

**Rudolf Steiger  
Ulrich Zwygart**

# **Karinė pedagogika**

Vadovėlis kariniams instruktoriams ir vadams

Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija  
Vilnius 1999

UDK 355.2 (075.8)  
ST-141

Militärpädagogik: ein Leitfaden für  
militärische Ausbilder und  
Führer/Rudol Steiger; Ulrich  
Zwygart.-Frauenfeld: Huber, 1994

Ats. redaktorė  
doc. dr. Nijolė Janulaitienė  
Kariniai konsultantantai  
dim. plk. Eugenijus Kisinas,  
plk. ltn. Romas Kalinauskas

© 1994 Huber Verlag Frauenfeld  
Das Werk einschliesslich aller seiner  
Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung  
des Verlags unzulässig. Das gilt  
insbesondere für Vervielfältigungen,  
Übersetzungen, Mikroverfilmungen  
und die Einspeicherung in  
elektronischen Systemen.

Umschlag: Fred Gremlich  
Herstellung: Arthur Miserez  
Gesamtherstellung: Huber&Co. AG,  
Grafische Unternehmung und Verlag,  
CH-8501 Frauenfeld. Printed in  
Switzerland

©Vertimas į lietuvių kalbą, Gen. Jono  
Žemaičio Lietuvos karo akademija,  
1999

© Iš vokiečių kalbos vertė  
Violeta Kulikauskienė, 1999

ISBN 9955-423-01-3

## TURINYS

VEIKSMINGO KARINIO RENGIMO IDĖJOS .....	5
PRATARMĖ LIETUVIŠKAM LEIDINIUI .....	6
ŠVEICARIJOS KARIUOMENĖS KOVINIO RENGIMO VADO ĮŽANGA .....	7
AUTORIŲ ĮŽANGINIS ŽODIS .....	8
1. NĖRA TAIKOS GARANTIJOS BE KOVINĖS PARENGTIES .....	10
1.1. Kovinės parengties apibrėžimas .....	10
1.2. Humaniškasis ir atitinkantis užduotį vadovavimas .....	12
1.3. Kovinės parengties vertinimas .....	13
2. KARO TARNYBA IR VERTYBIŲ KAITA .....	15
2.1. Teritorinė kariuomenė visuomenės raidoje .....	15
2.2. Karinio rengimo, auklėjimo ir vadovavimo vienybė .....	18
2.3. Civilinė ir karinė karjera .....	20
3. JAUNUOLIAI KARO TARNYBOJE .....	27
3.1. Dviguba triguba pereinamoji fazė .....	27
3.2. Tarp saviraiškos ir savęs įveikimo .....	29
3.3. Narkotikai – taip pat ir karo tarnyboje .....	31
4. PSICHINĖ ĮTAMPA IR LEISTINI KRŪVIAI .....	39
4.1. Psichologiniai modernaus karo aspektai .....	39
4.2. Ekstremali psichinė įtampa mūsųje .....	41
4.3. Patarimai, kaip elgtis patiriant psichines įtampas .....	45
4.4. Psichinis tinkamumas karo tarnybai .....	50
5. GYNYBOS, TARNYBOS IR MŪŠIO MOTYVACIJA .....	53
5.1. Gynybos motyvacija .....	54
5.2. Tarnybos motyvacija kaip vadybos užduotis .....	55
5.3. Mūšio motyvacijos veiksniai .....	57
6. PAGRINDINĖS VEIKSMINGO KARINIO RENGIMO IDĖJOS .....	60
6.1. Karinis rengimas yra suaugusiųjų mokymas .....	60
6.2. Kovinis rengimas, sukiantis išgyvenimus ir artimas mūšiai .....	60
6.3. Kovinio padalinio skatinimas .....	62
6.4. Šiuolaikinis mokymo planavimas .....	63
6.5. Mokymo tikslai, situacija ir sėkmė .....	65
6.6. Pratybos – modernus kovinio rengimo metodas .....	66
6.7. Pratybų rengimas ir vadovavimas .....	68
6.8. Mokymo lauko įrengimas .....	73
6.9. Kompiuterizuotas kovinis rengimas ir treniruokliai .....	75
6.10. Taktikos mokymo metodai .....	78
7. REIKALAVIMAI VADAMS .....	82
7.1. Humaniškumas ir dalykinė kompetencija .....	82

7.2. Dvasinė ir fizinė būseną .....	83
7.3. Rūpinimasis ir griežtumas .....	84
7.4. Bendrauti ir įsakinėti .....	85
7.5. Motyvuoti ir informuoti.....	86
7.6. Lojalumas, pokalbis ir kritika .....	88
7.7. Draša rizikuoti .....	90
7.8. Atsakomybė už pavaldų vadą .....	91
7.9. Ypatinga liktinio atsakomybė .....	93
7.10. Mokyti ir vadovauti – noras ir procesas.....	95
PASTABOS.....	96
LITERATŪROS SĄRAŠAS .....	110
APIE AUTORIUS .....	119

## VEIKSMINGO KARINIO RENGIMO IDĖJOS

Lietuvos kariuomenės ir pasipriešinimo kovų istorija yra sukaupusi nemažą gynybinių kovų patirtį. Ji įvertinta Nacionalinio saugumo pagrindų įstatyme. Ten rašoma: „Lietuvos gynimas yra visuotinis ir besąlyginis“; „kiekvienas pilietis ir Tauta priešinasi visais įmanomais būdais“; „Lietuvos kariuomenė ypač turi būti parengta gynybos veiksmams netikėto ir staigaus agresoriaus desantinių ir kitokių mobilių pajėgų įsiveržimo atvejais. Kariuomenė turi būti apmokyta ir partizaninės kovos veiksmų prieš užimtose teritorijose bei pasirengusi tęsti partizaninį karą“.

Ir knygos „Karinė pedagogika“ autoriai pateikia panašią gynybos koncepciją: „Gynybos motyvacija turi būti suprantama kaip kiekvieno piliečio bei visuomenės požiūris į karinę šalies gynybą plačiaja saugumo politikos prasme. Gynybos motyvaciją pirmiausia formuoja grėsmės suvokimas bei pagarba valstybei ir visuomenei. Gynybos motyvaciją reikia diegti politiniame ir visuomeniniame gyvenime, o jos skatinimas yra svarbiausia politinė ir visuomeninė užduotis“.

Vadovėlis skirtas visų rangų vadams ir kariniams instruktoriams, kurių tarnyba siejama su kariuomenės koviniu rengimu. Ši knyga liudija apie prieš porą metų užsimezgsų ir tebesitęsiantį gražų ir vaisingą bendradarbiavimą su Šveicarijos karinės pedagogikos specialistais. 1998 m. buvo išleista prof. Rudolfo Šteigerio knyga „Humaniškasis vadovavimas (Pamąstymų paskatos civilinei ir karinei vadovybei)“, sukėlusį didelį susidomėjimą tiek karinių, tiek civilių vadovų. Humaniškojo vadovavimo principais paremtas ir „Karinės pedagogikos“ vadovėlis, kurio autoriai yra jau minėtas prof. R. Šteigeris (Rudolf Steiger) ir brg. gen. Ulrichas Cvygartas (Ulrich Zwygart).

Psichologiniai šiuolaikinio karo aspektai domina visų kariuomenių karininkus. Knygos autoriai šią itin aktualią problemą gvildena remdamiesi ne tik Šveicarijos patirtimi, bet ir Izraelio karų bei kovų Persų įlankoje pamokomis.

Pirmiausia nuoširdžiai dėkoju knygos autoriams prof. R. Šteigeriui ir brg. gen. U. Cvygartui už geranorišką sutikimą leisti išversti knygą į lietuvių kalbą. Tai didelė ir reikalinga parama Lietuvos kariniams pedagogams ir karininkams, puskarininkiams, seržantams. Knyga bus naudinga ne tik krašto apsaugos visų rangų vadams, bet ir vidaus reikalų sistemos bei kitų organizacijų darbuotojams, taip pat aukštųjų mokyklų studentams, kuriems privalu atlikti būtinąją karo tarnybą.

Dėkoju Lietuvos karo akademijos viršininkui brg. gen. Z.Kuliui, plk. J. Juodkai, leidinio atsakingajai redaktorei doc. N. Janulaitienei, vertėjai V.Kulikauskienei, redaktorei J. Budreikienei, kariniams konsultantams plk. ltn. R.Kalinauskui, dim. plk. E. Kisinui, ats. plk. A. Venckui, prof. L. Jovaišai, dr. G. Navaičiui, padėjusiems parengti ir išleisti šią knygą.

Krašto apsaugos viceministras Edmundas Simanaitis

## PRATARMĖ LIETUVIŠKAM LEIDINIUI

Autoriams didelė garbė ir labai malonu, kad jų bendra knyga „Karinė pedagogika“, vadovėlis vadams ir kariniams instruktoriams, leidžiama lietuvių kalba. Tai daroma viceministro Edmundo Simonaičio, pulkininko Jono Juodkos susidomėjimo ir iniciatyvos dėka bei Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos vertėjų pastangomis. Visiems širdingai dėkojame.

Taikos metu, krizių ir karo atveju bet kurios karinės veiklos centre yra vadas. Jis yra tarp savo viršininko ir jam patikėtų kareivių. Pirmajam jis įpareigotas įvykdyti užduotį, kareiviams – pakankamai rūpintis jais, ekstremaliais atvejais rizikuoti net savo gyvybe.

Ši dviguba atsakomybė formuoja vadą, kuris yra karinis auklėtojas ir instruktorius. Jo asmenybė daro įtaką kitiems, jo dalykinė kompetencija turi įtakos pavaldiniams kaupiant žinias ir formuojant gebėjimus.

Kasdieninė vado veikla reikalauja visiško atsidavimo. Bendrų taisyklių ar net receptų vadui, auklėtojui ir instruktoriui nėra. Autoriai šioje knygoje pateikia idėjų, paskatų ir praktinių nurodymų, kurie gali skaitytojui suteikti veiksmingą paramą jo kariniuose šiokiadieniuose. Autorių nuomone, ši knyga yra mažas indėlis į dviejų susibičiuliavusių tautų ir jų ginkluotųjų pajėgų bendradarbiavimą.

Rudolfas Šteigeris ir Ulrichas Cvygartas

## ŠVEICARIJOS KARIUOMENĖS KOVINIO RENGIMO VADO IŽANGA

„Kariuomenė 95” iš esmės yra mokymo reforma. Šveicarai (deja, kol kas tik nedaugelis šveicarų) kariuomenę laiko mokomąja. Federalinis patarėjas Kasparas Viligeris (Kaspar Villiger) nuolat tvirtina, kad teritorinėje kariuomenėje lemiamą vaidmenį vaidina mokymas.

Todėl ypač svarbu, kaip vadovaujama ir mokoma šioje kariuomenėje. Aš džiaugiuosi, kad du mano artimi bendradarbiai: Rudolfas Šteigeris, dirbantis pas mane karo mokslo konsultantų grupės vadovu, ir Ulrichas Cvygartas, mano paskirtas štabo karininkas, savo naujausios knygos objektu pasirinko karinę pedagogiką.

Abu kolegos seniai nagrinėja šią temą: pirmą kartą jie susistemino ir sujungė skirtingus fragmentus.

Pirmoje dalyje autoriai nupiešia įspūdingą, netgi priverčiantį susimąstyti visuomenės vaizdą. Tai ne paviršutiniškas madingas požiūris, o tradicinis kareivio, kadrinio karininko ir pedagogo požiūris gerąja prasme, nukreiptas į visų karinių laipsnių skaitytuos. Jie pažymi, kad šiuo metu dvidešimtmečiams yra kur kas sunkiau negu prieš 20 metų. Naujokų mokykla vaikams – tarsi iššūkis, nes dažniausiai jie turi įveikti pernelyg didelį psichinį ir fizinį krūvį. Vadovo – „karinio mokymo meistro” – uždavinys – atsakingai vesti jam patikėtus jaunus piliečius per kovinio rengimo pagrindų pavojus, aukštumas ir gilumas. Jei jis tai daro humaniškai pagal departamento ir kariuomenės vadovybės sumanymą ir užduotį, tuomet yra pagrindinė sąlyga sėkmingai įgyvendinti šiuolaikinę karinę pedagogiką, kuri pateikta šioje knygoje. Rudolfui Šteigeriui, Ulrichui Cvygartui visada pavyksta išaiškinti sąvokas bei klausimus. Sąvokos, kurios kasdieniniame vartojime yra nugludintos arba nutolę nuo pirminės prasmės, pedagogikoje turi nenuginčijamą reikšmę: auklėjimas ir mokymas, tinkamumas karo tarnybai, kovinė parengtis, lojalumas, drąsa arba stebuklingas žodis motyvacija.

Kas įsigilins į knygos antrosios dalies daugybę praktinių nurodymų, tam pavyks suvokti tikrąją karinės kasdienybės ir kovinio rengimo esmę.

Aš dėkoju autoriams už jų darbą ir linkiu, kad knyga, kuri mūsų instruktoriams ir vadams kelia užduotis, būtų skaitoma ir suprantama.

Korpuso vadas Žanas-Rodolfas Chritenas (Jean-Rodolphe Chriten),  
Šveicarijos kariuomenės kovinio rengimo viršininkas

## AUTORIŲ ĮŽANGINIS ŽODIS

### Tikslai ir skaitytojai, kurių tikimasi

Karinė pedagogika – mokslas apie jaunuolių karinį rengimą ir vadovavimą jiems karinėje srityje. Šis mokslas aprėpia ne tik kiekvieną individą, bet ir visus žmonių tarpusavio santykius kariniame socialiniame kontekste.

Ši knyga, kurioje šitaip suprantama karinė pedagogika, vadams ir instruktoriams turėtų tapti lengvai skaitomu, orientuotu į praktiką vadovėliu.

Abu autoriai gilinasi į karinio rengimo ir humaniškojo vadovavimo klausimus. Knyga turėtų padėti orientuotis visų lygių vadams ir kariniams instruktoriams sudėtingo mokymo ir vadovavimo veikloje. Kad tai skiriama kariuomenės kadriniams kariams – savaime suprantama.

Šią knygą pavadiname vadovėliu, nes tai nėra žinynas ar instrukcija ir juo labiau taisyklių rinkinys. Orientuotas į praktiką karinės pedagogikos vadovėlis nėra knyga, skirta pavartyti, jos negalima įsprausti į griežtus rėmus. Būtent kariniame rengime turi būti – jei tik įmanoma – vadovaujamasi savarankiškumo principu. Tik vadovavimas, keliant tikslą, sukuria prielaidas optimaliai įvykdyti užduotį. Šis vadovėlis, skirtas kariams rengti ir vadovauti, siūlo tikslą ir kryptį, kelią pasirenka ir už ją atsakingas kiekvienas instruktorius.

### Metodiniai nurodymai

#### *Išnašos*

Iki minimumo sutrumpintos išnašos – tai daugiausia nuorodos apie naudotą literatūrą arba papildoma informacija. Jos surašytos knygos pabaigoje, kad netrukdytų skaityti. Autoriai, dėl techninių priežasčių ir kad tekstas būtų geriau suvokiamas, nuorodas pateikia sunumeruodami atskirus skyrius.

Nuoroda 112 reiškia pirmojo skyriaus dvyliktą nuorodą, o nuoroda 709 yra devinta septintojo skyriaus nuoroda.

Apsiribojama esminiais dalykais. Vadovėlis vadams ir mokymo instruktoriams negali būti vadovu, kuriuo siekiama užbaigtumo. Autoriai apsiriboja svarbiausiais dalykais, mokant nepaiso spragų, tai jiems atrodo svarbiau negu nepasiekiami tobulybė.

#### *Skyriai*

Tiesą sakant, tam tikros karinės pedagogikos temos yra per daug kompleksiškos, kad jas būtų galima suskirstyti griežtai į skyrius.

Šioje knygoje pasirinktas skirstymas į skyrius pirmiausia remiasi didaktika ir metodika ir turi padėti skaitytojui susidaryti bendrą vaizdą.



### *Sąvokų vartojimas*

Kad būtų paprasčiau skaityti, atsisakyta rašymo „instruktorius-instruktorė“ ir „vadovas-vadovė“, savaiame suprantama, kad visos šios sąvokos taikomos tiek moterims, tiek vyrams.

### **Padėka**

Mes, knygos autoriai, širdingai dėkojame:

korpuso vadui Žanui-Rodolfui Chritenui už tai, kad mielai sutiko parašyti išanginį žodį šiai knygai;

įvairioms štabo mokymo grupės tarnyboms, ypač pulkininkui (generaliniame štabe) Heincui Ašmanui (Heinz Aschmann), adjutantui puskarininkui Gody Vydmer (Gody Wiedmer), medicinos praktikui Peteriui Boligeriui (Peter Bolliger), Martynui Biuleriui (Martin Bühler) ir daktarui Jurgui Štadelmanui (Jürg Stadelmann) už paramą šiam projektui;

generalinio štabo majorui Rolfui Ėriui (Rolf Oehri), teisės mokslų daktarui Georgui Bindšedleriui (Georges Bindschedler), medicinos mokslų daktarui Dytegenui Gugenbiuliui (Dietegen Guggenbühl), visuomenės mokslų licenciatui Markui Horisbergeriui (Marc Horisberger), filosofijos licenciatui Reto Šrimpfiui (Reto Schrimpf) ir filosofijos licenciatui Mario Seriui (Mario Seris) už vertingas mintis; ponui Zygfrydai Hėnlei (Siegfried Hoenle) už aktyvų bendradarbiavimą redaguojant vadovėlį; poniai Silvijai Riueš (Silvia Rüesch) už pagalbą paruošiant rankraštį; leidėjui ponui Haincui Janseniui (Heinz Jansen) ir knygos maketuotojui, ponui Artūriui Mizerecui (Arthur Mizerez) už malonų bendradarbiavimą, taip pat mūsų šeimoms, ypač Hedvig-Marijai ir Lurdes, už jų kantrybę, be kurios nė vienas mudviejų nebūtų galėjęs rašyti šios knygos!

Rudolfas Šteigeris ir Ulrichas Cvygartas

## **1. NĒRA TAIKOS GARANTIJOS BE KOVINĒS PARENGTIES**

Šveicarijas kariuomenės saugumo politikos uždavinį sudaro taikos politikos rėmimas, kelio karui užkirtimas, gynyba ir pagalbos teikimas kaip indėlis į bendrą žmonijos egzistavimo užtikrinimą<sup>101</sup>.

### **1.1. Kovinės parengties apibrėžimas**

Kovai parengta kariuomenė yra jėga, kuria prireikus gali pasitikėti valstybė. Kariuomenė kovinėje parengtyje yra tik tada, kai ji gali sėkmingai vykdyti valstybinių žinybų užduotis.

Kovinei parengčiai reikalingos sąlygos:

ginkluotė (ginklai, prietaisai, transporto priemonės, kiekvienam asmeniui apsaugos priemonės) ir kovinis rengimas (trukmė, karinės tarnybos intensyvumas) – visa tai turi atitikti kiek galima aukštesnį tarptautinį lygį. Mūsų ginkluotė ir kovinis rengimas turi atitikti saugumo politikos užduotis kariuomenei ir turi būti teigiamai vertinama užsienio specialistų ir stebėtojų<sup>102</sup>.

Iš kiekvieno kareivio reikalaujama:

drausmės,

sugebėjimų atlikti pareigas, fizinio ir psichinio pasirengimo,

realaus mūšio įsivaizdavimo ir pasirengimo prireikus paaukoti gyvybę.

Kariuomenės padaliniai (toliau – kariniai vienetai) privalo sugebėti efektyviai vykdyti bendrus veiksmus.

Visų instruktorių ir vadų veiksmai turi atitikti užduotis ir būti humaniški.

### **Atsakomybė už kovinę parengtį**

Atsakomybė už kovinę parengtį, saugumo politiką ir kariuomenės ginkluotę pirmiausia tenka politikams, ypač bundesratui ir parlamentui. Kariuomenės vadas atsakingas už tai, kad laiku atkreiptų valstybinių žinybų dėmesį į trūkumus, kurie galėtų pakenkti kariuomenės kovinei parengčiai. Ši bendra atsakomybė išsamiai išnagrinėta 7.6 poskyryje. Pvz., po kelerių metų patirties, atsižvelgiant į poveikį kovinei parengčiai, turės būti tiksliai peržiūrimi tarnybos trukmės trumpinimo ir 2 metų tarnybos klausimai – 2 pagrindiniai programos „Kariuomenė 95“ kertiniai kampai<sup>103</sup>. Atsakomybė už kareivio ir dalinio kovinę parengtį pagal politikų nurodymus tenka visų lygių vadams ir instruktoriams.

## **Kovinė parengtis kaip priemonė ir tikslas**

Valstybės atžvilgiu kovinė parengtis yra priemonė, o mokymo atžvilgiu – tikslas<sup>104</sup>.

Kovinės parengties tikslas pagal Tarnybos reglamentą 95 – sugebėti vykdyti užduotį karo ir krizinių situacijų metu, netgi aukojant gyvybę<sup>105</sup>.

## **Kovinė parengtis ir „Kariuomenė 95”**

Programoje „Kariuomenė 95” vadovaujama tuo, kad, nors yra laiko ir sudarytos sąlygos materialiai aprūpinti personalą, visiškai kovinė parengtis nepasiekama, todėl karinis mokymas vyksta trimis vienas kitą papildančiais etapais<sup>106</sup>:

1 etapas	Mokyklose	Pagrindinis karinis rengimas ir pareigybinis bei padalinių rengimas (pvz., būrio sanitarų-instruktorių rengimas)	Būrio lygio pakopa
2 etapas	Kursuose	Vadų ir padalinių rengimas	Kuopos lygio pakopa
3 etapas	Tik esant didesnei grėsmei	Rengimas mūšiu	Junginio (dalinio) mokymas

## **Reikalavimai vadams ir instruktoriams**

Svarbiausias kovinio rengimo tikslas yra ir liks kovinė parengtis. Šio tikslo siekiama pagal vienas kitą papildančius etapus.

Kiekvienas vadas ir instruktorius privalo suprasti savo atsakomybę už kovinę parengtį ir savęs kritiškai paklausti, ar numatyta veikla prisideda prie kovinio rengimo, ar ne. Svarbiausi kriterijai yra galimos dalinės užduotys pagal saugumo politikos uždavinius. Tuo remdamasi aukštesnioji karinė vadovybė turi formuluoti dalinio mokymo tikslus. Tik toks mokymas skatina kovinę parengtį, tiesiogiai susijusią su užduotimis, kurias turi vykdyti kiekvienas karys ar karinis vienetas.

Nors teritorinėje kariuomenėje tarnaujama trumpiau, tačiau visiems vadams ir instruktoriams yra nurodyta vadovautis kovinio rengimo užduotimis. Jie privalo griežtai mokyti ir siekti kokybės. Kovinės parengties pagrindas yra artimas mūšiu kovinis rengimas, o ne dideli įsakymų paketai.

Kiekvienas vadas, lankydamas ir inspektuodamas karinius vienetus, turi patikrinti jų kovinę parengtį. Jei jis pats veda pratybas, turi atkreipti ypatingą

dėmesį į tai, kad pasirinkta tema būtų susijusi su dalinio kovinės parengties užduotimi.

## **1.2. Humaniškasis ir atitinkantis užduotį vadovavimas**

Kovinio rengimo pagrindas yra priemonės ir būdai, kuriuos naudoja instruktoriai ir vadai, kad pasiektų ir palaikytų dalinio kovinę parengtį. Autoriai įsitikinę, kad tikslo pasiekimo garantas – humaniškas ir tikslingas veikimas.

Mokymas ir vadovavimas yra humaniški, jei<sup>107</sup>:

vadų jausmuose, mintyse ir veiksmuose visų laipsnių kariai užima svarbią vietą,

žmogus vertinamas subjektyviai,

laikas, pinigai ir vadovavimo pastangos skiriamos žmogui.

Mokymas ir vadovavimas nukreiptas į užduotį, jei:

politinė vadovybė sukuria būtinas prielaidas egzistuoti karo atveju (lėšos, mokymo laikas, priemonės) ir atitinkamai formuluoja kariuomenės užduotis,

kovos užduotis, t.y. mūšyje vykdytini uždaviniai, yra kovinio rengimo ir karinės kasdienybės dėmesio centre,

užduoties vykdymas, kaip drausmės ir lojalumo išraiška, yra labai vertinami politinių žinybų.

## **Taikymas kasdieninėje karo tarnyboje**

Humaniškasis vadovavimas nereiškia būti su visais visada maloniam, vykdyti visus kareivių norus (atostogos) arba, kai nepatenkinami mokymosi rezultatai, neskirti papildomų darbų. Tačiau humaniškas vadovavimas taip pat nereiškia, kad karinė užduotis turi būti vykdoma nepaisant konkrečių pagrindinių reikalavimų arba žmogaus orumo bei tarptautinių karo teisės normų. Apskritai humaniškas vadovavimas ne tik neprieštarauja atitinkančiam užduotį vadovavimui, bet ir sudaro jo bazę! Tai ypač tinka karo ar krizinėms situacijoms, kai kiekvienas atsisako savo asmeninių poreikių ir norų ir, esant pačioms sunkiausiomis aplinkybėms, padaro viską, kad būtų įvykdytos užduotys visuomenės labui.

Kasdieninė karo tarnyba ne visuomet turi atitikti ekstremalias situacijas, bet jos retkarčiais reikalingos. Tik šitaip užtikrinama, kad dalinys nestotų į mūšį nepasiruošęs. Kovinio rengimo, artimo mūšiui, ir poilsio fazės turi prasmingai keistis ir papildyti viena kitą. Griežtas, reiklus kovinis rengimas, kuris kartais peržengia asmeninio pajėgumo ribas, ir linksmo bendravimo valandos yra kontrastai – iš tiesų jie vienas kitą papildo kovinės parengties požiūriu.

Humaniškasis ir atitinkantis užduotį vadovavimas turi būti suprantamas ir dėl dvigubos vado ir instruktoriaus atsakomybės valstybei ir kariniam vienetui.

Vadas ir instruktorius įpareigoti būti lojalūs valstybei ir karininkams, puskarininkiams, kareiviams. Autoriai šią problemą išsamiau aprašo 7 skyriuje.

### **Bendra principinė ir vertinimo pozicija**

Mokymas ir humaniškas vadovavimas yra tarpusavyje susiję ir negali būti priešpastatomi vienas kitam. Kaip bendra principinė ir vertinimo pozicija jie turi būti skirti bendram tikslui – koviniam rengimui.

Autoriai humaniškąjį ir atitinkantį užduotį vadovavimą traktuoja kaip vadovavimo principą ir veiklos kryptį.

### **1.3. Kovinės parengties vertinimas**

Kariuomenė gali įvykdyti užduotį tik tuomet, kai ji yra kovinėje parengtyje. Tikrasis kovinės parengties patikrinimas yra galimas tik kare arba analogiškų karinių situacijų metu. Ši dilema – mes nenorime karo, o tik norime žinoti, ar su mūsų ginkluote ir koviniu rengimu galėtume laimėti mūsų – kelia klausimą, pagal kokius kriterijus galima vertinti kovinę parengtį.

### **Karo istorijos, patirties ir pamokų reikšmė**

Pirmasis klausimas – ko mes galėtume pasimokyti iš visuotinės ir karo istorijos.

Seras Maiklas Hovardas (Michael Howard), Jeilio (Yale) universiteto<sup>108</sup> karo istorijos profesorius, yra tos nuomonės, kad istorija yra mąstymo, supratimo ir vertinimo mokykla.

Praeitis nepateikia nei receptų, nei taisyklių, todėl priešingai gamtos mokslams, istorinės situacijos nepasikartoja tuo pačiu būdu. Karai vyksta ne pagal tą patį pavyzdį, ir ne visa karo patirtis praverčia mūsų kariuomenei<sup>109</sup>.

### **Vertinimo objektai ir metodai**

Karai gali būti analizuojami tik pagal vientisą metodiką<sup>110</sup>, taikomą daugelyje mokymo dalykų. Reikia atsižvelgti į istorinius, socialinius, ekonominius, ekologinius, sociologinius, psichologinius, juridinius aspektus, ne vien tik į karinius. Kiekybiškai išreiškiami veiksniai (datos, skaičiai, susiję su ginklais, išlaidomis, nuostoliais ir t.t.), kaip ir kiekybiškai neišreiškiami veiksniai (vadovavimo, mūšio vykdymo patirtis, drausmė, moralė, aplinkos įtaka ir kt.) – yra įvairių šaltinių (pirminių ir antrinių šaltinių, karo dienoraščių, dalyvių apklausų arba asmeninės patirties mūšio lauke) duomenys plačiai karo analizei.

Reikia kreipti dėmesį ne vien į karų ir ginklų techninę raidą, bet ir kaip rengiamos kitų šalių kariuomenės. Užsienyje vykstantys mokymai duoda vertingų žinių apie tai, kaip kitos kariuomenės ruošiasi mūšiu.

### **Gautų išvadų taikymas**

Reikia kritiškai ir rūpestingai išanalizuoti žinias, įgytas išstudijavus praėjusius ir dabartinius karus, taip pat užsienio kovinio rengimo patirtį, kartu su ginklų tobulinimu, karinės pedagogikos ir psichologijos laimėjimais. Tai turi atsispindėti kariuomenės reglamentuose, direktyvose, įsakymuose arba pagalbinėse priemonėse.

Tokiu būdu įgytas patyrimas integruojamas į konkrečius kovinio rengimo tikslus, kuriuos nuolat tikrina atsakingi vadai ir instruktoriai.

Kovinio rengimo lygis kontroliuojamas:

asmeniškai lankantis,

inspektuojant,

atliekant tikrą mūšį imituojančias pratybas,

nuosekliai analizuojant kovinio rengimo rezultatus.

Kariuomenėje kartu su atsakingais vadais ir tarnybomis analizuojamos silpnos vietos, ieškoma nukrypimo nuo tikslo priežasčių ir rengiamos priemonės padėčiai gerinti.

Kalbama apie nuolatinį, Šveicarijos kariuomenėje dar neįtvirtintą procesą<sup>111</sup>.

### **Kovinės parengties tikrinimas yra nuolatinis procesas**

Apibendrinant reikia pasakyti, kad nėra tikslaus mokslinio metodo kovinei parengčiai įvertinti. Negalima užtikrinti, ar kiekvienas karys, dalinys yra kovinėje parengtyje, ar ne.

Tačiau yra patikimų kriterijų ir metodų, kuriais galima kovinę parengtį įvertinti ir patikrinti.

Tikrinama viskas kartu: iš pradžių įvertinami karai, lyginama su kitų šalių doktrinomis, tikrinama ginkluotė ir mokymo metodai, taip pat žinios apie modernios šiuolaikinės ginkluotės techninę pažangą. Tikrinimo rezultatai yra naudojami kariuomenės vadovybės įsakymuose ir instrukcijose, skirtose koviniam rengimui. Visi vadai ir instruktoriai yra atsakingi už mokymo tikslų įgyvendinimą. Mokymo kontrolė palaiko jų pastangas ir nustato, ar kovinio rengimo praktika atitinka naujausią karo mokslo lygį. Tikrinimas niekada nesibaigia. Tai reikalauja tvirtos valios ir visų dalyvaujančių pasirėngimo veikti!

## 2. KARO TARNYBA IR VERTYBIŲ KAITA

Pastaraisiais metais gal net per daug buvo diskutuojama apie visuomenės vertybių kaitą mūsų kariuomenėje ir iš to išplaukiančias pasekmes teritorinei kariuomenei.

Mes galime remtis tuo, kad vertybės, vertinimas ir vertinimo orientacija parodo, kurie tikslai ir koks elgesys yra svarbūs arba nesvarbūs kiekvienam individui.

Tuo remiantis išaiškėja, kokią reikšmę turi, pavyzdžiui, laisvalaikis, šeima, religija ir taip pat kariuomenė<sup>201</sup>.

Dėl šios priežasties norime taip pat šiek tiek pamąstyti, nesiekdami mokslinio apibendrinimo, šiais 2 aspektais:

Kokiu mastu gali ar privalo teritorinė kariuomenė taikytis prie visuomenės pokyčių?

Su kokiomis galimybėmis ir rizika tai susiję?

### 2.1. Teritorinė kariuomenė visuomenės raidoje

Šveicarijos karyba turi ilgalaikes istorines tradicijas ir yra šveicarų kultūros dalis. Karybos susiejimas su visuomene ir su valstybės teisės tradicijomis gali būti vertinamas kaip nepakartojamas reiškinys. Kartu mes konstatuojame, kad teritorinės kariuomenės principu pagrįsta ne vien tik teritorinė kariuomenė. Šis principas ryškus visame politiniame Šveicarijos gyvenime. Kaip ir teritorinė kariuomenė, mūsų savivaldybių ir kantonų politinės tarnybos dažniausiai eina pareigas kaip antraeiles, ir netgi mūsų nacionalinės ir luomų tarnybos eina savo atsakingas pareigas kaip „teritorinės kariuomenės pareigūnai“.

Bet grįžkime prie teritorinės kariuomenės. Trumpai paminėsime jos esmines stipriausias savybes:

kaip ir anksčiau ryški kariuomenės integracija į valstybę<sup>202</sup>;

teritorinė kariuomenė, nepaisant 400000 kariškių, santykinai nebrangi. Tai 1993 m. sudarė mažiau negu 1,5% bendrojo vidaus produkto<sup>203</sup>;

mobilizacija vykdoma greitai ir diferencijuotai;

teritorinės kariuomenės sistema leidžia optimaliai panaudoti civilines žinias ir sugebėjimus. Tačiau koviniam rengimui ir vadovavimui keliami kur kas didesni reikalavimai, apie kuriuos mes kalbėsime 5-7 skyriuose;

neriekia pamiršti, kad tarnyba teritorinėje kariuomenėje kaip ir anksčiau geriausiai užtikrina valstybės gynybinį pobūdį.

Kad išryškėtų teritorinės kariuomenės sistemos pranašumai, reikia sukurti kai kurių prielaidų, kurias mes trumpai apžvelgsime:

teritorinė kariuomenė jau ilgą laiką remiasi savanorišku pasirengimu ateityje perimti kadro rengimo funkcijas. Jei šiuo atžvilgiu būtų prievarta, tai būtų tolygu teritorinės kariuomenės žlugimui;

teritorinė kariuomenė remiasi visų karių pasirengimu atlikti pareigą. Ji pagrįsta supratimu, kad sutrumpintas, bet labai intensyvus kovinis rengimas daugumos karių vertinamas labiau negu ilgas ir neproduktyviai išnaudotas mokymo laikas.

Nuo pastarųjų teiginių mes norime pereiti prie klausimo, kur ir kaip mūsų laikais apskritai pasireiškia taip dažnai minima vertybių kaita, ir kokią įtaką ji turi mūsų teritorinei kariuomenei.

### **Orientacijos krizės ir netikrumas**

Mums visiems žinomos tam tikrų gyvenimo fazių ir sričių orientacijos krizės, už kai kurias mes vėliau galbūt netgi dėkosime likimui, nes kiekviena tokia krizė sukelia ne tik nerimą ir baimą, bet priverčia mąstyti ir ieškoti prasmės. Kartais situacijos vertinimas ir nauja orientacija nebūtų įmanomos be ankstesnio apmąstymo ir orientacijos krizės.

Ką mūsų valstybei, o kartu ir teritorinei kariuomenei sunkiau įveikti, galima pavadinti bendra orientacijos krize, kuri apima beveik visas asmeninio ir visuomeninio gyvenimo sritis: šeimą, mokyklą, bažnyčią, valstybę, taip pat kariuomenę. Pastaraisiais metais dėl jų yra reiškiamas radikalių abejonių ir atsiranda tam tikras netikrumas<sup>204</sup>. Visuomenės skirstymas į daug diferencijuotų gyvenimo sričių ir dalinis iki šiol buvusių vertybių praradimas išlaisvina pavienį asmenį nuo prisitaikymo prie kolektyvo būtinybės, skatina pasitraukti į savo sferą arba netgi atsiskirti, o tai karinėje srityje gali sukelti didelių sunkumų.

Sąžiningai turime pripažinti, kad orientacijos krizės atsiranda ne dėl keblių situacijų ar kokių nors spręstinių klausimų, bet kai atsakingi asmenys vengia atsakymo arba išsisukinėja. O dėl orientacijos krizės kariuomenėje, ypač dideli reikalavimai keliami aukštojo rango vadams ir instruktoriams!

### **Apibendrinimas ir vertinimas**

Vertinimo pagrindas akivaizdžiai išsiplėtė, jis tapo nebe vietinis, nacionalinis, o globalinis. Žiniasklaida, taip pat susimaišymas tautų, anksčiau buvusių nacionalinių bendrijų, verčia mus kasdien konfrontuoti su kitų šalių vertybėmis.

Kartu mes nustatome daugelio gyvenimo sričių reliatyvumo fenomeną. Beveik viskas nebedraudžiama, taip sakant, viskas yra ir galima, ir įmanoma. Kriterijai „teisinga“ ir „neteisinga“ geriausiu atveju apibrėžiami „įprasta“ ir „neįprasta“. Ankstesnės absoliučios vertybės kaip taika, laimė ir nepriklausomybė



tapo santykinė taika, santykinė laime ir santykinė nepriklausomybe. Šis reliatyvumas karinėje sferoje, kur viskas ilgą laiką buvo aišku, kartais sukelia sudėtingų diskusijų su daugybe klausimų ir ne visada įtikinamu atsakymu. Dėl šios priežasties šiuolaikinės kariuomenės vadų ir instruktorių darbas tapo sudėtingesnis, bet taip pat ir patrauklesnis.

### **Racionalizacija ir simbolių šalinimas**

Mažėjant nacionalinių vertybių reikšmei ir anksčiau minėtam reliatyvumui, visuomenės ir kariuomenės santykis yra racionalizacijos ir simbolių šalinimo proceso, kurį aprašė vokiečių socialinių mokslų daktaras Maksas Veberis (Max Weber) „Išvadavimas iš kerų“, dalis<sup>205</sup>. Į seną mitą „Šveicarija neturi kariuomenės, ji yra vienintelė...“ didelė tautos dalis žiūri kur kas blaiviau ir santūriau. Kariuomenė, atsižvelgiant į jos tikslus ir veiksmingumą, vertinama kritiškai. Visa tai, kas anksčiau buvo pripažįstama neklausiant ir nesidairant, šiandien turi būti paaiškinta ir pagrįsta. Daugiau paaiškinimo reikalaujama ne tik iš mokyklų, bažnyčių ir kitokių institucijų, bet ir iš ginkluotųjų pajėgų.

Baigdami galime pabandyti atskleisti keletą kariuomenei ypač reikšmingų vertybių kitimo aspektų žinodami, kad tokia apžvalga yra ir labai supaprastinta.

Tradicinės vertybės	„Naujos“ vertybės
Hierarchinis suskirstymas	Grupinis darbas
Vadovavimas	Treniravimas ir rūpinimasis
Informavimas	Bendravimas
Paklusnumas	Savarankiškas dalyvavimas
Drausmė	Apsisprendimas
Veiksmingumas	Kūrybiškumas
Saugumas ir stabilumas	Naujovės ir lankstumas
Aiški pozicija	Tolerancija
Kolektyvo gerovė ir t.t.	Individualizmas ir t.t.

Nagrinęjant šį neišsamų tradicinių ir vadinamųjų „naujų“, ar modernių, vertybių sąrašą akivaizdu, kad diskusija apie vertybių kitimą neišvengiama ir karinėje srityje. Noras išlaikyti tradicines vertybes ir esamą padėtį bet kuria kaina būtų taip pat pavojingas, kaip ir bet kurių naujovių pervertinimas.

Teritorinė kariuomenė yra artimai susijusi su visuomene ir turi keistis sąveikaudama su ja. Būtent jai keičiantis atsiranda daug programos „Kariuomenė 95“ galimybių. Visuomenė ir kariuomenė gali ir privalo remti viena kitą, kad

teritorinė kariuomenė savo dvasia visada būtų šiuolaikinė kariuomenė, kuri ir ateityje galėtų atlikti savo pareigą – išsaugoti taiką ir užkirsti kelią karui.

Ar mes iš tiesų esame pasyviai paliečiami vertybių kaitos, ar yra įmanoma, kad patys instruktoriai ir vadai pagal savo kompetenciją gali formuoti nuostatas, elgesį ir vertinimą? Ar yra tik vertybių kitimas, o gal taip pat greitas vertybių keitimas?

Su šiuo klausimu yra susijęs ir karinis auklėjimas, o tai mes aptarsime kituose skyriuose.

## **2.2. Karinio rengimo, auklėjimo ir vadovavimo vienybė**

Ar dar gali būti auklėjamas paskutiniojo dešimtmečio karys? Kad išvengtume šio mūsų kariuomenei lemtingo klausimo, reikia išsiaiškinti dvi tendencijas: ar reikia auklėjimo sąvokos apskritai atsisakyti, ar paprasčiausiai tvirtinti – be auklėjimo negalima pasiekti karinius reikalavimus atitinkančio mokymo tikslo. Abi pozicijos pernelyg paprastos ir šiuo atveju nepriimtinos.

### **Apibrėžimai**

Autoriai gina nuomonę, kad trys sąvokos – karinis rengimas, auklėjimas ir vadovavimas – yra vartotinos karinėje kalboje kaip skirtingos, nors lygiavertės, viena kitą papildančios sąvokos.

Šias tris sąvokas paaiškinsime tokiais trumpais apibrėžimais.

- Karinis rengimas: lavina karių pažintinius gebėjimus ir praktinius įgūdžius, kad jie karo ir krizinių situacijų metu galėtų įvykdyti savo užduotį.
- Karinis auklėjimas: plačiąja prasme yra sąmoningas ir nesąmoningas poveikis kario elgesiui, pažiūroms ir nuostatoms, kad jis būtų pasirengęs vykdyti užduotis.
- Karinis vadovavimas: humaniški ir atitinkantys užduotį pavaldinių veiksmai, nukreipti į nurodytą ar numatytą tikslą.

Kitaip tariant: ar karys gali įvykdyti savo užduotį, pirmiausia yra jo parengimo ir apginklavimo klausimas. Priešingai, ar jis yra pasirengęs, neatsižvelgdamas į savo interesus, ekstremaliais atvejais paaukoti savo gyvybę, yra karinio auklėjimo ir vadovavimo problema. Yra kalbama apie kario dorybes: drąsą, ištikimybę, pasiukojimą, drausmę ir rūpinimąsi, apie elgesį ir pažiūras, kurios, autorių nuomone, formuojamos ne mokant, o sąmoningai ir nesąmoningai sekant pavyzdžiu. Šitai rodo, kad karinis rengimas, auklėjimas ir vadovavimas, nors aiškiai skiriasi, vis tiek yra neatsiejami<sup>206</sup>.

## Mintys apie karinį auklėjimą

Karinis auklėjimas reiškia ne tą patį kaip klasikinėje bendrojoje pedagogikoje, kur auklėjimo sąvoka charakterizuoja suaugusių, vaikų ir jaunimo amžiaus ir patyrimo skirtumus. Kariniame auklėjime negalima atmesti galimybės, kad sąmoningas ir nesąmoningas poveikis karių elgesiui, pažiūroms ir nuostatoms priklauso nuo tarpusavio santykių. Taigi galima įsivaizduoti, kad patyręs vadas sąmoningai ar nesąmoningai daro įtaką mažiau patyrusiam leitenantui ir jį formuoja. Šitaip suprantamas karinis auklėjimas yra artimas visą gyvenimą trunkančiam mokymuisi. Individualus auklėjimas vaikystėje ir jaunystėje – nepakankama priežastis, kad auklėjimo sąvoka, vartojama kalbant apie suaugusį, būtų laikoma atgyvenusia<sup>207</sup>.

Buvusio aukštosios mokyklos rektoriaus, brigados generolo Rolfo Dubso (Rolf Dubs) nuomonė apie karinio mokymo, auklėjimo ir vadovavimo santykį:

„Pedagoginiu požiūriu puikiai organizuotas karinis rengimas ir vadovavimas nebus efektyvus, jeigu vadui nepavyks taip elgtis su pavaldiniu ir jį skatinti, kad jis iki galo atliktų reikalaujamas užduotis ir pareigas. Tai yra auklėjimo tikslas, kurį turi pasiekti vadas<sup>208</sup>.“

Į vadovėlių netilptų, jei cituotume visus autorius ir specialistus, kurie pasisako už ir prieš karinio auklėjimo sąvokos išlaikymą. Tačiau galėtume pasimokyti iš Vokietijos ir Austrijos kariuomenės raidos.

Prieš bundesvero įkūrimą, maždaug 1970 m., vyravo beveik vieninga nuomonė apie karinį auklėjimą.

Po 1970 metų, ypač bundesvero universitetuose, buvo vengiama šios sąvokos; nuo 1980 m. kadriniai karininkai grįžo prie šios temos su šūkiu „Draša kariniame auklėjime“, todėl jau 1989 m. pastebimi aiškūs mėginimai apibrėžti karinį auklėjimą pagal laikmečio dvasią<sup>209</sup>. Atgimimo ženklų, netgi auklėjimo sąvokos įtvirtinimu, laikoma bundesvero generalinio inspektoriaus generolo Klauso Naumano (Klaus Naumann) kalba, pasakyta 1993 m. spalio 7 d. trisdešimt ketvirtajame vadų suvažiavime. Jis paragino susirinkusius vadus skatinti savo karininkus ir puskarininkius diskutuoti etikos klausimais dėl galimo taikdarių panaudojimo:

„Ši diskusija turi vykti atvirai ir pasitikint, ji reikalauja laiko, kantrybės ir pagarbos žmonėms, esantiems šalia mūsų, kurie yra ir mūsų bendradarbiai. Tai jokiū būdu nereiškia, kad reikia atsisakyti formuojančio poveikio. Tai viena iš priežasčių, kodėl aš reikalavau mūsų statute „Vidinis vadovavimas“ neatsisakyti auklėjimo sąvokos<sup>210</sup>.“

Taip pat Austrijos ginkluotųjų pajėgų leidinyje „Karininkas 2000“, orientuotame į ateitį, aiškiai kalbama apie vadų ir karinių instruktorių auklėjimo užduotis<sup>211</sup>.

Mes negalime nutylėti, kad „karinis auklėjimas“ (Erziehung) būtent vokiečių kalba suvokiamas tarsi neigiamai. Prancūzų kalboje sąvoka „éducation“ ir anglų „education“ be išlygų vartojamos karinėje srityje. Pvz., Izraelio kariuomenėje yra generolo laipsnio pareigūnas „Chief Education Officer“ ir kiekviename batalione „Education Officer“, kuris privalo rūpintis karių socialine integracija į ginkluotąsias pajėgas.

### **Apie auklėjimą Kariuomenės vadove ir Tarnybos reglamente**

Tarnybos reglamente 95 atsisakyta karinės auklėjimo sąvokos, nors Kariuomenės vadove 95 aiškiai kalbama apie karinio auklėjimo ir mokymo vienybę. „Karinis auklėjimas turi ugdyti sąmoningos atsakomybės jausmą, drausmę, iniciatyvą ir draugiškumą kaip svarbiausias sėkmės kare ir krizinėse situacijose prielaidas“<sup>212</sup>.

Be abejo, ir tai yra svarbiausia – Tarnybos reglamento 95 33 paragrafe<sup>213</sup> taip pat iškeliamas šis tikslas:

„1. Karinis rengimas užtikrina:

a. karines žinias bei sugebėjimus, ypač sudėtingomis situacijomis,

b. sugebėjimą įsijungti į karinį kolektyvą ir vieningai atlikti bendras užduotis,

c. ištvermę.

2. Karinis auklėjimas skatina ir stiprina drausmę, taip pat iniciatyvą ir sugebėjimą veikti savarankiškai. Drausmė ir savarankiškumas yra du vienas kitą papildantys veiksniai.

3. Karinis auklėjimas stiprina draugiškumą ir pasitikėjimą vadovybe, o tai būtina karinėje bendrijoje.

Ar teisinga karinį auklėjimą apibrėžti plačiaja *ugdymo* sąvoka, kai auklėjimo turinys yra neginčijamas, parodys ateitis!

### **2.3. Civilinė ir karinė karjera**

Dešimtmečiais buvo aišku: civilinė ir karinė karjeros Šveicarijoje yra neatskiriamos. Dar 9-ajame dešimtmetyje iš 253 Šveicarijos parlamentarų ir žinomiausių politikų beveik du trečdaliai pasirinko karinę karjerą; beveik 45% buvo karininkai ir 18% puskarininkiai<sup>214</sup>.

Remiantis 1981 m. empiriniais tyrimais, poreikis, kad privačiame sektoriuje dirbtų karinį laipsnį turintys žmonės, buvo palyginti didelis, ką patvirtina šie duomenys<sup>215</sup>:

Būsima pozicija firmoje	Didelis susidomėjimas, %	Vidutinis, %	Nesidomima, %
Aukštosios tarnautojų pareigos	63	37	0
Žemesnės tarnautojų pareigos	29	68	3
Kiti tarnautojai	8	74	18

Po dešimties metų, 1992 m. vasarą, žurnale „Bilanz“ pasirodė straipsnis provokuojančiu pavadinimu „Siekdamas karjeros nusiimk šalną“. Pagrindinė straipsnio mintis – aišku, jog praėjo laikai, kai karinių kadro buvo pageidaujama ir jie buvo naudingi privačiam ūkiui. Atrodė, kad straipsnio autoriaus netrikdo, kad iš 108 įmonės vadovujančių darbuotojų 58, o tai yra daugiau negu 50%, buvo karininkai, kas aiškiai prieštarauja straipsnio antraštei<sup>216</sup>.

Ir nepaisant to, negali būti abejonių, kad didelių, vidutinių ir visai mažų firmų vadovai atvirai diskutuoja apie karinių vadovų patirties kaštų ir efektyvumo santykį. Į 9-ojo dešimtmečio mėginimą lyginti civilinę ir karinę karjerą šiandien žiūrima kritiškai – tam nepaprieštaraus. Ten, kur iškyla problemiški klausimai, ieškoma aiškių atsakymų. Todėl norėdami suprasti civilinės ir karinės karjeros skirtumus, mes mėginame atsakyti į šiuos klausimus:

Kokie yra bendri civilinio ir karinio vadovavimo požymiai ir svarbiausi skirtumai?

Kokie yra bendri ir skirtingi reikalavimai civiliams ir kariniams vadovams?

Kokią reikšmę turi karinis laipsnis civilinėje tarnyboje?

Kokią naudą duoda karinė veikla civilinei profesijai?

### **Bendrieji civilinės ir karinės vadybos požymiai**

Aišku, kad šis palyginimas parodo bendrumus, o ne detales. Kadangi jau keleri metai tiek kariuomenėje, tiek ir civiliniame gyvenime vyksta struktūrinių pokyčių – ir taip, matyt, bus artimiausioje ateityje – iškyla šie bendrieji pagrindiniai požymiai<sup>217</sup>:

nuolat keičiantis sąlygoms, reikia greitai veikti;

vakarykštė sėkmė nebeišsprendžia rytdienos problemų;  
kadangi kompleksinėms problemoms ir procesams spręsti nėra galiojančio modelio ir patikimų prognozių, vis svarbesnis tampa mąstymas pagal susidariusią situaciją;

dėl visuomeninės vertybių kaitos humaniškas vadovavimas įgauna vis didesnę reikšmę;

be tikrųjų vadybininko savybių, vertinami ir kiti vadovo (lyderio) gebėjimai;

be sistemingo mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo nėra ateities – nei civiliams, nei kariniams vadovams.

Kas mano, kad kariniam vadovavimui kitaip negu civiliniam būdingas skubėjimas, dvejonės ir gebėjimas įveikti krizę, tas apie vadovavimą privačiam ūkiui žino tik iš praėjusių laikų arba iš viso nieko nežino. Kariniai vadovai kartais neįvertina, kad civilinės srities vadovo darbo diena kartais primena karinę situaciją. Kai personalo vadovas turi pranešti apie ne visą darbo savaitę arba atleidimą iš darbo, tai yra skausminga situacija jam ir pirmiausia asmenims, kuriuos tai liečia<sup>218</sup>.

### **Pagrindiniai skirtumai tarp civilinio ir karinio vadovavimo**

Apžvelgdami pagrindinius civilinio ir karinio vadovavimo skirtumus, tarp kitko, aptinkame pasisakymus civilių vadovų, kurie ilgą laiką kariuomenėje tarnavo pulko vadais ir generalinio štabo karininkais<sup>219</sup>:

karinis vadovavimas mūšyje yra dažnai ribojamas laiko ir erdvės, pavyzdžiui, 1991 m. sausio 17 dieną prasidėjęs Persų įlankos karas ir baigėsis po 40 dienų – vasario 28 dieną – vyko nedidelėje karinių veiksmų teritorijoje.

Ūkinė vadovavimo veikla dažnai neribojama nei laiko, nei vietos. Dažniausiai kasdieninis darbas, strateginis vadovavimas ir krizės vyksta tuo pačiu metu;

kariniame vadovavime mūšio situacijos įvertinimas ir sprendimas yra standartizuotas ir pritaikytas vadovavimui krizės metu. Civilinis vadovavimas, išskyrus žemiausias pakopas, yra daugiasluoksnis ir sudėtingesnis;

vadovaujant galime patikrinti, kaip sekasi karinis rengimas, taikydami daugiau ar mažiau žinomas priemones, pvz., normatyvus, kontrolinius lapus, pasitelkdami arbitrus. Civilinėje vadovavimo veikloje paprastai sėkmę nustatome tiesiogiai. Išsami informacija apie apyvartą, gamybos kaštus, energijos sąnaudas ir daug kitų dalykų galų gale tiksliai pasireiškia per pelną arba nuostolį;

labai skiriasi civilių ir karinių vadovų motyvacija, todėl gynybos, tarnybos ir mūšio motyvacijai skiriame 5-ąjį vadovėlio skyrių;

sunkiais ekonominiais laikais civilinių vadovavimo institucijų kompetencija dalykiniu, laiko ir vietos atžvilgiu apsiriboja firma, taigi

darbuotojas yra laisvesnis. Priešingai, karinis vadovavimas yra viską apimantis reikalavimas, į kurį karo atveju gali įeiti net žudymas ir susitaikymas su mirtimi. Šis pagrindinis skirtumas tarp civilinių firmos interesų, tikslų įgyvendinimo ir karinės pareigos vykdymo turi būti pabrėžiamas ir apie jį nutylėti negalima.

### **Reikalavimai skirtingų pareigų vadovams**

Nepaisant įvairių vadovavimo stilių, bandoma sukurti idealaus vadovo įvaizdį. Šiuo tikslu vadovavimo tyrinėtojai nurodo gausybę savybių, kurias turi turėti kompetentingas vadovas. Kadangi nuolat keičiasi vadovui „svarbios“ savybės, vadybos tyrinėtojai nuolat patenka į aklavietę. Su mokslininkų kruopštumu jie pateikia teisingus atsakymus į klaidingus klausimus<sup>220</sup>. Sukurto savybių sąrašo nebeatitinka jokia žmogiška būtybė. Pernelyg įvairiapusiškos ir dažnai prieštaringos yra savybės, kurias turi turėti vienas žmogus. Todėl teko pripažinti, kad nėra gero vadovo, turinčio idealių vadovavimo bruožų. Reikalavimai vadovams turi būti pritaikyti konkrečiai situacijai. Kiekviena firma (šiuo atveju ir Šveicarijos kariuomenė yra didelė firma) turi formuluoti reikalavimus vadovams priklausomai nuo atliekamos veiklos.

Iš kariuomenės vado teisėtai reikalaujama lankstumo priimant sprendimus, o iš generalinio štabo karininko, dirbančio planavimo skyriuje, – loginio mąstymo ir visą kariuomenės rūšį aprėpiančio žvilgsnio („helicopter view“). Vyriausiajam buhalterii patikimumas ir kruopštumas yra svarbesnės savybės negu personalo vadovui, iš kurio pirmiausia reikalaujama socialinės kompetencijos ir kalbų mokėjimo. Taip pat tyrimų skyriaus vadovaujančiajam inžinieriui keliami kiti reikalavimai negu valdymo tobulinimo (management development) viršininkui, nors abu jie dirba vadovais tame pačiame koncerne. Kad ir kaip būtų suprantamas plataus profilio kandidatų poreikis, susiduriame su rotacijos reikalavimais.

Dažnai nepastebima, kad gebėjimai su amžiumi didėja arba mažėja. Pavyzdžiui, šaltakraujiškumas, mokėjimas vesti derybas ir pasirengimas kompromisams didėja su ilgamete patirtimi, o noras rizikuoti, lankstumas ir naujo vadovavimo stiliaus taikymas metams bėgant mažėja. Tai faktai, į kuriuos reikėtų labiau atsižvelgti skiriant į aukštas karines pareigas<sup>221</sup>. Naujas karinio rengimo vadovo modelis instruktoriams, be abejo, – žingsnis pirmyn.

Nereikėtų nutylėti, kad yra reikalavimų, kurie vienodai tinka tiek civiliams, tiek kariniams vadovams. Neseniai kariuomenės vadų mokykloje buvo atlikti tyrimai.

Apklausus daugiau negu 100 personalo vadovų buvo sudarytas civilių ir karinių vadovų 5 svarbiausių savybių sąrašas, kurio vienas variantas atrodo šitaip<sup>222</sup>:

Svarbiausios civilių vadovų savybės	Svarbiausios karinių vadovų savybės
1. Gebėjimas motyvuoti	1. Atsakomybės supratimas
2. Gebėjimas vesti dialogus ir komunikabilumas	2. Gebėjimas motyvuoti
3. Nustatyti tikslą ir laiku priimti sprendimus	3. Rodyti asmeninį pavyzdį
4. Atsakomybės supratimas	4. Nustatyti tikslą ir laiku priimti sprendimus
5. Gebėjimas keistis	5. Gebėjimas įgyvendinti sumanymus

Tai, kad per šimtą personalo vadovų, iš kurių daugiau negu 50 % užima karinius etatus, pasisako už civiliam ir kariniam vadovui svarbių savybių suderinamumą, yra, be abejo, svarbus argumentas.

### **Apie karinio laipsnio reikšmę įsidarbinant civilinėje tarnyboje**

Remiantis jau minėta apklausa, norime trumpai supažindinti su svarbiausiais duomenimis, kurie rodo civilinės ir karinės karjeros suderinamumą<sup>223</sup>:

jei 1981 metais 91% personalo vadovų, priimdami į darbą, pretendentų paprastai klausdavo apie jų karinį laipsnį, tai per 1992 m. tokią apklausą darė 81% personalo vadovų. Nors tendencija mažėja, absoliutus skaičius akivaizdžiai didelis ir džiuginantis;

klausdami apie karinį laipsnį, 70% personalo vadovų tikėjosi gebėjimo vadovauti ir patyrimo, dvejojo, ar nebus įvesta karinė padėtis darbe;

didesnes priėmimo į tarnybą galimybes turi išleisti į atsargą kadriniai kariai. Nuostolinga, jei kandidatas į darbą dar bus šaukiamas į karo tarnybą. Tai ne vienintelė priežastis, dėl ko kapitono laipsnį turintiems karininkams tarnyba sutrumpinta iki 12 savaičių;

įvairios pramonės, prekybos įmonės, priimdamos į darbą karininkus, tikisi gauti naudos iš jų turimų ryšių;

apibendrinant galima pasakyti, kad ekonomiškai sunkesniais laikais galvojimas apie pelną ir išlaidas išryškėjo priimant kadrinius karius į darbą; tarptautinius ryšius turinčios didelės firmos bei mažos ir pačios mažiausios



firmos kritiškiau žiūri į savo darbuotojų ilgesnį nebuvimą tarnyboje dėl karinių reikalų negu anksčiau. Ši pozicija suprantama ir reikalauja iš karinių įstaigų daugiau lankstumo ir atidumo mobilizuojant kadrinius karius.

Karinė karjera nėra čekis civiliui. Tačiau mes su pasitenkinimu galime konstatuoti, kad kariuomenės parengtus kadrus, kaip ir anksčiau, 70% civilių, atsakingų už personalą, gerai vertina ir traktuoja karinį išsilavinimą kaip pageidaujamą papildomą kvalifikaciją. Beje, glaudus civilinių ir karinių vadybinių institucijų bendradarbiavimas humaniškojo vadovavimo srityje – čia mes turime galvoje profesionaliosios tarnybos karininkų rengimą kariuomenės vadų mokykloje ir teritorinės kariuomenės karininkų vadybos kursuose Liucernoje kariuomenės mokymo centre – ateityje sustiprins civilių ir karių bendradarbiavimo efektą!

### **Keletas karinės karjeros pagrindimų**

Nepretenduodami į visišką tikslumą galime paminėti keletą priežasčių, kurios, autorių nuomone, ir mūsų laikais pateisina karinio rengimo „tešimą“:

kas apsisprendžia mokytis kapralu, plaukia prieš laikmečio dvasią ir demonstruoja savarankiškumą ir pilietinę drąsą;

kadrinio personalo rengimas yra visiškai kitokia veikla negu civilinė veikla ar studijos, tai dažnai nepakankamai vertinamas ilgalaikis poveikis asmenybei<sup>224</sup>;

kariniai kadrai dar būdami jauni turi galimybę mokyti žmones ir jiems vadovauti kartais net sudėtingomis situacijomis – ir kaupti vertingą mokymo ir vadovavimo patirtį;

vadovavimas karinėje tarnyboje išmoko pusiausvyros, nes dažnai ribotomis priemonėmis, kai trūksta laiko ir susiklosto sunkios išorinės sąlygos, tenka įveikti sudėtingas situacijas;

kariniai kadrai jaučia didelį pasitenkinimą, kai jie, jauni vadai, bendraamžių ar net vyresnių pavaldinių yra gerbiami ir pripažįstami;

teritorinėje kariuomenėje jaunos kadros intensyviai moko kariniai specialistai, uniformuoti civiliai ir padeda jiems praktinėje veikloje;

pastaruoju skyreliu įrodėme, kad karinė karjera civiliniame gyvenime yra daugelyje sričių pageidaujama kvalifikacija.

Tačiau mes privalome dar kartą patvirtinti, kad puskarininkų ir karininkų rengimas yra pilietinė pareiga, be kurios mūsų teritorinė kariuomenė nebūtų stipri. Kasmetiniuose pokalbiuose su naujokais autoriai galėjo įsitikinti, kad daugelis jų parengti toliau kelti kvalifikaciją, bet neturi noro tai daryti. Mūsų laikais turime atsižvelgti į psichologiškai svarbius skirtumus tarp „ko nors norėti“ ir „kam nors būti pasirengusiam“<sup>225</sup>.

Būtent iš karinės vadovybės tikimasi, kad ji supras karo tarnybą kaip prievolę. Bet negalima įsakyti būti sąmoningam, tai įgyjama asmeniškai vadovaujant ir bendraujant su kitais. Tai yra svarbiausia visų karinių instruktorių ir vadų užduotis!

### 3. JAUNUOLIAI KARO TARNYBOJE

Šiame skyriuje norime kiek išsamiau padiskutuoti apie 20-25 metų amžiaus jaunuolius, su kuriais ypač daug tenka dirbti vadams ir kariniams instruktoriams atjaunėjusioje kariuomenėje.

Mes įsitikinę, kad didesnė dauguma jaunuolių su noru atvyksta į naujokų mokyklą. Jie yra nusiteikę teigiamai ir yra gerai fiziškai pasirengę. Tai nėra atsitiktinumas, kad tikrinant jaunuolių fizinį pasirengimą mobilizacijos metu, įvertintų „nepatenkinamai“ per penkiolika metų nuolat mažėjo ir 1993 m. pasiekė 2%, tuo tarpu įvertintų „labai gerai“ skaičius per tą patį laiką nuolat didėjo ir 1993 m. pasiekė 32%<sup>301</sup>. Kad pašauktas devyniolikmetis surinktų daugiau kaip 325 taškus ir gautų pirmą karinį apdovanojimą, reikia ne tik gero fizinio pasirengimo, bet noro ir garbės troškimo pasiekti šį rezultatą.

Tas faktas, kad 1993 m. iš 35000 šaukiamųjų, kurių tik 72, tai yra 0,24%, atsisakė karo tarnybos, o 387, tai yra 1,1%, norėjo tarnauti be ginklų, yra džiuginantis jaunuolių karo tarnybos pavyzdys<sup>302</sup>. Savaimė suprantama, kad vadovėlio apimtis neleidžia išsamiai atskleisti psichologinių ir socialinių jaunuomenės paveikslą. Priešingai, mes norime aptarti ypač svarbius karo tarnybai jų psichinio brendimo aspektus bei išnagrinėti narkotikų vartojimo problemą karo tarnyboje.

#### 3.1. Dviguba triguba pereinamoji fazė

Dauguma dvidešimtmečių karių yra dviguboje triguboje pereinamoje fazėje, būtent:

nuo jaunuolio iki vyro;

nuo civilio iki kareivio, o keletą savaičių vėliau

nuo pavaldinio iki viršininko.

Mes norėtume trumpai charakterizuoti šias tris pereinamąsias fazes ir pateikti keletą išvadų, svarbių kariniams instruktoriams ir vadams<sup>303</sup>.

#### Nuo jaunuolio iki vyro

Pradėdami karo tarnybą, dauguma dvidešimtmečių yra pereinamojoje fazėje iš jaunuolio į vyrą. Fiziškai suaugę, pilnateisiai piliečiai, psichinės būsenos atžvilgiu jie dar bręsta. Jaunuoliais jie daugiau nebenori būti, o visiškai suaugusiais dar negali būti.

Siekiant identiško ir keliant asmeninius gyvenimo tikslus, daugelis jaunų žmonių nėra stabilios būsenos. Galimas pavėluotas psichinis brendimas, todėl vadai ir kariniai instruktoriai sutinka fiziškai subrendusius, kurie yra

galutinėje jaunuolio amžiaus fazėje, tačiau kartais, ypač stresinių situacijų metu, jie reaguoja atitinkamai savo psichiniam subrendimui.

Taigi vadas ir instruktorius negali pasikliauti, kad jo kariai visuomet jaus atsakomybę, apgalvotai elgsis ir žinos savo pajėgumą. Jie susitiks su nepastoviais, kartais save pervertinančiais arba baimingai savęs neįvertinančiais jaunuoliais.

### **Nuo civilio iki kareivio**

Civilinėje sferoje anksčiau minėta pereinamoji fazė iš jaunuolio į vyrą dažniausiai nėra tiek svarbi. Bet naujokų mokykloje tai gali sukelti sunkumų, nes psichinio brendimo pereinamoji fazė dažniausiai sutampa su staigiu civilinio gyvenimo pasikeitimu į karinį. Daugumai mūsų laikų jaunuolių karo tarnyba, be abejonės, atrodo visiškai nauja, o kai kuriems – gyvenimą sunkinanti situacija. Daugelį jaunuolių vaiko ir paauglystės metais formavo arba priešingai neformavo perdėtas antiautoritarinis auklėjimas. Todėl iš pradžių naujokų mokykloje, iš civilio tampant kareiviu, kiekvienos pareigos atlikimas painiojamas su prievarta, kiekvienas aukojimasis – su savęs atsisąžėjimu ir kiekvienas vadovavimo būdas – su manipuliacija. Kai kuriuos naujokus, be to, apsunkina tai, kad jie šioje pereinamojoje iš jaunuolio į vyrą ir iš civilio į kareivį fazėje iš namų negali laukti nei patarimo, nei pagalbos, nes dažnai jie nebeturi tikrų namų. Daugelis porų ar sutuoktinių akivaizdžiai delsia nutraukti santuoką, kol jų vaikai pagal įstatymus taps pilnamečiai.

1992 m. Šveicarijoje buvo nutraukta per 2700 santuokų po dvidešimties ir daugiau santuokos metų. Nuo 1970 m. iki 1992 m. skyrybų mūsų šalyje padaugėjo apie 225%; o pragyvenusių 20 metų ir daugiau – net per 300%<sup>304</sup>. Nestebina, kad naujokų mokykloje yra padalinių, kuriuose kas trečias naujokas atėjo iš iširusios ar nepilnos šeimos. Kitaip tariant, neretai vyresni ir patyrę vadai turi perimti ne tik instruktorių funkcijas ir vadovavimą, bet taip pat pakeisti tėvus, tapti pokalbių partneriais ir išklaustyti juos. Aišku, dažnai namų, saugumo jausmo stygius kai kuriems jaunuoliams nepalengvina virsmo iš civilio į kareivį.

### **Iš pavaldinio į viršininkus**

Beveik kas ketvirtam jaunuoliui prie abiejų aprašytų pereinamųjų fazių, baigiant naujokų mokyklą, prisideda dar trečioji – virsmas iš pavaldinio į viršininką. Jaunas viršininkas šiandien nėra neįprasta. Bet 21-erių metų kapralui po varginančio žygio vesti beveik to paties amžiaus karių grupę į šaudymo pratybas yra karinė užduotis, kurią vargu ar galima palyginti su civilio vadovo užduotimi.

Jaunam kariui, kuris pereina iš civilinio į karinį gyvenimą ir kurio pereinamoji iš jaunuolio į vyrą fazė dažnai tik pasibaigusi ar baigiasi, prisideda dar lemiamas pasikeitimas – iš pavaldinio į viršininką, iš pavaldinio į vadą.

Jauni žmonės, kurie ieško savosios vietos gyvenime, veikiami antrajame skyriuje aprašytos vertybių kaitos ir dažnai nepasitikintys savimi, po šešių savaitių, praleistų puskarininkių mokykloje, atsiduria visiškai naujoje situacijoje, kurioje tenka:

ne tik kelti neduodančius ramybės klausimus „kodėl“, „kam“ ir „kur“, bet ir įtikinamai atsakyti į juos;

ne tik vykdyti reikalavimus kaip pavaldiniui, tačiau reikalauti kaip viršininkui – tai jaunam kariui dažnai yra dar sunkiau;

perimti sunkią vadovavimo atsakomybę, kuri apima ne tik karinį rengimą, bet taip pat ypatingą atsakomybę už kitų žmonių gyvybę.

Naujų mokykloje jauni kariai dar gali klysti, nes ten, kur vengiama bet kokių klaidų, žlugdoma ir iniciatyva<sup>305</sup>. Čia reikalinga tolerancija, kuri, beje, yra būtina vadui be jam teikiamo savarankiškumo, vykdant užduotį<sup>306</sup>, tačiau turi griežtas ribas, pavyzdžiui, saugumo instrukcijų laikymasis arba tada, kai kalbama apie reikalavimus pavaldiniams ir sau pačiam. Ten, kur susiję su saugumo nurodymais ir galimybių ribomis, ten negalima eksperimentuoti ir negalima jokia klaida.

Orientuotas į užduotį humaniškas vadovavimas reikalauja dalykinės kompetencijos, gero žmonių pažinimo ir stipraus atsakomybės jausmo. Kadangi šių reikalavimų jauni teritorinės kariuomenės kariai naujų mokykloje negali patenkinamai įvykdyti, kariniams specialistams tenka labai didelė atsakomybė, kad atsižvelgiant į siekiamą karinę parengtį, būtų numanomas, jaučiamas, kartais netgi pasiekiamas, bet neviršytas psichinis ir fizinis pajėgumas!<sup>307</sup>

Išnagrinėjus dvigubas trigubas pereinamąsias fazes, kurias pereina mūsų naujokai ir jauni vadai, norime atkreipti dėmesį į kitą fenomeną: jaunuoliai karo tarnyboje kartais yra užimti daugiau, negu jų instruktoriai ir vadai gali įsivaizduoti, nes yra įtampa tarp saviraiškos ir savęs įveikimo.

### **3.2. Tarp saviraiškos ir savęs įveikimo**

Be antrajame skyriuje aprašytos vertybių kaitos, kuriai veikiant formuojasi mūsų visuomenė, taip pat ir teritorinė kariuomenė, vyksta individuali, kiekvieną iš mūsų liečianti vertybių kaita, kuri labiausiai paliečia mūsų vaikus karo tarnyboje. Vokietijos jaunimo tyrimo instituto apklausos duomenimis, nuo 16 iki 24 metų amžiaus jaunuoliai į klausimą „Kas yra svarbiausia tavo gyvenime?“ atsakė<sup>308</sup>:

mėgstama profesija	77 %,
mėgautis gyvenimu	70 %,

daug draugų	62 %,
daug laisvo laiko	56 %,
sėkmė dirbant pagal profesiją	55 %,
geras uždarbis	52 %,
patikima profesija	50 %,
kad nereikėtų ką nors daryti per prievartą	49 %.

Šie apklausos rezultatai sutampa su ilgalaikiais autorių stebėjimais, jei ir individualūs norai (turime galvoje, jaunimo nedarbą paskutiniaisiais metais), be abejonės, dar labiau sustiprėja.

Kiekvienas jaunuolis pasirenka gyvenimo tikslą individualiai – tai savaime suprantama. Karo tarnyboje tikslai nustatomi kolektyviai. Pirmajame skyriuje aprašyta kovinė parengtis yra ne tik individualus, bet ir kolektyvinis mokymas, kuris mažai susijęs su saviraiška, o labai daug su savęs įveikimu. Stipri individualizavimo tendencija neišvengiamai sąlygoja individualių norų pervertinimą, atsisakant bendrų ir kolektyvinių interesų.

Kai kuriems jaunuoliams, kurie nuo mažų dienų vengė sunkumų ir nepažino nei materialinių nepriteklių, nei auklėjimo sunkumų, naujokų mokykla sukelia daugybę subjektyvių, visai naujų sunkumų, kurie gali sukelti<sup>309</sup>:

baimę dėl iki šiol nepatirto ar mažai tepatirto asmeninės laisvės apribojimo,

baimę prarasti savo individualybę apsirengus uniformą,

viršininkų ir apskritai autoritetų baimę, nes iki šiol galbūt to nepatyrė ir jaučiasi nesaugiai,

baimę dėl keletą savaičių trunkančio išsiskyrimo su drauge, kuri dėl anksčiau minėtų priežasčių neretai perima motinos funkcijas, o tai viršija jos jėgas,

baimę dėl fizinių ir psichinių bet kokio pobūdžio sunkumų ir galų gale

baimę dėl kiekvieno reikalavimo būti paklusniam ar sugebėti savarankiškai veikti.

Naujokų mokykla daugeliui jaunuolių atrodo tarsi iššūkis.

Susidaro įtampa tarp saviraiškos ir savęs įveikimo, todėl kai kuriais atvejais gali atsirasti nerimas ir baimė. Tokių, kuriems reikalavimai per dideli, yra mažuma, todėl jie dėl savo psichinių savybių nepakelia atsiradusių sunkumų arba galvoja, kad negalės susidoroti su jais. Smulkiau šias problemas nagrinėsime ketvirtajame skyriuje.

Čia galime apibūdinti tarpinį rezultatą:

noras išreikšti save jauniems žmonėms pirmiausia yra neginčijamas faktas, kaip ir reikalavimas tam tikru mastu įveikti save, siekiant kovinės parengties, kaip kolektyvinio karinio tikslo, taikai užtikrinti. Jaunuoliai skirtingai

jaučia šią įtampą – nuo vos juntamos iki nepakeliamos, o tai skatina vartoti narkotikus kariuomenėje.

### **3.3. Narkotikai – taip pat ir karo tarnyboje**

Narkotikai, ir ypač piktnaudžiavimas medikamentais, yra rimta didėjanti mūsų visuomenės problema, taip pat ir mūsų kariuomenės problema. Teritorinė kariuomenė yra (kai kas mato nenoriai arba iš viso nenori suvokti) tikras visuomenės veidrodis. Būtent iškilus narkotikų vartojimo problemai, išryškėja skirtumas tarp teritorinės ir profesionalios kariuomenės.

Medikamentų vartojimas teritorinėje kariuomenėje norom ar nenorom gali lemti, kad jaunuolis bus pripažįstamas netinkamas karo tarnybai ir atleidžiamas nuo jos; o liktinis, atsižvelgiant į šias aplinkybes, praras savo tarnybą.

#### **Kai kurių sąvokų paaiškinimai**

Prieš pradėdami išsamiau nagrinėti narkotikų problemą kariuomenėje, turime išsiaiškinti keletą dažnai vartojamų sąvokų. Mes pasistengsime vartoti paprastus apibrėžimus, kurie galbūt nevysiškai atitinka medicinos ir juridinius kriterijus<sup>310</sup>.

#### **Priklausomybė ar potraukis**

Priklausomybė arba potraukis, remiantis pasaulinės sveikatos organizacijos ekspertų komisijos išvadomis, yra psichinė, o kartais ir fizinė būseną, kuri atsiranda dėl gyvojo organizmo sąveikos su narkotikais.

Priklausomybė arba narkomanija pasireiškia nenumalšinamu poreikiu nuolat vartoti narkotikus, kad patirtų jų psichinį poveikį ir (arba) išvengtų abstinencijos simptomų.

Priklausomybė arba narkomanija atsiranda vartojant narkotikus. Ji atsiranda priklausomai nuo narkotikų ir asmeninių vartotojo polinkių. Kai kuriais atvejais atsiranda po labai trumpo vartojimo ar mažų kiekių (pvz., kokainas, cheminis kokaino pakaitalas) arba po ilgalaikio vartojimo (pvz., alkoholio).

#### **Nuosaiki psichinė priklausomybė**

Nuosaiki psichinė priklausomybė – tai įvairios psichinės būsenos, kai negalima nebevertoti narkotikų. Pasireiškia sąžinės priekaištais, nuotaikos kaita, padidėjusiu jautrumu, dirglumu bei polinkiu į nenormalias psichines reakcijas.

### **Ekstremali psichinė priklausomybė**

Ekstremali psichinė priklausomybė yra nenumalšinamas troškimas bet kokia kaina gauti narkotikų. Ji dažnai pasireiškia akivaizdžiu nepasitikėjimu, apgaule, apsileidimu bei pareigos ir atsakomybės jausmo slopinimu.

### **Fizinė priklausomybė**

Žmogaus organizme pasireiškia vadinamieji vartojimo nutraukimo simptomai, pasižymintys fizine priklausomybe, nustojus vartoti narkotikus.

### **Nutraukimo simptomai**

Nutraukimo simptomai yra nemalonai, dažnai skausminga kūno reakcija, pvz., pykinimas, ašarojančios akys, varvanti nosis, drebulys bei pakaitomis pasikartojantis šalčio krėtimas ir prakaitavimas. Jie pasireiškia esant fizinei priklausomybei, kai nutraukiamas įprastas narkotikų vartojimas.

### **Kai kurių narkotikų poveikis**

Nepretenduodami į tikslumą norime trumpai pateikti kai kurių narkotikų dažniausiai pasireiškiantį poveikį, priklausomybės rūšį bei daromą žalą<sup>311</sup>.

#### **Alkoholis**

Poveikis: kelia nuotaiką, mažina įtampą, sustiprina savęs vertinimo jausmą. Juo daugiau geriama, juo daugiau pasireiškia neigiamas poveikis, pvz., depresinė nuotaika, agresija, savikontrolės praradimas.

Priklausomybė: nuolatinis vartojimas daro priklausomą dvasiškai ir fiziškai.

Žala: sukelia kepenų cirozę, širdies ir kraujagyslių susirgimus, smegenų funkcijų paralyžių ir t.t. Apie 30 % visų eismo nelaimių Šveicarijoje bei 10 % nelaimingų atsitikimų darbe sukelia piktnaudžiavimas alkoholiu.

#### **Nikotinas**

Poveikis: stimuliuoja arba mažina centrinės nervų sistemos įtampą. Nikotinas sukelia saugumo ir bendrumo pojūtį, todėl dažnai rūkoma grupėmis.

Priklausomybė: nuolatinis rūkymas per labai trumpą laiką suformuoja jaunuolių dvasinę ir fizinę priklausomybę.

Žala: nikotinas silpnina nervų sistemą, siaurina kraujagysles, tai didina kraujospūdį ir apsunkina širdies veiklą. Padidėja rizika susirgti širdies ir kraujagyslių, plaučių ligomis ir vėžiu.



## **Kanapės**

Hašišu vadinama gabalais arba plokštelėmis suformuota derva iš kanapių; marihuana pagaminta iš džiovintų lapų ir žiedų.

Poveikis: kanapės produktai yra haliucinogenai ir labai sustiprina jutimus, pavyzdžiui, spalvų ir skonio pojūtį. Nė vienų narkotikų poveikis taip nevarijuoja priklausomai nuo kiekvieno žmogaus, kaip vartojant hašišą ir marihuaną, ir dažnai labai sustiprėja laikini dvasinės būsenos pokyčiai nuo linksmumo iki liūdesio ar baimės.

Priklausomybė: dažnas, reguliarus vartojimas daro dvasiškai priklausomą. Hašišo produktai dažnai lemia, kad būtų pradėtas vartoti kokainas ir heroinas. Tai ir yra pavojingiausia, be pagrindinės tiesioginės žalos sveikatai.

Žala: hašišo produktai paprastai rūkomi sumaišyti su tabaku, o rizikos faktorius yra toks pat, kaip rūkant nikotiną.

## **Heroinas**

Poveikis: heroinas pirmiausia yra labai veiksminga skausmą malšinanti priemonė, o narkomanai jį uosto, rūko, dažniausiai leidžiasi į venas. Nemalonūs pojūčiai prislopinami, iš pradžių heroinas sukelia džiaugsmą. Kad pasiektų didesnę palaimą („highs”), nuolat vartojamos didesnės dozės. Viršijus dozę gali sustoti kvėpavimas ir mirštama.

Priklausomybė: heroinas per labai trumpą laiką padaro žmogų priklausomą fiziškai ir dvasiškai. Liovusis vartoti sutrinka miegas, atsiranda raumenų skausmas ir baimės jausmas. Dvasinė priklausomybė įveikiama tik dėl labai didelių vidinių pastangų.

Žala: fizinę žalą sukelia pirmiausia į gryną heroiną dedamos priemaišos jam suskystinti bei galimybė užsikrėsti (pvz., AIDS, gelta, kraujo užkrėtimas) keičiantis naudotais švirkštais. Priklausomybė nuo heroino daugeliui jį vartojančiųjų yra socialinio nuskurdimo, prostitucijos ir nusikalstamumo priežastis, susijusi su fiziniu, dvasiniu ir socialiniu nuosmikiu.

## **Kokainas**

Poveikis: kokainas yra bespalviai ir bekvapiai milteliai iš kokamedžio lapų. Jis uostomas arba švirkščiamas. Jis vartojamas skausmui slopinti. Per kraujotaką jis paveikia smegenis, sukelia euforiją, padidina pajėgumą, dažnai sukelia agresiją. Kartu mažina apetitą ir slopina nuovargį. Suvartojus per dideles dozes, prarandama sąmonė, paralyžiuojamas kvėpavimas, tai sukelia mirtį.

Priklausomybė: kokainas sukelia ne fizinę, bet per labai trumpą laiką stiprią dvasinę priklausomybę. Liovusis jį vartoti, pasireiškia sunki depresija ir baimės jausmas.

Žala: kokaino vartojimas pažeidžia nosies gleivinę ir nosies pertvarą. Tiek heroino, tiek ir kokaino vartojimas veda į narkotikų pasaulį, susijusį su įvairiapusišku fiziniu, dvasiniu ir socialiniu nuosmukiu.

### **Sintetiniai narkotikai (Crack, Freebase)**

Crack ir Freebase yra cheminiai kokaino pakaitalai. Jie sukelia trumpą euforinį palaimos („high“) jausmą, kuris gali greitai pereiti į depresiją. Kaip ir kokainas, šie produktai gali sukelti padidėjusį agresyvumą, kas gali paskatinti padaryti smurtinius nusikaltimus.

Priklausomybė: greitas euforijos ir depresijos pasikeitimas sukelia stiprų narkotikų poreikį, kurie daro žmogų priklausomą. Liovisis vartoti narkotikus, krenta svoris, pagreitėja širdies ritmas, atsiranda psichozei būdinga reakcija.

Žala: dažnas šių narkotinių priemonių, kaip kokaino ir heroino, vartojimas per trumpą laiką daro fizinę žalą, sukelia dvasinį ir socialinį nuosmukį.

### **Ecstasy**

Ecstasy – sintetiniu būdu pagamintas narkotikas, kurio pagrindinė sudėtinė dalis amfetaminas.

Poveikis: veikia atpalaiduojančiai, didina savo vertės pajautimą, sustiprina emocijas, skatina bendrauti ir leidžia ilgiau nei paprastai nemiegoti.

Priklausomybė: fizinės priklausomybės atvejai nežinomi. Per ilgesnį laiką gali atsirasti psichinė priklausomybė.

Žala: neigiamas šalutinis poveikis yra padidėjęs kraujospūdis, pagreitėjęs pulsas, pakilusi kūno temperatūra, traukuliai, taip pat depresija ir sutrikimo būseną.

Iš Anglijos buvo pranešta apie mirties atvejus dėl fizinio nusialinimo vartojant Ecstasy. Be to, yra šalutinio poveikio atvejų nervų sistemai ir smegenims, kurie daugiausiai pastebėti atliekant bandymus su gyvūnais.

Ankstesnis išvardijimas būtų neišsamus, jei tarp įvairių narkotikų nebūtų paminėtas piktnaudžiavimas medikamentais. Ypač piktnaudžiaujama skausmą malšinamaisiais, raminamaisiais, migdomaisiais ir veiklą skatinančiais vaistais. Taip pat iš pažiūros nekalti vaistai: sirupas nuo kosulio, sveikatą stiprinantys, nutukimą gydantys medikamentai gali sukelti pašalinį poveikį ir priklausomybę nuo jų bei padaryti žalos.

Trumpame įvade vadams ir kariniams instruktoriams yra svarbu, kad mes nagrinėtume narkotikų problemos pasireiškimo formas ir priežastis.

## **Liga turi daug veidų**

Šiandien, kalbant apie narkotikus, paprastai galvojama apie anksčiau minėtas priemones kaip alkoholis, hašišas, heroinas, kokainas ir panašias medžiagas bei apie stiprią priklausomybę nuo jų, nusikaltimus, stengiantis apsirūpinti šiomis priemonėmis, ir politinius sprendimus – trumpai kalbant, apie mūsų šalių pagrįstai jaudinančią, bet kaip ir anksčiau neišspręstą narkotikų problemą. Tačiau mes turime išidėmėti kai kuriuos faktus ir mintis, kurie, bent jau iš pirmo žvilgsnio, apima šias problemas<sup>312</sup>.

Narkomanija turi daug veidų, todėl dažnai pradinėje fazėje sunku ją pažinti.

Kiekviena kultūra turėjo ar turi savo narkotines priemones: nikotiną, alkoholi, medikamentus ar narkotikus.

Taip pat daug kas, ko mes nelaikome narkotinėmis priemonėmis, gali būti kuriam nors asmeniui priklausomybę sukeliančiais narkotikais, net jei paminėsime tik televizorių, žaidimo automatus, valgyamą, sportą ar net darbą. Taip pat žmogus, negalintis atsipalaiduoti nuo darbo problemų („workaholcs“), dažnai rodo liguisto elgesio simptomus, net iki psichinės priklausomybės.

Ne kiekvienas, kuris vartoja narkotikus, yra apimtas liguistos aistros. Bet kiekvienas gali tokiu tapti. Kiekvienas žmogus, vartojantis narkotikus, reaguoja individualiai ir pagal aplinkybes, kitaip, negu jo bičiulis. Tam pačiam žmogui priklausomai nuo nuotaikos, fizinės ir psichinės būsenos narkotikų poveikis gali būti vis kitoks. Kiekvienas per didelis narkotikų vartojimas paprastai sukelia psichinę, fizinę priklausomybę ir anksčiau ar vėliau sukelia fizinius, dvasinius ir socialinius pakitimus.

## **Narkotikų vartojimo priežastys**

Liga pasireiškia įvairiomis formomis, ją sukelia daug priežasčių. Mes nenorime smulkiau nagrinėti socialinių narkotikų vartojimo priežasčių, nes jos yra ginčytinos ir prieštaringos. Žinoma, autoriai linkę manyti, kad mūsų išlepintoje vartotojų ir socialinės gerovės (socialinio aprūpinimo) visuomenėje, kurioje problemų vengimas virto taisykle, ypač dažnai ir neatsakingai pradedama vartoti narkotikus. Suprantama, taip pat smalsumas, nuobodulys ir vartotojų visuomenei tipiškas „vartojimas dėl vartojimo“ yra stiprus akstinas pradėti vartoti narkotikus.

Karinės pedagogikos požiūriu mus domina pirmiausia individualios priežastys, kurios jaunuolius verčia griebtis narkotikų. Autorių nuomone, svarbios žemiau nurodytos priežastys, skatinančios narkotikų vartojimą karo tarnyboje<sup>313</sup>.

Kaip buvo anksčiau minėta, narkotikai gali žmones įaudrinti, sužadinti pakilius jausmus, nuraminti, stimuliuoti ar paprasčiausiai leisti užmigti. Nuolatinis narkotikų vartojimas padeda pabėgti iš nemalonios ar subjektyviai nepakeliamos realybės į laikiną teigiamai veikiančią svajonių ar iliuzijų pasaulį. Deja, tai faktas, kad 3.1 poskyryje išnagrinėtos dvigubos trigubos pereinamosios fazės bei 3.2 poskyryje aprašytos įvairios baimės rūšys priverčia kai kuriuos naujokus pradėti vartoti narkotikus.

Dėl suprantamų priežasčių tam tikrais atvejais „atsijungimas“ – turime galvoje, pvz., alkoholio gėrimą – galų gale gali tapti įpročiu ir suformuoti psichinę priklausomybę. Kad šis griebimasis narkotikų ir bėgimas nuo slegiančios realybės rimto pavojaus atveju gali turėti didelę reikšmę, žinoma iš Vietnamo karo.

Kitas, ne mažiau reikšmingas ir tam tikrais atvejais apmaudus dalykas, kurį galima išreikšti skaičiais, tai alkoholio ir narkotikų vartojimas, kai draugai sugundo gerti ir rūkyti dar nesusiformavusio charakterio naujokus. Pvz., 3,2% iš tūkstančio apklaustų naujokų nurodė, kad tik naujokų mokykloje pradėjo gerti alkoholį ir 3,5% pradėjo rūkyti. Maždaug 15% rūkančiųjų pradėjo daugiau rūkyti naujokų mokykloje ir 22% gėrė daugiau alkoholio negu civiliniame gyvenime. Grupinis solidarumas, grupiniai rezultatai, grupinis spaudimas ir koviniam rengimui, artimam mūšiui, taip svarbus jausmas „mes“ dažnai atsiranda ne tik patiriant didžiausius laimėjimus ir pakeliant nepriteklius, bet taip pat kartu praleidžiant laisvalaikį, krečiant linksmus, kartais nemalonus naujokų pokštus bei, deja, taip pat kartu geriant alkoholį.

### **Narkotikų vartojimas naujokų mokykloje**

Nors kai kuriuose kartojančiuose kursą daliniuose šiuo metu atliekami tyrimai apie narkotikų vartojimą, bet dar nėra tikrų duomenų. Apskritai galima pasakyti, kad alkoholis, lyginant su narkotikais, vaidina didesnę vaidmenį kariuomenėje tarnaujantiems vyresnio amžiaus vyrams; tai daugelis šiandieninių naujokų tėvų ir senelių, ir be statistikos, bet sąžiningai prisimindami galėtų patvirtinti. Mes norime atkreipti dėmesį į psichologų ir pedagogų tarnybos pateiktus duomenis apie narkotikų vartojimą naujokų mokykloje 1991 ir 1992 m. Tai skaičiai, kurie tikriausiai yra mažesni, negu mano daugelis susirūpinusių tėvų, bet, deja, didesni, negu nujaučia karinis instruktorius ir vadas.

#### **Cigarečių rūkymas<sup>314</sup>**

nerūko	61,4%
iki 20 cigarečių per dieną	31,5%
daugiau kaip 20 cigarečių per dieną	7,1%

## **Alkoholio gėrimas**

a) alus	
niekada	11,9%
kartais	43,8%
daug kartų per savaitę	35,5%
kasdien	8,8%
b) vynas	
niekada	14,4%
kartais	68,8%
daug kartų per savaitę	14,8%
kasdien	2,0%
c) kiti alkoholiniai gėrimai	
niekada	21,6%
kartais	67,3%
daug kartų per savaitę	9,7%
kasdien	1,4%

Dideli skirtumai tarp atskirų kariuomenės rūšių išryškėjo gėrimų rūšių ir jų vartojimo kiekio atžvilgiu<sup>315</sup>. Taip pat tam tikrą vaidmenį turi socialinė ir regioninė kilmė ir su tuo susiję papročiai bei tradicijos.

Tačiau kariniai instruktoriai ir vadai turi prisiminti, kad daugiau kaip 50% naujokų daug kartų per savaitę arba kasdien, o tai reiškia nuolat, vartoja tam tikrą alkoholio kiekį.

## **Narkotikų vartojimas**

a) hašišas	
niekada	70,3%
kartais	20,3%
kasdien arba daug kartų per savaitę	9,4%
b) heroinas	
niekada	98,0%
kartais	1,5%
kasdien arba daug kartų per savaitę	0,5%
c) kokainas	
niekada	97,6%
kasdien arba kartais	2,4%

Remdamiesi šiais skaičiais, mes privalome atsižvelgti į tai, kad priklausantys ir labai priklausantys nuo narkotikų jau mobilizacijos arba sveikatos tikrinimo metu pripažįstami netinkamais tarnauti kariuomenėje. Kitaip tariant: naujokų mokykloje mes sutinkame kur kas mažiau priklausomų nuo narkotikų negu lyginamoje civilių asmenų grupėje. Nepaisant to, šie rezultatai arba aukščiau pateikti duomenys verčia mus susirūpinti<sup>316</sup>. Maždaug 10%

apklaustų naujokų reguliariai vartojo narkotikus naujokų mokykloje ir 20% nurodė vartoję kartais. Nors kalbama apie „švelnių“ narkotikų kaip hašišas ir marihuana vartojimą, ši problema turi rūpėti kariniams instruktoriams ir vadams. Pagal naujokų apklausas narkotikus naujokų mokykloje vartoti pradeda tik nedaugelis, tikriausiai dėl to, kad narkotikus vartoti pradeda jau nuo 14-17 metų dar prieš naujokų mokyklą.

### **Patarimai vadams ir kariniams instruktoriams**

Palyginti plačiau, bet, kaip mes manome, svarbią 3.3 poskyrio dalį „Narkotikai – taip pat ir karo tarnyboje“ norime užbaigti apibendrintomis išvadomis, kurios svarbios kariniams instruktoriams ir vadams:

būtina, kad vadai ir instruktoriai suprastų, jog mes turime įveikti narkotikų problemą ne tik mūsų visuomenėje, bet ir karo tarnyboje;

naujokų mokykloje ryškėja narkotikų vartojimo tendencija tarp jaunuolių, prieš tarnybą vartojusių narkotines priemones (nikotiną, alkoholi ir narkotikus);

yra daug narkomanijos pasireiškimo formų ir priežasčių. Statistiniai tyrimai yra svarbūs, kad būtų teisingai įvertintas santykis ir tendencijos. Tačiau vadams ir instruktoriams turi rūpėti ne skaičiai, o kiekvienas naujokas;

jei įtariama priklausomybė nuo alkoholio ir narkotikų, turi greitai reaguoti dalinio gydytojas, kad būtų galima nustatyti tinkamumą tarnybai.

Kiekvienas atvejis turi būti analizuojamas ir tinkamai įvertinamas: staigios reakcijos nepasiekia tikslo taip, kaip ir narkotikų problemos nepastebėjimas ar net ignoravimas<sup>317</sup>. Dalinių gydytojai ir psichologinės pedagoginės tarnybos darbuotojai gali šiais klausimais teikti veiksmingą pagalbą<sup>318</sup>.

Taip pat ir šioje srityje mes neturime painioti rūpinimosi su nuolaidžiuoju. Rūpinimasis – tai kryptingas kelio užkirtimas piktnaudžiavimui visų rūšių narkotinėmis priemonėmis<sup>319</sup>.

Vadas ir karinis instruktorius, žinodami narkotikų vartojimo pasekmes, privalo atkreipti dėmesį į kiekvieno asmens saugumą per pratybas. Taip pat turi būti keliami reikalavimai kovinio rengimo kokybei (žr. 6.5 poskyrį) ir turi būti neišvengiama drausminė bausmė už narkotikų vartojimą tarnyboje<sup>320</sup>.

Kai iškykla narkotikų problema kariuomenėje, reikia, kad rūpintųsi ne tik instruktorius ir vadas, bet ir funkcionuotų 2.2 poskyryje nurodytos auklėjimo prielaidos. Šioje srityje karinė vadovybė savo pavyzdingu elgesiu daro stiprią įtaką pavaldiniams.

Mes, vadai ir kariniai instruktoriai, nenorime pervertinti narkotikų problemos kariuomenėje, bet jokių būdu nenorime ir nepakankamai ją vertinti.

## 4. PSICHINĖ ĮTAMPA IR LEISTINI KRŪVIAI

Kadangi psichinės įtampos tema mūsų laikais tapo pagrindine tema dėl stebėtinai didelio psichinio netinkamumo karo tarnybai skaičiaus, mes privalome užduoti šiuos klausimus kariniams instruktoriams ir vadams<sup>401</sup>:

Ar mes šiandien paprasčiausiai atviriau ir laisviau kalbame apie karo tarnyboje iškilusias problemas ir krūvius, kuriuos ir anksčiau teko pakelti?

Ar psichinė įtampa karo tarnyboje, ypač mūšio ir katastrofų situacijose, tapo didesnė per pastaruosius 50 metų ?

Ar ir šios galimybės negalima nepaisyti: gal dešimtojo dešimtmečio kariai patiria mažesnę psichinę įtampą negu jų tėvai ir seneliai ?

Atsakymas „taip“ į pirmą klausimą problemą kiek sušvelnina, mes nevengiame aiškios pozicijos dėl antro ir trečio klausimo. Iš tiesų mes įsitikinę – ir įrodysime skaičiais – kad tiek ir su šiuolaikinio kariavimo galimybėmis susijusios problemos, tiek ir šiuolaikinio žmogaus psichinė įtampa didėja.

### 4.1. Psichologiniai modernaus karo aspektai

Gali būti, kad iš tikrųjų 1991 m. karas Persų įlankoje reiškia lūžį ir posūkį karų istorijoje. Galbūt ateities kareivis mūsų mūšyje nebus tik karys, bet ir pagalbininkas, ir gelbėtojas arba, kaip apibūdina strategijos ekspertas Gustavas Denikeris (Gustav Däniker), tikras gynėjas (miles protector)<sup>402</sup>. Kareivis ir vadas krizės zonoje ir mūšio lauke patiria didelę psichinę įtampą. Remdamiesi tam tikrais duomenimis, norėtume parodyti, kad šiuolaikinio karo veiksmai gali kiekvieną karį psichiškai labiau paveikti, negu tai buvo, pavyzdžiui, Antrajame pasauliniame kare<sup>403</sup>.

### Nerimas

Pagrindinis modernaus karo bruožas yra (traktuojant psichologiniu atžvilgiu) nuolat didėjantis nerimas. Nerimas ir dėl galimo karo grėsmės, pvz., Centrinėje Europoje; nerimas dėl masinio naikinimo priemonių poveikio ir padarinių. Nerimaujama ir dėl spartaus ginklų tobulėjimo, pavyzdžiui, lėktuvai, turintys geras skridimo charakteristikas, nėra pasenę, o gal kai kuriais atžvilgiais tiesiog atgyvenę jau įsigijimo metu. Kad nerimas apima ir daro įtaką daugeliui mūsų gyvenimo sričių, mes nagrinėjome 2 skyriuje „Karo tarnyba ir vertybių kaita“. Tačiau karinėje srityje ir pirmiausia rimto pavojaus situacijomis nerimas gali sukelti baimę, o baimė gali stipriai pakenkti psichikai.

## **Vienišumas mūšio lauke**

Generolas Maršalas (Marshall) po Antrojo pasaulinio karo rašė: „Mūšio laukas šaltas. Tai vienišiausia vieta, kur žmonės būna kartu... Blogiausia mūšio lauke yra tuštuma... Ši tuštuma yra tai, kas stingdo kario kraują.“<sup>404</sup>

Vis labiau niokojantis modernių ginklų sistemų veikimas, susijęs su pataikymo tikslumu (mes, be abejo, prisimename televizijos laidas apie 1991 m. karą Persų įlankoje), dar labiau sustiprino šį vienišumo jausmą kovos lauke ir sąlygojo anksčiau daugiau ar mažiau izoliuotai kovojančių junginių begalinį išsklaidymą. Kai karys praranda glaudų ryšį su savo bendražygiais, jaučiasi vienišas mūšio lauke ir bijo. Šį galimo priešo sąlygojamą vienišumą dar sustiprina mūsų ginklų sistemos – čia turimi galvoje, pavyzdžiui, lėktuvų, tankų arba prieštankinių valdomųjų ginklų įgulos. Kiekvienas „vienišas karys“, pagal Rolfą Biglerį (Rolf Bigler), per pastaruosius 30 metų tapo dar vienišesnis!<sup>405</sup>

## **Didėjanti atsakomybė ir pernelyg dideli reikalavimai**

Tobulėjant ginklams ir prietaisams, didėja ir techniką aptarnaujančių karių atsakomybė bei reikalavimai jiems. Ginkluoti konfliktai, stovint „prie karo slenkščio“<sup>406</sup> (amerikiečių vadinami „operations other than war“), didina kiekvieno atsakomybę ir reikalavimus, kadangi kiekvienas karys:

privalo vykdyti užduotis aplinkoje, kur gyvena civiliai gyventojai, kurie žiūri į jį iš dalies teigiamai, iš dalies neigiamai;

privalo laikytis mūšio principų, kurie jam leidžia naudotis savo ginklu tik saviginos tikslais;

padaręs mažiausią klaidą, gali sukelti kraujo praliejimą, apie kurį galima sužinoti per televiziją kiekvienuose namuose, ir tai gali sumenkinti karinę operaciją.

Remiantis modernaus karo įvaizdžiu, teisinga ir realu reikalauti, kad karys būtų iniciatyvus, mokėtų apsisaugoti nuo naikinimo priemonių, kompetentingas bei atlaikantis psichinę įtampą ir fizinį krūvį. Tačiau kai kuriems kariams, be abejo, tai pernelyg dideli reikalavimai.

## **Netikėtumas ir išsekimas**

Toliašaudžiais ginklais, aviacija, teroro ir sabotažo aktais pasiekama, kad net ir toli už fronto linijos kareiviams atsitinka netikėtų dalykų ir jie išgyvena baimę sukeliančias situacijas. Naudojant šiuolaikinę techniką, operacijos vykdomos vis greičiau. Apšvietimo priemonės bei naktinio regėjimo prietaisai leidžia kautis ir tamsoje. Netikėtumas ir stiprūs dirgikliai (triukšmas,



šviesa, sukrėtimai ir t.t.) dažnėja – poilsio pertraukos retėja ir laikas trumpėja, todėl vis dažniau išryškėja psichinis išsekimas.

### **Patarimai vadui ir instruktoriui**

Iš aukščiau paminėtos psichologinės modernaus karo charakteristikos galima daryti šias išvadas: jei karinis rengimas turi būti profesionaliai organizuotas, jis privalo būti nukreiptas į kovinę parengtį. Šis orientavimasis į katastrofų, krizių ir modernaus mūšio lauką iš tiesų sukelia didelę psichinę įtampą, kuri yra iš tiesų didesnė negu anksčiau. Arba formuluojant tiksliau:

jei kovinis rengimas nebūtų susijęs su karių psichinėmis įtampomis, tai nebūtų jo galima apibūdinti kaip artimo mūšio.

### **4.2. Ekstremali psichinė įtampa mūšyje**

Apie dvasines ar net psichines nesėkmes katastrofų ar mūšio metu kalbama nenoriai. Tai laikoma negarbingu elgesiu, charakterio silpnumu ar net bailumu. Tai ne tik neteisinga, bet ir pavojinga.

Vieno karinio žurnalo straipsnyje apie vadovavimą ir mokymą, artimą mūšio, karys taikliai vadinamas ekstremalių situacijų įveikimo specialistu<sup>407</sup>. Aišku ir suprantama, kad ekstremaliomis situacijomis gali atsirasti baimė, stresas ir streso reakcijos. Netilptų į vadovėlį, jei norėtume pateikti ir komentuoti įvairių karų vadinamąsias mūšio streso reakcijas. (Amerikiečiai tai vadina combat stress reaction – CSR.)<sup>408</sup>. Tačiau mes norime pažymėti, kad šiandien, remiantis naujausia karo patirtimi, galima teigti, jog kiekvienas karys mūšyje jaučia baimę ir kas ketvirtas šeštas karys kenčia dėl mūšio streso reakcijų. Jei panaudojus cheminį ginklą mūšyje turi būti kovojama su apsauginiu kostiumu ir dujokauke ar aktyviai priešinamasi, mūšio streso reakcijų skaičius, kaip rodo karo praktika, padvigubėja.

Mums atrodo svarbu tai, kad vadai ir instruktoriai turėtų realų supratimą apie psichinę įtampą mūšyje ir galėtų perduoti patirtį kitiems. Todėl kai kurios galimos reakcijų formos pateikiamos šiuose trumpuose aprašymuose<sup>409</sup>:

Grėsmė ir pavojai paprastai sukelia

**baimę**

ir gali sukelti

**streso reakcijas,**

kurios yra trumpalaikės ar ilgalaikės dvasinės ir fizinės **įtampos** išraiškos. Karyboje reakcija į pernelyg didelius reikalavimus, kai nusilpsta dvasinis pasipriešinimas, apibrėžiama kaip

**mūšio streso reakcija** (combat stress reaction).

Jei į persitempimą nekreipiamas dėmesys, iškyla pavojus, kad tai gali pereiti į chronišką būseną ir žmogus gali ilgus metus ar net visą gyvenimą kentėti

**ilgalaikį dvasinį išsekimą.**

Dažniausiai pasireiškianti forma yra potrauminis sutrikimas (posttraumatic stress disorder – PTSD).

Prieš pradėdami kitame poskyryje nagrinėti tam tikras pasekmes ir patarimus, mes trumpai aprašysime svarbiausias ekstremalių situacijų reakcijas.

## **Baimė**

Beatodairiška drąsa garsus tankų kariuomenės generolas George S. Pattonas (George S. Patton) apie baimę pasakė taip: „Jei mes drąsą paprastai apibrėžiame kaip bebaimiškumą, tai aš dar nemačiau nė vieno drąsaus žmogaus. Visi žmonės jaučia baimę. Juo inteligentiškesnis žmogus, juo jis bailesnis. Drąsus yra tas, kuris nepaisydamas šios baimės pajėgia tai išverti.“<sup>410</sup>

Baimė nėra silpnumo ar bailumo ženklas, tik normali reakcija į grėsmingą ar pavojingą situaciją. Baimė yra pagalbinis pavojaus signalas, kuris mus įspėja ir turi paruošti kūną aukštesnei „pasirengimo reakcijai“. Į stiprų baimės jausmą reaguoja beveik visi gyvi sutvėrimai kovodami ar bėgdami, kad užtikrintų savo išlikimą.

Todėl svarbiausias klausimas ekstremaliomis situacijomis: ar baimė įveiks mane, ar aš įveiksiu baimę. Praėjus pavojui paprastai dingsta baimės jausmas ir susilpnėja fizinis pajėgumas. Užsitęsusi ar didėjanti grėsmė išlaisvina smegenų streso hormonus, kurie perduoda pavojaus signalą kitiems organams ir gali sukelti stresą.

## **Streso reakcijos**

Streso, arba baimės, reakcijos – normalios reakcijos į neįprastas arba pavojingas situacijas. Kiekvienas stresą išgyvena skirtingai. Stresas gali palaikyti mūsų veiksmus arba trikdyti; jis gali padėti mums laikinai pasiekti didžiausią pajėgumą arba pakirsti jėgas. Dažniausios streso reakcijos yra:

- padažnėjęs pulsas,
- aiškiau juntamas širdies plakimas,
- kraujospūdžio padidėjimas,
- kvėpavimo pagreitinėjimas,
- raumenų atsipalaidavimas,
- nesugebėjimas suvokti ir galvoti.

Nepaisant šių streso reakcijų dauguma karių yra pajėgūs be svetimoms pagalbos atlikti veiksmus ir vykdyti savo užduotis.

## **Perkrova ir dvasinis bei fizinis išsekimas**

Jei šie streso krūviai trunka ilgai arba pasikartoja per trumpus laiko tarpus ir, be to, intensyvėja, tai po kurio laiko sukelia psichofizinę, tai yra fizinę ir dvasinę įtampą būklę, kuri lemia fizinį ir dvasinį išsekimą. Todėl ypač problemiškas yra ilgas netikrumo ir laukimo laikas, kurio metu daugeliui karių vis dažniau negu didelio aktyvumo fazėmis pasireiškia fizinis ir dvasinis išsekimas.

Suprantama, kad dėl stresinių situacijų atsiradusį fizinį ir dvasinį išsekimą gali labai sustiprinti išorinės aplinkybės: miego, skysčių arba maisto trūkumas, šaltis, karštis ar mūšio triukšmas. Fizinio ir dvasinio išsekimo metu daugeliui karių reikalinga draugų pagalba ir atitinkamas vadovavimas. Apie tai mes kalbėsime 4.3 poskyryje.

## **Mūšio streso reakcijos**

Psichinės ekstremalios situacijos, pvz., mūšis, kai kariai turi žudyti ar patys gali būti sužeisti ar užmušti, gali sukelti psichinę įtampą, ekstremalias baimės reakcijas, žmogus gali jaustis sugniuždytas, t.y. gali pasireikšti mūšio streso reakcijos. Suprantama, šios reakcijos gali kilti ne tik patekusiems į bėdą, bet ir pagalbininkams, kurie ne tik patiria šią įtampą, bet ir privalo aktyviai veikti šiomis aplinkybėmis. Apie mūšio streso reakcijas kalbama tik tada, kai baimė nepaprastai stipri, ji nebeįveikiama ir žmogus nepajėgus veikti pagal situaciją ir užduotį.

Tokios ūmios įtampos reakcijos priklausomai nuo žmogaus, nuo situacijos gali turėti labai skirtingą poveikį. Tai dažniausiai <sup>411</sup>:

**Sustiprėjusios reakcijos** gali pasireikšti:

stipriu drebuliu,  
betiksliau aktyvumu,  
agresyviu elgesiu,  
stipriu susijaudinimu,  
panika ir bėgimu;

**Susilpnėjusios reakcijos** gali pasireikšti:

sulėtėjusiu arba nepakankamu suvokimu,  
nesugebėjimu spręsti ,  
apatija iki reflekso apsimesti negyvu;

**Vaikiškas elgesys:**

verkšlenimas ir mikčiojimas,  
verksmas ir kabinimasis į draugus,  
nepaliaujamas kalbėjimas,  
juoko prieuoliai ir euforija;

**Vegetatyviniai sutrikimai** gali pasireikšti:

drebuliu ir prakaitavimu,  
raumenų spazmais,  
silpnumu ir svaiguliu,  
oro trūkumu ir stipriu širdies plakimu,  
vėmimu,  
nevalingu šlapimo išsiskyrimu.

Šis sąrašas yra neišsamus ir, be abejo, galėtų būti papildytas stebėjimais ar karo dalyvių ir pagalbininkų katastrofų metu patirtimi. Tikra yra tai, kad žmonės, kurie išgyvena tokias ar panašias stiprias baimės ar mūšio streso reakcijas, laikinai netenka reikiamos kovinės parengties ir jiems reikalinga draugų, o jei nepadeda – gydytojo pagalba.

Jei baimės ir mūšio streso reakcijų metu baimei nugalėti laiku nesiiimama neatidėliotinių ryžtingų priemonių arba jų imamasi nekvalifikuotai, yra pavojus, kad tai pereis į chronišką būseną, kuri bus nagrinėjama kitame skirsnyje.

## **Ilgalaikis dvasinis išsekimas**

Apie ilgalaikį dvasinį išsekimą arba potrauminę įtampą paprastai kalbama tada, kai patekusiems į tą bėdą po ekstremalaus krūvio kare ar katastrofose ištisus mėnesius ar metus sutrinka miegas, lanko slogūs sapnai ir kariai išgyvena stiprų kaltės jausmą. Depresija, baimė ir karo veteranų piktnaudžiavimas narkotikais taip pat turi būti tiriami ir interpretuojami remiantis šiais aspektais. Ypač buvo pastebimas toks ilgalaikis dvasinis išsekimas po karo Vietname; taip pat po Libano kampanijos 1982 m., po Folklendo karo 1982 m. ir

po karo Persų įlankoje 1991 m. Karo veteranams pasireiškė mažiausiai vienas minėtų simptomų<sup>412</sup>.

Kadangi ilgalaikio dvasinio išsekimo gydymas priklauso psichologams ir psichoterapeutams, šiame vadovėlyje vadams ir kariniams instruktoriams apie tai daugiau nekalbėsime. Tačiau moksliskai yra patvirtinta, kad kariams, kuriems karo ar katastrofų metu buvo profesionaliai vadovaujama, vėliau gerokai mažiau pasireiškė potrauminės įtampos. Kas yra „geras vadovavimas“ ekstremaliomis situacijomis ir kokių priemonių gali imtis vadai ir kariniai instruktoriai po ekstremalių krūvių, tai yra kito poskyrio tema.

### **4.3. Patarimai, kaip elgtis patiriant psichines įtampas**

Jei mes, viena vertus, vadovaujames, kad karys mūšio ir katastrofų metu turi būti ekstremalių situacijų įveikimo specialistas, ir kita vertus, mes žinome psichinę įtampą ir žmogiškąsias reakcijas, vadams ir kariniams instruktoriams privalo kilti klausimai:

Kaip mes turime optimaliai parengti mūsų karius, kad jie išvertų ekstremalias situacijas ir galėtų įvykdyti savo užduotį?

Kaip mes elgiamės su kariais, kurie kenčia psichinę įtampą, kaip baimė ar mūšio streso reakcijos?

Kokių imamės priemonių, kad po mūšių kiek galima mažiau pavaldinių kentėtų dėl ilgalaikio dvasinio išsekimo?

Dėl didaktinių priežasčių norime atskirti kovinio rengimo, mūšio eigos ir laiko, pasibaigus mūšiui, pratybas, žinodami, kad kovinio rengimo ir vadovavimo pratybos taip tiksliai pagal fazes neskirstomos.

### **Kovinio rengimo pratybos**

Šias ekstremalių situacijų ir psichinės įtampos pratybas būtų galima apibūdinti kaip prevenciją karo atveju<sup>413</sup>. Suprantama, kad kovinis rengimas negali būti perteikiamas kaip fronto pratybos auditorijoje, kurios vyksta seminaro forma ir pirmiausia remiasi „išgyvenimų karo sąlygomis pedagogika“.

#### *Realistinis mūšio supratimas*

Koviniam rengimui, artimam mūšiui, visose pakopose priklauso realistinis galimo dalyvavimo mūšyje ar katastrofose supratimas. Būtina kryptinga žodinė, vaizdinė, garsinė informacija apie patyrimą kare ar katastrofose. Galimų ekstremalių situacijų nagrinėjimas padeda įveikti netikėtumus ir baimę.

### *Reikia tikėtis ekstremalios įtampos ir nuostolių*

Logiška, kad ekstremalios situacijos sukelia psichinę įtampą, o psichinė įtampa, visiškai suprantama, – baimę, stresą ir mūšio streso reakcijas. Remiantis įvairių karų patirtimi 20-30% karių daugiau ar mažiau susiduria su šios rūšies problemomis. Kariai turi žinoti 4.2 poskyryje pavaizduotą psichinę įtampą, kad laiku pastebėtų, kaip į ją patenka patys ar kovos draugai.

### *Streso profilaktika*

Karinė kasdienybė turi išmokyti karius, kaip elgtis streso metu, ir didinti atsparumą jam.

Tarp kitko, čia padeda šios priemonės:

pakankamas miegas (6-8 val. per parą; tik kelias dienas ar keletą savaitių jauni žmonės gali išverti po 4-5 val. per parą);

tinkamas maitinimas ir pirmiausia reguliarus pakankamas skysčių vartojimas;

atitinkanti oro sąlygas apranga ir ginkluotė bei kūno higiena;

nevertoti alkoholio, narkotikų;

reguliarus sportas ir gera fizinė parengtis;

pokalbiai su artimais draugais ir vadais<sup>414</sup>.

### *Kovinis rengimas, artimas mūšiui*

Juo sunkesnis rengimasis laukiamam mūšiui, juo mažesnis vėlesnio išsekimo pavojus. Kovinis rengimas, artimas mūšiui (palyginkite su 6.2 poskyriu), apima rengimą didinant psichinį ir fizinį pajėgumą. Žmogui leistini krūviai ir ištvermė paprastai gerokai didesni negu manoma. Todėl su tuo susijusi patirtis svarbi, pvz., per sunkias ištvermės pratybas. Posakis „prakaitas taupo kraują” yra ne tik trumpas, bet ir teisingas.

### *Drąsa ir narsą galima išugdyti*

Drąsa reiškia ne bebaimiškumą, bet užduoties įvykdymą nepaisant apimančios baimės. Drąsa – tai būseną, kai žmogus stipresnis už jį apėmusią baimę. Drąsa reiškia ne baimės nebuvimą, o baimės įveikimą. Pamažu pratinant ir didinant pavojus, drąsą, įveikiančią baimę, galima treniruoti. Šiose drąsos treniravimo pratybose, pvz., šarvuotosiomis kovos mašinomis pravažiuoti virš apkasų, svarbu, kad reikalavimai atitiktų rengimo standartus. Perdėti ir nelabai kruopščiai parengti „drąsos išbandymai” duoda priešingą efektą ir neretai sukelia nelaimės.

### *Intensyviomis treniruotėmis įgyti pagrindiniai įgūdžiai*<sup>415</sup>

Intensyviai treniruotes išsamiai nagrinėsime 6.6 poskyryje. Todėl šioje vietoje norime atkreipti dėmesį tik į tai, kad intensyviomis treniruotėmis įgyti ir automatizuoti pagrindiniai įgūdžiai:

leidžia nemažinant krūvio ir ekstremaliomis situacijomis būti atidžiam ir sugebėti galvoti;  
skatina pasitikėjimą savo jėgomis;  
padeda nugalėti baimės sukeltas reakcijas;  
ekstremaliais atvejais (kare) gali išgelbėti gyvybę.

### *Pagrindinė pasitikėjimo reikšmė*

Jau kovinio rengimo metu, atsižvelgiant į elgesį ekstremaliomis situacijomis, reikia kreipti dėmesį į mūšio motyvus. Kadangi tai nagrinėsime 5.3 poskyryje, čia turi pakakti šio teiginio<sup>416</sup>: Kur yra tvirtas pasitikėjimas savimi, kitais žmonėmis, ginklais, prietaisais ir asmenine ginkluote, sumažėja nepasitikėjimas ir baimės jausmas.

### **Papildomos mūšio pamokos**

Nors kai kurios koviniam rengimui svarbios teorijos galioja, suprantama, ir mūšiui, pirmiausia verta kariniam instruktoriui pasimokyti iš karų, jų patirtį pritaikyti specifinėms mūšio ir katastrofų sąlygoms.

### *Tiksli informacija*

Kadangi ši dalyką dar kartą rasime 5.3 ir 7.5 poskyriuose, todėl čia paminėsime tik tiek: informuotų kareivių baimės ir siaubo reakcijos ekstremaliomis situacijomis yra mažesnės, todėl jie yra pajėgūs įvykdyti užduotį. Tiksli informacija pašalina netikrumą, mažina gandų atsiradimo galimybę ir baimę.

### *Psichologinė draugų parama*

Kariuomenėje, turinčioje karo patirtį, draugų psichologinės paramos reikšmė yra neįnaginama. Padėti draugams paprasčiausiai išmokstama, ir tai daroma visur ir visada. Paramos etapai yra<sup>417</sup>:

1. Iš klausyti ir žinoti draugo problemas.
2. Rimtai priimti jo baimę, siaubą ir nesugebėjimą tinkamai veikti.
3. Jam pasakyti, kad jis greit pailsės, duoti gerti, valgyti ir leisti pailsėti.
4. Parodyti, ką jis gali padaryti, skirti jam atitinkamas užduotis, panaudojant jo likusius ar atsiradusius sugebėjimus.

Jei draugų psichologinė pagalba per trumpą laiką nepadeda, jis turi būti perduotas medicinos tarnybai. Norisi tikėti, kad užkrečia ne tik nusivylimas ir rezignacija, bet tikėjimas bei drąsa.

### *Rūpinimasis kariais*

Juo sunkesnės sąlygos, juo labiau turi būti rūpinamasi. Rūpinimasis neturi nieko bendra su nuolaidumu, dažnai jis reikalauja iš vado didelės pilietinės drąsos, griežtumo ir nepopuliarių priemonių taikymo. Ekstremaliomis situacijomis rūpinimasis turi didelę reikšmę ir priklausomai nuo padėties reikia taikyti šias vadovavimo priemones<sup>418</sup>:

skatinti pažinti vienas kitą,  
pasirūpinti maistu ir gėrimu,  
užtikrinti tinkamą amuniciją ir aprangą,  
sudaryti sąlygas miegui ir įsakyti tai įgyvendinti,  
pagal galimybes palaikyti ryšį su giminaičiais lauko paštu, telefonu ir faksu,

laukimą užpildyti prasminga veikla arba skirti poilsiui,  
sukurti sąlygas fiziniam pajėgumui palaikyti ir mokomosioms treniruotėms,

užtikrinti medicininę, psichologinę ir dvasinę pagalbą<sup>419</sup>,  
vesti ir skatinti pokalbius apie tai, kas įvyko, ir apie laukiamus išgyvenimus.

### *Mūšio streso reakcijų įveikimo principai*

Po didelių nuostolių 1973 m. Izraelio ginkluotosios pajėgos parengė mūšio streso reakcijų įveikimo priemones, kurios geriausiai pasiteisino 1982 m. žygyje į Libaną. Pasireiškus siaubo sukeltoms reakcijoms paprastai užtenka psichologinės draugų pagalbos, į kurią dažnai įeina poilsis medicinos punkte. Bet jei suteikus draugų pagalbą per trumpą laiką kariai neatkuria kovingumo, jie turi būti perduoti medicinos tarnybos gydytojams. Įvertinus amerikiečių patirtį 1991 m. Persų įlankos kare, galima nurodyti pagrindinius gydymo principus<sup>420</sup>:

#### **neatidėliotinas**

- gydymą reikia pradėti kiek galima skubiau. Karys, gavęs psichinę traumą, turi būti nedelsiant gydomas ir prižiūrimas;

#### **artimas mūšiui**

- kariai su mūšio streso požymiais turi būti gydomi kiek galima artimesnėje mūšiui, jiems įprastoje karo aplinkoje ir nehospitalizuojami užnugaryje<sup>421</sup>;



- paprastas** – viena vertus, gydymas susideda iš paprastų metodų: ilgos poilsio pertraukos ir pokalbiai, kita vertus, patekusiems į šią bėdą turi būti kiek galima greičiau skiriamos atlikti nesudėtingos užduotys;
- optimistinis** – kariams, patyrusiems mūšio stresą, turi būti suteikta viltis ir juos reikia įtikinti, kad galės greit sugrįžti pas savo draugus į dalinius.

Nuoseklus šių keturių gydymo principų taikymas, remiantis turimu patyrimu, prisidėjo prie to, kad du trečdaliai karių, kuriems pasireiškė mūšio streso požymiai, per 48-72 val. galėjo grįžti į savo dalinius ir toliau sėkmingai tarnavo.

### *Pasitikėjimas vadovybe*

Šia tema išsamiai kalbėsime 5.3 poskyryje ir 7 skyriuje. Todėl čia tik paminėsime: juo stiprenė psichinė įtampa mūšyje ar katastrofoje, juo labiau reikia pasitikėti vadais<sup>422</sup>.

### **Elgesys po mūšio**

Klaidingai manoma, kad po mūšio ar katastrofų viskas baigiasi. Tai neteisinga ir pavojinga dėl dviejų pagrindinių priežasčių.

Pirma: jeigu pasibaigus ekstremaliems įvykiams kariams griežtai nevadovaujama ir jie neglobojami, yra didelis pavojus, kad dėl aplaidumo ir neapdairumo gali įvykti nelaimės. Taip pat nelaimingi atvejai su minomis, rankinėmis granatomis ir nesprogusiais šaudmenimis pasibaigus mūšiui, remiantis patyrusių kare karininkų nuomone, – nereti.

Antra: patyrę psichinę įtampą kariai po mūšio privalo turėti galimybę pasikalbėti apie išgyvenimus, ypač apie siaubingus, nenusakomus dalykus, ir kartu visa tai apmąstyti.

Pirmiausia yra svarbūs ir padeda atsakymai į tokius klausimus<sup>423</sup>:

Ką aš išgyvenau – kas iš tiesų atsitiko?

Kas buvo blogiausia man?

Kaip tai išgyveno mano draugai?

Kokios mintys ir jausmai ypač slegia mane?

Kokias pasekmes ir pamokas man davė šie išgyvenimai?

Tokie aptarimai („debriefings“) po dalyvavimo ekstremaliose situacijose nors negali užkirsti kelio išsekimui dėl potrauminių sutrikimų, bet gerokai sumažina jį. Po pokalbių su karo Persų įlankoje veteranais išaiškėjo, jog yra labai

svarbu, pvz., kad pasibaigus mūšiui būtų galima greičiau grįžti prie normalios dienotvarkės.

### **Problemos kariuomenėje taikos metu**

Kariuomenei, kuri ilgą laiką išvengė karinių konfliktų kaip Šveicarijos kariuomenė, iškyla pavojus, kad skiriamas per mažas dėmesys psichinei įtampai mūšio ir katastrofų situacijose<sup>424</sup>. Kadangi mūsų kariai privalo būti ekstremalių situacijų įveikimo specialistai, reikia kad juos šioje srityje gerai ir kvalifikuotai mūšiui parengtų jų vadai bei instruktoriai. Tai, kad vertingame ir artimame praktikai „Pradiniame skyrininkų, viršilų ir būrių vadų vadybos mokyme“<sup>425</sup> taip pat yra aiškinamas „vadovavimas esant krūviams“, yra, be abejo, žingsnis kovinės parengties ir realybės kryptimi.

### **4.4. Psichinis tinkamumas karo tarnybai**

Paskutiniuose trijuose skyriaus poskyriuose mes išsiaiškinome, kad kovinis rengimas yra sąlygotas didelės psichinės įtampos.

Ši padėtis nekeltų problemų tada, jei mes savo karius galėtume apskritai apibūdinti kaip ypatingai psichiškai tvirtus ir atlaikančius leistiną įtampą. Gaila, tačiau mes žinome, kad iš tiesų taip nėra<sup>426</sup>.

### **Psichinis tinkamumas karo tarnybai – kovinės parengties prielaida**

Daugelis nesupratimų kyla dėl to, kad sąvokos „tinkamumas karo tarnybai“ ir „kovinė parengtis“ neskiriamos ir kartais painiojamos. Todėl mes manome, kad tinkamumas karo tarnybai yra kiekvieno kovinio rengimo prielaida – kovinė parengtis, priešingai, – jos aukščiausias tikslas!

Nustatyti tinkamumą karo tarnybai paprastai nėra sunku, nes remiasi aiškiai nustatytais vienareikšmiais duomenimis. Ir iš viso dėl šauktinių tinkamumo karo tarnybai galime būti visiškai patenkinti, tai patvirtina paskutiniųjų dvidešimties metų duomenys<sup>427</sup>.

Metai	Tinkantys karo tarnybai, %	Tinkantys pagalbinei tarnybai (tik iki 1989 m.) %	Netinkantys karo tarnybai, %
1973	83,1	6,2	10,7
1978	88,1	4,0	7,9
1983	89,4	1,6	9,0
1988	90,5	0,4	9,1
1993	86,2	0,0	13,8
1994 <sup>428</sup>	87,0	0,0	13,0

Mes minėjome 3 skyriuje, kad imami į kariuomenę naujokai atvyksta geros sportinės formos. Jeigu 1993 m. maždaug 32 % naujokų fizinis pajėgumas buvo įvertintas „labai gerai“, maždaug 41 % – „gerai“ ir 25 % – „patenkinamai“ ir tik 2 % – „nepatenkinamai“, be abejo, labai džiugina.

Taigi, kokia mūsų jaunų žmonių psichinė būklė? Vertinti šioje srityje sunkiau, negu nustatyti tinkamumą karo tarnybai, o tai matyti iš šio apibrėžimo:

„Kad būtų psichiškai tinkamas karo tarnybai, vyras turi pasižymėti šiomis savybėmis:

inteligencija ir išsiauklėjimu. Be minimalaus gebėjimo mąstyti ir mokyklinio išsilavinimo, jis negali siekti mokymo;

emocijų stabilumu ir branda. Čia kalbama apie reikalingą jausmų stabilumą;

kununikabilumu. Gebėjimas pozityviai bendrauti su draugais ir viršininkais yra kiekvieno kario ir karinio vieneto pagrindinė sąlyga.”

Visų šių savybių turi būti pakankamai. Jei vienos iš jų trūksta, vyras negali tapti kareiviu. Nei treniruotės, nei prievarta čia nieko negalėtų pakeisti<sup>429</sup>.

### **Didėjantis psichinis netinkamumas karo tarnybai**

Jau 9-ojo dešimtmečio pradžioje tuometinis kariuomenės kovinio rengimo vadas į klausimą apie vaikinių pajėgumą karo tarnybai atsakė:

„Aš manau, yra tiesa, kad fizinis ir psichinis silpnumas yra didesnis negu anksčiau. Ir būtent visose pakopose, ne tik naujokų. Tai yra suprantama, kai matai, kaip gyvenama. Mokslo pradžioje naujokai turi sunkumų ir tam tikras procentas žmonių, kuriuos reikia siųsti namo iš karto, kai kuriose mokyklose yra gana didelis...“<sup>430</sup> Tai, kad korpuso vado Rodžerio Mabilardo (Roger Mabilard) paminėta tendencija, deja, tęsiasi, įtikinamai rodo šie skaičiai. Pagal Federacinės sanitarijos žinybos duomenis medicinos atleidimų skaičius didėjo šitaip:

	1975	1983	1993
Atvykusiųjų į kariuomenę skaičius	33 891	39 770	28 005
Medicinos atleidimai	2 201	2 878	2 525
Atvykusiųjų į kariuomenę skaičius, %	6,5	7,2	9

Verta atkreipti dėmesį, kad nuolat didėjo ne tik bendras medicinos atleidimų iš kariuomenės skaičius priklausomai nuo šauktinių į tarnybą skaičiaus, bet ypač atleidimų dėl psichinių ligų:

	1975	1983	1993
Atleidimai dėl psichinių priežasčių	585	938	1063
Atleidimų dėl psichinių sutrikimų skaičius, % (iš viso šauktinių skaičiaus)	1,7	2,4	3,5
Atleidimų dėl psichinių sutrikimų skaičius, % (iš bendro medicinos atleidimų skaičiaus)	26,6	32,6	42

Kad psichinis tinkamumas karo tarnybai, kurį dėl suprantamų priežasčių dažnai galima ištirti tik per pirmas savaites naujokų mokykloje, būtų teisingai įvertintas, reikia skirti didžiausią dėmesį, kad nei pripažinimas netinkamu karo tarnybai netaptų dingstimi būti atleistam nuo tarnybos, nei psichiškai netinkami nebūtų įpareigoti vykdyti tarnybinius įpareigojimus. Kiekvienas klaidingas sprendimas būtų lemtingas – arba žmogui, arba kariuomenės kovinei parengčiai.

Vadas ir instruktorius turi prisiminti, kad ne kiekvienas karo prievolinkas yra tinkamas karo tarnybai ir ne kiekvienas, tinkamas karo tarnybai, gali tapti tinkamu kovinei parengčiai kareiviu. Tai taip pat teritorinės kariuomenės realybė.

## 5. GYNYBOS, TARNYBOS IR MŪŠIO MOTYVACIJA

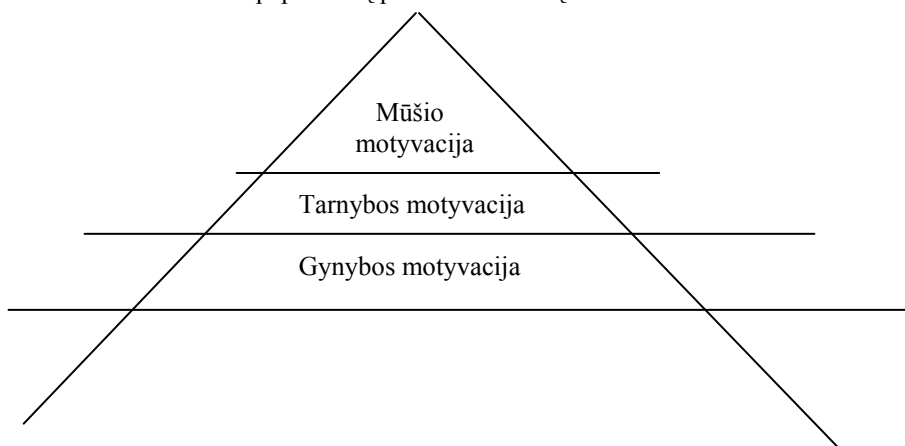
Įvairių pakopų vadai ir instruktoriai didžiudamiesi teigia, kad jų dalinių (padalinių) motyvacija esanti visiškai patenkinama, galbūt net geresnė negu ankstesniais metais. O sociologų apklausos duomenys rodo, kad motyvacija yra blogesnė negu anksčiau. Šiuo požiūriu problemiška yra tai, kad abi pusės teisios, bet kalba ne apie tą patį motyvacijos lygmenį<sup>501</sup>.

### Motyvacijos sąvoka

Negalima surasti vieningo motyvacijos sąvokos apibrėžimo, juo labiau vieningo jo vartojimo. Tikra tai, kad kasdieninėje kalboje vartojamas pasakymas „motyvuotas“ arba „nemotyvuotas“ susiaurina motyvacijos sąvoką iki „džiaugsmo“ ar „nusivylimo“. Motyvacijos sąvoka, kilusi iš lotynų kalbos žodžio **movere**, reiškia judėti, paleisti į darbą ir neduoti sustoti. Taigi motyvacija aiškina žmogaus išgyvenimų, veikslių ir elgesio užkulsius ir priežastis. Paprasčiau pasakius: klausimas apie motyvaciją yra klausimas, kodėl ir kuriam tikslui mes ką nors darome ar nedarome. Tačiau mes čia nenorime diskutuoti nei apie motyvacijos<sup>502</sup> vertinimo metodus, nei apie įvairias motyvacijos teorijas – nuo A.H.Maslou poreikių teorijos iki motyvacijos procesų teorijos, o tik realiau išnagrinėti karinę motyvaciją<sup>503</sup>.

### Trys motyvacijos lygmenys

Diskusijos apie motyvaciją karyboje paprastai yra tik tuomet prasmingos ir naudingos, jei išskiriami ir apibrėžiami bent šie trys motyvacijos lygmenys<sup>504</sup>. Čia mes naudosime labai supaprastintą piramidės modelį



Didaktiniais sumetimais smulkiau vieną po kito išnagrinėsime tris motyvacijos lygmenis, nors žinome, kad tarpusavyje jie susiję. Ypač aiškus ryšys yra, dėl suprantamų priežasčių, tarp karių gynybos ir tarnybos motyvacijos.

### 5.1. Gynybos motyvacija

Gynybos motyvacija turi būti suprantama kaip kiekvieno piliečio bei visuomenės požiūris į karinę šalies gynybą plačiaja saugumo politikos prasme.

Gynybos motyvaciją pirmiausia formuoja grėsmės suvokimas bei pagarba valstybei ir visuomenei. Gynybos motyvaciją reikia įdiegti politiniame ir visuomeniniame gyvenime, o jos skatinimas yra svarbiausia politinė ir visuomeninė užduotis<sup>505</sup>.

Pastaraisiais metais Šveicarijoje vyko daug diskusijų ir balsavimų gynybos politikos klausimais: vien tik dviejų trečdalių daugumos atmesta (1989 m. rudenį) iniciatyva „Šveicarija be kariuomenės“ arba taip pat aiškiai 1993 metų vasarą atmetos iniciatyvos „Šveicarija be naujų kovos lėktuvų“ ir „Pakanka 40 šaudybos pratybų aikščių – aplinkos apsauga taip pat ir kariuomenėje“.

Nenagrinėdami čia tam tikrų skaičių ir priežasčių turime pažymėti, kad gynybos motyvacijai daugelyje Europos šalių jau keletą metų būdinga silpnėjimo tendencija. Žinoma, naujausi kariniai sociologiniai tyrimai Šveicarijoje rodo, kad apskritai atmosfera, vertinant padėtį ir grėsmę pasaulyje, pastaruoju metu vėl pablogėjo, o gynybos motyvacija sustiprėjo. Iš tiesų nuostata dėl kariuomenės pripažinimo nuo 1991 metų pirmą kartą vėl pakilo po to, kai 9-ojo dešimtmečio pradžioje buvo pastebimas nuolatinis gynybos motyvacijos smukimas.

Galbūt per paskutinius penkiasdešimt metų nuo Antrojo pasaulinio karo į ginkluotąsias pajėgas per ilgai ir labai siaura prasme buvo žiūrima kaip į bauginimo ir kovos įrankį ir per mažai – kaip į tarptautinės politikos priemonę.

Gynybos motyvacija, kuri paremta visuomeninėmis ir politinėmis vertybėmis ir vertinimu, ilgainiui taps stabilesnė ir tvirtesnė, negu pagrįsta tik priešiško įvaizdžiu. Kitaip tariant, motyvas „už ką“ kariuomenei taps svarbesnis negu „prieš ką“.

„Kariuomenė 95“, be abejo, atsižvelgia į šią aplinkybę įtraukdama trejopą užduotį: taikos skatinimą, kelio karui užkirtimą ir prirėikus gynybą bei egzistavimo užtikrinimą. Savaiame suprantama, kad šis daugiafunkciškumas galimas tik kariuomenei, o ne kariniams vienetams ar pavieniams kariams. Ir todėl grįžkime prie gynybos motyvacijos.

Nors išangoje pažymėjome, kad tarp gynybos ir tarnybos motyvacijos gali būti tam tikra sąveika, mes, vadai ir kariniai instruktoriai, turime įsidėmėti, kad kiekvieno kario gynybos motyvacija dažniausiai yra galutinai suformuota dar prieš naujokų mokyklą, jo vaikystėje ir jaunystėje<sup>506</sup>.

Ir su šia nuostata mes imamės antrojo lygio motyvacijos, kuri kelia didelius reikalavimus vadams ir instruktoriams.

## **5.2. Tarnybos motyvacija kaip vadybos užduotis**

Karo tarnybos motyvacija turi būti suprantama kaip kiekvieno kario (uniformuoto piliečio) pasirengimas asmeniniam indėliui į šalies gynybą. Taigi tarnybos motyvacija yra karinė problema arba konkrečiau dažniausiai kovinio rengimo metu visų vadų suvokiama vadybos užduotis.

### **Motyvacijos rūšys**

Specialiojoje literatūroje dažnai vartojama sąvoka savaiminė ir sąlygojama motyvacija<sup>507</sup>.

Apie savaiminę, pirminę arba su dalyku susietą, motyvaciją kalbame tada, kai veikiama savo paties noru. Savaiminė motyvacija yra tada, kai, pavyzdžiui, naujokas šaudymo pratybose pasiekia puikių rezultatų, kadangi jis, buvęs jaunasis šaulys, ypač domisi, netgi žavisi šaudymu iš automatinio šautuvo.

Apie sąlygojamą, antrinę arba dalykui nepriklausančią, motyvaciją kalbame tada, kai veikiama ne paties noru, bet dėl periferinių sąlygų, paskatų ir padarinių. Taigi sąlygojama motyvacija yra tada, kai naujokas taip pat pasiekia puikių šaudymo rezultatų, bet ne todėl, kad jis mėgtų ar domėtusi šaudymu, bet todėl, kad jis, kaip geriausias šaulys, gali būti, pvz., anksčiau išleistas iš tarnybos arba gauti kokį nors apdovanojimą.

Toliau nenagrinėdami skirtingų motyvacijos rūšių, kurias sunku tiksliai atskirti, mes laikomės nuostatos, kad yra tiek dalykinių, tiek ir nepriklausančių tam dalykui motyvų, kurie skirtingais būdais skatina žmonių elgesį ir veiklą. Tačiau mes turime nedviprasmiškai pažymėti, kad daugelis jaunesnių karių atlieka savo pareigą ne dėl dalykiškos motyvacijos domėdamiesi karo tarnyba, bet greičiau dėl dalykui nepriklausančios motyvacijos, kuriai taip pat priklauso ir poreikis išvengti bausmės.

Neįprastai daug karinių instruktorių pastaraisiais metais susitaikė su šiais sistemos sąlygojamais sunkumais, užuot priėmę kaip iššūkį. Juo sunkiau kariui pateikti dalykinius ir mūšio motyvus, juo svarbesniais tampa dalykui nepriklausantys motyvai. Kadangi tarnybos motyvacijos skatinimas yra kiekvieno vado ir instruktoriaus pagrindinė užduotis, motyvacijos galimybes nagrinėsime 7.5 poskyryje. Tarnybos motyvacijos skatinimas ir ugdymas, be abejo, yra svarbiausia ir kartu dėkingiausia kiekvieno vado ir instruktoriaus užduotis!

## Skirtumai tarp civilinės ir karinės motyvacijos

Mes nenorime ir negalime nepabrėžti, kad, be panašumų, civilinė ir karinė motyvacijos turi ir keletą skirtumų, į kuriuos negalima neatsižvelgti. Trumpai apie juos.

Pirma: civilinius mokymo kursus paprastai galima daugiau ar mažiau laisvai pasirinkti ir prireikus pakeisti, o karinis rengimas Šveicarijoje yra visuotinė karo prievolė. Yra neišvengiama, kad karinis rengimas daugeliui iš 400 000 karių yra pareiga, o kai kuriems iš jų – prievarta.

Antra: iš kiekvieno civilinio mokymo jauni žmonės teisėtai tikisi, kad jis duos naudos: ar tai būtų asmeninis tobulėjimas, ar akiračio plėtimas, ar paprasta materialinė sėkmė. Jau naujokų mokykloje kalbama apie karo tarnybą, kadangi karinis rengimas padeda išsaugoti laisvą valstybės apsisprendimą. Nors suprantama, kad karinio rengimo metu galima daug išmokti ir gauti naudos, asmeninė nauda yra antrame plane ir dažnai išryškėja tik vėliau.

Trečia: kiekvieno mokymo perspektyva panaudoti tai, kas išmokta, yra stiprus motyvas. Tai pasakytina apie profesinį mokymą, studijas ir juo labiau apie sportą ir laisvalaikio pomėgius, reikalaujančius atkaklaus treniravimosi.

Tai yra aiškiausias skirtumas tarp civilinio ir karinio mokymo.

Pagal Šveicarijos saugumo politiką karinis rengimas vedamas tikintis, kad jo nereikės panaudoti. Taip pat kiekvienas kareivis mokosi tikėdamasis, kad jam nebus reikalinga tai, ką išmoko. Dar tiksliau formuluojant: juo geresnė kariuomenės parengtis, juo didesnė galimybė, kad tai kariuomenei neteks kariauti.

Suprantama, kad ši „motyvacijos dilema“ – galėti kovoti, kad nereikėtų kovoti – iš tiesų egzistuoja ypač koviniuose daliniuose ir gelbėjimo arba medicinos daliniuose.

Šios trys priežastys nulemia, kad aukščiau paminėti ir pagrindinems vadovavimo užduotims priklausantys motyvai dėl mokymo situacijos, pratybų organizavimo ir socialinio ryšio būtinai turi būti papildomi:

kryptingu karių rengimu,

asmeniniu pasirengimu, galbūt skausmingu pasiaukojimu ir pagaliau teisingu karo tarnybos supratimu!

Reikia padaryti viską, kad karo tarnyba būtų patrauklesnė ir veiksmingesnė. Svarbiausia suprasti, kad karo tarnyba yra visgi tarnyba. Mes sąmoningai, be išlygų, pabrėžiame ir kartojame šį nelabai šiuolaikiškai skambanti teiginį.



### **5.3. Mūšio motyvacijos veiksniai**

Mūšio motyvacija suprantama kaip kiekvieno kario pasirengimas psichiškai ir fiziškai ekstremaliomis situacijomis vykdyti užduotį. To pasekmė gali būti mirtis ar psichologinis susitaikymas su mirties neišvengiamumu.

Šis trumpas apibrėžimas aiškiai rodo, kad mes vengiame panaikinti aiškią ir būtiną ribą tarp tarnybos motyvacijos mokymo procese ir mūšio motyvacijos karo atveju.

Kita Amerikos brigados generolo SLA Maršalo, Antrojo pasaulinio karo korespondento, citata leidžia numanyti, kiek mažai bendro turi tarnybos ir mūšio motyvacija: „Kai kurie iš šauniausių karių, su kuriais susipažinau Antrojo pasaulinio karo metu, anksčiau didesnę laiko dalį praleido areštinėje“<sup>508</sup>. Mes nemanome apibendrinti šio teiginio. Tačiau tai, kad mūšio motyvacijai reikšmingi ir kiti, pirmiausia papildomi tarnybos motyvacijos veiksniai, negali iš tiesų stebinti, bandant realistiškai įsivaizduoti karo ir dalyvavimo mūšyje atvejus. Nors mūšio motyvacija priklauso nuo daugelio ne pačių svarbiausių sąlygų ir gali gerokai keistis ne tik priklausomai nuo situacijos, bet ir nuo kario, mes išvardysime keletą pagrindinių veiksnių, turinčių lemiamą reikšmę<sup>509</sup>.

#### **Tikslo teisėtumas**

Mūšio motyvacija stipresnė, jei karys įsitikinęs savo dalyvavimo mūšyje teisėtumu. Jis turi suprasti arba jausti, kad karinio vadovavimo tikslai, pirmiausia jo paties veiksmai pateisinami, daugelio gyventojų laukiami ir palaikomi. Pavyzdžiui, daugeliui JAV karių jų dalyvavimas 1991 m. kare Persų įlankoje buvo visiškai teisėtas, nes juos rėmė ir palaikė „Tėvynės frontas“. Taigi jų dalyvavimo mūšiuose motyvacija buvo daug stipresnė negu, pvz., Vietnamo karo galutinėje fazėje, kai JAV parlamente ir visuomenėje apie karinių veiksmų teisėtumą buvo diskutuojama labai prieštaringai.

#### **Tiksli ir sąžininga informacija**

Mūšio motyvacijai labai svarbi atvira, tiksli ir sąžininga informacija. Taip išaiškėjo, kad pagrindinis amerikiečių dalinių streso veiksnys prieš karą Persų įlankoje ir jo metu buvo informacijos stoka. Tiksli informacija mažina netikrumą ir sukuria pasitikėjimą. Todėl amerikiečių kariniame reglamente reikalaujama paaiškinti užduočių priežastis<sup>510</sup>.

Karių, kurie žino ir tiki, kad jie paprastai informuojami teisingai ir tiksliai, nestebina, jei tai neįvykdoma prieš karinę operaciją ar jos metu, o dėl laiko stokos informuojama vėliau.

## **Baimės įveikimas**

Apie baimės mūšio ir krizės situacijose priežastis, pasireiškimo formas ir įveikimo galimybes plačiai kalbėjome ketvirtajame skyriuje. Čia norime pažymėti, kad mūšio motyvacija ypač priklauso nuo to, kaip elgiamasi su savo baime; kaip žinia, drąsa nereiškia nejausti baimės, o ją nugalėti. Daug priemonių, kuriomis stengiamasi sumažinti kylančią baimę galima apibendrinti žodžiu pasitikėjimas. Tai mes nagrinėsime išsamiau<sup>511</sup>.

## **Įvairios pasitikėjimo sritys**

Esminis dalyvavimo mūšyje dalykas yra pasitikėjimas šiose lygiavertėse srityse.

### *Pasitikėjimas kovine parengtimi*

Mūšio motyvacijai pasitikėjimas savimi ir kovine parengtimi turi didelę reikšmę. Šį pasitikėjimą savo jėgomis gali paskatinti teigiama kovinio rengimo patirtis ir pirmiausia būtinų įgūdžių įvaldymas treniruojantis.

### *Pasitikėjimas ginklais ir prietaisais*

Kas pasirengęs karo metu rizikuoti gyvybe, turi teisę į ginklus ir prietaisus, kuriuos naudodamas gali įvykdyti savo užduotį.

### *Pasitikėjimas pavaldiniais*

Vadovybės mūšio motyvaciją lemia įsitikinimas, kad įsakymai turi būti ne tik išgirsti ir suprasti, bet ir vykdomi. Šio pasitikėjimo išraiška yra užduoties taktika, nurodant tikslą; tuo tarpu būdų ir priemonių tikslui pasiekti pasirinkimas yra pavaldinio reikalas<sup>512</sup>.

### *Pasitikėjimas vadovybe*

Mūšio motyvaciją lemia tai, kad daliniams ir padaliniais turi vadovauti patikimi ir autoritetingi vadai. Šiai pagrindinei temai skiriame 7 skyrių<sup>513</sup>.

### *Pasitikėjimas kolektyvu*

Mūšio motyvacijoje nepakankamai įvertinta maža, paprastai puskarininkio vadovaujama grupė, kurioje kiekvienas yra atsakingas už grupę ir grupę už kiekvieną. Tikruose kariniuose kolektyvuose (plg. 6.3 poskyrį), kurie negreitai susidaro bendrų išgyvenimų ir patirties pagrindu, esant vienam šalia kito, pamažu atsiranda bendrumas, o pagaliau atsakomybė vieno už kitą.

## **Savisaugos instinktas**

Būtų neteisinga ir nesąžininga savisaugos instinkto ir kovos už būvį nepriskirti mūšio motyvacijai. Jis paminėtinas pabaigoje, nes krizių metu ir mūšiuose pasireiškia labai vėlai ir elementariai.

Tikro mūšio valandą arba minutę, net sekundę daugelis karių kovoja nebe atlikdami pareigą, iš meilės tėvynei, už nepriklausomybę, bet tik kad patys išliktų gyvi. Tai skamba žiauriai, bet tai yra tiesa: nugalėti priešą, reiškia didesnę tikimybę pačiam išgyventi. Viskas netelpa į šį karinės pedagogikos vadovėlį, todėl apibendrinami pasakysime, kad tarp gynybos, tarnybos ir mūšio motyvacijos yra glaudus, įvairiapusis ryšys. Bet keletas pastabų šio pagrindinio skyriaus pabaigoje yra būtinos:

Juo įtikimesnė bendra valstybės gynybos motyvacija ir juo didesnė kiekvieno kario tarnybos motyvacija, juo didesnė galimybė, kad mūšio motyvacijos neprireiks karo atveju.

## **6. PAGRINDINĖS VEIKSMINGO KARINIO RENGIMO IDĖJOS**

Vykdamas reformą „Kariuomenės 95“, karinis rengimas tampa vis svarbesnis. Per trumpesnę laikotarpį turi būti perteikiamas kompleksiškas mokymo turinys. Tačiau kas dveji metai rengiami kartojimo kursai nutolina tai, kas išmokta. Kad būtų galima sėkmingai mokyti šiomis sąlygomis, tai yra pasiekti kovinę parengtį, autorių nuomone, reikia atsižvelgti į keletą svarbių idėjų, kurios pateikiamos šiame skyriuje.

### **6.1. Karinis rengimas yra suaugusiųjų mokymas**

Kad vyktų karinis rengimas, visi dalyviai turi laikytis jiems keliamų reikalavimų.<sup>601</sup>

instruktoriai ir pavaldiniai turi gerbti vieni kitus;

instruktoriai skatina pavaldinių atsakomybę ir aktyvumą, sukuria mokymo klimatą bei darbo ritmą, nekaustomą baimės, ir rūpinasi palankiomis darbo sąlygomis. Jie aiškiai informuoja apie karinio rengimo tikslą, kontroliuoja, kaip siekiama tikslo, ir daro atitinkamas išvadas.

Atsakingas vadas domisi kariniu rengimu, o ypač dalyvaujančiais kadriniais kariais. Jis domisi pratybomis, taip pat dalyvauja jose, kalba su instruktoriais ir kariais apie sėkmės ar nesėkmės priežastis. Šitaip jis įrodo, kad instruktorius ir dalyvius rimtai vertina.

### **Patarimai instruktoriams ir vadams**

Šie veiksniai aiškiai rodo, kad nuo vadų ir instruktorių priklauso, ar iš tiesų karinis rengimas yra suaugusiųjų mokymas. Iš dalyvių tikimasi, kad jie vertins savo instruktorius; nes tai jų užduotis, kad mokymas vyktų sėkmingai.<sup>602</sup> Daugiau ko nors tikėtis nerealū. Kaip rodo karinės kasdienybės patirtis, pradinei fazei to visai pakanka. Galima padaryti išvadą, kad tolesnė eiga priklauso nuo vadų ir instruktorių dalykinės kompetencijos ir laimėjimų. Jie pirmiausia turi stengtis, kad stiprėtų dalyvių motyvacija (apie tai 5.2 ir 7.5 poskyriuose), kad būtų pasiekti mokymo tikslai ir kad patirta sėkmė keltų ir stiprintų pasitikėjimą vadais ir instruktoriais. Iš to aiškėja, kad pasitikėjimas nėra gaunamas kaip dovana, dėl jo reikia visą laiką kovoti.

### **6.2. Kovinis rengimas, sukeltis išgyvenimus ir artimas mūšiu**

Tik reiklus ir griežtas kovinis rengimas yra prasmingas. Moksliniai tyrimai įrodo, kad dalinys, kuriam keliami dideli reikalavimai ir kuriame karo tarnyba vertinama teigiamai, yra labiau motyvuotas ir patenkintas mokymu negu

daliny, kuriam keliami mažesni reikalavimai. Ten kovinis rengimas yra betikslis<sup>603</sup>.

### **Kovinis rengimas, sukiantis išgyvenimus**

Kovinis rengimas privalo sukurti sėkmės išpūdžius, apie kuriuos dalyviai vėliau noriai ir dažnai kalba:

*pavieniai dalyviai*, nes jie naujokų mokykloje pačioje pradžioje laimėjo varžybas;

*skyrius*, nes jie bėgdami tempė draugą, kuriam batai pritrrynė pūsles, ir atbėgo ne paskutiniai, o už draugišką elgesį buvo paankstintos atostogos;

*būrys*, kuris būrio vado įsakymu taktikos pratybų lauke turėjo daug kartų mokyti standartinių veiksmų, tačiau po svarstymų ir nesutarimų, aptariant būrio pratybas, už pasiektus rezultatus kuopos vadas juos pagyrė;

*kuopa*, nes ji po 50 km žygio – po trumpo atokvėpio sėdo į tankus ir per penkias valandas įykė paskirtąsias kovos užduotis.

### **Kovinis rengimas, artimas mūšiui**

Didžiausią poveikį turi kovinis rengimas, jei jis artimas mūšiui. Apie tokią kovinį rengimą galima kalbėti, kai daliniui sudaromos sąlygos ar situacijos, kiek galima artimos mūšiui arba veiksams krizės ar katastrofų metu, laikantis saugumo instrukcijų<sup>604</sup>. Keletas pavyzdžių:

pratybos savitarpio pagalbai ugdyti, jei galima imituojant konkrečias situacijas;

ilgai trunkančios pratybos (24 arba 48 valandų pratybos; daugiadienės pratybos), kurių metu miego trūkumas, fizinis ir dvasinis nuovargis ir (arba) maisto stygius gali susilpninti kovines galimybes ir suformuoti artimą krizei situaciją.

Specialus pratinimas:

*prie problemišku situacijų*, kurios vadus verčia daryti skubius sprendimus;

*prie nesutarimų*, kurie sukelia problemų visiems dalyviams (pvz., pratybų vadovybė skiria kareivius vaizduoti sužeistuosius, žmones su psichiniais sutrikimais ir karo belaisvius);

leisti besimokantiems pajusti *kovos triukšmą* akustinėmis priemonėmis per garsiakalbį, radiją arba naudojant ginklus.

Reikia reikalauti, kad pratybose būtų sudėtingų situacijų ir problemų. Daliniui reikia sukurti *realų mūšio lauką*<sup>605</sup>.

## Nurodymai instruktoriams, vadams ir daliniams

Kovinis rengimas, orientuotas į išgyvenimus, artimus mūšiu, iš *instruktoriams* reikalauja:

sumanaus metodiško elgesio (pratybas galima vesti tik tada, kai yra sėkmingai išmokti standartiniai veiksmai ir pasiektas žemiausias veiksmų įtvirtinimo lygis);

tikslingo laiko planavimo (pakaitomis su nustatytomis darbo ir poilsio fazėmis);

reikiamo karinio pasirengimo (padedant pagalbiniam pratybų personalui);

išankstinio informacijos pateikimo daliniams apie pratybas;

įdomaus pratybų vedimo;

rimto įvertinimo ir aptarimo (ne kritika!) su dalinio kariais.

Iš *vado* reikalaujama:

aiškių nurodymų instruktoriams;

asmeniško dalyvavimo kai kuriose pratybų fazėse ir

drašos, darant būtiną išvadą.

Iš *karių* laukiama išmoktų įgūdžių pritaikymo atitinkančiomis mūšio sąlygomis.

Kovinis rengimas, orientuotas į išgyvenimus, artimus mūšiu, yra svarbiausias reikalavimas visiems instruktoriams, vadams ir daliniui. Tik keliant reikalavimus žmogus tobulėja, patiria sėkmę, ir tai suteikia jam asmeninį pasitenkinimą.

Jei dalyvauja visi kariai, tai sudaro pagrindą pasiekti daugelį tikslų: dalinys pasiekia aukštesnę kovinės parengties pakopą, pagerėja tarnybos motyvacija.

### 6.3. Kovinio padalinio skatinimas

Sąvoka „kovinis padalinys“<sup>606</sup> apima grandį, skyrių, būrį ir kaip išimtis – kuopą.

Grandis, skyrius ir būrys yra labai svarbūs, nes ten galimi glaudžiausi socialiniai kontaktai ir paprastai kovinis rengimas vyksta tokios sudėties. Koviniai padaliniai, sudarant struktūrą, jungiami į dalinius. Kovinis padalinys sudaromas ir ugdomas remiantis keturiais veiksniais, kurie visiems kariams vienodi:

tos pačios gyvenimo sąlygos,

bendri išgyvenimai,

bendras vadovavimas,

vienodai suprantamas tikslas.

Todėl koviniame padalinyje vyrauja solidarumo ir artimumo jausmas, kuris pasireiškia kaip vidinis ir išorinis; vidinis – supratimas, pagalba ir pasitikėjimas, bet taip pat psichinis ar fizinis spaudimas kai kuriems grupės nariams arba vadui; išorinis – atsiribojimas nuo kitų padalinių arba išsiskyrimas iš jų.

### **Kovinio padalinio skatinimo motyvai**

Kovinio padalinio skatinimas yra *instruktoriaus uždavinys*, kadangi: mokymo tikslai lengviau pasiekiami esant savitarpio paramai; geras pasirengimas turi prasmę tik koviniame padalinyje (pvz., išlavinami tokie standartiniai mūšio įgūdžiai kaip šaudymas iš tanko arba kovinio padalinio puolimas priešo link).

Kovinio padalinio skatinimas yra *vado uždavinys*, kadangi: bendri išgyvenimai sustiprina draugiškumą, palengvina karinę kasdienybę ir gali sustiprinti vado ir pavaldinių pasitikėjimą vieni kitais.

### **Skatinimo priemonės**

*Instruktorius* skatina kovinį padalinį:

didaktinės analizės metu jis numato, kurias mokymo temas ir kuriame koviniame padalinyje reikia išmokyti bei kurias temas mokymo psichologijos požiūriu pageidautina išmokyti bendradarbiavimo forma (mokantis visai komandai)<sup>607</sup>; rūpinasi, kad mokymo vietose būtų reikiama pratybų įranga.

*Vadas*, stiprindamas kovinį padalinį:

domisi jo likimu; nekeičia, jei nereikia, vadovavimo struktūrų ir padalinio sudėties, bet padrąšina, analizuoja problemas ir daro išvadas; suteikia laisvę padaliniui formuotis; griežtumu ir reiklumu sukuria prielaidas išgyvenimui; išmintingai skatina karių vienybės jausmą<sup>608</sup>.

### **6.4. Šiuolaikinis mokymo planavimas**

Autoriai gina savo nuomonę, kad šiuolaikinis kovinio rengimo planavimas turėtų turėti bent šiuos požymius, kurie čia išvardijami:

$1/3-2/3$  taisyklių laikymasis,  
bendrasis planavimo metodas,  
aukštesniųjų instancijų, karo specialistų ir karinės administracijos parama.

### $\frac{1}{3} - \frac{2}{3}$ taisyklė

$\frac{1}{3} - \frac{2}{3}$  taisyklė pasirodė tinkama taikyti vadovavimui. Ši taisyklė nurodo, kad  $\frac{1}{3}$  vadovo laiko skiriama pasirengti tarnybai, o  $\frac{2}{3}$  – pavaldiniams. Kovinio rengimo planavimas reiškia, pavyzdžiui, tai, kad brigada, kuri 1995 m. birželį baigia kartojimo kursą, turi 1996 m. pavasarį baigti mokymo pagal savo pakopą kursą, kadangi padalinys 1997 m. gegužės mėn. turi pradėti naują mokymo kursą.

### **Bendrojo planavimo metodas**

*Bendrojo planavimo metodas*<sup>609</sup> reiškia, kad pavaldiniai gali dalyvauti vertinant išeitą mokymo kursą ir ruošiantis tolesnei tarnybai. Divizija, brigada ir pulkas turi būti rengiami, tai liečia iš esmės kiekvieną karo tarnybą taikos metu, ne tik vadovaujantis komandomis, bet ir kūrybingai, tarpusavyje bendradarbiaujant ir koordinuojant veiksmus. Koviniame rengime būtina iš anksto ieškoti dialogo, daugiau treniruotis ir rūpintis, negu įsakinėti, derinti tikslus<sup>610</sup>. Kovinio rengimo klausimams nagrinėti ir planuoti paprastai turima pakankamai laiko. Šia prasme kovinį rengimą reikia aiškiai skirti nuo užduočių vykdymo karo ir krizinių situacijų metu.

Bendrasis planavimas – tai ne nuomonė apie parengtą įsakymą dėl kovinio rengimo, bet bendradarbiavimas rengiant šį įsakymą. Todėl aukštesnė instancija privalo jau vertinimo fazėje tiesiogiai pavaldžius vadus ir štabus įtraukti į darbą, reikalauti parengti projektus ir juos aptarti. Pabaigusi kartojimo kursą 1995 m. birželio mėn. brigada kartu su pavaldžiais batalionais pradeda tarnybą. Nuo 1996 m. pavasario tas pats bendrojo planavimo metodas taikomas batalionui. Taigi padaliniai nuo 1996 m. rugsėjo mėn. lieka pakankamai laiko, kad gerai pasirengtų tarnybai.

Padalinio pastangos, rengiantis mokymui, yra svarbiausios. Todėl verta itin stengtis, nes čia išaiškėja, ar bus pasiekti rengimo tikslai ir ar kiekvienas kareivis patirs teigiamų tarnybos išpūdžių.

Bendrajam planavimui yra svarbu atgalinis ryšys ir kontrolė<sup>611</sup>. Pavaldūs vadai privalo laiku informuoti aukštesnias instancijas apie numatytus kovinio rengimo planus. Tai įgalina aukštesnės instancijos vadus bendradarbiauti ir ryžtingai vadovauti. Grįžtamasis ryšys negali būti traktuojamas kaip nepakankamas pasitikėjimas. Jis būtinas, kad užduotis būtų įvykdyta iki galo, ir skatina bendradarbiavimą.

Bendrojo planavimo metodo *pranašumai* yra:

- išankstinis pavaldinių poreikių, reikalavimų ir idėjų pateikimas;
- žemesnių, dažniausiai jaunesnių karių motyvacijos skatinimas;



laiku numatomi galimi nesutarimai;  
pakanka laiko dalinio (padalinio) rimtam koviniam pasirengimui vadovaujant aukštesnei instancijai.

### **Aukštesniųjų instancijų, karo specialistų ir administracijos parama**

Laiku suplanuoto kovinio rengimo sėkmė priklauso nuo to, kaip jis remiamas aukštesniųjų instancijų.

Divizijos ir brigados vadovybei vadovaujantis įsakymu dėl kovinio rengimo, svarbiausia yra tai, kad pakankamai anksti būtų gauti aukštesniųjų kariuomenės instancijų (generalinio štabo arba kovinio rengimo vado, kariuomenės vado) pasirašyti bendrieji kovinio rengimo tikslai (vidutinės trukmės) bei iš anksto nurodyta vieta<sup>612</sup>. Batalionui ir vadui svarbu žinoti, kuris teritorinio rengimo centras ir kokiomis personalinėmis bei materialinėmis priemonėmis rems kovinį rengimą. Aukštesniųjų instancijų, karo specialistų ir administracijos pagalba labai svarbi kovinio rengimo sėkmei ir karių teigiamiems tarbos išpūdziams.

### **6.5. Mokymo tikslai, situacija ir sėkmė**

Mokymas bus sėkmingas, jei bus žinoma, kokio tikslo siekiama. Instruktoriai ir vadai taip pat turi apgalvoti mokymo situacijas, nuolat kontroliuoti mokymo eigą.

#### **Tikslas – sėkmingas mokymas**

Mokymas yra sėkmingas, kai:  
instruktorius perduoda kariams aiškia informacija apie siekiamą mokymo tikslą<sup>613</sup>;

pratybų grupę moko pagal iš anksto sudarytą planą (numato „kas“ ir „kaip“ vyks);

skatina objektyvią mokymo ir mokymosi rezultatų kontrolę.

Mokymo tikslų formulavimas neturi virsti paviršutinišku formalumu. Todėl koviniame rengime reikia atsižvelgti į du reikalavimus: pirma – mokymo planus turėtų parengti kvalifikuoti specialistai. Antra – būdas mokymo tikslui pasiekti, tam tikrų mokymo fazių parengimas ir praktinis atlikimas turi būti kiek įmanoma laisvesnis.

## **Mokymo reikšmė**

Koviniam rengimui svarbu instruktoriaus, kaip specialisto, kompetencija. Instruktorius, pirmiausia karo specialistas, taip pat karinis mokytojas, kuriantis mokymo situaciją<sup>614</sup>. Jis kuria ją šiais veiksmais:

supažindina karius su pagrindiniais ir papildomais tikslais; šitaip programa padaroma suprantama, taip pat jis nurodo, kaip bus siekiama mokymo tikslo;

karys pats atsako už mokymosi rezultatus, instruktorius perteikia savo asmeninę patirtį, atkreipia dėmesį į savikontrolę, taip pat padeda kaip patarėjas arba instruktorius;

užtikrina mokymą skatinantį darbo ritmą, kai prasmingai kaitaliojami griežti reikalavimai su poilsiu;

rūpinasi, kad pratybos kiek įmanoma atitiktų mūšio sąlygas, nes tik tai karį gali įtikinti pratybų būtinybe siekiant kovinės parengties.

Per didaktinę analizę instruktorius turi tiksliai apsvarstyti, kurią mokymo dalį reikia būtinai atlikti dirbant individualiai, ką naudinga mokytis kolektyviai arba dar veiksmingiau su koviniu padaliniu (būriu, kuopa). Patirtis rodo, kad geri žmogiški santykiai skatina siekti gerų mokymo rezultatų.

## **Mokymo rezultatų kontrolė**

Mokymo rezultatai turi būti tikrinami. Kariuomenėje – kaip ir civilinėje sferoje – yra reikalaujama kokybės<sup>615</sup>. Jei mokymo tikslas nepasiekiamas, tai reikalauja iš karių naujų pastangų. Būtina išankstinė informacija apie siektinus mokymo tikslus. Kas neįvykdo reikalavimų, turi labiau stengtis. Ypatingos priemonės<sup>616</sup> – tai papildomos savarankiškos pratybos arba su instruktoriumi, arba padedant tarybos draugams, blogiausiu atveju pratybos po darbo. Vadai ir instruktoriai nustato būtinus mokymo tikslus. Artimiausias vadas energingai jiems padeda. Jis dažnai lanko kovinio rengimo pratybas, domisi kovinio rengimo rezultatais, aptaria juos su vadais ir instruktoriais – pageidautina taip pat ir su kariais, ir nurodo priemones kovinio rengimo tikslams pasiekti.

### **6.6. Pratybos – modernus kovinio rengimo metodas**

Sisteminimas ir dažnas kartojimas leidžia įtvirtinti:

žinias (pvz., situacijos įvertinimas, įsakymai, ugnies valdymo komandos),

įgūdžius (pvz., veiksmai su ginklais ir prietaisais),

mokymų eigą ir veikslių būdą (pvz., tankų ir artilerijos sąveika šaudant) iki automatiškumo<sup>617</sup>.

Praktinės pratybos būtinos, kadangi žmogaus atmintis yra ribota. Ji vienu metu gali priimti palyginti mažai informacijos, tai atliekama automatiškai, neapkraunant operatyvinės atminties. Paprasti veiksmai atliekami negalvojant, kad būtų galima susikoncentruoti prie svarbesniųjų. Pvz., vairuotojas prieš sankryžą perjungia trečią pavarą į antrą sąmoningai negalvodamas, kada reikia nuspausti sankabą, nes vairuotojas įgudęs tai daryti. Kas turi galvoti, kada sumažinti greitį, nuspausti sankabos paminą ir vėl atleisti, negali reikiamai sukonzentruoti dėmesio į judėjimą. Mokėjimas naudoti pavarą – pratybų rezultatas.

### **Prasmės perteikimas**

Mokymo psichologijoje įrodyta, kad trumpos, bet dažnos pratybos, turint išankstinę informaciją apie siektinus tikslus ir taikytinus metodus, geriausiai užtikrina kovinio rengimo sėkmę bei karių pasirengimą<sup>618</sup>.

### **Pratybų stokos priežastys kovinio rengimo praktikoje**

Praktinė kovinio rengimo patirtis rodo, kad intensyvios pratybos<sup>619</sup> pirmiausia būdingos naujokų ir karinių kadro rengimo mokykloje. Kartojant kovinio šaudymo kursą dažnai trūksta praktinių įgūdžių. Autorių nuomone, to priežastys yra:

nepatenkinama kovinio rengimo padėtis kai kuriose mokyklose. Tų mokyklų kovinio rengimo planuose daugelio temų galutinis tikslas yra „mokėjimas“, tačiau praktiškai kovinis rengimas dėl laiko ir specialistų stokos, dėl nepakankamo dėmesio esminiams dalykams nepasiekia reikiamo lygio ir neperžengia pradinio mokymo pakopos;

neveiksmingas daugelio instruktorių metodinis kartojimo kurso organizavimas; užuot kartojamąjį kursą pagrįstų mokyklose išmokta medžiaga, jie veda paskaitas kaip naujokų mokykloje;

daugelis instruktorių neturi drašos rengti trumpas pratybas, nors aišku, kad kai kurie kariai arba padalinys dėl nepakankamų įgūdžių, netinkamo mokymo proceso organizavimo nepasiekė numatytų kovinio rengimo tikslų.

### **Pakartotinių pratybų reikšmė**

Kas dveji metai pakartotinos pratybos yra būtinos, kad gautos žinios ir sugebėjimai nepasimirštų<sup>620</sup>. Autoriai siūlo vadams ir instruktoriams kovinio rengimo planuose numatyti kartojimo pratybas, treniruočių aikštes su kovinio rengimo įrenginiais ir sistemingai treniruotis, siekiant išlaikyti pasiektus kovinės parengties įgūdžius.

## Apie kovinio dalinio pratybas

Jei atliekant pratybas su ginklais, prietaisais ir mokantis vykdyti įsakymus pirmiausia kalbama apie kiekvieno asmens kovinį rengimą, tai ateityje bus daugiau taikomos kovinio dalinio pratybos – t.y. skyriaus, būrio, kuopos, ypatingais atvejais grandies. Mes išskiriame šias pratybų formas:

būrio arba kuopos pratybos *pagal mechaniškus veiksmus*, pvz., tanko įgulos, pabūklo komandos ir pėstininkų veiksmai mūšyje turi būti suderinti;

mažų padalinių *standartizuoti kovos veiksmai*, pvz.: šaulių būrio veiksmai gynyboje, tankų būrio veiksmai pasitiktiniame mūšyje; oro erdvės gynyba padaliniui užimant pozicijas arba štabui užimant vadavietes.

Bendros *dalinio mūšio taktikos* pratybos arba *taiklusis šaudymas ir taktiniai mokymai*. Pratybos padeda pirmiausia kadriniams kariams išlavinti šaudymo, manevravimo įgūdžius, koordinaciją ir derinti įsakymo rengimą bei skelbimą, rengiantis mūšio chaosui.

Mokymo patirtis National Training Center, Fort Irvin (Kalifornija, JAV) ir Combat Manoeuvre Training Center, Hohenfels (Vokietija)<sup>622</sup> ir ypač karo Persų įlankoje<sup>623</sup> patirtis rodo, kad didesnę sėkmę turi tie kariniai vienetai, kaip būrys, kuopa, kuriuose ginklų panaudojimas ir kovos veiksmai vyksta koordinuotai, kompleksiskai ir intensyviai<sup>621</sup>.

Mums tai yra pasiekama, jei mes, vadai ir instruktoriai, aiškiai įsivaizduosime, kas turi būti standartizuota ir automatizuota kariuomenės rūšies būriui, kuopai, ir pateiksime nurodymus reglamentuose ir laikinuose dokumentuose. Be to, mes privalome vietovės modelį ir taktikos pratybų lauką daugiau naudoti kaip rikiuotės mokymo ir taktinių pratybų vietą.

## Metodiniai didaktiniai nurodymai

Metodiniu didaktiniu požiūriu pratybas reikia baigti įgūdžių įtvirtinimu. Pradėti naujus mokymo dalykus taikyti tik tiems, kurie įvaldė standartinius veiksmus. Kas neišmoko atlikti veiksmų, turi pakartoti pratybas, vedamas skyriui. Jam nurodoma pratybų vieta, kur jis mokosi tol, kol pasiekia tikslą.

### 6.7. Pratybų rengimas ir vadovavimas

Taktinių mokymų ir kovinio šaudymo pratybos turi būti: *nesudėtingos, realios ir veiksmingos*<sup>624</sup>.

Tai reiškia:

Nesudėtingos – pasikartojantys standartiniai veiksmai;

Realios – realūs, artimi mūšiui priešo veiksmai (scenarijus);

Veiksmingos – tikslingos pratybos.

### **Nesudėtingos pratybos**

Nesudėtingos pratybos vyksta, kai:

iš karto mokoma nedaugelio standartinių veiksmų (situacijų);

rašoma tik būtiniausia (užtenka schemos su pratybų tema, tikslais ir pratybų eiga; padalinio pratyboms tai paprastai sudaro A4 formato lapą);

per pusę dienos galimas mažiausiai vienas kartojimas.

### **Realios pratybos**

Realios pratybos yra tada, kai:

pagal scenarijų priešas išsidėstęs tinkamai įrengtoje pratybų teritorijoje;

numanoma priešo buvimo vieta, jis žymimas taikiniais, atitinkančiais situaciją;

mokomajam padaliniiui kuriamas dalyvavimo mūšyje išpūdis.

Pratybų vadovas turi sau kelti klausimus: Iš kur pasirodys priešas? Kur jis nori patekti? Kaip jis veiks ir kaip reaguos į ginklų ugnį? Rekomenduojama, kad mokymų laukas būtų įvertintas priešo požiūriu. Svarbu žymėti veiksmus, pvz., taikinyi turi vaizduoti realų priešą ir neprieštarauti potencialaus priešo doktrinai. Vertinimo kriterijai turi būti realūs.

Imituojant mokomojo dalinio aplinką plačiąja prasme kalbama apie mūšio panoramos sukūrimą. Skyriai, būriai ir kuopos paprastai kovoja ne vieni. Gretimi ir paramos padaliniai padeda pasiekti tikslą mūšio lauke. Pratybose reikia atitinkamai imituoti gretimų ir paramos padalinių ginklų ugnį. Taikomos imitacinės priemonės:

pirotechninės priemonės, kurios imituoja savo arba priešo padalinių ugnį;

ugnis iš automatinių šautuvų žymi gretimus padalinius;

radijo pranešimai, kurie imituoja mūšio eigą gretimame ruože;

garso įrašai (lėktuvų triukšmas, tankų, artilerijos šūviai), imituojantys mūšio garsus.

Svarbu, kad mokomieji daliniai susidarytų tikrą bendrojo mūšio išpūdį. Jie privalo patirti prieš ginklų išpūdį ir turi būti įsitikinę, kad kovoja ne vieni (kad pozicijos neprarastos). Pratybų vadovų asmeninis susidomėjimas ir materialinių resursų didinimas atsiperka, nes mokomiesiems padaliniams susidaro artimos mūšiui situacijos išpūdis. Kaip minėta 6.2 poskyryje, turi būti pateikiamas kiek įmanoma

realėsnis mūšio laukas. Todėl pagal aplinkybes keletas ar net daugiau kareivių arba kadrinių karių padaromi neveiksniūs (sužeistųjų kortelė) arba skiriamos jiems kitos užduotys, atitinkančios pratybas. Taip pat gerai tinka ginčai ir nesutarimai, kad būtų pasiektas reikalaujamas principas „kiek įmanoma realėsnis mūšio laukas“.

### **Veiksmingos pratybos**

Pratybos yra veiksmingos tuomet, kai:  
sukuriamos standartinės situacijos;  
parinkta vietovė ir standartinės situacijos optimaliai suderintos;  
keliami tikslai, atitinkantys mokymo pakopų temas;  
kadriniai kariai ruošiami pratyboms įsakymo numatyta tvarka;  
pateikiamos dilemos ir problemiškos situacijos;  
optimaliai naudojamas pratybų pagalbinis personalas;  
pratybos aptaromos dalinyje;  
pabaigoje daromos išvados.

### **Pratybų tikslai**

Nustatant pratybų tikslus reikia atsižvelgti į tai, kad rengiant karinius kadrus, pagrindinis dalykas yra išmokti vadovauti. Mokoma:

iniciatyvos ir ryžtingumo,  
greitai įvertinti situaciją,  
rengti ir skelbti įsakymus,  
sugebėti daryti įtaką kitiems ir įgyvendinti savo sumanymus,  
valdyti atakas ir koordinuoti veiksmus,  
mokėti teikti informaciją iš „viršaus“ į „apačią“ ir atvirkščiai.  
Patyrimas rodo, kad sėkmė priklauso nuo vadų!

*Dalinys* pirmiausia mokomas:

mažų padalinių standartinių veiksmų, taktikos,  
taiklaus šaudymo,  
sudėtingomis sąlygomis laiku ir tiksliai naudoti kovos mašinas, ginklus ir prietaisus,  
bendrų veiksmų ir savarankiškumo mūšyje.

### **Praktinis rengimas**

Praktinis rengimas yra kovinio rengimo pagrindas. Metodškai tai turi būti daroma šitaip:

taktikos pratybos (priešo veiksmų imitacija, sprendimų priėmimo pratimai),  
įsakymų davimo tvarka vietovėje arba ant vietovės maketo.

## Pratybų pagalbinis personalas

Veiksmingai panaudojant pratybų pagalbinį personalą (stebėtojus ir imitatorius) galima tikėtis sėkmės, kai:

*stebėtojai* padeda pratybų vadovybei vertinti dalinių veiksmus. Pagal kompetenciją jie rūpinasi, kad būtų laikomasi saugaus elgesio taisyklių ir, jeigu reikia, imituoja priešo veiksmus pagal numatytą veiksmų planą;

*imitatoriai* imituoja arba priešą, arba gretimus padalinius; jie yra svarbūs siekiant, kad mokomieji daliniai realiai įsivaizduotų mūšio lauką.

Pratybų vadovybė rūpinasi, kad:

pratybų pagalbinis personalas gautų aiškias užduotis (būtina: daugiausiai trys vertinimo kriterijai stebėtojams, viena užduotis imitatoriams);

bet kuriuo metu būtų užtikrintas ryšys su pratybų pagalbiniu personalu;

mokomieji daliniai būtų iš anksto supažindinti su pratybų pagalbinio personalo skiriamaisiais ženklais ir ginkluote.

## Metodinis rengimas

Tai veikimo būdas, kai pamažu pereinama nuo standartinių veiksmų, pvz., nuo susipažinimo su ginklu, jo konstrukcija ir t.t., prie taiklaus šaudymo mokymo ir kovos veiksmų atlikimo.

1 etapas Susipažinimas su standartine situacija	Pradinis mokymas	Pratybas veda karo specialistai, kartais prieš tai arba tuo pat metu vyksta kadroinių karių mokymas (pagrindinės sudėties)
2 etapas Karinio vieneto treniruotė	Žinių įtvirtinimas	Standartiniai veiksmai tobulinami prieš tai arba tuo pat metu treniruojantis; karo specialistų (pagrindinės sudėties) mokymas ant vietovės maketo (sukuriant galimas situacijas) parengiant įsakymą
3 etapas Taiklaus šaudymo arba taktikos pratybos	Panaudojimas	Padėtis tikrinama sudarant įvairias situacijas
4 etapas Rezultatų susumavimas	Panaudojimas	Dialogas su karo specialistais ir daliniais apie sėkmės arba nesėkmės priežastis, apie tikslo siekimą ir sąlygojančias išvadas
5 etapas Priemonės	Įtvirtinimas ir panaudojimas	Remiantis pratybų rezultatais nurodomos tolesnės veiklos kryptys. Pvz., atgal į 2 etapą arba naujos pratybos ta pačia tema, naujos situacijos

Čia būtinos tokios pastabos:

*Pirmieji du etapai* ir ypač praktinis karo specialistų mokymas sudaro po to vykstančio kovinio rengimo pagrindą. Šitaip sukuriamos prielaidos, būtinos savarankiškam vadovavimui. Kartojimo kursą daliniai turi pradėti nuo 2 etapo.

### **Pratybų eiga**

Kovinio šaudymo arba taktinio rengimo pratybos (3 etapas) vyksta daugiausia trimis fazėmis:

1 fazė – prieš pradėdant pratybas:

nustatyti kovinę parengtį (kontroliuojant);

paskutiniai nurodymai pratybų pagalbiniam personalui;

patikrinamas ryšys su apsauga ir su pratybų pagalbinio personalu;

dalinių supažindinimas su pratybų tikslais, padėtimi ir vietovės ypatumais.

2 fazė – pratybos:

„pratybų pradžia” – startas. Pagal sukurtą scenarijų, vadai supažindinami su mūšio situacija;

pratybų vadovas duoda įsakymus (kaip vadas elgtųsi tokioje situacijoje) asmeniškai per ryšio priemones arba per ryšininą;

pratybų eiga, kaip iš anksto buvo aptarta su pratybų vadovybe, pirmiausia dilemų ir konfliktų sprendimas ;

priešlaikinis pratybų nutraukimas galimas tik esant pavojui, kai pažeidžiamos saugaus elgesio taisyklės arba kai pratybų sėkmė jau negali būti pasiekta, taip atsitinka, pavyzdžiui, kai mokomieji daliniai pasuka klaidinga kryptimi, kai pirmieji taikiniai nebūna kliudyti nustatytu laiku ir šitaip priešas įgyja pranašumą kovoje;

pratybų vadovas turi turėti atitinkamas priemones (signalines raketas, ryšio priemones, megafoną, vėliavėles), kad tuoj pat aiškiai visiems dalyviams praneštų apie pratybų nutraukimą;

„pratybas nutrauk!” – pratybų pabaiga. Standartinė kovinė situacija baigiamą.

3 fazė – po pratybų nutraukimo:

Ginklai statomi ant saugiklio. Pratybų vadovui įsakius ir jam kontroliuojant, iš visų ginklų išimami šoviniai.

Patikrinus ginklų saugumą ir suskaičiavus, kiek sunaudota šaudmenų (pranešama pratybų vadovui), grąžinami likę šaudmenys, pratybų laukas sutvarkomas.

Raportuojama pratybų vadovui.



## Pratybų rezultatų apibendrinimas

Pratybų rezultatai (4 etapas) apibendrinami pagal tokią schemą:

*konkrečiai, konstruktyviai, bendradarbiaujant.*

Tai reiškia:

*Konkrečiai* – vertinimas grindžiamas kovos užduoties įvykdymo rezultatais ir konkrečiais pavyzdžiais, jei yra galimybė, patvirtinama vaizdo įrašais.

*Konstruktyviai* – pripažįstant tai, kas teigiama.

*Bendradarbiaujant* – dialogas tarp pratybų vadovo ir mokomojo dalinio. „Ar galėjote pasiekti tikslą?“, „Kodėl Mejerio skyrius šioje fazėje daugiau nešaudė?“, „Ką turėtumėt dar geriau padaryti?“ ir t.t. Imitatoriai gali imituoti pratybų eigą ir kartu aptarti dalyvių reakciją, bet visuomet vadovaujami pratybų vadovo.

Baigiamajame pratybų etape – iš jų sėkmės ar nesėkmės daromos išvados:

ar artima mūšiui kovinė situacija,

ar yra veiksmingas mokymas.

## 6.8. Mokymo lauko įrengimas

Labai svarbu tinkamai įrengti būrio ir kuopos mokymo lauko aikšteles<sup>625</sup>. Jos visuomet turi būti parengtos. Jose pasikeisdami mokosi įvairūs padaliniai. Būrio ir skyriaus mokymo lauko aikštelės:

Pakopa	Mokymo laukas	Vadovas	Bendra atsakomybė
Būrio mokymo lauko aikštelės	Galimybė treniruotis būriui  Viena arba kelios treniruočių trasos  Treniruočių aikštelė grandžiai, skyriui standartiniams veiksams treniruoti. Kontrolinis punktas (patikrinti pavienius kareivius arba skyrių)	Būrio vadas  Skyriaus vadas  Skyriaus vadas	Būrio vadas

Lentelės tęsinys

Pakopa	Mokymo laukas	Vadovas	Bendra atsakomybė
Kuopos mokymo lauko aikštelė	Poilsio rajonas, priedanga, blindažas, palapinė (su maistu, apsaugoma pagal galimybę, apšildoma) kartu ir med. punktas (radijo ryšys, medikamentai, medicinos automobilis)	Skyriaus vadas arba kareivis	Kuopos vadas
	Pratybų medžiagos ir amunicija bei kovos mašinos – nuošalyje, užmaskuotos, jei galima, uždengtos	Skyriaus vadas arba kareivis	
	Viena ar dvi būrio intensyvios kovinės treniruotės aikštelės	Būrio vadas	
	Būrio pratybų rajonas (radijo ryšys, medicininis ruožas ir medicinos automobilis, saugumo sistema)	Dalinio vadas	
	Būrio mokymo lauko aikštelė (žr. aukščiau)	Būrio vadas	

### Pagrindiniai pratybų rengimo ir vedimo principai mokymo lauke

Būrio mokymo lauko aikštelėje gali vykti kovinis skyriaus rengimas, o kuopos mokymo lauko aikštelėje – būrio.

Aikštelėse atliekamos *praktinės* užduotys.

Specialistai žino mokymo lauką; *praktinio pasirengimo pratyboms* metu patys čia mokėsi.

Pavienės mokymo lauko aikštelės su specialiais įrenginiais – nuolatinio karinio mokymo vieta. Kariai gali mokytis tik tuomet, kai garantuojamas saugumas (pavyzdžiui, ryšių kontrolė, šaudybos apsauga, taikinių rajono stebėtojų ir šaudymo vėliavėlių patikrinimas) ir atlikti organizaciniai darbai (pavyzdžiui, supažindinimas su suplanuota kovinio rengimo eiga ir amunicijos išdavimu).

Pavienės karinio mokymo lauko aikšteles turi įrengti šiai užduočiai komandiruotas dalinio skyrius. Tuo metu būriui vadovauja būrio vado pavaduotojas. Pratybas vesti gali specialiai teoriškai pasirengęs padalinio vadas, sportui vadovauja ypač gerai parengti kariai. Savarankiškai pavienius darbus, pavyzdžiui, ginkluotės sistemų ir kovos mašinų priežiūrą atlieka vidaus tarnyba

arba operatyvinė grupė. Būrio vadas arba skyriaus vadas gali mokyti savo pavadotoją ir grandis pakeliui iš kareivinių į mokymo lauką.

*Mokymo lauko viršininkas*, būrio vadas arba skyriaus vadas vadovauja *pagal situaciją*. Nors karinis mokymas yra suplanuotas, tačiau pratybų metu gali pasitaikyti įvairių nesklandumų. Jei viršininkas pastebi trūkumus, turi asmeniškai surinkti karius, paaiškinti ir parodyti, kaip tai geriau galima padaryti, o po to vėl įsakyti praktikuotis.

Turi būti numatyta *pakankamai laiko ir vietos*, kad, esant nepatenkinamiems rezultatams, galima būtų toliau tęsti pratybas, nors didesnioji karių dalis imasi kitos veiklos

## **6.9. Kompiuterizuotas kovinis rengimas ir treniruokliai**

Šitame poskyryje galima paaiškinti karinio mokymo, aprūpinto kompiuteriais ir treniruokliais, galimybes. Čia siekiama apibūdinti šiuolaikines karinio mokymo priemones, parodyti jų panaudojimo tikslus ir galimybes mūsų kariuomenėje ir duoti nurodymus instruktoriams ir vadams.

### **Kompiuterizuotas kovinis rengimas**

Kompiuterizuotas kovinis rengimas<sup>626</sup> yra dialoginio mokymo sistema, kai besimokantiems karius specialiomis programomis perteikiamos žinios, pratimai, sudaromos situacijos ir patikrinama, ar pasiektas mokymo tikslas. Kompiuterizuotas kovinis rengimas duoda galimybę pavaizduoti ir komentuoti situaciją ir pratybų eigą tekstu, garsais ir vaizdais. Kariai gali vaizdą, kurio jie nesuprato ar tik dalinai suprato, kartoti kiek nori kartų ir išsikviesti papildomą informaciją. Jie išmoksta programą dialogo būdu ir aktyviai įsitraukia į mokymo procesą. Kompiuterizuotas kovinis rengimas turi šiuos pranašumus:

mokantis nebūtinai instruktorius;

mokomoji medžiaga gali būti išdėstyta taip, kad kiekvienas karys mokymo būdą ir mokymo tikslą pats gali pasirinkti toliau savarankiškai mokydamasis;

kas išmokta – ne taip greit pamirštama, kadangi kariai aktyviai dalyvauja mokymo procese;

parengimo laikas ribotas;

mokymo sistema karius įdomi.

Kariuomenėje yra įvestos ir greit bus kompiuterizuotos paskaitos:

tankų arba lėktuvų charakteristikos,

šaudymo vadovų rengimas,

vairavimo mokymas (vairuotojams),

remonto tarnyba (oro erdvės gynyba, koviniai tankai),

pirminis lakūnų rengimas, radionavigacija, meteorologija,  
trumpos žinios apie kariuomenę,  
kariuomenės aprūpinimas,  
paslapčių saugojimas,  
pasirengimas vadovavimo tobulinimo kursams,  
tarptautinės karo teisės normos.

## **Treniruokliai**

Dirbant su treniruokliais imituojami įvairūs procesai. Treniruoklis yra prietaisas, kuris dirbtinai sukuria sąlygas ir veiksmus, artimus realybei. Karys turi atlikti tą patį ar panašų veiksmą, kurį jis turėtų atlikti tikrovėje, t.y. tikrame tanke ar lėktuve mūšio metu.

Kovinio rengimo su treniruokliais pranašumai:

mažina aplinkos užterštumą, pirmiausia triukšmą, žemės, oro ir vandens užterštumą, taip pat ir kraštovaizdžio ardymą;

mažina išlaidas amunicijai, degalams ir tepalams, priežiūrai, personalui, pastatams;

imituoja situacijas, kurių kovinio rengimo kasdienybėje visiškai neįmanoma išmokti (pavyzdžiui, priešpriešinis šaudymas).

Šveicarijos kariuomenėje yra įvesta arba suplanuota:

vadų ir štabo karininkų vadovavimo treniruoklis;

šaudymo iš automatinio šautuvo treniruoklis ir kino filmas apie šaudymą;

prieštankinių ginklų ir prieštankinių valdomųjų ginklų (raketų) taikymo ir šaudymo treniruoklis;

tankų taikymo ir šaudymo treniruoklis;

vairuotojų ir tankų mechanikų vairuotojų treniruoklių įranga;

mechanizuotos artilerijos šaudymo rengimo įranga;

oro erdvės gynybos sistemų taikymo ir kovinio šaudymo treniruoklis;

karinio rengimo treniruoklis dirbti su radijo stotimis;

skrydžių treniruoklis.

Kompiuterizuotas kovinis rengimas ir imitacija sudaro galimybes teritorinę kariuomenę tinkamai parengti kovai. Kadangi jaunoji karta pripažino jų efektyvumą, jie palengvino ir pajvairino kovinį rengimą, todėl yra laukiama parama instruktoriams ir vadams.

## **Galimi pavojai ir pasekmės vadams ir instruktoriams**

Šiame poskyryje norima nurodyti vadams ir instruktoriams galimus kovinio rengimo su kompiuteriais ir treniruokliais pavojus, o jie, iš to padarę išvadą, gali pateikti pasiūlymų<sup>627</sup>.

Pavojus	Pasiūlymai instruktoriams ir vadams
Susižavėjimas kompiuteriais ir treniruokliais	Kompiuterizuotas karinis rengimas ir treniruokliai negali būti pats sau tikslas, bet turi būti kovinio rengimo priemonė. Instruktorius turi aiškiai įsivaizduoti: kuri kovinio rengimo priemonė, kuriuo metu (pradinio mokymo, įtvirtinimo ar naudojimo etape) turi būti panaudota, kad kovinis rengimas būtų efektyvus
„Žaidimo salono“ atmosfera	Turėdamas informaciją instruktorius supranta, kad: kovinio rengimo tikslas yra kovinė parengtis, geriausias treniruoklis negali pakeisti tikrovės, o tik ją imituoti. Todėl instruktorius prieš kiekvienas pratybas su kompiuteriais arba treniruokliais nurodo, kokių tikslų siekiama
Nepakankamai tikslūs treniruokliai	Pratybos su treniruokliu parengia besimokančiuosius kovai su realiu priešininku. Mūsų kariuomenėje naudojamuose treniruokliuose dar trūksta kai kurių svarbių sistemų, todėl bendrojo mūšio dar negalima visiškai imituoti. Čia reikalingas instruktorius, kuris sukuria artimus mūšiai pratimus, kur dalyviai patiria alkį bei troškulį, kenčia dėl miego trūkumo, jiems tenka būti situacijose, kur imituojamas mūšio triukšmas, statistai imituoja sužeistuosius, žuvusiuosius ar karo belaisvius. Analogiška situacija ir mokant karinės taktikos su vadovavimo treniruokliais. Veiksmingos pratybos, kuriomis siekiama patirti kiek galima tikroviškesnius išgyvenimus, būna tik tada, kai jos trunka mažiausiai tris dienas. Tik tuomet prireikia pakeitimų, pavadavimų, pajuntamas nuovargis ir patiriamas stresas, treniruojamieji susiduria su rimtomis problemomis
Dialogas tarp besimokančiojo ir kompiuterio	To negalima padaryti įjungiant ar išjungiant įrangą ir kontroliuojant mokymo sėkmę kovinio rengimo dienos pabaigoje. Instruktorius privalo rūpestingai planuoti ir vertinti kovinį rengimą, kada, kur ir kurioje mokymo vietoje jis gali pasiūlyti savo pagalbą. Mokymasis kompiuteriu ir treniruokliais turi būti prižiūrimas. Instruktorius savo funkcijas turi įsivaizduoti kaip trenerio. Svarbus ne vien tik mokymo rezultatas, ypač svarbūs būdai siekiant tikslo. Instruktorius turi kariaus nurodyti klaidas ir sugebėti paaiškinti, kaip jas ištaisyti
Kompiuterizuotas rengimas ir treniruokliai kovinio rengimo baigiamojoje stadijoje	Pagal vieną seną kareivių patarlę, niekas nepakeičia taiklaus šūvio. Iš esmės šis teiginys galioja dar ir šiandien, nes tik tada galima kalbėti apie kovinį rengimą, kai užduotis gali būti atlikta tikrais prietaisais, pavyzdžiui, šaudant iš ginklų ir esant dalinyje fizinei ir psichinei įtampai. Atsižvelgiant į aplinkos apsaugos reikalavimus ir finansus, pagal galimybes taikos metu turi būti išmokstama taikliai šaudyti būtent iki sustiprinto padalinio lygio
Technika įsakineja – instruktorius paklūsta	Kovinio rengimo tikslus ir metodus nustato atsakingi instruktoriai, o ne gamintojas ar šiuolaikinių karinio rengimo priemonių pardavėjas. Lemia kovinio rengimo būtinumas ir kovinio rengimo tikslai, o ne techninės charakteristikos

## 6.10. Taktikos mokymo metodai

Karlas Klauzevicus (Carl Clausewitz)<sup>628</sup> teigia, kad kare viešpatauja chaosas. Nieko negalima iki galo numatyti ir apskaičiuoti. Vadai ir daliniai turi numatyti pavojus, fizinius krūvius, nerimą ir atsitiktinumus. Taktiką šia prasme reikia perteikti kaip eksperimentinę *paramos sistemą*, kaip sąlyginai pasitvirtinusių, bet neišsamią ir ne visuomet tinkamą orientacinę pagalbą vykdant užduotis chaoso sąlygomis.

Remiantis patyrusiu karo gydytoju<sup>629</sup> K.Klauzevicu, sėkmė kare trečdaliu (viena trečioji, 1/3) priklauso nuo kovinio rengimo, trečdaliu – nuo sveiko proto ir trečdaliu – nuo laimės. Taktinis kovinis rengimas orientuojamas į tai. Taktikos dėstytojas turi žinoti, kad geriausias kovinės taktikos mokymas negarantuoja mūsų sėkmės – „TAKTIKA ĮTVIRTINA, UGNIS ĮRODO“.

### Taktinio rengimo tikslai

Geriausias kovinės taktikos mokymas yra dalinių pratybos. Bet jos šiandien vyksta tik sustiprintuose daliniuose. Teorinis taktinis rengimas su treniruokliais iš dalies užpildo šią spragą. Taktinio kovinio rengimo tikslas yra sumanus vadovavimas daliniams ir tikslingas dalinių veiksmų mūšyje koordinavimas. Pagrindas yra situacijos įvertinimas ir sprendimo priėmimas. Šie kovinio taktinio rengimo principai turi padėti priartėti prie šio tikslo<sup>630</sup>.

### Pagrindinis taktinio kovinio rengimo dalykas

Pagrindinį dėmesį reikia skirti *mąstymui*, o ne žinioms. Šis principas sąlygoja, kad taktinių mokymų dalyvis žino savų dalinių sudėtį, karinę doktriną bei priešo dalinių sudėtį ir jų karinę doktriną. Be šių *taktikos žinių* „*geležinio raciono*“, artimas praktikai kovinis rengimas vietovėje nėra veiksmingas. Teorinius pagrindus turi perteikti kariuomenės mokyklose ir kursuose. Kariniai kadrai, pirmiausia karininkai, turi ne prieš tarnybą ir ne tarnybos metu, o nuolatos papildyti žinias. Pagrindinių žinių perdavimas per mokomąsias teorines pratybas auditorijoje su visomis šiuolaikinėmis kovinio rengimo priemonėmis yra veiksmingesnės negu pratybos vietovėje su popieriumi, pieštukais ir kreida. Praktiniame darbe apsieinama su paprastomis priemonėmis: žemėlapiu, pieštuku ir popieriaus lapu. Gerai išmanant dalyką, galima greičiausiai pasiekti kovinio rengimo tikslą įdėjus širdies, darbo ir humoro.

Tolesnis principas sako, kad juo mažiau kalba instruktorius, juo daugiau kalba kursų dalyvis. *Taktikos mokytojas iškelia problemas, pateikia idėjas, jis yra*

*tarsi treneris, tuo tarpu pratybų dalyvis kiek galima daugiau galvoja, veikia ir kalba pats.*

Pirmame plane yra mąstymas, o ne forma. Tačiau – arba būtent todėl – formos negalima pamiršti. Instruktorius turi reikalauti, kad *kalba* būtų trumpa ir suprantama, ir leisti kartoti *tik tas sąvokas*, kurios vartojamos taktiniame vadovavime. Kalbos ir sąvokų aiškumas yra prielaida, kad vadas ir kareivis vienas kitą suprastų ir būtų galima teisingai priimti sprendimus. Šiuo požiūriu forma labai svarbi turiniui.

### **Taktinio kovinio rengimo vieta**

Auditorijoje pirmiausia turi būti vedamos bendrojo mūšio ir teorinės pratybos apie buvusius karus. Vietovės ruožą aprėpiantis žvilgsnis palengvina suprasti scenarijų, priimti sprendimą ir duoti įsakymus mūšyje.

Pratybų dalyvis privalo kiek galėdamas viską atlikti taip, lyg jis dalyvautų mūšyje. Paprastai aukštesnėje taktikos pakopoje įsakymai pavaldiems vadams duodami vadavietėje. Smulkesnių padalinių vadai duoda įsakymus pridengtoje arba mažai užmaskuotoje vietoje matydami vietovę arba nematydami jos, arba prie vietovės maketo.

Vietovės maketas naudojamas tam, kad būtų galima įsivaizduoti nematomus vietovės ruožus ir planuoti veiksmus. Tai galima atlikti paprastomis priemonėmis, kurias galima rasti artimiausioje aplinkoje (paprastai parankinėmis priemonėmis). Maketas turi būti tokio dydžio, kad vadai savo užduotis ant jo galėtų numatyti (apeiti žingsniais) bei sekti gretimų ir paremiančių dalinių veiksmus.

### **Sprendimų priėmimo pratybos**

Čia kalbama apie situacijos įvertinimą ir sprendimų priėmimą mūšyje, t.y. trūkstant laiko.

Sprendimams priimti per pratybas auditorijoje reikalinga situacija su kovos veiksmus atitinkančia užduotimi ir padėties raida. Paprastai sprendimui priimti laiko turima tiek, kiek ir mūšyje.

Ypatingą didaktinę vertę turi tie sprendimų priėmimo pratimai, kurie grindžiami *karo istorijos pavyzdžiais*. Mokymas yra ypač veiksmingas, kai kiekvienas dalyvis savo sprendimą gali palyginti su tuometiniu, istoriniu, ir daryti išvadas. Čia taip pat turi būti aiškiai nurodyta pradinė kovinė padėtis, užduotys ir situacijos raida. Trumpas videofilmas su karo veiksmiais, dokumentali filmo apžvalga gali gerai nuteikti dalyvius. Reikia pažymėti, kad rūpestingai parinktos *filmų apie karą ištraukos* tinka sprendimo priėmimo, pirmiausia vadovavimo kariams mūšyje pratyboms. Ne visi filmai apie karą yra tik bloga istorijos kopija

arba „Rembo” stiliaus jėgos garbinimas. Daugelis filmų labai tinka karinėms pratyboms, artimoms mūšiai, arba taktiniam koviniam rengimui.

Taktiniam koviniam rengimui žemesnėje pakopoje labiausiai tinka *sprendimo priėmimas vietovėje, kurioje po to vyks karinis žaidimas, kurio scenarijus sudaromas pagal savų junginių išsidėstymą joje*. Vienas dalyvis vaizduoja priešą, kitas atlieka vado vaidmenį. Turi būti nustatytos žaidimo taisyklės. Galioja realus laikas. Iš paprasčiausių pradinių situacijų ir priešo vaizdavimo atsiranda realios ir gyvos žaidimo fazės. Šie kariniai žaidimai padeda geriau įsivaizduoti žemiausio taktinio lygmens mūšį.

### **Sprendimų vertinimas**

Sprendimai, vadovaujant instruktoriui, turi būti diskutuojami, aptariami, lyginami ir vertinami. Niekada negalima pasiduoti pagundai bandyti prognozuoti tam tikro įsakymo sėkmę ar nesėkmę. Moksliškai tikslios prognozės negalimos ir todėl neleistinos. Be to, priimto sprendimo pranašumai ir patirti nuostoliai turi būti kritiškai vertinami. Kad būtų teisingai įvertintas *sprendimas*, taikomi kriterijai:

gauta užduotis ir disponavimas laiku. Testo klausimas: Ar sprendimas atitinka užduotį, ar sprendimas nukreiptas į aiškiai apibrėžtą ir pasiekiamą tikslą ir ar jam įvykdyti užteks laiko?

taktinio vadovavimo mūšiai principai<sup>631</sup> arba tikslingas principų pasirinkimas, pavyzdžiui:

paprastumas. Testo klausimas: Ar pavyks kartą išgirstą sumanymą perteikti be klaidų arba nubraižyti?

pagrindinių pajėgų ir priemonių sutelkimas pagrindinio smūgio kryptimi. Testo klausimas: Ar bus maksimaliai panaudotos turimos pajėgos užduočiai vykdyti?

### **Sprendimų įvertinimas**

Tinka šie įvertinimo variantai:

vienas, du ar trys dalyviai praneša savo sprendimą. Po to kiti diskutuoja apie sprendimų pranašumus ir trūkumus;

dalyviai kalba vienas po kito. Pabaigoje sudaroma nuo vienos iki trijų grupių, priėmusių panašius sprendimus. Kiekviena grupė gina savo nuostatą. Taip išsirutulioja polemika, kurios metu vienas ar kitas dalyvis pakeičia savo nuomonę ir gali prisidėti prie kitos grupės;

dviejų dalyvių dialogas. Vienas kalba, kitas pasižymi arba kontroliuoja pagal kriterijus. Po to keičiasi vaidmenimis ir lygina sprendimus arba kritikuoja vienas kitą, kartu parengia išvadas, kurias po to aptaria;



vienas dalyvis duoda įsakymą savo pavaldiems vadams (kurių vaidmenį atlieka kiti dalyviai) kaip mūšyje. Kartojama kita sudėtimi.

*Diskusijoms vadovauja instruktorius.* Visko neįmanoma įvertinti ir sprendimas neturi būti svarstomas nereikšmingomis frazėmis. Reikia įvertinti du tris pagrindinius sprendimus. Pabaigoje instruktorius pateikia savo sprendimą, nuroydamas pranašumus ir trūkumus. Siekiama ne mokomojo arba geriausio varianto sprendimo pateikimo<sup>632</sup>, bet dalyviai turi teisę sužinoti, kaip patyręs taktikas sprendžia problemą. Šis sprendimas turi paskatinti mąstyti ir įrodyti, kad nėra idealaus sprendimo.

### **Vadų ir štabų kovinis rengimas**

Vadų ir štabų koviniame rengime kalbama apie mokymą vadovauti mūšiu. Labai svarbu yra situacijos vertinimas, sprendimo priėmimas, įsakymų davimas ir štabų vadovavimas daliniams. Vadus ir pagalbinį vadovavimo personalą moko pratybų štabas, kuris perduoda žinias ir tikrina, kaip vadovaujama. Rengiant, vykdant ir aptariant planą, būtina atsižvelgti:

turi būti aišku, kokio vadovavimo bus mokoma ir kokių kovinio rengimo tikslų norima pasiekti;

kur tai vyks – auditorijoje ar vietovėje. Mechanizuotųjų dalinių ir junginių vadai paprastai vadovauja iš vadaviečių. Todėl su jais dažniausiai vedamos pratybos vietovėje naudojant mobilias vadavietes. Kitų kariuomenės rūšių vadai ir štabai gali būti mokomi auditorijoje. Čia įrengiamos darbo vietos kaip mūšyje, ir mokomojo štabo rajonai atskiriami nuo pratybų vadovybės;

pradinė situacija turi būti tokia aiški, kad mokomasis štabas galėtų persikelti į tą vietą ir iš ten vadovauti. Pratybas reikia planuoti taip, kad jų eiga arba pateikta informacija skatintų vadą ir jo štabą veikti;

užnugario aprūpinimas ir civiliai gyventojai gali kelti problemų;

pratybos turi būti nutraukiamos, kai priimamas pirmas sprendimas arba padaroma klaida, kuri gali sutrukdyti pasiekti kovinę rengtį;

įvertinant pratybas, pirmiausia turi kalbėti dalyviai. Jie turi pasimokyti iš to, kiek jie patys gali pateikti problemų ir sprendimų, kurie gali būti kartu įvertinami. Tikslas yra suprasti silpnąsias vietas ir padaryti išvadas dėl būsimos vado veiklos.

## **7. REIKALAVIMAI VADAMS**

Autoriai šį skyrių skiria vadams, gerai žinodami, kad daugelis dalykų susiję su kariniais instruktoriais ir kad Šveicarijos kariuomenėje kiekvienas vadas yra taip pat ir instruktorius.

### **7.1. Humaniškumas ir dalykinė kompetencija**

Būti vadu, vadinasi būti Žmogumi, gerbti kitus ir kartu su jais siekti tikslo. Pavaldiniai nori turėti humaniškus vadus, jie nesitiki nei neklystančių, nei visada malonių, besišypsančių viršininkų.

#### **Humaniškasis vadovavimas**

Humaniškai vadovauti reiškia<sup>701</sup>:  
kritiškai vertinti save ir pažinti kitus žmones;  
stengtis suprasti, net jeigu nuomonės nesutampa;  
surasti teigiamybių realiose situacijose;  
pastebėti ir pagirti už pastangas ir gerus rezultatus;  
kelti naujus tikslus;  
atsižvelgti į pavaldinių sugebėjimus ir polinkius;  
pripažinti savo ir kitų klaidas;  
klaudytis ir pateikti informaciją, orientuojantis į jos gavėją;  
bendrauti su pašnekovu atsižvelgiant į jo kompetenciją;  
kiekvieną dieną stengtis būti pavyzdžiu, į kurį galėtų lygiuotis.

#### **Dalykinė kompetencija**

Vadų dalykinė kompetencija turi atitikti jiems keliamus reikalavimus. Jie privalo:

žinoti junginio ginklų ir prietaisų optimalų sąveikavimą mūšyje<sup>702</sup>;  
disponuoti karinėmis ir techninėmis, taktinėmis ir operatyvinėmis žiniomis;

žinoti karinę politiką bei svetimų kariuomenių kovos metodus.

Dalykinė kompetencija taikos metu būtina, kad vadas galėtų valdyti kovinio rengimo procesą ir pasiekti jo tikslą; mūšyje vado, kaip kare patyrusio kario, dalykinė kompetencija apibūdinama kaip sėkmę lemiantis veiksnys<sup>703</sup>.

## **Humaniškumo ir dalykinės kompetencijos siekimas**

Tik humaniškas vadas gali tikėtis pripažinimo taikos metu. Karybą išmanantis vadas gali tikėtis ir pagarbos mūšyje. Humaniškumo ir dalykinės kompetencijos siekiantis vadas, nors vargu ar bus apsaugotas nuo nesėkmių, bet dėl savo atkaklumo turi visas galimybes būti gerbiamas, įgyti viršininkų ir pavaldinių pasitikėjimą ir sėkmingai vadovauti.

### **7.2. Dvasinė ir fizinė būseną**

Vadas privalo nepaisydamas savo amžiaus<sup>704</sup> ir veiklos apimties kariuomenėje išlikti dvasiškai ir fiziškai žvalus.

### **Mūšyje reikalingi tik gerai pasirengę vadai**

Autoriai sąmoningai pasirinko šią formuluotę, kadangi mūšyje reikalingas tik tas vadas, kuris yra dvasiškai ir fiziškai stiprus. Tik tas gali išverti, kuris nepaisydamas nepalankių sąlygų, pvz., miego trūkumo, maisto nepritekliaus, triukšmo, šalčio bei karščio, baimės ir streso, ilgesnį laiką gali atsakingai vadovauti<sup>705</sup>. Taikos metu tai atrodo kitaip. Čia taip pat dažnai rizikuojama karių saugumu ir sveikata, karine užduotimi, galimybe pasiekti tikslą ir kartu kovine parengtimi bei pasitikėjimu kariuomene.

Vadai privalo retkarčiais dalyvauti ilgalaikėse pratybose mūšį atitinkančiomis sąlygomis, kad patikrintų savo pasirengimą. Mes neturime teisintis trumpa tarnyba, kad atsisakytume šių pajėgumo testų. Trečiajame kovinio rengimo etape galima per keletą mokymo savaitių užpildyti spragas, bet, pavyzdžiui, atsvorį turintys vadai netaps lieknesni, o nekompetentingi padėjėjai netaps nusimanančiais bendradarbiais. Asmeninė vado atsakomybė už savo karinį vienetą būtinai reikalauja jo asmeninių kovinių sugebėjimų.

### **Kovinė parengtis yra vado asmeninė atsakomybė**

Išlaikyti dvasinį ir fizinį pajėgumą yra ilgalaikis uždavinys ir kiekvieno vado asmeninė atsakomybė. Vadas privalo nuolat mokytis ir tobulintis, skaityti karo istorijos ir politikos knygas, specialius žurnalus bei reglamentus. Lavinimasis taip pat apima kritišką ir savarankišką savo ir kitų vadovavimo patirties analizę<sup>706</sup>. Šis nuolatinis tobulinimasis yra ne tik reikalavimas, keliamas vadui, tai kiekvieno gyvybinis reikalas.

Tarp vadovavimo ir sveikatos yra savitarpio ryšys: naujausi tyrimų rezultatai rodo, kad vadovavimo klaidos neigiamai veikia sveikatą ir gerą

savijautą. Nustatytas ypač glaudus ryšys tarp individualaus vadovavimo veiksniu ir įvairių fizinio bei psichinio persitempimo apraiškų<sup>707</sup>.

Kas skiria daug laiko kūnui ir sielai, yra santūresnis ir atsparesnis stresams.

### **7.3. Rūpinimasis ir griežtumas**

Vadas atsako už du visiškai skirtingus dalykus – kovos užduotį ir rūpinimąsi dalinio gerove.

Viena vertus, vadą įpareigoja užduotis. Kita vertus, jis atsakingas už jam patikėtus karius. Įvykdyti užduotį be nuostolių būtų idealus vado tikslas mūšyje. Karų pavyzdžiai mus moko, kad šitaip buvo tik labai retais atvejais. Iš karų istorijos mes sužinome, kaip po pasiaukojančių mūšių patyrę daug nuostolių daliniai tikėjo savo vadu, o tuo tarpu nenukentėję junginiai prarado pasitikėjimą savo vadais, kurie, atsižvelgdami į galimus didelius nuostolius, nutraukė kovą ir pasidavė. Todėl vado negalima vertinti pagal paviršutinišką sėkmę. Svarbiau yra jo pastangos įvykdyti kovos užduotį ir kiek galima daugiau išsaugoti žmonių<sup>708</sup>.

#### **Griežtos priemonės dažnai yra apdairios priemonės**

Jei užduoties įvykdymui ar dalinio gerovei kyla pavojus, vadas, pasinaudodamas savo asmeniniu autoritetu, privalo imtis priemonių, jei reikia – griežtų. Karo patirtis patvirtina, kad karių dėmesingumas po įtampos, pirmiausia po dalyvavimo mūšyje, sumažėja. Suprantama, kad šiose situacijose poreikiai valgyti, gerti arba miegoti yra iškeliami į pirmą vietą, tuo tarpu į mašinų, ginklų ir prietaisų techninę priežiūrą visai nekreipiamas dėmesys<sup>709</sup>.

Panašūs pastebėjimai galimi kovinio rengimo kasdienybėje, kai dalinio kovinis pasirėngimas po žygių, mūšio ar šaudymo pratybų laikinai akivaizdžiai sumažėja. Priemonės, kurias skiria ir taiko vadas, kad išlaikytų drausmę, saugumą ir tvarką visose bendro gyvenimo srityse, gali kareiviams kelti papildomų reikalavimų ir todėl būti nepopuliarios. Tačiau dažniausiai jos pasirodo esančios teisingos, ir dalinys vėliau būna dėkingas savo vadui. Iš esmės vado griežtumas yra jo pastangos įvykdyti užduotį ir išsaugoti gerą nuomonę apie dalinį. Galų gale tokiomis priemonėmis vadas įgyja pasitikėjimą.

#### **Rūpinimasis ir griežtumas neprieštarauja vienas kitam**

Taikos metu vadas privalo griežtai mokyti kovinio rengimo, t.y. pagal karo meto reikalavimus ir kartu apdairiai rūpintis daliniu. Tarp rūpinimosi ir griežtumo prieštaravimo nėra, priešingai, juo griežtesnės sąlygos, juo svarbesnė užduotimi ir daliniu besirūpinančio vado globa<sup>710</sup>.

#### **7.4. Bendrauti ir įsakinėti**

Bendrauti, vadinasi, kalbėti vienam su kitu, keistis mintimis ir rūpintis karių tarpusavio santykiais. Bendravimas vyksta dviem plotmėmis: turinio ir santykių. Paprasčiau sakant, nagrinėjama, kaip elgtis vienam su kitu. Bendravimas prasideda spontaniškai: kai žmonės yra kartu, – negalima nebendrauti<sup>711</sup>.

#### **Bendravimo sąvoka**

Vadovavimas, kaip ypatinga bendravimo forma, yra įsakinėjimas ir užduočių skyrimas. Čia kalbama apie tai, kaip instruktorius ir vadas parengia dalinių vykdyti užduotį. Vadovavimas būna paviršutiniškas, vienpusiškas ir vienamatis. Net į trumpą ir galbūt šurkščiau paskelbtą įsakymą gavėjas privalo reaguoti ir pakartoti „supratau“ arba „nesupratau“, kadangi įsakymas vykdomas tiesiogiai nekontroliuojant įsakančiajam. Įsakymo gavėjui reaguojant, atsiranda bendravimas, net jei ir labai paprastas.

#### **Bendravimas žada sėkmę ir sukuria pasitikėjimą**

Kas siekia sėkmės (o vadas ir instruktorius to privalo siekti) negali apsieiti be nuolatinio bendravimo. Kovinio rengimo rezultatus ir etapus, pagaliau beveik visus karo tarnyboje pasiektus laimėjimus galima įvertinti tik kalbant su dalyviais. Diskusijos grupėse apie žinomas tiesas arba kiti bendradarbiavimo būdai išaiškina daugybę aspektų ir nustato karių kasdieninio mokymosi ir gyvenimo optimalias sąlygas. Intensyvus ir atviras bendravimas sukuria pasitikėjimą ir padeda išspręsti problemas<sup>712</sup>.

Būtent vadas per kovinį rengimą ir asmeniškai gali atlikti artimiausių bendradarbių apklausą ar net surengti demokratinį balsavimą. Net mūšyje, kur paprastai vargu ar yra laiko aiškintis kurią nors užduotį, yra pavyzdžių, kad vadas klausė karių nuomonės. Tačiau tik vadas atsako už sprendimo priėmimą. Jis sprendžia vadovaudamasis savo kompetencija, prisiima vadovavimo ir kovinio rengimo atsakomybę<sup>713</sup>. Jis taip pat nustato kriterijus bei gaires ir jais vadovaudamasis organizuoja kontrolę bei numato, jei įmanoma, aptardamas su dalyviais, priemones, būtinas pataisyti.

#### **Patarimai vadams**

Žmonės pradeda bendrauti spontaniškai. Bendravimas yra bendroji sąvoka, įsakinėjimas yra tik ypatinga bendravimo forma.

Instruktoriai ir vadai privalo žinoti, kad bendraujant reikia elgtis pagal situaciją. Tie, kurie su žmonėmis bendrauja tik įsakinėdami, yra vieniši, nemėgstami vadai. Kurie tik diskutuoja, bijo priimti sprendimus ir duoti įsakymus, yra pajuokiami ir beveidžiai viršininkai. Karinėje kasdienybėje tik tada galima pasiekti sėkmę, kai kariai nuolat tariasi dėl savo veiklos. Tik nuolat bendraudami kariai įsigilina į savo užduotį. Bendravimas sukuria pasitikėjimą, kuris dėl laiko stokos ir sunkiomis sąlygomis leidžia vadovauti, duodant trumpus įsakymus.

### **7.5. Motyvuoti ir informuoti**

Apie tarnybinę motyvaciją išsamiai rašyta penktajame skyriuje. Čia norime tik pasakyti: vadai ir instruktoriai susiduria su faktu, kad karo tarnyboje paskaitos arba pratybų tikslas dažnai nėra iš karto suprantami ir taip pat ne iš karto yra matoma nauda asmenybei ugdyti ar materialinei padėčiai gerinti. Ryšys tarp kovinio rengimo ir kovinės parengties paprastai neįjaučiamas. Reikia pridurti, kad vadai turi tikėtis ir tokių kareivių, kurie karo tarnybą baigia be ypatingo susidomėjimo ar net turėdami neigiamą nuostatą. Šen bei ten pasigirstantis reikalavimas, kad turėtų būti labiau motyvuojama, prieštarauja mokymo psichologijos teorijai, pagal kurią motyvacija yra ne tiek prielaida, kiek mokymosi pastangų rezultatas<sup>714</sup>.

### **Atsakomybė už tarnybinę motyvaciją**

Vadai ir instruktoriai atsako už karių tarnybinę motyvaciją. Atsakomybė jiems neturėtų būti kaip našta, jie neturėtų kaltinti savęs. Priešingai, tai reikėtų priimti kaip kvietimą ir šansą, kiek leidžia jų galimybės padėti patirti teigiamus tarnybos išpūdžius. Jie gali stiprinti dalinio karių tarnybinę motyvaciją naudodami šias priemones.

#### *Praktinis vadovavimo mokymas*

Gerą instruktorių vadovavimo kokybę pirmiausia lemia jų dalykinė, metodinė ir socialinė kompetencija humaniškai bendraujant su savo pavaldiniais. 1990 m. štabo kovinio rengimo grupės sukurtas ir išbandytas pradinis vadybos mokymas sudaro puikias žemesniųjų pakopų karių mokymo ir treniravimo galimybes. Kapralų vadybinė, praktinė kompetencija negalima be ištreniruoto pastabumo ir greitos reakcijos. Todėl į videojuostas įrašius realias vadovavimo situacijas, jos tuoj pat aptariamoms su dalyviais<sup>715</sup>.

### *Profesionalumas vietoj bandymų teisintis*

Kariuomenė neturi nuolatos įrodinėti, kad ji yra reikalinga, bet, remdamasi konstitucija, turi profesionaliai aiškinti valstybės jai skirtą užduotį. Negalima pamiršti, kad karių profesionalumas ir motyvacija yra ne tik priemonė tikslui pasiekti, bet pirmiausia tarnyba žmonių labui.

### *Kovinio rengimo taktikos užduotys*

Kovinis rengimas turi būti vykdomas pagal užduotis. Kur nėra atsakomybės, negalima motyvacija ir iniciatyva.

### *Efektyvus kovinis rengimas*

Kaip reikia mokyti pagal didaktinius principus, atsižvelgiant į motyvaciją, autoriai išsamiai išnagrinėjo šeštajame skyriuje.

### *Tinkamumo ir polinkių įvertinimas*

Jei optimaliai dera vado dalykinis pasirengimas ir polinkis vadovauti, tai yra patenkinti ir sąmoningi pavaldiniai. Generolas Švarckopfas (Schwarzkopf), Jungtinių ginkluotųjų pajėgų vyriausiasis vadas Persų įlankos kare 1991 m., yra pasakęs: „Jei nori sulaukti sėkmės būdamas viršininku, turi mokėti elgtis su žmonėmis. Reikia sugebėti išvelgti stipriąsias ir silpnąsias asmenų, kurie dirba, savybes ir kiekvienam iš jų skirti tokią užduotį, kuriai jis labiausiai tinka“<sup>716</sup>.

### *Dėmesys, pagyrimas ir priekaištai*

Kariai nenori būti tik giriami ar klausytis priekaištų, jie pirmiausia nori būti vertinami kaip žmonės<sup>717</sup>. Tačiau jei giriamas ar priekaištaujama – motyvacijos požiūriu – tai turi būti daroma asmeniškai ir tikslingai. Jei giriami visi, nė vienas nesijaučia giriamas. Dar blogiau – apibendrinti priekaištai veikia kaip „smūgis į visas puses“ – demotyvuojančiai ir net destruktvyviai.

### *Gerai organizuota vidaus tvarka tarnyboje*

Lankstumas ir funkcionalumas turi turėti didesnę prioritetą prieš bendruosius reikalavimus.

### *Karių vienybės ugdymas*

Kovinio rengimo procese mažos grupės skatinamos kaip kovinis padalinys kelti kovinę parengtį. Aprūpintuose technika daliniuose kyla pavojus karių vienybei kaip tarnybos motyvacijos veiksmui. Karių vienybė ugdoma per sunkias pratybas ir geranoriškai, draugiškai bendraujant.

## **Motyvacija – ilgalaikė užduotis**

Motyvaciją laikinai galima padidinti tam tikromis priemonėmis. Paskatinimai, kaip priešlaikinis išleidimas iš kariuomenės, poilsio prailginimas arba atleidimas nuo varginančių pratybų, iš pradžių sąlygoja motyvacijos padidėjimą arba „valios efektą“. Bet tai trumpalaikė sėkmė. Dažni paskatinimai praranda veiksmingumą, vadai ir kariniai instruktoriai neturi jų pervertinti. Visos pastangos ir atkaklumas kartu su kitomis priemonėmis, taikomomis ilgesnį laiką, lemia sėkmę. Dalinys, turintis aukštą motyvacijos konstantą, neleidžia dėl kartais pasitaikančių klaidų nukrypti nuo pagrindinio tikslo. Jei instruktoriai ir vadai sukuria aplinką, skatinančią teigiamas emocijas, ir sudaro galimybę įgyti patirties, karių pasitenkinimas ir asmeniniai laimėjimai lemia motyvaciją, kurios trumpalaikėmis paskatomis pasiekti negalima.

## **Pagrindinė informacijos reikšmė**

Gavėjui parinkta informacija yra labai svarbi motyvacijai stiprinti ir išlaikyti. Mūšyje informacija formuoja pagrindinę nuostatą, o kovinio rengimo kasdienybė skatina karinės tarnybos intensyvių treniruočių<sup>718</sup>, griežtos vidinės tarnybos tvarkos arba reiklių, daugiadienių pratybų būtinybės supratimą.

Kas informuotas apie motyvus ir tikslus, yra pajėgus savarankiškai įvykdyti užduotis ir taip pat pasirengęs atlikti papildomus ar nemalonius darbus. Kas patenkinamai informuojamas, tas gali paaiškinti savo viršininkui reikalo esmę, kuri galėtų būti reikšminga vykdant užduotis, siekiant kovinio rengimo tikslų<sup>719</sup>.

Instruktoriai ir vadai turėtų išnaudoti kiekvieną galimybę informuoti karius. Skelbimų lenta ir dalinio laikraštis gali patenkinti tam tikrą informacijos poreikį. Tačiau vado asmeninis žodis dalinio kariams yra geriausias būdas pasiekti žmonių širdis, be to, taip pat gali būti pasakyti ir nemalonūs dalykai.

## **7.6. Lojalumas, pokalbis ir kritika**

Pavaldiniai paklūsta savo vadui, o vadas rūpinasi pavaldiniais. Lojalumas nuo apačios, tai paklusnumo rezultatas, o lojalumas nuo viršaus<sup>720</sup>, tai vadovybės atsakomybės rezultatas.

Be lojalumo nuo viršaus iki apačios, yra kritika nuo viršaus iki apačios. Vadas turi teisę ir pareigą leisti tarnybinius įsakymus, kurie turi būti vykdomi. Vadas kontroliuoja, kaip jie vykdomi, atkreipdamas pavaldinių dėmesį į pasitaikančias problemas ar trūkumus, realizuojant užduotį, arba įgyvendina įsakymą, remdamasis savo autoritetu. Tai, kad vadas turi teisę kritikuoti savo



pavaldinius, pripažįstame nesusimąstydami, remdamiesi vado valdžia ir jo atsakomybe už kovinę parengtį ir junginio gerovę. Šiuolaikinėje kariuomenėje užduotys, taktika ir komunikacija yra tuščios sąvokos, jei pavaldinys neturi teisės pasakyti savo nuomonę bendrame pokalbyje ir prireikus pareikšti kritiką<sup>721</sup> kariniais, etiniais klausimais ir karinės politikos srityje.

### **Lojalumas, pokalbis ir kritika kariuomenėje**

Kariuomenėje vadas skatina savo pavaldinius pareikšti nuomonę: iš pat pradžių leisdamas pavaldiniams dalyvauti kariniame rengime, kai nestokojama laiko, nėra krizinių situacijų; rūpindamasis atvira ir palankia vadovavimo atmosfera, kuri palengvina kritiką, ir vadinamasis blogų žinių perdavėjas nepaliekamas atpirkimo ožiu; be svarbių priežasčių iš anksto nestato pavaldinių prieš įvykusį faktą; vadovauja pavaldiniams remdamasis savarankiškumo principu<sup>722</sup>. Savaime suprantama, pavaldiniai stengiasi, kad kritika būtų dalykiška, kompetentinga, tikslinga, reiškama laiku.

Vadui priėmus sprendimą, tolesnės kritikos atsisakoma, kadangi ji nebeproduktyvi. Susidarius naujai situacijai ar pasikeitus sąlygoms, kai turi būti priimtas naujas sprendimas, pavaldinių pareiga, vadovaujantis savarankiškumo principu, – atkreipti į tai savo viršininko dėmesį. Jei tai neįmanoma, pavaldiniai veikia savarankiškai ir priima naują sprendimą, remdamiesi ankstesniu vado sprendimu<sup>723</sup>.

### **Lojalumas, pokalbis ir kritika etinėje srityje**

Etinėje srityje<sup>724</sup> pavaldinys, savaime suprantama, įsakymus, kurie pagal tarptautines karo teisės normas arba įstatymą laikomi nusikaltimu ar nusizengimu, privalo kritikuoti ir neturi jų vykdyti, jis nenori (taip pat kaip ir jo viršininkas) būti patrauktas atsakomybėn<sup>725</sup>.

Kare ir kitose kritinėse situacijose pavaldiniui ne visuomet įmanoma tuoj pat ir visiškai įsitikinus pasakyti, ar įsakymas nusizengia tarptautinėms karo teisės normoms arba įstatymui. Geri kariai dažniausiai yra sąžiningi ir jautrūs, todėl jie intuityviai jaučia, kad įsakymas ar veiksmas žeidžia žmogaus orumą. Šiuolaikinę kariuomenę sudaro mąstantys, savarankiškai veikiantys ir atsakingi už savo veiksmus kariai.

Mes turime jiems pripažinti šitą teisę ne tik kariniuose dalykuose, bet ir etinėje srityje žmogiškųjų vertybių požiūriu. Vadas, kuris pažįsta savo kareivius, su jais kalbasi ir rūpinasi jų gerove, tokių problemų neturi.

## **Lojalumas, pokalbiai ir kritika karinės politikos srityje**

Politikos pirmenybė keliant, bet ne įgyvendinant karinius tikslus yra nenuginčijama. Kariuomenėje<sup>726</sup> būtinas visapusiškas vadovavimas, kadangi politinėms žinyboms vertinga sužinoti abejones dėl jų koncepcijų ir planų. Artimiausi vyriausybės patarėjai, taip pat kariai, pavyzdžiui, aukštesnieji štabo karininkai, turi galimybę tiesiogiai pareikšti savo nuomonę. Todėl jie neturėtų savo kritikos skelbti viešai. Apskritai teritorinės kariuomenės kariai turi galimybę pareikšti nuomonę ne tik tarnybos vietoje arba prie rinkimų urnos. Jie, kaip pavieniai asmenys arba sąjungos (draugijos) nariai, turi teisę rašydami laiškus, straipsnius kreiptis į visuomenę. Tačiau būtų pageidautina, kad kritikai būtų kompetentingi, reikštų savo nuomonę tinkamu laiku, pavyzdžiui, kai sprendimas priimtas ir paskelbtas visuomenei.

Šia prasme politinės instancijos neturėtų suprasti kritikos nei kaip asmeninio puolimo, nei kaip nelojalaus akto. Žinome, tik kritika veda pirmyn, ir pasitikintys savo jėgomis politikai ir vadai neturi jos bijoti!

## **Lojalumas ir kritika – šiuolaikinio vadovavimo bruožai**

Lojalumas ir kritika vienas kito neneigia. Šios sąvokos, kaip ir samprata „laisvė paklūstant“, priklauso atitinkančiam laiko dvasią vadovavimo supratimui.

### **7.7. Drąsa rizikuoti**

Iš karo patirties žinome, kad vadas labai dažnai rizikuoja kartu su daliniu siekdamas sėkmės. Tai nereiškia, kad vadas visada priekyje ir yra pavojus jam žūti pirmam.

Mūšyje rizikuoti reiškia:

būti atsakingam už pavaldinių likimą, būti jiems pavyzdžiu, drauge su jais įveikti pavojų<sup>727</sup>,

neatsisakyti savo kaip vadovo atsakomybės už visą junginį, pavyzdžiui, už bendrojo mūšio planavimą ar koordinavimą<sup>728</sup>.

Karinėje kasdienybėje taikos metu yra panašiai. Vadas privalo rūpintis jam pavaldžiais kadriniais kariais ir kareiviais.

Tuo pat metu padalinio vadas turi daugybę administracinių reikalų, kurie neišvengiami, kad karinis gyvenimas ir kovinis rengimas vyktų sklandžiai. Dažnai vadas yra prieštaringoje situacijoje tarp dokumentų ir mūšio lauko, biuro ir kareivio; vadui čia tenka:

vadovauti pasitelkiant pavaduotojus ir perduodant jiems užduotis,

nustatyti prioritetus, administracinį darbą kartais perkelti į laisvalaikį ir kiek galima daugiau laiko praleisti dalinyje. Kariai nori įvykdyti užduotis kaip ir

jų vadas. Kai jie taip pat siekia sėkmės, tada bendras karinis gyvenimas pasidaro paprastesnis, geriau sutvarkytas ir labiau motyvuotas. Todėl dalinys laukia, kad jų vadas:

sunkiomis aplinkybėmis, pavyzdžiui, užsitęsusių blogu oru, žygių ir sunkiu pratybų metu ar kituose daug pastangų reikalaujančiuose karinio rengimo užsiėmimuose būtų kartu;

įvertintų gautas užduotis, taip pat praneštų apie nemalonius dalykus, pavyzdžiui, apie tai, kad mokymo tikslas nepasiektas ar neviseškai įvykdyta užduotis;

ne tik reikalautų kontroliuotų, bet taip pat rodytų pavyzdį;

išklausytų kritiką, atkreiptų į ją dėmesį, darytų išvadas ir tvirtai gintų savo nuomonę net prieš vyresnįjį vadą.

Šiuos lūkesčius gali pateisinti tik tas, kuris neužsidaro savo biure tarp popierių, bet elgiasi kaip tikras vadas!

### **7.8. Atsakomybė už pavaldų vadą**

Kiekvienas vadas turi vieną ar daugiau pavaldžių vadų. Vyresnysis vadas turi imtis atsakomybės<sup>729</sup>, todėl svarbu:

skirti laiko savo pavaldiems vadams,

pajusti pavaldžių vadų sukurtą vadovavimo atmosferą,

skatinti jų savarankiškumą ir iniciatyvą,

jų tobulėjimą,

rengti pokalbius apie kvalifikacijos kėlimą ir veiklos plėtrą,

atrinkti kadrinius karius į kvalifikacijos kursų.

### **Rūpintis pavaldiniais**

Vadas vadovauja ne sau. Svarbiausia jam yra kovos užduotis ir patikėtas dalinys. Pareiga ir atsakomybė yra aukščiau galimų teisių. Be to, vyresnysis vadas pirmiausia turi mėgti pavaldžius vadus. Siekdamas lojalumo ne tik turi bendrauti su jais, bet, jei reikia, nesavanaudiškai padėti atlikti užduotis ir ginti juos<sup>730</sup>.

### **Vadovavimo stiliaus įvertinimas**

Apie vadovavimo stilių negalima spręsti vien vadovaujantis pranešimais ir leidžiamų įsakymų bei dokumentų skaičiumi. Reikalingas tiesioginis vyresniojo vado dalyvavimas. Jis privalo ilgesnį laiką būti dalinyje, aktyviai dalyvauti kariniame mokyme ir maitintis kartu su daliniu. „Parako dūmų kvapas“ ir pokalbiai su kariais perteikia tikrovišką dalinio karinę kasdienybę, jų nuotaikas

ir atmosferą<sup>731</sup>. Jei vadas sugeba su humoru ir geranoriškai bendrauti su kariais, tai dalinio lankymas ir inspektavimas gali sukelti abiem pusėms teigiamų išgyvenimų. Su laiku taip pat gali atsirasti pasitikėjimas, kuris vadui labai svarbus siekiant tikslo taikos ar karo atveju.

Vyresniajam vadui labai svarbu žinoti apie pavaldžių vadų vadovavimo stilių todėl, kad jis gali padaryti išvadas apie:

kovinio rengimo stipriuosius ir silpnuosius ypatumus,  
karių tarnybos motyvaciją,  
pavaldžių vadų skatinimą bei savišvieta, kvalifikacijos bei karjeros galimybes.

### **Savarankiškumo ir iniciatyvos skatinimas**

Vyresnysis vadas skatina pavaldžius vadus veikti savarankiškai ir iniciatyviai. Kalbėdamasis su jais analizuoja jų klaidas ar galimus klaidų šaltinius. Stebi, kaip kariai atlieka taktines užduotis, ir leidžia jiems dalyvauti vertinant ir planuojant kovinį rengimą. Svarbią reikšmę turi tai, kad vadas sudaro galimybę pavaldiems vadams veikti kūrybingai. Čia svarbu ir tai, kad vadas nuolat sudaro galimybes vadovauti, pavyzdžiui, 12-os, 24-ių arba 48-ių valandų taktinėms pratyboms ir daugiadienėms ištvermės pratyboms, kur reikia įvertinti situaciją, priimti sprendimus, ten yra galimybė išsikovoti pripažinimą<sup>732</sup>. Pavaldūs vadai turi norėti vadovauti, net jei kartais padaro klaidų. Vadovavimas yra lyg nuotykis, nuolatinis naujų kelių į sėkmę ieškojimas. Joks vadas neįveikia sunkumų be pastangų. Tik savarankiški ir iniciatyvūs vadai išmoksta nugalėti sunkumus, išvengti klaidų ir vykdyti naujas užduotis!

### **Kvalifikacijos kėlimas yra ilgalaikė užduotis**

Vyresniojo vado ilgalaikė užduotis – kelti jam pavaldžių vadų kvalifikaciją. Priklausomai nuo nuolatinio kadrinių karių kvalifikacijos kėlimo kyla arba mažėja dalinio kovinio rengimo efektyvumas. Kvalifikacijos kėlimas skatina pavaldinių tarnybos motyvaciją. Laiko kvalifikacijai kelti visada pakanka; tai yra noro, prioriteto ir organizacijos klausimas. Kartu kvalifikacijos kėlimą reikia vertinti plačiąja prasme: kvalifikacijos kėlimo sričiai priklauso ne tik ryšių skyriaus karininko teorija apie karų patirtį ir bataliono adjutanto praktinės pratybos, kaip elgtis su karo belaisviais, bet taip pat, pavyzdžiui, brigados vado pokalbis su trimis tankų būrio vadais, pasibaigus šaudymo pratyboms.

## **Pokalbiai apie kvalifikaciją ir karjerą**

Vado ir pavaldinių pokalbiai apie kvalifikaciją negali apsiriboti tik nuomonių pasikeitimu apie tinkamą vietovės parinkimą, svarbu ir situacijos vertinimas. Šiems pokalbiams, kurie sudaro tolesnės karjeros pagrindą<sup>733</sup>, turi pasirengti abi pusės. Pokalbius apie kvalifikaciją ir karjerą organizuoja vyresnysis vadas. Ši funkcija nedeleguojama kitiems. Čia išryškėja, ar vyresnysis vadas pažįsta pavaldžius vadus, žino jų stipriąsias ir silpnąsias savybes ir jų vadovavimo stilių. Pokalbiai apie karjerą ir kvalifikaciją yra tarsi testas vyresniajam vadui. Jei jis gali pavaldžiam vadui žiūrėti į akis ir pastarasis be baimės išeina iš kabineto, vadinasi, vyresnysis vadas elgiasi teisingai.

## **Šaukimas į karo tarnybą gerųjų ir atranka geriausiųjų**

Šaukimas į karo tarnybą gerųjų ir atranka geriausiųjų yra aukštesniojo vado įsipareigojimas. Kas rūpinasi pavaldžiais vadais, tam nereikia didelių papildomų pastangų. Reikia atkreipti dėmesį, kad per atranką turi būti patikrintas kiekvienas, kuris nori prisiimti daugiau vadovavimo atsakomybės arba savo asmenybe, laimėjimais ir išsilavinimu atrodo tam tinkamas. Be to, vadovavimo atmosfera turi ypatingą reikšmę. Atranka turi būti remiama tiek materialiai (daug atrankinių stebėjimų, tikrinimo rezultatų ir nurodymų), tiek asmeniškai (įvertinant dalyvaujančių karininkų ar pretendentų asmeninius rezultatus). Taip pat, be kandidato laimėjimų, turi būti sprendžiama apie jo charakterį ir tobulėjimo galimybes<sup>734</sup>. Galų gale vyresnysis vadas priima sprendimą dėl kario tolesnio mokymosi ir siūlo eiti aukštesnes pareigas. Be to, jis atsakingas už tai, kad jam pavaldų vadą nepaskirtų į tokias pareigas, kurios jam keltų per didelius reikalavimus. Ypač teritorinės kariuomenės kariai turi teisę reikalauti, kad jų vadai būtų rūpestingai parenkami.

## **7.9. Ypatinga liktinio atsakomybė**

Liktinis tarnauja hierarchinės struktūros organizacijoje ir dėvi uniformą. Šveicarijoje jis priklauso teritorinei kariuomenei. Jo užduotis – parengti teritorinės kariuomenės kareivius karui. Jis moko padalinio karius reikliai, ugdo jų gebėjimus vykdyti užduotis sunkiomis sąlygomis, kurios kartais sukelia dvasinį ir fizinį išsekimą. Liktinis pirmiausia yra kareivis, po to vadas ir instruktorius. Jo asmenybei, dvasinėms savybėms, pedagoginiams ir psichologiniams sugebėjimams keliami dideli reikalavimai. Jis turi būti pasirengęs vykdyti savo pareigą bet kuriuo laiku, bet kurioje vietoje ir net tada, kai jis nėra asmeniškai iki galo įsitikinęs užduoties tikslingumu. Tai iš jo

reikalauja drausmingumo, motyvacijos, valios, fizinio ir profesinio pasirengimo, be kurio nebūtų įmanoma atlikti savo pareigų<sup>735</sup>.

### **Atsakomybė už vadovavimą ir kovinį rengimą**

Liktiniai turi ypatingų įsipareigojimų kariuomenei ir teritorinei kariuomenei, nes jie atsakingi už vadovavimą ir kovinį rengimą kariuomenės vadų mokyklose ir kursuose<sup>736</sup>. Karinio rengimo sėkmė kursuose – kas dveji metai – priklauso nuo liktinio pavyzdingo elgesio ir mokymosi rezultatų. Mokyklose ir kursuose jie įgyja pagrindą tolesniam mokymuisi kartojimo kursuose ir kaip padalinių vadai bei instruktoriai prisiima tiesioginę atsakomybę už savo dalinio karinę parengtį.

### **Liktinio svarba**

Liktiniai turi suprasti savo veiklos svarbą teritorinei kariuomenei. Būtinai rimtas mokymas liktinių mokymo įstaigose ir nuolatinis kvalifikacijos kėlimas. Liktiniai beveik kiekvieną dieną yra tarnyboje ir privalo vis iš naujo mokytis būti pagarbiais ir paklusniais. Tai nėra lengva. Bendravimas su žmonėmis dažnai neidealioje aplinkoje ir dargi apsunkintomis sąlygomis reikalauja daug jėgų, tačiau besistengiantiems atlyginama. Svarbu taip pat žinoti, kad liktinio autoritetas priklauso ne tik nuo jo profesinio meistriškumo, bet ypač nuo jo, kaip kareivio, pavyzdingo elgesio ir nuo jo pasirengimo vadovauti, – tai reiškia nustatyti tikslus ir reikalavimus, rizikuoti ir būti priekyje.

### **Naujos kompetencijos ir atsakomybės sritys**

Kadriniai karininkai ir puskarininkiai glaudžiai bendradarbiauja. Kadrinis karininkas atsakingas už vadovavimą daliniui ir kovinį rengimą. Paprastai kompetencija ir atsakomybė sutvarkytos taip, kad kadriniai karininkai moko karininkus, o kadriniai puskarininkiai – puskarininkius ir eilinius. Taigi kadriniai karininkai sutelkia dėmesį į būrio taktiką mūšyje, tuo tarpu kadriniai puskarininkiai kareivius moko ginkluotės, prietaisų ir kovos mašinų naudojimo bei taktikos mūšyje iki skyriaus lygio. Tai padeda tikslingai rengti kadrinius kareivius, kartu išskyla naujos perspektyvos: kadriniai karininkai gali skirti daugiau laiko karininkų pratyboms, o kadriniai puskarininkiai turi daugiau galimybių mokyti puskarininkius.

## 7.10. Mokyti ir vadovauti – noras ir procesas

Instruktoriai ir vadai rodo pavyzdį pavaldiniams nepriekaištingu elgesiu ir veiklos rezultatais. Pavyzdys sukuria ir padidina dalinio pasitikėjimą vadu. Ši pasitikėjimą vadas ir instruktorius pasiekia:

- humaniškumu ir dalykine kompetencija,
- psichiniu ir fiziniu pasirengimu,
- rūpinimusi ir griežtumu,
- bendravimu ir vadovavimu,
- motyvacija ir informavimu,
- lojalumu, pokalbiais ir kritika,
- drąsa, atkreipdamas į save dėmesį,
- prisiimdamas atsakomybę už pavaldžius vadus.

Niekam, net ir kadriniams kariams nepavyks visuomet įgyvendinti šių reikalavimų. Svarbu norėti būti vadu ir instruktoriumi, kiekvieną dieną eiti į priekį, nepaisant nesėkmių. Lemiamą reikšmę turi dedamos pastangos tobulėti, siekiant to pačio tikslo – vykdyti kariuomenei skirtą užduotį. Vadas ir instruktorius turi siekti viršininkų pagarbos, pavaldžių vadų ir dalinio paklusnumo. Būti vertinamam viršininkų – dalinio vadui ir instruktoriams vidinis pasitenkinimas ir tolesnės tarnybos paskata.

## PASTABOS

Siekdamas palengvinti darbą su knyga ir padėti greičiau rasti pastabas, autorius jas paėliui numeruoja skyriais. Taigi 304 – trečiojo skyriaus ketvirta pastaba. Pateikiami tik sutrumpinti literatūros sąrašė nurodytų šaltinių pavadinimai.

- 1 Plg. Steiger, Rudolf: Militäropädagogik in der Schweiz. Eine junge Disziplin der Militärwissenschaften; 1986; P. 69-84.
- 2 Plg. Steiger, Rudolf: Werden junge Menschen im Militärdienst überfordert? 1988.  
Plg. Steiger, Rudolf: Menschenorientierte Führung; 1994.  
Plg. Zwuygart, Ulrich: Menschenführung im Spiegel von Kriegserfahrungen; 1992.
- 101 Plg. Schweizerischer Bundesrat: Schweizerische Sicherheitspolitik im Wandel; 1990; P. 39.
- 102 Plg. Däniker, Gustav: Dissuasion. Schweizerische Abhaltestrategie heute und morgen; 1989.
- 103 Plg. Zwuygart, Ulrich: Dauer und Rhythmus der Truppendienste, in NZZ Nr. 197 1991 08 27; P. 21.  
Plg. Heller, Daniel: Zwischen Reform und Beharren: Milizarmee mit Zukunft; 1994; P. 122 ir toliau.
- 104 Plg. Gasser, Peter Methodik für Ausbildner; 1980; P. 7.
- 105 Dienstreglement der Schweizerischen Armee 9DR 95); 1994; Skirsnis 32.
- 106 Plg. Schweizerische Armee: Ausbildung in Schulen und Kursen der Armee (ASKA); 1994; 7 ir toliau.
- 107 Plg. Steiger, Rudolf: Menschenorientierte Führung; 1994; P. 17 ff.
- 108 Plg. Howard, Michael: The Lessons of History; 1991; P. 6-20.
- 109 Plg. Steiger, Rudolf: Werden junge Menschen im Militärdienst überfordert? 1988; P. 19-27.
- 110 Plg. Weigt, Jürgen: ... und der Golfkrieg hat gezeigt! In Truppenpraxis Nr.1/1994; P. 31ff.
- 111 Autoriai skatina įkurti kariuomenės mokslinę tarnybą, kuri nagrinėtų užsienio kariuomenių kariavimo ir kovinio rengimo patirtį, rūpintųsi jos praktiniu įgyvendinimu ir kovinio rengimo kontrole.
- 201 Temą „Kariuomenė ir vertybių kaita” tyrinėja jau daugelį metų kariuomenės vadų mokykloje dėstantis docentas daktaras Karlas Haltineris (Karl Haltiner). Apie vertybių kaitos poveikį visuomenei ir kariuomenei jis išsamiai supažindina, pavyzdžiui, šiuose kariniuose



- sociologiniuose tyrimuose: Haltiner, Karl W. Milizarmee-Bürgerleitbild oder angeschlagenes Ideal? 1985.
- Iš jo gausių publikacijų mes remiamės pirmiausia šiomis:  
 Haltiner, Karl W.: Das Militär im Wandel der Wertvorstellungen; 1992; P. 473-482
- 202 Plg. Haltiner, Karl W. ir Spillmann, Kurt R.: Öffnung oder Isolation der Schweiz? Zürcher Beiträge zur Sicherheitspolitik und Konfliktforschung; Heft Nr.32; ETH Zürich 1994.
- 203
- | Metai | Karinės išlaidos<br>(mln. frankų) | Dalis bendrų<br>valstybės išlaidų, % | Vidinio šalies<br>produkto<br>dalis, % |
|-------|-----------------------------------|--------------------------------------|--|
| 1987  | 4 203,4                           | 17,1                                 | 1,6                                    |
| 1989  | 4 678,8                           | 16,4                                 | 1,5                                    |
| 1991  | 5 277,1                           | 14,9                                 | 1,5                                    |
| 1993  | 4 823,7                           | 11,9                                 | 1,3                                    |
- 204 Plg. Steiger, Rudolf: Werden junge Menschen im Militärdienst überfordert 1988; P. 9 ir 59.
- 205 Plg. Haltiner, Karl W.: Das Militär im Wandel der Werte; in: Der Staatsbürger Nr. 4/1992; P. 38-43.
- 206 Plg. Steiger, Rudolf: Werden junge Menschen im Militärdienst überfordert? 1988; P. 46-49.  
 Plg. Felber, Adolf-Erwin und Höfler, Günter: Offiziersausbildung 2000; in Truppendienst Nr.4/1994; P. 296-304.
- 207 Plg. Royl, Wolfgang: Zur erziehungswissenschaftlichen Rekonstruktion der Militärpädagogik; 1989; P. 51.
- 208 Dubs, Rolf: Effiziente und den aktuellen Umweltbedingungen angepasste Ausbildung in der schweizerischen Armee; 1989; P. 323.
- 209 Iš gausybės literatūros karinio auklėjimo tema čia paminėtinos:  
 Prüfert, Andreas (Hrsg): Hat der Faktor "Erziehung" noch Platz in den Streitkräften? 1991.  
 Trotsenburg, Edmund van (Hrsg): Militärpädagogik; 1989.
- 210 Plg. Bundesminister der Verteidigung: Dienstvorchrift ZDv 10/1 Innere Führung; 1993; 215 skirsnis.
- 211 Plg. Felber, Adolf-Erwin und Höfler, Günter: Offiziersausbildung 2000; in: Truppendienst Nr. 4/1994; P. 296 skirsnis.
- 212 Schweizerischer Bundesrat: Bericht an die Bundesversammlung über die Konzeption der Armee in den neunziger Jahren (Armeeleitbild 95); 1992; 733 skirsnis.

- 214 Plg. Haltiner Karl W.: Milizarmee-Bürgerleitbild oder angeschlagenes Ideal? 1985; P. 51-53.
- 215 Plg. Camonovo, R.: Empirische Untersuchung der Bedeutung der militärischen Ausbildung und Karriere in der Privatwirtschaft; Mokslinis darbas nepublikuotas; Zürich 1981.
- 216 Plg. Schmitt, Pierre Andrea: Helm ab zum Ausstieg, in Bilanz Nr. 7/1992;
- 217 Apie civilinio ir karinio vadovavimo bendrumus ir skirtumus 1994 m. sausio 31 d. Ciūricho ir aplinkinių miestų karininkų draugijos susirinkime kalbėjo Konradas Mejeris (Conrad Meyer), Ciūricho universiteto profesorius ir jau keletas metų teritorinės kariuomenės štabo viršininkas. Plg. Lezzi, Bruno: Führung in Wirtschaft und Armee; in Neue Zürcher Zeitung Nr. 28 1994 02 03. P. 24.
- 218 Plg. Steiger, Rudolf: Ohne Vertrauen ist alles nichts; in: Truppenpraxis Nr. 4/1992. P. 319.
- 219 Daktaras Jozefas Akermanas (Josef Ackermann) yra Šveicarijos kredito įstaigos pirmininkas ir artilerijos pulko vadas. Savo mintis apie vadovavimą ekonomikai ir kariuomenei jis išsakė 1994 03 28 Ciūricho ir aplinkinių miestų bendrame karininkų draugijos susirinkime. Daktaras Hansas Dyteris Vontobelis (Hans-Dieter Vontobel) yra Vontobel Holding AG ir banko J.Vontobel ir CO valdybos tarybos prezidentas. Kariuomenėje jis vadovavo pėstininkų pulkui ir šiuo metu yra karinio rengimo vadovo karo mokslų darbo grupės narys. Plg. Vontobel, Hans-Dreter: Der Nutzen militärischer Führungstätigkeit für den zivilen Beruf; in: Neue Zürcher Zeitung Nr. 244, 1992 10 20 P. 23.
- 220 Plg. Müller, Werner R.: Führung und Identität; 1981; P. 177 ir toliau.
- 221 Plg. Enggist, Hans-Rudolf: Das Kader in unserer Zeit; in Schweizerische Arbeitgeber-Zeitung Nr. 48 , 1993 12 02
- 222 Plg. Bertossa, Luca und andere: Das Gewicht der militärischen Ausbildung und Karriere; in: Schweizerische Arbeitgeber-Zeitung Nr. 3, 1994 01 20. P. 65-69.
- 223 Plg. Ten pat.
- 224 Plg. Vontobel, Hans-Dieter: Der Nutzen militärischer Führungstätigkeit für den zivilen Beruf; in Neue Zürcher Zeitung Nr. 244, 1992 10 20; 225 P. 23.
- 225 Plg. Steiger, Rudolf: Werden junge Menschen im Militärdienst überfordert? 1988; P. 98.
- 301 Karinio rengimo štabo grupė, mobilizacijos vadovas. Straipsnis apie 1993/1994 m. mobilizaciją; 4 ir 5 priedai.
- 302 Plg. ten pat. P. 19.

Pagal vyr. auditoriaus duomenis, atsisakančių karo tarnybos skaičius per paskutiniuosius dešimt metų sumažėjo šitaip:

1983 – 745

1985 – 686

1987 – 601

1989 – 534

1991 – 475

1993 – 409

Ši tendencija sustiprėjo 1992 05 17 visuomenei pritarus dėl civilinės tarnybos įvedimo. Federacijos konstitucijos 18 str. 1 pastraipa: „Kiekvienas šveicaras yra karo prievolinkas. Įstatymas numato civilinės tarnybos prievolę, atsisakant karo tarnybos“. 1984 06 22 bundesratas įstatymą dėl civilinės tarnybos prievolės perdavė parlamentui.

Civilinės tarnybos prievolė tęsiasi pusantrą karto ilgiau nei karo tarnyba, t.y. 450 dienų. Į šią tarnybą turi teisę tie karo tarnybos prievolinkai, kurie tinkamai įrodo, kad karo tarnyba prieštarauja sąžinei ir įsitikinimams.

Plg. Berichterstattung in der Neuen Zürcher Zeitung Nr. 144, 1994 06 23., P. 13.

303 Plg. Widmer, Konrad: Der junge Mensch und seine Eltern, Lehrer und Vorgesetzten; 1985.

Plg. Steiger, Rudolf: Werden junge Menschen im Militär überfordert? 1988; P. 58-61.

304 Plg. Bundesamt für Statistik: Statistisches Jahrbuch der Schweiz 1994; 1993; P. 43.

305 Plg. Steiger, Rudolf: Menschenorientierte Führung; 1994. P. 58-60.

Generolas Normanas Švarckopfas (Norman Schwarzkopf) 1992 m. kovo 23 d. susitikime Vinture (Winterthur) Šveicarijos vadovavimo pajėgoms rekomendavo remdamasis vadovavimo taisyklėmis: „Sukurk tokią atmosferą, kur iš klaidų būtų galima mokytis“.

306 Apie užduočių taktikos raidą, jų prielaidas ir galimybes plačiai supažindina: Oetting. Dirk: Auftragstaktik; 1993.

307 Plg. Steiger, Rudolf: Werden junge Menschen in Militärdienst überfordert? 1988; P. 115.

308 Plg. Melzer-Lena, Brigitte: Jugend 90; in Informationen für Truppe; Nr. 1/1990; P. 47.

309 Plg. Steiger, Rudolf: Werden junge Menschen im Militärdienst überfordert? 1988; P. 60.

310 Aiškindami sąvokas, mes remiamės atitinkamais Ciūricho kantono policijos duomenimis.

- 311 Plg. Eichenberger, Peter: Es geht nicht nur um die illegalen Drogen; in Forum Nr. 11/1993; P. 17-19
- 312 Plg. ten pat.
- 313 Aprašydami narkotikų vartojimo priežastis naujokų mokyklose, mes pirmiausia remiamės štabo karinio rengimo grupės psichologinės ir pedagoginės tarnybos duomenimis. Buvo apklausta dvylikos naujokų mokyklų 1012 naujokų. Publikuota trumpa pedagoginės tarnybos vadovo santrauka. Bolliger, Peter: Mensch, Suchtmittel und Sucht; in Forum Nr. 11/1993; P. 25-26.
- 314 Negalima pateikti patikimų duomenų, nes mažai rūkančių cigarus, pypkes ir uostančių tabaką.
- 315 Tuo tarpu 50,5 % visų apklaustų naujokų daug kartų per savaitę arba net kasdien geria alų, vyną ar spirituotus gėrimus, pvz., inžineriniuose daliniuose tai sudaro 64,3 % ir medicinos sanitariniuose daliniuose – 63 %. Priešingai, mechanizuotuosiuose ir lengvuosiuose daliniuose 42,9 % apklaustų naujokų nurodė, kad alkoholį vartoja kartais arba niekada.
- 316 Plg. Bolliger, Peter: Mensch, Suchtmittel und Sucht; in: Forum Nr.11/1993; P. 25-26.
- 317 Plg. Eichenberger, Peter: Es geht nicht nur um die illegalen Drogen; in Forum Nr.11/1993; P18.
- 318 Nuo 1994 m. psichologinei ir pedagoginei tarnybai priklauso naujokų mokykloje šios šaudybos pratybų aikštės:
- |                      |                    |
|----------------------|--------------------|
| Aarau                | Liestal            |
| Bern/Worblaufen/Lyss | Mels               |
| Bremgarten           | Payerne            |
| Bülach               | Reppischtal        |
| Chur                 | Sion               |
| Colombier            | St.Luzisteig       |
| Drogens              | St.Maurice         |
| Emmen                | Thun/Jassbach      |
| Frauenfeld           | Wangen an der Aare |
| Kloten               |                    |
- 319 1994 m. vasarą kariuomenės mokymo vadovo pavedimu, vadovaujant psichologinės ir pedagoginės tarnybos vadovui, buvo sudaryta darbo grupė, kuri privalo parengti kryptingas priemones, kad nebūtų piktnaudžiaujama narkotikais kariuomenės mokyklose ir kursuose.
- 320 Kariniams instruktoriams ir vadams yra svarbi 1992 m. sausio 28 d. „Direktyva dėl drausminės bausmės vartojant narkotikus tarnybos metu”.
- 401 Plg. Steiger, Rudolf: Werden junge Menschen im Militärdienst überfordert? 1988; P. 50 ir toliau.

- 402 Plg. Däniker, Gustav: Wende Golfkrieg, von Wesen und Gebrauch künftiger Streitkräfte; 1992.
- 403 Dar 1978 m. išdėstytos ilgamečio kariuomenės gynybos psichologinės tarnybos, kurios užduotis dabar vykdo psichologinė ir pedagoginė tarnyba (PPT) iš vienos pusės ir karo ir katastrofų psichiatrijos komisija iš kitos pusės, prezidento Dytegeno Gugenbiulio (Dietegen Guggenbühl) mintys pasitvirtino daugelyje abiejų autorių pokalbių su dalyvavusiais kare kareiviais.  
Plg. Guggenbühl, Dietegen: Das Bild modernen Krieges aus psychologisch-psychiatrischer Sicht; 1980; P. 13-15.  
Plg. Guggenbühl, Dietegen: Menschliches Verhalten in der Katastrophe; in Schweizerische Zeitschrift für Militär und Katastrophenmedizin; Nr. 3/1993; P. 67-70.  
Plg. Zwygart, Ulrich: Menschenführung im Spiegel von Kriegserfahrungen; 1992; P. 19-22.  
Plg. Department of the Army (USA): Military Leadership; Field Manual Nr22-10; 1990; P. 61-65.
- 404 Marshall, S.L.A.: Soldaten im Feuer; 1966; P. 45.
- 405 Plg. Bigler, Rolf: Der einsame Soldat. Eine soziologische Deutung der militärischen Organisation; 1963.
- 406 Plg. Creveld, Martin van: The Transformation of War; 1991.
- 407 Plg. Weismor, Helmut und Ziegelmeier, Klaus: Standhalten im Inferno; in Truppenpraxis Nr. 2/1994; P. 114-118.
- 408 Plg. priemonė (pagalbinė) 59.30 „Kriegs – und Katastrophenpsychiatrie“ galioja nuo 1990 07 01, duomenis apie dažnai nutylėtas mūsų streso reakcijas ir nuostolius randame:  
Steiger, Rudolf: Werden junge Menschen im Militärdienst überfordert? 1988; P. 62 ir toliau.  
Zwygart, Ulrich: Menschenführung im Spiegel von Kriegserfahrungen; 1992; P. 75 ir toliau.
- 409 Nagrinėdami psichinę įtampą autoriai remiasi:  
karo ir katastrofų psichiatrijos komisijos įvairiais protokolais ir darbo vidaus dokumentais bei asmeniniais pokalbiais su medicinos mokslų daktaru Dytegeu Gugenbiuliu (Dietegen Guggenbühl);  
psichologinės tarnybos vadovo majoro Peterio Boligerio (Peter Bolliger) įvairiais nepublikuotais mokslo darbais;  
Federacinės žinybos 1994 m. kovo mėn. mokomoji knyga oro erdvės gynybos daliniams „Angst, Gefahr und Panik“;  
priemone (pagalbine) 59.30 „Kriegs – und Katastrophenpsychiatrie“, galiojančia nuo 1990 07 01, bei abiem knygomis;

- Steiger, Rudolf: Werden junge Menschen im Militärdienst überfordert? 1988; P. 72-87.;
- Zwygart, Ulrich: Menschenführung im Spiegel von Kriegserfahrungen; 1992; P. 20-22 ir 101-107.
- 410 Išversta iš anglų kalbos: Department of the Army (USA): Military Leadership; Field Manual Nr. 22-100; 1990; P.55.
- 411 Plg. Pauchard, Jean-Pierre: Der Umgang mit der Angst als einer menschlichen Grundkonstante; in: SAMS – Informationen Nr. 2/1984; P. 5-34.
- Plg. Galwitz, Adolf und Rüger, Gottfried: Wenn Stress und Angst die Oberhand gewinnen; in: Truppenpraxis Nr. 1/1994; P. 21-27.
- 412 Vertingus duomenis apie potrauminių sutrikimų dažnumą ir `simptomatiką bei literatūros apžvalgą rasite Schaeppi, Hansjakob: PTSD (Posttraumatic Stress Disorder/Posttraumatische Belastungsstörung), literatūros apžvalga; Militär-Psychiatrie-militaire Nr. 12/1994.
- Plg. Pagalbinė priemonė 59.30 „Kriegs-und Katastrophenpsychiatrie“ 1990.
- Solomon Zahava: A3 – Year Prospective Study of Posttraumatic Stress Disorder in Israeli Combat Veterans; in: Journal of Traumatic Stress Nr. 1/1983; P. 59-73.
- Plg. Weisaeth, Lars: Stress: of UN Military Peace-Keeping; in: Wismic Nr. 2/1990; P. 15-18.
- 413 Plg. Bundesamt für Luftschutztruppen: Unterrichtshilfe für das Seminar „Gefahr, Angst und Panik“; 1994.
- Plg. Steiger, Rudolf: Werden junge Menschen im Militärdienst überfordert? 1988; P. 72 ir toliau.
- Plg. Zwygart, Ulrich: Menschenführung im Spiegel von Kriegserfahrungen; 1992; P. 75 ir toliau.
- Plg. Vlg. Department of the Army (USA): Military Leadership; Field Manual Nr. 22-100; 1990; P. 55 ir toliau.
- 414 Plg. Stab der Gruppe für Ausbildung: Führungsgrundausbildung; 1994; P. 22 ir toliau
- 415 Apie tikslą, apibrėžimą, panaudojimo sritis ir pratybų psichologinius aspektus išsamiai supažindina:  
Steiger, Rudolf: Werden junge Menschen im Militärdienst überfordert? 1988; P. 116-124.
- 416 Plg. Steiger, Rudolf: Ohne Vertrauen ist alles nichts; in: Truppenpraxis Nr. 4/1992; P. 319-322.
- 417 Schweizerische Armee: Pagalbinė priemonė 59.30 „Kriegs und Katastrophenpsychiatrie“, galioja nuo 1990 07 01; 173-176 skirsnis

- 418 Koks yra kasdieninis rūpinimasis kariais kare rodo daugybę pavyzdžių iš karo situacijų:  
Zwygart, Ulrich: Menschenführung im Spiegel von Kriegserfahrungen; 1992.
- 419 Daugeliui kareivių nugalėti baimę padeda tikėjimas Dievu. Elmaras Dinteris (Elmar Dinter) apie tai rašo: „Susidomėjimas religija kare – kaip kiekvienoje krizinėje situacijoje – gerokai padidėja; karo kapeliono pagalba yra labai reikalinga”, citata iš: Dinter, Elmar: Held oder Feigling; 1982; P. 125.
- 420 Amerikiečiai ūmios baimės, išgąščio ir mūšio reakcijų gydymą vadina IMPRESS:  
Immediacy  
Military Milieu  
Proximity  
Rest and Replacement  
Expectancy  
Simplicity  
Supervision
- 421 Amerikiečiams atliekant pirmuosius karo veiksmus Šiaurės Afrikoje Antrojo pasaulinio karo metu, psichiškai traumotieji buvo nugabenti į karo ligonines, kurios buvo iki 500 mylių už fronto. Mažiau negu 10% ten nuvežtų kareivių grįžo atgal į savo padalinius. Priešingai, Korėjoje maždaug 90% psichiškai traumotų ir arti fronto gydytų kareivių vėl dalyvavo kare ir tik 10% iš jų antrą kartą pasireiškė mūšio streso reakcija.
- 422 Plg. Steiger, Rudolf: Eindrücke von der Führerschulung in der israelischen Armee; in Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift Nr. 2/1990; P. 74-79.
- 423 Plg. Oro erdvės gynybos dalinių Federacinė žinyba: pagalbinių mokymo priemonė seminarui: „Gefahr, Angst, Panik”, 1994; P. 15.  
Schaeppi, Hansjakob: PTSD (Posttraumatic Stress Disorder/Posttraumatische Belastungsstörung) Literatūros apžvalga: Militär-Psychiatrie-militaire Nr. 12/1994.
- 424 Yra žinoma, kad šalyse, turinčiose karo patirties, kaip JAV, Didžioji Britanija arba Izraelis, „Combat Stress Reaktions” fenomenas daugelį metų nuodugniai tyrinėjamas. Tačiau įdomu ir tai, kaip mažesnių valstybių kariuomenės, mes galvojame, pavyzdžiui, apie Olandiją arba skandinavų šalis, jau keleri metai nagrinėja psichinę įtampą ir mūšio streso reakciją.  
Plg. Bache, Mariane: Stress Management for Military Personnel in UN-Missions; Psychological support activities in the Danisch Armed Forces; nepublikuoti darbo dokumentai. 1993 m. lapkritis.

- 425 Šiuo štabo kovinio rengimo grupės, daugiausia Dr. Jurgo Štadelmano (Jürg Stadelmann), parengtu mokomuoju leidiniu teritorinės kariuomenės kadru kovinio rengimo instruktoriai vadovaujasi nuo 1994 m. rudens.
- 426 Plg. Steiger, Rudolf: Werden junge Menschen im Militärdienst überfordert? 1988; P.54 ir toliau.
- 427 Plg. Štabo rengimo grupė, mobilizacijos vadovas. 1993 m. mobilizacijos rezultatai, 1994 01 12. P.18.
- 428 Tarpiniai gegužės mėn. pabaigos sveikatos tikrinimo rezultatai pagal 1994 m. birželio 3 d.federacinės žinybos duomenis
- 429 Stucki, Alfred: Der Rekrut in der Ausbildung in: Truppenpsychologie; 1980; P. 72.
- 430 Pokalbis su karinio rengimo vadovu; Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift Nr. 10/1982; P. 531.
- 501 Plg. Steiger, Rudolf: Motivation als Führungsaufgabe; in: Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift Nr. 2/1993; P. 50-52.
- 502 Iš esmės išskiriami keturi skirtingi motyvacijos tyrimo būdai:
- a) introspekcija, arba savistaba, kuriai taip pat priklauso apklausa apie motyvaciją žodžiu ir raštu;
  - b) stebėjimas iš šalies, idealiu atveju pasitelkiant apmokytus stebėtojus; tai daroma centruose pagal aiškią sistemą;
  - c) elgesio rezultatų analizė pagal Biblijos eiles: „Iš jų vaisių turite juos pažinti“. Šiai sričiai priklauso, pavyzdžiui, grafologinė ekspertizė, piešinių aiškinimas ir daug standartinių testo metodų;
  - d) fiziologinis metodas. Šiuo būdu bandoma iš fiziologinių duomenų, pavyzdžiui, kraujo spaudimo, širdies plakimo, vyzdžių dydžio ir t.t. padaryti išvadas apie motyvaciją. To pavyzdys yra melo detektorius.
- 503 Plg. Zimbardo, Philip G.: Psychologie; 1992.
- 504 Plg. Löser, Jochen und Horn von, Alphart: Kämpfen können, um nicht kämpfen zu müssen; 1990; P. 175-182. Abu autoriai išskiria net šešis motyvacijos lygmenis: gynybos, tarnybos, įvedimo į mūšį, mūšio vedimo, mūšio ir noro išgyventi.
- 505 Plg. Abt, Jean: Armee und Volk; Interview in: Schweizerische Militärzeitschrift Nr. 4/1994; P. 3-4.  
„Krizės metu teritorinės kariuomenės veikla visada motyvuota ir supratingai remiama gyventojų. Teritorinės kariuomenės pranašumas tas, kad ji palaiko glaudžius ryšius su gyventojais!“
- 506 Plg. Stadelmann, Jürg ir Haltiner, Karl W.: Motivationss- studie und die Führungsbetreuung '91; Studie des Stabes der Gruppe für Ausbildung; EMD; Bern 1992.



- 507 [domių nurodymų dėl bendradarbių motyvacijos randame:  
Rosenstiel, Lutz von und andere (Hrsg.): Führen von Mitarbeitern.  
Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement; 1993; P. 153-172;  
Staehe, Wolfgang H.: Management; 1991; P. 200 ir t.t.
- 508 Marshall, S.L.A.: Soldaten im Feuer; 1966; P. 63.
- 509 Plg. Oetting, Dirk W.: Motivation und Gefechtswert – Vom Verhalten des  
Soldaten im Kriege; 1988.  
Plg. Steiger, Rudolf: Werden junge Menschen im Militärdienst  
überfordert? 1988; P. 98-101.  
Plg. Löser, Jochen und Hörn von, Alphart: Kämpfen können, um nicht  
kämpfen zu müssen; 1990; P. 178-182.
- 510 Department of the Army: Military Leadership; Field Manual Nr. 22-100;  
1990; P. 52-54.
- 511 Plg. Pauchard, Jean-Pierre: Der Umgang mit der Angst als einer  
menschlichen Grundkonstante; in: SAMS-Informationen Nr. 2/1984;  
P. 5-34.  
Plg. Steiger, Rudolf: Menschenorientierte Führung; 1994; P. 110-113.
- 512 Plg. Oetting, Dirk W: Auftragstaktik. Geschichte und Gegenwart einer  
Führungskonzeption; 1993.
- 513 Plg. Steiger, Rudolf: Eindrücke von der Führerschulung in der  
israelischen Armee; in: Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift Nr.  
2/1990; P. 74-79.  
Plg. Steiger, Rudolf: Menschenorientierte Führung; 1994; P. 110-113.
- 601 Plg. Dienstreglement der Schweizerischen Armee (DR 95); 1994; 4  
skyrius (Karinis rengimas).
- 602 Plg. Steiner, Gerhard: Instruktionspsychologische Überlegungen im  
Hinblick auf die Armee 95; 1994; P. 4.
- 603 Plg. Dubs, Rolf: Militärische Ausbildung – wohin? In: NZZ Nr.54,  
1994 04 05. P. 23.
- 604 Plg. Portner, D. und Kissel, D.: Militärische Ausbildungspraxis, 1987;  
P. 458 ir toliau.
- 605 Generolas David M.Maddox, Amerikos ginkluotųjų pajėgų vyr. vadas,  
iškelė šį bendro karinio rengimo reikalavimą Combat Monouvre Fraining  
Center (CMTC) Hohenfels (D).
- 606 Plg. Oetting, Dirk N: Motivation und Gefechtswert; 1988 P. 74 ir toliau.
- 607 Plg. Steiner, Gerhard: Instruktionspsychologische Überlegungen im  
Hinblick der Armee 95; 1994; P. 5.
- 608 Plg. Zwygart, Ulrich: Menschenführung im Spiegel von  
Kriegserfahrungen; 1992, P. 13 ir toliau.

- 609 Plg. Schmid, W.: Probleme der zielorientierten Ausbildung im Wiederholungskurs, 1983; P. 31.
- 610 Plg. Solari, Marco: Kommunikationskultur nach innen: das dialogische Modell, in: Management Zeitschrift Nr. 2/1993; P. 35.  
Plg. Fahrni, Fritz: Mitarbeiterführung zwischen Dur und Moll, in: NZZ Nr. 236, 1993 10 11, P. B8.
- 611 Plg. Gigacher, Fridolin: Feedback-Rückmeldung; in: Truppendienst Nr. 2/1994; P. 115 ir toliau.  
Plg. Bindschedler, Georges: Über Management und Unternehmungsführung; 1993; P. 21.
- 612 Plg. Schweizerische Armee: Ausbildung in Schulen und Kursen der Armee (ASKA); 1994; skirsnis 18 ir toliau.
- 613 Plg. Dubs, Rolf: Unterrichtsvorbereitung; 1987; P. 14 ir toliau.  
Plg. Steiger, Rudolf: Werden junge Erwachsene im Militärdienst überfordert? 1988; P. 125 ir toliau.
- 614 Plg. Schweizerische Armee: Ausbildung in Schulen und Kursen der Armee (ASKA); 1994; 14 skirsnis ir toliau.  
Plg. Steiner, Gerhard: Instruktionspsychologische Überlegungen im Hinblick auf die Armee 95; 1994; P. 4 ir toliau.
- 615 Plg. Steiner, Gerhard: Instruktionspsychologische Überlegungen im Hinblick auf die Armee 95; 1994; P. 5.
- 616 Plg. Dienstreglement der Schweizerischen Armee (DR 95); 1994; 37 skirsnis 5 pastraipa.
- 617 Plg. Steiger, Rudolf: Werden Junge Erwachsene im Militärdienst überfordert? 1988; P. 122 ir toliau.  
Plg. Zentrum Innere Führung: Drill in der militärischen Ausbildung; 1991; P. 72 ir toliau.
- 618 Plg. Blumer, Ruth E.: Drill in der Ausbildung; 1989; P. 818.  
Plg. Steiner, Gerhard: Instruktionspsychologische Überlegungen im Hinblick auf die Armee 95; 1994; P. 4 ir toliau.
- 619 Plg. Schweizerische Armee: Ausbildungsmethodik; 1988; 75 skirsnis ir toliau bei 3 priedas.
- 620 Plg. Steiner, Gerhard: Instruktionspsychologische Überlegungen im Hinblick auf die Armee 95; 1994; P. 7 ir toliau.
- 621 Plg. Schweizerische Armee: Taktische Führung 95; 1994; 517 skirsnis.
- 622 Plg. Smith, Ed: Team Battle Drills; 1988; P. 17.  
Plg. Phillips, Jeffrey E.: Battle Drills: Simplifying the Challenge; 1990; P. 34.

- 623 Plg. Benson, Nicholas: Rat's Tales, The Staffordshire Regiment at War in the Gulf; 1993; P. 59.  
Plg. Maggart, Lon E./Fontenot, Gregory: Breaching Operations; in: Military Review, February 1994; P. 34.
- 624 Plg. Schweizerische Armee: Behelf für das Anlegen und Leiten von Übungen mit Truppenkörpern (BALUT); 1982. Plg. Schweizerische Armee: Reglement Ausbildungsmethodik; 1988; 86 skirsnis ir toliau.  
Plg. Waffenchef der Infanterie: Behelf für Übungsleiter (BUL 92); 1992.
- 625 Plg. Schweizerische Armee: Reglement Ausbildungsmethodik; 1988; 83 skirsnis ir toliau.
- 626 Plg. Stab der Gruppe für Ausbildung (Büro Moderne Ausbildungstechnologie): Broschüre Computerunterstützte Ausbildung; 1994.
- 627 Plg. Steiger, Rudolf: Der Bildschirm als Gefechtsfeld, in: NZZ Nr. 72 1989 03 29; P. 69.  
Plg. Marbert, Hans-Herbert: Orientiert an der Realität des Einsatzes; in: Wehrausbildung; Beiheft 1/1992; P. 6.
- 628 Plg. Clausewitz, Carl von: Vom Kriege; 1987; P. 36.
- 629 Plg. Bamm, Peter: Die unsichtbare Flagge; 1982; P. 98.
- 630 Plg. Ritschard Paul: Führung im Gefecht und taktische Lehrmethoden; 1989; P. 51 ir toliau.  
Plg. Gasser, Peter: Taktisches Training; 1980; P. 9 ir toliau.
- 631 Plg. Schweizerische Armee: Taktische Führung (TF 95); 1994; 262 skirsnis.
- 632 Pats Romelis (Rommel) nenorėjo, kad jo sprendimai būtų pavyzdžiu; Plg. Rommel, Erwin: Aufgaben für Zug und Kompanie; 1940; P. 3.
- 701 Plg. Atitinkantys skyriai: Steiger, Rudolf: Menschenorientierte Führung; 1994.
- 702 Plg. Eitan, Rafui: A Soldier's Story; 1992; P. 356.
- 703 Plg. Oetting, Dirk W.: Motivation und Gefechtswert; 1988; P. 128.  
Plg. Zwygart, Ulrich: Menschenführung im Spiegel von Kriegserfahrungen; 1992; P. 41 ir toliau.
- 704 Generolas Fuleris (Fuller) įrodė, kad dvasinei ir fizinei būsenai, atsižvelgiant į amžių, reikia skirti daugiau dėmesio; Plg. Fuller, J.F.C.: Generalship, Its Diseases and Their Cure; 1987; visu pirma P. 55 ir P. 70
- 705 Plg. Zwygart, Ulrich: Menschenführung im Spiegel von Kriegserfahrungen; 1992; P. 49 ir toliau.
- 706 Plg. Apie savo ir kitų vadovavimo patirties reikšmę; Chandler, David G.: Military Maxims of Napoleon; 1987; P. 239.

- Duffy, Christopher: Friedrich der Grosse. Ein Soldatenleben; 1991; P. 427;
- Fraser, David: Knight's Cross. A Life of Field Marshal Erwin Rommel; 1993; P. 561.
- Philips, Donald T: Lincoln on Leadership; 1992; P. 138.
- 707 Plg. Kromm, Walter: Auswirkungen von Führungsfehlverhalten auf Gesundheit und Wohlbefinden; 1994; P. 71 ir toliau.
- Plg. Kotter, John R: A Force for Change; 1990; P. 106.
- 708 Plg. Zwygart, Ulrich: Von der Verantwortung des Offiziers; in ASMZ Nr. 2/1994; P. 10.
- 709 Plg. Zwygart, Ulrich: Menschenführung im Spiegel von Kriegserfahrungen; 1992; P. 102 ir toliau.
- 710 Plg. Schwarzkopf, Norman: Man muss kein Held sein; 1992; P. 217, P. 282 ir P. 318.
- 711 Plg. Watzlawick, Paul ir kiti. Menschliche Kommunikation; 1980; P. 50-53.
- Plg. Stab der Gruppe für Ausbildung, Führungsgrundausbildung; 1994; P. 57.
- Plg. Steiger, Rudolf, Menschenorientierte Führung; 1994; P. 93.
- 712 Plg. Bindschedler, Georges: Über Management und Unternehmungsführung; 1993; P. 16 ir toliau.
- Plg. Fahrni, Fritz: Mitarbeiterführung zwischen Dur und Moll, in: NZZ Nr. 236, 1993 10 11; P. B8.
- Plg. Perich, Robert: Wie können Vorgesetzte und Mitarbeiter Veränderungen erfolgreich bewältigen? in: Management Zeitschrift io Nr. 1/1994; P. 37.
- 713 Plg. Oswald, Heinrich: Unternehmerische Fronttauglichkeit statt Sandkastenspiele; in: NZZ Nr. 236, 1993 10 11. P. B3.
- Dienstreglement der Schweizerischen Armee (DR 95); 1994; 79 skirsnis.
- 714 Plg. Steiner, Gerhard: Instruktionspsychologische Überlegungen im Hinblick auf die Armee 95; 1994; P. 4.
- 715 Plg. Stab der Gruppe für Ausbildung: Führungsgrundausbildung; Bern 1994.
- Plg. Lezzi, Bruno: Armee reform als Ausbildungsreform. Medientag des Ausbildungschefs der Armee; in: Neue Zürcher Zeitung Nr. 84 1994 m. balandžio 12 d. P. 22.
- 716 Schwarzkopf, H. Norman: Man muss kein Held sein; 1992; P. 96.
- 717 Plg. Steiger, Rudolf: Menschenorientierte Führung; 1994; P. 48 ir toliau.
- 718 Plg. Thompson, Julian: No Picnic, The Story of 3 Commando Brigade in the Falklands War; 1986; P. 40.
- Plg. De La Billiere, Peter Sir: Storm Command; 1992; P. 112 ir toliau.

- Plg. Zwygart, Ulrich: Menschenführung im Spiegel von Kriegserfahrungen; 1992; P. 80.
- 719 Plg. Dienstreglement der Schweizerischen Armee (DR 95); 1994; 11, 12 ir 14 skirsniai.
- 720 Plg. Steiger, Rudolf: Menschenorientierte Führung; 1994; P. 60 ir toliau.
- 721 Plg. Zwygart, Ulrich: How Much Obedience Does an Officer Need? 1993; P. 31 ir toliau.
- 722 Plg. Oetting, Dirk W.: Auftragstaktik; 1993.
- 723 Plg. Schweizerische Armee: Taktische Führung 95; 1993; 211 skirsnis (užduočių taktika).  
Plg. Dienstreglement der Schweizerischen Armee (DR 95); 1994; 3 skyrius (vadovavimas).
- 724 Plg. Zwygart, Ulrich: Menschenführung im Spiegel von Kriegserfahrungen; 1992; P. 33 ir toliau.
- 725 Plg. Dienstreglement der Schweizerischen Armee (DR 95); 1994; 80 skirsnis.
- 726 Plg. Ernst, Alfred: Die Konzeption der schweizerischen Landesverteidigung 1815-1966; 1971; P. 319 ir toliau.
- 727 Plg. Keegan, John: The Mask of Command; 1988; P. 329 it toliau.
- 728 Plg. Woodward, Sandy: One Hundred Days; 1992; P. 117 ir toliau.
- 729 Plg. Zwygart, Ulrich: Von der Verantwortung des Offiziers, ASMZ Nr. 2/1994; P. 11.
- 730 Plg. Morillon, Philippe: Croire et oser; 1993; P. 147.
- 731 Plg. De La Billiere, Peter Sir: Storm Command; 1992; P. 109 ir toliau.
- 732 Plg. Zwygart, Ulrich: Faktoren kriegsgenügender Ausbildung, in: Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift Nr. 2/1990; P. 85.
- 733 Plg. Steiger, Rudolf: Menschenorientierte Führung; 1994; P. 85 ir toliau.
- 734 Plg. Gonin, Nicolas: Unteroffiziersselektion in der Schweizer Armee; 1993; P. 85 ir toliau.  
Plg. Steiger, Rudolf und Hoenle, Siegfried: Das Assessment-Center der Militärischen Führungsschule; in: Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift Nr. 11/1993; P. 484-487.
- 735 Plg. Ausbildungschef der Schweizer Armee: Leitbild für das Instruktionkorps; 1994; P. 1.
- 736 Plg. Dienstreglement der schweizerischen Armee (DR 95); 1994; 27 skirsnis.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

### Oficialūs dokumentai

Ausbildungschef der Schweizer Armee: Richtlinien für die disziplinarische Ahndung des Konsums geringer Mengen von Betäubungsmitteln während der Dienstzeit vom 28 1 1992; Bern 1992.

Ausbildungschef der Schweizer Armee: Leitbild für das Instruktionskorps; Bern 1994.

Bundesamt für Luftschutztruppen: Unterrichtshilfe für das Seminar «Gefahr, Angst und Panik»; Ausgabe März 1994; Bern 1994.

Bundesamt für Statistik: Statistisches Jahrbuch der Schweiz 1994; NZZ-Verlag; Zürich 1993.

Bundesminister der Verteidigung: Dienstvorschrift ZDv 10/1. Innere Führung; Bonn 1993.

Bundesministerium der Verteidigung (Hrsg.): Weissbuch 1994. Weissbuch zur Sicherheit der Bundesrepublik Deutschland und zur Lage und Zukunft der Bundeswehr; Bonn 1994.

Department of Defense (USA): Conduct of the Persian Gulf Conflict. An Interim Report to Congress; Washington DC 1991.

Department of the Army (USA): Military Leadership; Field Manual No. 22-100; Washington DC 1990.

Schweizerische Armee: Behelf für das Anlegen und Leiten von Übungen mit Truppenkörpern (BALUT), Behelf 51.206; Bern 1982.

Schweizerische Armee: Ausbildungsmethodik, Reglement 51.18 des Ausbildungschefs vom 19 4 1988; Bern 1988.

Schweizerische Armee: Behelf 59.30 Kriegs- und Katastrophenpsychiatrie; gültig ab 1 7 1990.

Schweizerische Armee: Taktische Führung 95 (TF 95), Entwurf vom 16 12 1993, gültig ab 1 1 1995; Bern 1994.

Schweizerische Armee: Ausbildung in Schulen und Kursen der Armee (ASKA); Unterschriftenentwurf, Stand 20. Juni 1994; Bern 1994.

Schweizerischer Bundesrat: Dienstreglement der Schweizerischen Armee (DR 80) vom 27 6 1979; Bern 1980.

Schweizerischer Bundesrat: Dienstreglement der Schweizerischen Armee (DR 95) vom 1 8 1994; gültig ab 1 1 1995; Bern 1994.

Schweizerischer Bundesrat: Schweizerische Sicherheitspolitik im Wandel; Bericht 90 des Bundesrates an die Bundesversammlung über die Sicherheitspolitik der Schweiz vom 1. Oktober 1990; Bern 1990.

Schweizerischer Bundesrat: Bericht an die Bundesversammlung über die Konzeption der Armee in den neunziger Jahren (Armeeleitbild 95) vom 27. Januar 1992; Bern 1992.

Stab der Gruppe für Ausbildung, Chef Aushebung: Bericht vom 17.1.94 über die Aushebung 1993; Bern 1994.

Stab der Gruppe für Ausbildung (Büro Moderne Ausbildungstechnologie): Broschüre Computerunterstützte Ausbildung; Bern März 1994.

Stab der Gruppe für Ausbildung: Führungsgrundausbildung für Gruppenführer, Einheitsfeldweibel und Zugführer- Ein Lehrmittel für Instruktoeren; Bern 1994.

Waffenchef der Infanterie: Behelf für Übungsleiter (BUL 92), gültig ab 1. Dezember 1992; Bern 1992.

Zentrum Innere Führung (Bundeswehr): Drill in der militärischen Ausbildung; Koblenz 1991.

### **Knygos, straipsniai iš žurnalų ir laikraščių**

Abt, Jean: Armee und Volk; Interview in: Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift Nr. 4/1994; S. 3-4.

Bache, Marianne: Stress Management for Military Personel in UN-Missions; Psychological support activities in the Danish Armed Forces; unveröffentlichtes Arbeitspapier vom November 1993.

Bamm, Peter: Die unsichtbare Flagge, Kösel-Verlag, 12. Auflage, München 1982.

Benson.Nicholas: RatsTales.TheStaffordshire Regiment at War in the Gulf; Brassey's; London/New York 1993.

Bertossa, Luca, Binzegger Daniel und Bühler Stefan: Das Gewicht der militärischen Ausbildung und Karriere: in: Schweizerische Arbeitgeber-Zeitung Nr. 3 vom 20 1 1994; S. 65-69.

Bigler, Rolf: Der einsame Soldat. Eine soziologische Deutung der militärischen Organisation; Verlag Huber; Frauenfeld 1963.

Binder. Rolf: Die Herausforderung des 21.Jahrhunderts für den Soldatenerzieher; in: Friedenssicherung: Festschrift für Korpskommandant Josef Feldmann: Verlag Huber: Frauenfeld 1989; S. 299-316.

Bindschedler. Georges: Über Management und Unternehmungsführung; Haupt Verlag: Bern 1993.

Blumer, Ruth E.: Drill in der Ausbildung; in: Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift Nr. 11/1989; S. 742-744 und Nr. 12/ 1989; S.815-821.

Bolliger, Peter: Mensch. Suchtmittel und Sucht; in: Forum, Magazin für das Instruktionkorps Nr. 11/1993; S. 25-26.

Brun, Emil: Menschen führen im militärischen Alltag; Band 8 der Reihe «Gesamtverteidigung und Armee»; Huber Verlag; Frauenfeld 1982.

Camonovo, R.: Empirische Untersuchung der Bedeutung der militärischen Ausbildung und Karriere in der Privatwirtschaft;

Unveröffentlichte Seminararbeit am Institut für betriebswirtschaftliche Forschung der Universität Zürich; Zürich 1981.

Chandler, David G.: The Military Maxims of Napoleon; Greenhill Books; London 1987.

Christen, Jean-Rodolphe: Meine Stärke ist das Motivieren; Gespräch in: Neue Zürcher Zeitung vom 23 7 1991; S. 15.

Christen, Jean Rodolphe: Ausbildung 95: Menschenorientiert. professionell, effizient: in: Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift Nr. 7, 8/1992; S. 333-337.

Clausewitz, Carl von: Vom Kriege, Rowohlt Taschenbuch Nr. 138; Hamburg 1987.

Creveld, Martin van: The Transformation of War, The Free Press, New York 1991.

Däniker, Gustav: Dissuasion. Schweizerische Abhaltestrategie heute und morgen; Verlag Huber: Frauenfeld 1987.

Däniker, Gustav: Wende Golfkrieg - Vom Wesen und Gebrauch künftiger Streitkräfte; Verlag Huber: Frauenfeld 1992.

De La Billiere, Peter Sir: Storm Command, A Personal Account of The Gulf War; Harper Collins; London 1992.

Delhees, Karl H.: Soziale Kommunikation: Psychologische Grundlagen für das Miteinander in der modernen Gesellschaft; Westdeutscher Verlag; Opiaden 1994.

Dinter, Elmar: Held oder Feigling; Verlag Mittler & Sohn; Herford und Bonn 1982.

Dubs, Rolf: Unterrichtsvorbereitung, Institut für Wirtschaftspädagogik der Hochschule St. Gallen; St. Gallen 1987.

Dubs, Rolf: Effiziente und den aktuellen Umweltbedingungen angepasste Ausbildung in der schweizerischen Armee; in: Friedenssicherung; Festschrift für Korpskommandant Josef Feldmann; Verlag Huber: Frauenfeld 1989; S. 317-336.

Dubs, Rolf: Militärische Ausbildung - wohin? in: Neue Zürcher Zeitung Nr. 54 vom 5 3 1992; S. 23.

Duffy, Christopher Friedrich der Grosse, ein Soldatenleben; Benziger Verlag; Zürich 1991.



Eichenberger, Peter: Es geht nicht nur um die illegalen Drogen, in: Forum Magazin für das Instruktionkorps Nr. 11/1993; S. 17 – 19.

Eitan Raful: A Soldier's Story; S. P.I. Books; New York 1992.

Enggist, Hans – Rudolf: Das Kader in unserer Zeit; in: Schweizerische Arbeitgeber-Zeitung Nr. 48 vom 2. 12. 1993; S. 1217- 1222.

Ernst, Alfred: Die Konzeption der schweizerischen Landesverteidigung 1815-1966; Huber Verlag; Frauenfeld und Stuttgart 1971.

Ernst, Cecile: Aktuelle psychiatrische Forschung; in Neue Zürcher Zeitung Nr. 81 vom 8.4.1994; S. 22.

Fahrni, Fritz: Mitarbeiterführung zwischen Dur und Moll; in: Neue Zürcher Zeitung Nr. 236 vom 11 10 1993; S. B8 (Beilage Betriebswirtschaft).

Felber, Adolf Erwin und Höfler, Gunter Offiziersausbildung 2000; in: Truppendienst Nr. 4/1994; S. 296-304.

Fraser David Knight s Cross, A Life of Field Marshal Erwin Rommel; Harper Collins; New York 1993.

Fuller, J.F.C.: Generalship, Its Diseases and Their Cure, Erstpublikation 1936, Nachdruck Fort Leavenworth; Kansas 1987. Gallwitz, Adolf und Rugir Gottfried: Wenn Stress und Angst die Oberhand gewinnen; in: Truppenpraxis Nr. 1/1994; S. 21 27.

Gasser, Peter: Taktisches Training; Gerlafingen 1979 (Eigendruck).

Gasser, Peter: Methodik für militärische Ausbilder; Gerlafingen 1980 (Eigendruck).

Gigacher, Fridolin Feedback - Ruckmeldung, in Truppendienst Nr 2/1994, S 115-118 Gonm Nicolas Unteroffiziersselektion in der Schweizer Armee; Edition ASMZ im Huber Verlag, Frauenfeld 1993.

Guggenbühl, Dietegen: Das Bild des modernen Krieges aus psychologisch-psychiatrischer Sicht; in Guggenbühl, Dietegen (Hrsg.): Truppenpsychologie; Band 5 der Reihe «Gesamtverteidigung und Armee»; Verlag Huber; 2. Auflage; Frauenfeld 1980.

Guggenbühl, Dietegen: Menschliches Verhalten in der Katastrophe; in: Schweizerische Zeitschrift für Militär- und Katastrophenmedizin; Nr. 3/1993; S. 67-70.

Haltiner, Karl W.: Milizarmee - Bürgerleitbild oder angeschlagenes Ideal? Eine soziologische Untersuchung über die Auswirkungen des Wertwandels; Verlag Huber; Frauenfeld 1985.

Haltiner, Karl W.: Das Militär im Wandel der Wertvorstellungen; in: Carrel, Laurent (Hrsg.): Die Schweizer Armee heute; Ott Verlag; Thun 1992; S. 473-482.

Haltiner, Karl W.: Das Militär im Wandel der Werte; in: Der Staatsbürger Nr. 4/1992; S. 38-43.

Haitiner, Karl W. und Spillmann, Kurt R.: Öffnung oder Isolation der Schweiz? Aussen- und sicherheitspolitische Meinungsbildung im Trend; Zürcher Beiträge zur Sicherheitspolitik und Konfliktforschung Heft Nr. 32; Zürich 1994.

Heller, Daniel: Zwischen Reform und Beharren: Milizarmee mit Zukunft, in: Stahel, Albert A. (Hrsg.): Armee 95 - Chance für die Milizarmee? Verlag der Fachvereine; Zürich 1994; S. 95-132.

Howard, Michael: The Lessons of History; Yale University Press; New Haven & London 1991.

Keegan, John: The Mask of Command; Penguin Books; New York 1988.

Kotter, John P.: A Force for Change. How Leadership Differs from Management; Free Press; New York 1990.

Kromm, Walter: Auswirkungen von Führungsfehlverhalten auf Gesundheit und Wohlbefinden; Unveröffentlichte Studie der Medizinischen Hochschule Hannover; vorgelegt am 18.1.1994; Hannover 1994.

Lezzi, Bruno: Milizarmee im Wandel. Gedanken zur schweizerischen Landesverteidigung; in: Heller, Daniel und andere (Hrsg.): Strategie; Verlag Neue Zürcher Zeitung; Zürich 1993; S. 147-155.

Lezzi, Bruno: Armee reform als Ausbildungsreform. Medientag des Ausbildungschefs der Armee; in: Neue Zürcher Zeitung Nr. 84 vom 12.4.1994; S. 22.

Lezzi, Bruno: Führung in Wirtschaft und Armee. Gemeinsamkeiten und Unterschiede; in: Neue Zürcher Zeitung Nr. 28 vom 3.2.1994; S. 24.

Löser, Jochen und Hom von, Althart: Kämpfen können, um nicht kämpfen zu müssen; Universitas Verlag; München 1990.

Maggart, Lon E. und Fontenot, Gregory: Breaching Operations.

Implications for Battle Command and Battle Space; in: Military Review, February 1994, S. 19-35.

Marshall, S.L.A.: Soldaten im Feuer; Verlag Huber, Frauenfeld 1966.

Marbert, Hans-Herbert: Orientiert an der Realität des Einsatzes, in: Wehrausbildung; Beiheft 1/1992, S. 3-7.

Melzer-Lena, Brigitte: Jugend 90: Die Jagd nach dem Über-Reiz; in: Informationen für die Truppe; Nr. 1/1990; S. 35-47.

Morillon, Philippe: Croire et oser, Chronique de Sarajevo; Editions Grasset & Fasquelle; Paris 1993.

Müller, Werner R.: Führung und Identität; Verlag Paul Haupt; Bern 1981.

Oetting, Dirk W.: Motivation und Gefechtswert - Vom Verhalten des Soldaten im Kriege; Verlag Mittler & Sohn; Frankfurt und Bonn 1988.

Oetting, Dirk W.: Auftragstaktik. Geschichte und Gegenwart einer Führungskonzeption; Report Verlag; Frankfurt a/M. und Bonn 1993.

Oswald, Heinrich: Unternehmerische Fronttauglichkeit statt Sandkastenspiele; in: Neue Zürcher Zeitung Nr. 236 vom 11.10.1993, S. B3 (Beilage Betriebswirtschaft).

Pauchard, Jean-Pierre: Der Umgang mit der Angst als einer menschlichen Grundkonstante; in: SAMS-Informationen Nr. 2/1984; S. 5-34.

Perich, Robert: Wie können Vorgesetzte und Mitarbeiter Veränderungen erfolgreich bewältigen? in: Management Zeitschrift io Nr. 1/1994; S. 33-37.

Phillips, Donald T.: Lincoln on Leadership, Executive Strategies for Tough Times; Warner Books; New York 1992.

Phillips, Jeffrey E.: Battle Drills: Simplifying the Challenge, in: ARMOR; January-February 1990; S. 33-37.

Portner, Dieter und Kissel, Dieter (Hrsg. Driftmann, Hans): Militärische Ausbildungspraxis, Lern- und Arbeitsbuch für den Ausbilder; Walhalla und Praetoria Verlag; Regensburg 1987.

Prüfert, Andreas (Hrsg.): Hat der Faktor «Erziehung» noch einen Platz in den Streitkräften? Karl-Theodor-Molinari-Stiftung e.V.; Bonn 1991.

Ritschard, Paul: Führung im Gefecht und taktische Lehrmethoden; Huber Verlag; Frauenfeld 1989.

Rommel, Erwin: Aufgaben für Zug und Kompanie, ihre Anlage und Leitung; 4. Auflage; Berlin 1940.

Rosenstiel, Lutz von und andere (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement;

Schäffer-Poeschel Verlag; 2. überarbeitete und erweiterte Auflage; Stuttgart 1993.

Roth Leo (Hrsg.): Pädagogik. Handbuch für Studium und Praxis; Ehrenwirth Verlag; München 1991.

Royle, Wolf gang: Zur erziehungswissenschaftlichen Rekonstruktion der Militärpädagogik; in: Trotsenburg, Edmund van (Hrsg.): Militärpädagogik; Verlag Peter Lang; Frankfurt am Main 1989; S. 29-86.

Schaeppli, Hansjakob: PTSD (Posttraumatic Stress Disorder/ Posttraumatische Belastungsstörung), eine Literaturübersicht; in: Militär-Psychiatrie-militaire Nr. 12/1994.

Scheven, Werner von: Erziehung zum Soldaten als Staatsbürger; in: Wehrdienst aus Gewissensgründen; Verlag Mittler & Sohn;

Herford und Bonn 1987; S. 131-144.

Schmid, W.: Probleme der zielorientierten Ausbildung im Wiederholungskurs, in: Zielorientierte Ausbildung, Beilage zur Allgemeinen Schweizerischen Militärzeitschrift Nr. 6/1983; S. 29-32.

Schmitt, Pierre Andre: Helm ab zum Aufstieg; in: Bilanz Nr. 7/1992; S. 89-92.

Schwarzkopf, Norman H.: Man muss kein Held sein; Verlag Bertelsmann; München 1992.

Smith, Ed: Team Battle Drills: Translating Doctrine into Action, in: ARMOR, September-October 1988; S. 12-17.

Solari, Marco: Kommunikationskultur nach innen: das dialogische Modell, in: Management Zeitschrift io Nr. 2/1993, S. 34-35.

Solomon Zahava: A 3-Year Prospective Study of Post-traumatic Stress Disorder in Israeli Combat Veterans; in: Journal of Trau-matic Stress Nr. 1/1989; S. 59-73.

Stadelmann, Jürg und Haltiner, Karl W.: Motivationsstudie und die Führungsbetreuung '91; Unveröffentlichte Studie des Stabes der Gruppe für Ausbildung, EMD; Bern 1992.

Stachle, Wolfgang H.: Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive; 1991; Verlag Franz Vahlen; München 1991.

Stahel, Albert A. (Hrsg.): Armee 95 - Chance für die Milizarmee? Verlag der Fachvereine; Zürich 1994.

Steiger, Rudolf: Militärpädagogik in der Schweiz. Eine junge Disziplin der Militärwissenschaften; in: Festschrift Walter Schau-felberger; Verlag Sauerländer; Aarau 1986; S. 69-84.

Steiger, Rudolf: Werden junge Menschen im Militärdienst überfordert? Fragen und Antworten zur militärischen Ausbildung und Erziehung; Verlag Huber; 2. überarbeitete Auflage; Frauenfeld 1988. Steiger, Rudolf: Der Bildschirm als Gefechtsfeld, Militärpädagogische Aspekte des Simulatoreneinsatzes, in: Neue Zürcher Zeitung Nr. 72 vom 29. März 1989; S. 69.

Steiger, Rudolf: Eindrücke von der Führerschulung in der israelischen Armee; in: Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift Nr. 2/1990; S. 74-79.

Steiger, Rudolf: Gedanken zu einer modernen militärischen Aus-und Weiterbildung; in: Giger, Hans (Hrsg.): Bildungspolitik im Umbruch; Verlag Neue Zürcher Zeitung; Zürich 1991; S. 429-442.

Steiger, Rudolf: Ohne Vertrauen ist alles nichts. Zivile und militärische Führung: Unterschiede und Gemeinsamkeiten; in-Truppenpraxis Nr. 4/1992; S. 319-322.

Steiger, Rudolf: Motivation als Führungsaufgabe. Gedanken zur Wehr-, Dienst- und Kampfmotivation; in: Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift Nr. 2/1993; S. 50-52.

Steiger, Rudolf und Hoenle, Siegfried: Das Assessment Center der Militärischen Führungsschule. Erste Erfahrungen und Lehren; in: Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift Nr. 11/1993; S. 484-487.

Steiger, Rudolf: Lehrbuch der Diskussionstechnik; Verlag Huber; 6. überarbeitete Auflage; Frauenfeld 1994.

Steiger, Rudolf: Menschenorientierte Führung. Anregungen für zivile und militärische Führungskräfte; Verlag Huber, 8. Auflage; Frauenfeld 1994.

Steiner, Gerhard: Lernen. 20 Szenarien aus dem Alltag; Verlag Hans Huber; Bern, Stuttgart und Toronto 1988.

Steiner, Gerhard: Instruktionspsychologische Überlegungen im Hinblick auf Armee 95; Institut für Psychologie der Universität Basel, März 1994.

Stucki, Alfred: Der Rekrut in der Ausbildung; in Guggenbühl, Dietegen. (Hrsg.): Truppenpsychologie; Band 5 der Reihe «Gesamtverteidigung und Armee»; Verlag Huber; 2. Auflage; Frauenfeld 1980.

Stucki, Alfred: Dienstverweigerer: Prophet, Patient, Parasit? Verlag Huber; Frauenfeld 1986.

Thompson, Julian: No Picnic, The Story of 3 Commando Brigade in the Falklands War; Fontana Paperbacks; 2. Auflage; 1986.

Trotsenburg, Edmund van (Hrsg.): Militärpädagogik; Peter Lang Verlag; Frankfurt am Main 1989.

Vontobel, Hans-Dieter: Der Nutzen militärischer Führungstätigkeit für den zivilen Beruf; in: Neue Zürcher Zeitung Nr. 244 vom 20 10 1992; S. 23.

Watzlawick, Paul und andere: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien; Verlag Huber; Bern 1980.

Weigt, Jürgen: ...und der Golfkrieg hat gezeigt! Zur Problematik von «Kriegslehren» aus deutscher Sicht, in: Truppenpraxis 1/1994; S. 28-34.

Weisaeth, Lars: Stress of UN Military Peace-Keeping; in: Wismic Nr. 2/1990; S. 15-18.

Weismor, Helmut und Ziegelmeier, Klaus: Standhalten im Inferno; in: Truppenpraxis Nr. 2/1994; S. 114-118.

Widmer, Konrad: Der junge Mensch und seine Eltern, Lehrer und Vorgesetzten; Verlag Rolf Kubler; Oberwil bei Zug 1985.

Woodward, Sandy: One Hundred Days. The Memoirs of the Falklands Battle Group Commander; Harper Collins; London 1992.

Zimbardo, Philip G.: Psychologie; Springer Verlag; 5. neu übersetzte und bearbeitete Auflage; Berlin 1992.

Zwygart, Ulrich: Faktoren kriegsgenügender Ausbildung; in: Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift Nr. 2/1990; S. 83-86.

Zwygart, Ulrich: Dauer und Rhythmus der Truppendienste (Eine Grundsatzfrage der Armee reform); in Neue Zürcher Zeitung Nr. 197 vom 27 8 1991; S. 21.

Zwygart, Ulrich: Menschenführung im Spiegel von Kriegserfahrungen; Huber Verlag; 3. Auflage; Frauenfeld 1992.

Zwygart, Ulrich: How Much Obedience Does an Officer Need? Beck, Tresckow and Stauffenberg – Examples of Integrity and Moral Courage for

Today's Officer; Combat Studies Institute; U.S. Army Command and General Staff College; Fort Lea-venworth; Kansas 1993.

Zwygart, Ulrich: Von der Verantwortung des Offiziers; in: Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift Nr. 2/1994; S. 10-11.

## **APIE AUTORIUS**

### **Rudolfas Šteigeris (Rudolf Steiger)**

Profesorius, filologijos mokslų daktaras, Šveicarijos kariuomenės vadų mokyklos ir Ciūricho federalinio politechnikos instituto docentas. Užsienio šalių karo akademijų kviestinis docentas. Ciūricho universiteto aukštųjų mokyklų didaktikos kursų vadovas ir seminarų, organizuojamų civilinei ir karinei vadovybei humaniškojo vadovavimo tema, vadovas.

Generalinio štabo pulkininkas ir nuo 1989 m. Šveicarijos kariuomenės vadovybės karo mokslų darbo grupės viršininkas.

### **Ištraukos iš publikacijų sąrašo:**

Werden junge Menschen im Militärdienst überfordert? Fragen und Antworten zur militärischen Ausbildung und Erziehung; Antrasis pataisytas leidimas. Frauenfeld 1988.

Armor Factics in the second World War; Panzer Army Campaigns of 1939-41 in German War Diaries; Berg Publischer Limited; New York/Oxford 1991.

Vertimas iš knygos ketvirtojo leidimo Panzertaktik im Spiegel deutscher Kriegstagebücher 1939-41; Rombach Verlag; Freiburg im Breisgau 1977.

Lehrbuch der Diskussions Lehrbuch der Diskussionstechnik; Verlag Huber; Šeštasis pataisytas leidimas. Frauenfeld 1994.

Lehrbuch der Vortragstechnik; Verlag Huber. Septintasis papildytas leidimas. Frauenfeld 1994.

Menschenorientierte Führung. Anregungen für zivile und militärische Führungskräfte; Federalinio patarėjo Kasparo Viligerio įžanginis žodis. Aštuntasis leidimas. Frauenfeld. 1994.

### **Ulrichas Cvygartas (Ulrich Zwygart)**

Teisės mokslų daktaras, mechanizuotųjų ir pėstininkų dalinių kadrinis karininkas, šiuo metu Šveicarijos kariuomenės karinio rengimo vadovo paskirtas štabo karininkas ir kariuomenės vadų mokyklos docentas.

Generalinio štabo majoras, tankų bataliono vadas (red. – 1994 m. duomenimis).

Aizenhauerio apdovanojimų laimėtojas 1993 (U.S. Army Command and General Staff College).

**Ištraukos iš publikacijų sąrašo:**

Die Gesamtverteidigungskonzeption unter besonderer Berücksichtigung der Strategischen Fälle, Rüegger Verlag; Diessenhofen 1982.

Menschenführung im Spiegel von Kriegserfahrungen; Huber Verlag.  
Trečias leidimas. Frauenfeld 1992.

Hon Musch Obendience Does an Officer Need

Beck, Tresckow and Stanffenbery – Examp les of Integrity and Moral  
Courage for Todays Officer, Leavenworh/Kansas (USA) 1993.



Generolo Jono Žemaičio  
Lietuvos karo akademija  
Rudolf Steiger, Ulrich Zwygart  
KARINĖ PEDAGOGIKA  
Iš vokiečių kalbos vertė V.Kulikauskienė  
Redagavo J.Budreikienė  
Maketavo G.Nevierienė  
SL Nr. 1525. 1999 . . . . . leid. apsk. 1. Užsakymas  
Tiražas . . . . . egz.  
Išleido Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, Šilo 5A,  
2055 Vilnius  
Spausdino Krašto apsaugos ministerijos  
SENAMIESČIO SPAUSTUVĖ,  
Totorių 27, 2001