos standartu LKS STANAG 2605 (2).

ATP-3.2.2(B). (2016). *Sąjungininkų sausumos pajėgų vadovavimas ir valdymas [Command and Control of Allied Land Forces]*. Patvirtinta Lietuvos karybos standartu STANAG 2199 (3).

ATP 3-21.10. (2018). *Infantry Rifle Company*. Headquarters, Department of the Army.

ATP 3-21.8. (2016). *Infantry platoon and squad*. Headquarters, Department of the Army.

Blake, R. R., & Moulton, J. S. (1964). *The Managerial Grid: The Key to*

Leadership Excellence. Gulf Publishing Company.

Blake, R. R., & Moulton, J. S. (1994). *The Managerial Grid*. Gulf Publishing Company.

Blythe, W. C. (2018). A History of Operational Art. *Military Review*, 37–49. https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/ND-18/Blythe-Operational-Art.pdf

Bregman, P. (2019, April 5). To Develop Leadership Skills, Practice in a Low-Risk Environment. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2019/04/to-develop-leadership-skills-practice-in-a-low-risk-environment

Britannica. (n.d.). *Philosophy*. Encyclopedia Britannica. Retrieved March 6, 2021, from https://www.britannica.com/topic/philosophy

Brooker, C. (2016). Men Against Fire. In *Black Mirror* (S3:E5). Netflix.

Cambridge University Press. (n.d.-a). Modus operandi. In *Cambridge Advanced Learner's Dictionary & Thesaurus*. Retrieved March 4, 2021, from https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/modus-operandi

Cambridge University Press. (n.d.-b). Philosophy. In *Cambridge Essential Dictionary*. https://dictionary.cambridge.org/dictionary/essential-british-english/philosophy

Česūnas, L. (2015). *Padalinių valdymo procedūros* (V. Šerelis, M. Stackevičius, A. Kadys, D. Blažys, R. Gusev, D. Mineika, K. Stiga, D. Černiauskas, T. Klizas, T. Trepšas, & P. Pidkovas (Eds.)). Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. https://kam.lt/download/57059/padalinių valdymo procedūrosl.pdf

Chambers, J. W. (Ed.). (1999). *The Oxford Companion to American Military History*. Oxford University Press.

Christiansson, M. (2018). Defense planning beyond rationalism: the third offset strategy as a case of metagovernance. *Defence Studies*, *18*(3), 262–278. https://doi.org/10.1080/14702436.2017.1335581

Čiočys, P. A., Janukevičius, J., Jasiulionis, E., Kisinas, E. S., Kopūstas, R., Lapinskas, R., Norgėla, J., Venckus, A., & Žarys, P. (2008). *Enciklopedinis karybos žodynas*. Generolo Jonono Žemaičio Lietuvos karo akademija.

Clark, J. (2015, December 8). Why 2015 Was a Breakthrough Year in Artificial Intelligence. *Bloomberg*. https://www.bloomberg.com/news/articles/2015-12-08/why-2015-was-a-breakthrough-year-in-artificial-intelligence

Clark, T. G. (2007, November). Army Planning Doctrine: Identifying the Problem is the Heart of the Problem. *Military Review*, 70–76. https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview_20071231_art011.pdf

Clausewitz, C. von. (1989). On War. In M. Howard & P. Paret (Eds.), *English* ([1832]). Princeton University Press.

Command and Control on Operations: Training Guide (4th ed.). (2018). German Army Officer School.

Condell, B., & Zabecki, D. T. (Eds.). (2008). *On the German Art of War: Truppenführung: German Army Manual for Unit Command in World War II*. Stackpole Books.

D-LK-1. (2016). *Lietuvos karinė doktrina* (2nd-asis ed.). Lietuvos kariuomenė. http://kariuomene.kam.lt/download/87244/lkd 2016_patalpinta svetainėse.pdf

Dempsey, R., & Chavous, J. M. (2013). Commander's Intent and Concept of Operations. *Military Review*, 58–66.

Drucker, P. F. (1969). *The Age of Discontinuity. Guidelines to Our Changing Society*. Butterworth-Heinemann Ltd.

Eason, H. (1981, March 22). New Theory Shoots Down Old War Ideas. *Atlanta Constitution*. https://ajc.newspapers.com/browse/the-atlanta-constitution_406/1981/03/22

Enzensberger, H. M. (2009). *The Silences of Hammerstein* (M. Chalmers (Ed.)). Seagull Books.

Eschner, K. (2017, February 10). Computers Are Great at Chess, But That Doesn't Mean the Game Is "Solved." *Smithsonian Magazine*. https://www.smithsonianmag.com/smart-news/what-first-man-lose-computer-said-about-chess-21st-century-180962046/

Farrands, C., El-Anis, I., Smith, R., & Pettiford, L. (2015). *A new A-Z of International Realations Theory*. I. B. Tauris & Co. Ltd.

FM 100-5. (1982). *Operations* (Obsolete). Department of the Army.

http://cgsc.cdmhost.com/cdm/ref/collection/p4013coll9/id/48

FM 101-5. (1984). Staff Organization and Operations. In *Army Field Manual No. 101-5*. Headquarters, Department of the Army.

FM 101-5. (1997). Staff Organization and Operations. In *Army Field Manual No. 101-5*. Headquarters, Department Of The Army. https://www.globalsecurity.org/military/library/policy/army/fm/101-5/f540.pdf

FM 3-21.10. (2006). The Infantry Rifle Company. In *Army Field Manual No. 3-21.10*. Headquarters, Department of the Army.

FM 3-21.8. (2007). The Infantry Rifle Platoon and Squad. In *Army Field Manual No. 3-21.8*. Headquarters, Department of the Army.

FM 6-0. (2003). Mission Command: Command and Control of Army. In *Army Field Manual No. 6-0*. Headquarters, Department Of The Army. https://www.bits.de/NRANEU/others/amd-us-archive/fm6(03).pdf

FM 6-0. (2011). Mission Command. In *Army Field Manual No. 6-0* (Issue November). Headquarters, Department of the Army.

FM 6-0. (2014). Commander and Staff Organization and Operations. In *Army Field Manual No. 6-0* (2016th ed.). Headquarters, Department of the Army. https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/pdf/web/ARN14843_FM_6-0_Incl_C2_FINAL_WEB.pdf

French, J., & Raven, B. (1959). The Bases of Social Power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power* (pp. 151–157). University of Michigan. https://www.researchgate.net/publication/215915730_The_bases_of_social_power

Galbreath, D. J., & Deni, J. R. (Eds.). (2018). *Routledge Handbook of Defence Studies* (1st ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315650463

Ghose, T. (2017, February 1). All In: Artificial Intelligence Beats the World's Best Poker Players. *Live Science*. https://www.livescience.com/57717-artificial-intelligence-wins-texas-hold-em.html

Gladwell, M. (2007). *Blink: The Power of Thinking Without Thinking*. Back Bay Books.

Hammes, T. X. (2004). *The Sling and the Stone: On War in the 21st Century*. Zenith Press.

Harari, Y. N. (2015, July 24). *Why humans run the world*. TED. https://youtu.be/nzj7Wg4DAbs

Huntington, S. P. (1957). *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil–Military Relations*. Harvard University Press. https://doi.org/10.2307/j.ctvjf9wx3

Jankauskas, A., Jokubaitis, A., Kūris, E., Lopata, R., Lukošaitis, A., Nakrošis, V., Nekrašas, E., & Vitkus, G. (2007). *Politikos mokslų enciklopedinis žodynas* (A. Krupavičius & V. Laurėnas (Eds.)). Vilniaus universiteto leidykla.

Jašinskienė, A. (2019, November 13). „Microsoft" vadovas: geriausi lyderiai turi šias tris savybes. *Verslo Žinios*. https://www.vz.lt/verslo-valdymas/2019/11/13/microsoft-vadovas-geriausi-lyderiai-turi-sias-tris-savybes

Jomini, B. A. H. de. (2008). *The Art of War: Restored Edition* ([1862]). Legacy Books Press.

K Dictionaries Ltd. (2014). Auftrag. In *PASSWORD German–English Dictionary*. https://dictionary.cambridge.org/dictionary/german-english/auftrag

K Dictionaries Ltd. (2018). Auftrag. In *GLOBAL German–English Dictionary*. https://dictionary.cambridge.org/dictionary/german-english/auftrag

Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.

Kisinas, E. S. (2009). *Lietuvių-anglų kalbų karybos žodynas*. LR krašto apsaugos ministerija.

Kisinas, E. S. (2015). *Anglų-lietuvių kalbų karybos žodynas* (3rd ed.). LR krašto apsaugos ministerija.

Kisinas, E. S. (2016). *Anglų–lietuvių kalbų karo technikos žodynas* (2nd ed.). LR krašto apsaugos ministerija. https://kam.lt/download/54106/al kato technikos žodynas.pdf

Kisinas, E. S. (2020). *Lenkiant nekrologą arba mano svajonės*. UAB „Utenos Indra".

Laird, R. (2019, November 3). The Manoeuvrist Approach: Past, Present and Future. *Second Line of Defense*. https://sldinfo.com/2019/11/the-manoeuvrist-approach-past-present-and-future/

Lietuvių kalbos institutas. (2015). *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas*. Lietuvių Kalbos Išteklių Informacinė Sistema. http://lkiis.lki.lt/home

LKS STANAG 2287 (1). (2012). *Planuojant ir leidžiant įsakymus vartojami užduotis nusakantys veiksmažodžiai [Task verbs for use in planning and dissemination of orders]*. Patvirtinta Lietuvos karybos standartu LKS STANAG 2287 (1).

Lowndes, V., Marsh, D., & Stoker, G. (2018). *Theories and methods in political science: 4th Edition*. Palgrave.

Mahnken, T. G. (2018). Strategy. In *Routledge Handbook Of Defence Studies* (pp. 136–146). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315650463-12

Matheny, M. (2014). *Operational Art*. Oxford Bibliographies. https://doi.org/10.1093/obo/9780199791279-0114

McLeod, S. A. (2018, August 5). Lev Vygotsky. *Simply Psychology*. https://www.simplypsychology.org/vygotsky.html

Merriam-Webster. (n.d.). Scheme. In *Merriam-Webster.com dictionary*. Retrieved December 6, 2020, from https://www.merriam-webster.com/dictionary/scheme

Michel, R. R. (1990). *Historical Development of the Estimate of The Situation*. https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA230562.pdf

Military Review (August). (1987). US Army Command and General Staff College. http://cgsc.contentdm.oclc.org/utils/getdownloaditem/collection/p124201coll1/id/521/filename/522.pdf/mapsto/pdf

Millotat, C. O. E. (1992). *Understanding The Prussian-German General Staff System*. U.S. Army War College, Strategic Studies Institute.

Moyer, C. (2016, March 28). How Google's AlphaGo Beat Lee Sedol, a Go World Champion. *The Atlantic*. https://www.theatlantic.com/technology/archive/2016/03/the-invisible-opponent/475611/

Nagl, J. A. (2005). *Learning to Eat Soup with a Knife: Counterinsurgency Lessons from Malaya and Vietnam* (first). University of Chicago Press.

NATO. (2013a). *Bi-SC Colective training & exercise directive (CT&ED) 75-3* (SH FOR/RER/EXR/CGB/13-300301 and 5000/TSX-0380/TT-8480/Ser:NU, dated March 2013). Supreme Allied Commander, Europe B-7010 SHAPE. Supreme Allied Commander, Transformation. Norfolk, Virginia 23551-2490 USA.

NATO. (2013b). *BI-SC directive number 75-2: Education and training directive* (SH/J7TTX/PV/13-300987 and 5000 TI-320/TT-8663/Ser:-

NU0043, dated 2 October 2013). Supreme Allied Commander, Europe B-7010 SHAPE. Supreme Allied Commander, Transformation. Norfolk, Virginia 23551-2490 USA.

NATO. (2015). *Bi-SC Education & individual training directive (E&ITD) 075-007* (SH/PLANS/J7/PLL/JC/15-309689/1 and 5000/TPX-0210/TT-150592/Ser: NU0058, dated 10 September 2015). Supreme Allied Commander, Europe B-7010 SHAPE. Supreme Allied Commander, Transformation. Norfolk, Virginia 23551-2490 USA.

NATO NSO. (2020, August 12). *List of Current NATO Standards*. NATO Standartization Document Database. https://nso.nato.int/nso/nsdd/listpromulg.html

Niven, P. R. (2008). The Importance of Terminology and a Balanced Scorecard Glossary. In *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies* (Second edi). John Wiley & Sons, Inc. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/9781119197287.app1

North, D. C. (2003). *Institucijos, jų kaita ir ekonomikos veikmė* (A. (vertimas) Degutis (Ed.); [1990]). ALK - Eugrimas.

Piesarskas, B. (2007). *Didysis anglų-lietuvių kalbų žodynas* (E. Stasiulevičiūtė (Ed.); 7th ed.). Alma littera.

Pietersen, W. (2016). *Von Clausewitz on War: Six Lessons for the Modern Strategist*. Columbia Business School. https://www8.gsb.columbia.edu/articles/node/1788/von-clausewitz-on-war-six-lessons-for-the-modern-strategist

Rakutis, V. (2020). Karo mokslai ir Lietuva. *Kardas*, *3*(487), 2–13.

Raven, B. (1965). Social influence and power. In I. D. Steiner & M. Fishbein (Eds.), *Current studies in social psychology* (pp. 371–382). Holt, Rinehart, Winston.

Raven, B. (2008). The Bases of Power and the Power/Interaction Model of Interpersonal Influence. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, *8*(1), 1–22. https://doi.org/10.1111/j.1530-2415.2008.00159.x

Razma, G. (2019). A Modern Warfare Paradigm: Reconsideration of Combat Power Concept. *Journal of Security and Sustainability Issues*, *8*(3), 435–452. https://doi.org/10.9770/jssi.2019.8.30(12)

Riper, P. van. (2006). *Planning for and Applying Military Force: An Exa-*

mination of Terms. Strategic Studies Institute. https://ia801305.us.archive.org/31/items/Planning-For-and-Applying-Military-Force-An-Examination-of-Terms-2006/Planning For and Applying Military Force - An Examination of Terms %282006%29.pdf

Robbins, S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai* (Vertėjas: Donatas Masilionis (Ed.)). Poligrafija ir informatika.

Schley, J. L. (1929). Notes on the World War. *The Military Engineer*, *21*(115), 55–68. https://www.jstor.org/stable/44567450

Schmitt, O. (2018). Defence As War. In *Routledge Handbook Of Defence Studies* (pp. 18–28). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315650463-3

Shamir, E. (2011). *Transforming command : the pursuit of mission command in the U.S., British, and Israeli armies*. Stanford Security Studies.

Sharp, G. (1990). *Civilian-Based Defense: A Post-Military Weapons System*. Princeton Univerity Press. https://www.aeinstein.org/wp-content/uploads/2013/09/Civilian-Based-Defense-English.pdf

Šlekys, D. (2015). *Mąslaus Vyčio beieškant: lietuviškos karinės minties raida ir būklė po nepriklausomybės atkūrimo (1990-2014): Monografija [In Search of the Thoughtful "Vytis": The Development and State of Lithuanian Military Mind after the Restoration of Independence (19* (G. Vitkus (Ed.)). The General Jonas Žemaitis Military Academy of Lithuania. http://skaitmena.tb.lt/formats/maslaus_vycio_beieskant.pdf

Smetona, A. (1995). *Karybos žodynas*. Lietuvos karo akademija.

Smetona, A. (1997). Karybos žodynas. *Lietuvių Kalbotyros Klausimai*, *37*, 265–270. http://journals.lki.lt/actalinguisticalithuanica/article/download/1398/1493

SPV. (2014). *Operacinio įsakymo uždavinio, vado ketinimo, operacijos sumanymo formulavimo tvarkos aprašas*. Sausumos pajėgų vadas, 2014 m. lapkričio 26 d. įsakymas Nr. V-580.

Storlie, C. (2010, November 3). Manage Uncertainty with Commander's Intent. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2010/11/dont-play-golf-in-a-football-g

TRADOC. (2018). *The U.S. Army in Multi-Domain Operations 2028* (Pamphlet 525-3-1). U.S. Army. https://www.tradoc.army.mil/Por-

tals/14/Documents/MDO/TP525-3-1_30Nov2018.pdf

Truppenführung. (2018). German Army.

US Command and General Staff School. (1936). Truppenführung. (Troop leading) (German field service regulations). In *Collection: Military History, 1900 - 1939* (English). Command and General Staff School Press. http://cgsc.contentdm.oclc.org/cdm/compoundobject/collection/p4013coll7/id/131

Wade, N. M. (2015). *BSS5: The Battle Staff SMARTbook* (5th ed.). The Lightning Press.

Weber, C. (2010). *International Relations Theory. A Critical Introduction* (3rd ed.). Routledge.

World Economic Forum. (2015). *New Vision for Education: Unlocking the Potential of Technology*. http://www3.weforum.org/docs/WEFUSA_NewVisionforEducation_Report2015.pdf

Zakarevičius, P. (2013). Vadybos paradigma [Management paradigm]. *Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai [Organizational Management: Systematic Research]*, *68*, 151–159. http://dx.doi.org/10.7220/MOSR.1392.1142.2013.68.10

Gintautas RAZMA

KARINIŲ TERMINŲ REKONSTRUKCIJOS

Analitinė esė

2021-05-05. Tiražas 500 egz. Užsakymas GL-195.

Išleido Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija,
Šilo g. 5 A, LT-10322 Vilnius

Spausdino Lietuvos kariuomenės Karo kartografijos centras,
Muitinės g. 4, Domeikava, LT-54359 Kauno r.