

**KLAIPĖDOS UNIVERSITETAS**  
**BALTIJOS REGIONO ISTORIJOS IR ARCHEOLOGIJOS INSTITUTAS**

Remigijus Zabiela,  
II magistrantūros kurso, nuolatinių studijų studentas

**KARINIO VADOVAVIMO SAMPRATA TARPUKARIO LIETUVOS**  
**KARIUOMENĖJE**

Magistro baigiamasis darbas

Mokslinio darbo vadovas:  
Dr. Vytautas Jokubauskas

Klaipėda, 2019

## TURINYS

Įvadas	3
1. XX a. pabaigos – XXI a. pradžios vadovavimo teorijos karyboje	8
1.1. Vadovavimo definicijos	8
1.2. Istorinė perspektyva	13
1.3. Vadovavimo teorijos	16
1.4. Vadovavimo teorijų taikymas XXI a. karyboje	22
2. Karinio vadovavimo patirtis XX amžiaus ketvirtame dešimtmetyje	25
2.1. Pirmasis blokas: Doktrininiai Lietuvos kariuomenės dokumentai	26
2.2. Antrasis blokas: Karinio rengimo ir mokymo dokumentai	39
2.3. Trečiasis blokas: Karinė periodika	47
3. Tarpukario karinio vadovavimo samprata teorijų prizmėje	57
3.1. Tarpukario karinio vadovavimo sampratos apibendrinimas	57
3.2. Tarpukario karinio vadovavimo sampratos ir 2018 m. doktrinos ryšys	59
3.3. Tarpukario karinis vadovavimas šiuolaikinių teorijų prizmėje	62
Išvados	64
Šaltinių ir literatūros sąrašas	68
Summary	73

## IVADAS

Karinis vadovavimas yra plačiai įvairių šalių kariuomenėse nagrinėjama tema, kurią dažnas vertina labai skirtingai net tik dėl asmeninės patirties bei išsilavinimo, bet ir dėl savo šalies kariuomenės doktrininių niuansų, pajėgų kultūrinių, istorinių įpročių bei tradicijų ir kitų specifinių detalių, kurių kiekvienu atskiru atveju yra gausu. Tokia pati situacija yra ir su vado, kaip vadovavimo kertinės ašies, klausimu. „161. Kautynėms vien kovotojų narsumo nepakanka. Kariuomenės vieneto vertė labai daug priklauso nuo jo vadų vertės. Visų pirmiausia vadas turi savo pavaldinius mylėti, elgtis su jais tėviškai. Jis turi būti išlavintas, gerai pasirengęs kariškai, būti pavyzdžiu, mokėti valdyti, turėti nuojautą ir tvirtą būdą <...> Vadas turi būti teisingas, korektingas, prielankus valdiniam, lojalus savo viršininkui. Už vis labiausiai reikia vengti bet kurio asmenine simpatija paremto valdinių rūšiavimo ir dirbtinio populiarumo ieškojimo. Gerai pareigas einančius valdinius nešališkas vadas turi pagirti, paskatinti, blogesnius pareigūnus – įspėti, reikalui esant, nubausti. Vadas turi rūpintis, kad drausmės būtų stropiai žiūrima.”<sup>1</sup>

Vado reikšmė nėra nei nauja, nei išskirtinė tema. Ji buvo pabrėžiama įvairioje tiek su karyba, tiek su valstybės valdymu susijusioje literatūroje, o vado vaidmuo dažnai būdavo lemiamas veiksnys kritinėse situacijose. Vadų buvo įvairių su labai skirtingais asmenybės bruožais bei vadovavimo ypatumais, bet tik reti iškildavo ir pasiekdavo ženklių rezultatų, taip išlikdami historiografijoje ateities kartoms. Vadas, kad ir koks jis bebūtų, yra neatsiejamas nuo kito plačiai žinomo termino, kaip vadovavimas. Būnant vadovaujančioje pozicijoje vadovavimas tampa neatsiejama asmenybės dalimi, ir tai, kas vėliau būna vertinama ir tiriama, ženkliai labiau apima vadovavimą, o ne patį vado asmenybės tipą, kuris paliečiamas tik kaip antraeilis veiksnys, galimai sąlygojęs vadovavimo įgyvendinimą<sup>2</sup>.

Vadovavimas – tai yra procesas, kuris apibrėžia vado veiklą. Iki XX a. vidurio vadovavimas nebuvo mokslininkų kompleksiskai tiriamas, o vadovavimo proceso atstovais būdavo išskiriami religiniai, kariniai ar politiniai lyderiai, kurie laikytini pavyzdžio vertais vadovais. Pradėjus vykdyti tyrimus, mokslininkai mėgino išsiaiškinti, kokie veiksniai geriausiai išskiria vadovavimo procesą iš kitų socialinių procesų, bet nepaisant įvairių specifinių bruožų, elgesio ypatumų ir kitų su vadovavimu susijusių dalykų tyrimų, nemažai mokslininkų rado bendrą sutarimą, kad vadovavimo efektyvumas turėtų būti ta ašis, aplink kurią galėtų sukurtis vadovavimo tyrimo problematika, o pats vadovavimo apibrėžimas apima vienų asmenų poveikio procesą kitiems, kad būtų įgyvendinti iškelti

<sup>1</sup> Krašto apsaugos ministerija. *Pėstininkų statusas 1938 m. P-51*, Kaunas 1939 m. p. 78-79.

<sup>2</sup> HOGAN, R. *Personality and the Fate of Organizations*. New York, 2006 m. p. 32-35.

tikslai.<sup>3</sup> Deja, nagrinėjant karinio vadovavimo niuansus aiškėja, kad toks supaprastintas civilinis apibrėžimas yra labai paviršutiniškas ir neapėmia visų karinio pasaulio vadovavimo aspektų.

Ne išimtis šioje vietoje ir tarpukario Lietuvos kariuomenė. Vadovavimo ir vado temos tarpukario įvairiuose dokumentuose kaip pvz. statutuose, leidinyje *Mūsų žinynas*, periodiniuose žurnaluose *Kardas*, *Karys* ir pan. buvo aptariamoms gana dažnai. *Mūsų žinyne* 1938 m. kariuomenės dvidešimtmečio atkūrimo proga, tuometinis kariuomenės vadas brg. gen. Stasys Raštikis pabrėžė vado autoriteto svarbą, kartu išsakydamas, kad kariuomenė yra tokia organizacija, kurioje vado reikšmė greičiausiai yra daug svarbesnė nei bet kurioje kitoje valstybinėje organizacijoje: „Kautynių skyriuje, būry, batalione, pulke ar divizijoje autoritetingas vadas yra viskas ir atvirkščiai – kariuomenės dalis be autoritetingo vado yra kaip geras kūnas su silpna galva. Gal per daug atviras ir šiurkštus, bet vis dėl to teisingas posakis, einas iš senovės romėnų laikų ir sakąs, kad „geriau turėti avinų kariuomenę, liūto vadovaujamą, negu liūtų kariuomenę, avino vadovaujamą“<sup>4</sup>. Brg. gen. S. Raštikio išsakytas mintis galima būtų laikyti atspindžiu to, kur link mėgino judėti tuometinė vadovavimo mintis Lietuvos kariuomenėje, bet per visą nepriklausomybės laikotarpį ta mintis taip ir neišsikristalizavo į vieną apčiuopiamą vadovavimo supratimą, kurį kariuomenė galėtų apibrėžti kaip kertinę doktriną, ant kurios būtų statomi visų lygių vadovavimo pagrindai. Dėl šios priežasties, vieningumo kaip traktuoti vadovavimą nebuvimas tikėtina galėjo įnešti painiavos vadų tarpe, ypač jaunųjų karininkų, nes pvz. gen. št. plk. lt. Antanas Simanas Rėklaitis rašė, jog vadovavimo niuansų turi mokytis aukštesnieji vadai<sup>5</sup>, bet nieko nemini apie teorinį parengimą, kiti dėsto, kad tam reikalingos tinkamos asmeninės savybės ir pan. Iš kitos pusės aišku, kad tuo metu vadovavimo teorinė bazė net ir tarptautiniu mastu dar nebuvo suformuota<sup>6</sup>, o vadovavimo reiškinių analizė buvo tik embrioninėje būsenoje<sup>7</sup>, ir reikėjo tuo, kas buvo po ranka. Tad, siekiant suprasti, koks Lietuvos kariuomenėje tarpukariu buvo bendrinis vadovavimo supratimas, reikia atlikti gilesnę analizę.

Darbo tikslas – ištirti, kokia karinio vadovavimo samprata vyravo XX a. 4-ajame dešimtmetyje Lietuvos kariuomenėje, remiantis XX a. pabaigos – XXI a. pradžios dominuojančiomis karinio / civilinio vadovavimo teorijomis, bei įvertinti ar kuriai nors iš šių teorijų būtų galima priskirti tuometinį supratimą apie karinį vadovavimą.

Darbo uždaviniai:

---

<sup>3</sup> YUKL, G. *Leadership in organizations*. New Jersey, 2006, p. 2.

<sup>4</sup> RAŠTIKIS S. *Du dešimtmečius baigus*. *Mūsų žinynas*, 1938, Nr. 11–12, p. 649–650.

<sup>5</sup> RĖKLAITIS, A. *Vado asmenybės reikšmė*. *Mūsų žinynas*, 1938, Nr. 11–12, p. 659–670.

<sup>6</sup> ECKMANN, H. *History of leadership studies. Connection Between the Emotional and Rational in Business*. [žiūrėta 2018 01 30]: Prieitis per internetą: <<http://www.jameslconsulting.com/documents/history-of-leadership-studies.pdf>>

<sup>7</sup> RAUM, M. *Naval War College. Addendum Leader Theory Explanations and Original Texts*. Newport, RI. 2014. p3.

- Išnagrinėti XX a. antros pusės - XXI a. pradžios paplitusias ir karyboje taikomas vadovavimo teorijas bei jų taikymą kariuomenėje;

- Išanalizuoti tarpukario Lietuvos kariuomenės XX a. 4-ojo dešimtmečio vadovavimo sampratą bei išvesti vieną bendrinį karinio vadovavimo apibrėžimą;

- Įvertinti, kokiai šiuolaikinei vadovavimo teorijai būtų galima priskirti Lietuvos kariuomenės XX a. 4-ojo dešimtmečio karinio vadovavimo sampratą.

Darbo naujumas – Lietuvos kariuomenės pirmoji vadovavimo doktrina<sup>8</sup> išleista tik 2018 m. Lietuvai švenčiant ne tik visos valstybės, bet ir pačios kariuomenės įkūrimo šimtmetį bei praėjusius 28 m. po nepriklausomybės atstatymo 1990 m. Ši doktrina nėra kažkuo išskirtinė lyginant su kitų Vakarų šalių karine mintimi, ir atsirado kaip poreikis užpildyti tą požiūrio vakuumą, kaip vadovavimo procesas turėtų būti apibrėžtas. Tik turint aiškų vieną apibrėžimą įmanoma formuoti būsimų kariuomenės vadų rengimą ir mokymą, nes iki 2018 m. tai buvo paliekama, jei taip galima teigti „saviveiklai“, t.y. Lietuvos kariuomenės mokymo institucijų interpretacijai, kas yra vadovavimas, ir kaip jo mokyti karius.

Skaitant tarpukaryje išleistus straipsnius, statutus ir pan., aiškėja, kad moksliskai sistemiško požiūrio į karinį vadovavimą būta mažai, panašiai kaip ir dabartinėje kariuomenėje iki 2018 m. Kiekvienas asmuo, kalbantis arba rašantis apie vadovavimo reiškinį, dažniausiai išsakė asmenine patirtimi arba užsienio literatūra grįstą nuomonę, kuri tam tikrais atvejais ženkliai skyrėsi. Be to svarbu nepamiršti, kad tarpukario vadovavimas iš dalies buvo tapatinamas su pedagogika, auklėjimu ir su psichologija, nes anot šių dienų Lietuvos karo akademijos dėstytojo Broniaus Puzinavičiaus, karininkas atliko karių auklėtojo, pedagogo ir vado funkcijas<sup>9</sup>, ir dėl šios priežasties ieškant atsakymų į vadovavimo klausimus reikia paliesti ir šias temas. Po nepriklausomybės atgavimo buvo išleista keletas leidinių, kaip pvz. *Karo pedagogika Lietuvoje (1918–1940 m.)*<sup>10</sup> ar *Karinis rengimas ir ugdymas Lietuvoje*<sup>11</sup>, bet vadovavimo temą šie ir kiti panašūs leidiniai paliečia tik paviršutiniškai. Taigi, vadovavimo temas analizė kitu kampu nei per pedagogiką ar psichologiją, leis įvertinti, kokiai

<sup>8</sup> Lietuvos kariuomenės Mokymų ir doktrinų valdyba. *Vadovavimas. LK vadovavimo doktrina D-LK-06*. Vilnius, 2018.

<sup>9</sup> PUZINAVIČIUS, B. *Karininkas – pedagogas ir vadas*. [žiūrėta 2018 01 30]. Prieitis per internetą: <http://gs.elaba.lt/object/elaba:6177302/6177302.pdf>

<sup>10</sup> AŽUBALIS, A. KAZLAUSKAITĖ-MARKELIENĖ, R., PETRAUSKAITĖ, A., PUZINAVIČIUS, B., ŽIGARAS, F. *Karo pedagogika Lietuvoje (1918-1940 m.)* Vilnius 2007. [žiūrėta 2018 08 30]. Prieitis per internetą: [http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwjwJqMjJzdAhWFVywKHba\\_dAxEQFjAAegQIABAC&url=http%3A%2F%2Fwww.lka.lt%2Fdownload%2F7565%2Fkaro\\_pedagogika.pdf&usg=AOvVaw0wTScQZxqQdbIaNiOOFLBk](http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwjwJqMjJzdAhWFVywKHba_dAxEQFjAAegQIABAC&url=http%3A%2F%2Fwww.lka.lt%2Fdownload%2F7565%2Fkaro_pedagogika.pdf&usg=AOvVaw0wTScQZxqQdbIaNiOOFLBk)

<sup>11</sup> Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. *Karinis rengimas ir ugdymas Lietuvoje. Mokslinių straipsnių ir pranešimų rinkinys, skirtas karo pedagogikos pradininkų plk. Ltn. Vaclovo Biržiškos ir plk. Konstantinio Žuko 120-osioms gimimo metinėms*. [žiūrėta 2018 08 30]. Prieitis per internetą: [http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwj7r9mFj5zdAhWKhKYKHb46BBsQFjAAegQIAC&url=http%3A%2F%2Fwww.lka.lt%2Fdownload%2F2480%2Fkarinis\\_rengimas\\_01kutinis.pdf&usg=AOvVaw2Zcrq8i7EBYHJnNb73VbZ9](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwj7r9mFj5zdAhWKhKYKHb46BBsQFjAAegQIAC&url=http%3A%2F%2Fwww.lka.lt%2Fdownload%2F2480%2Fkarinis_rengimas_01kutinis.pdf&usg=AOvVaw2Zcrq8i7EBYHJnNb73VbZ9)

šiuolaikinei teorijai būtų galima priskirti tarpukario kariuomenės mąstytojus ir nuspręsti, kokią vadovavimo teoriją pastarieji tikėtina rinkęsi, jei turėtų didesnę teorinę vadovavimo žinių bagažą. Tokiu būdu bus galima nustatyti ryšio, tarp šiandieninės Lietuvos kariuomenės vadovavimo doktrinos ir tarpukario vadovavimo supratimo, buvimą arba nebuvimą, ir galbūt tai iš dalies leis įrodyti, ar šiuolaikinio vadovavimo supratimas tikrai yra moksliskai bent kiek labiau išsivystęs lyginant su tarpukariu.

Darbo aktualumas – darbas aktualus XXI a. Lietuvos kariuomenei, kuri po daugiau nei 28 metų nuo nepriklausomybės atkūrimo po truputį pradeda atrasti vadovavimo srities teorinio pagrindo poreikį<sup>12</sup>, ir tikėtina, kad tam tikros šio darbo istorinės įžvalgos padės naujai sukurtai Lietuvos kariuomenės vadovavimo doktrinai turėti aiškesnę ryšį su tarpukariu bei leis sukurti perspektyvą mokant karius vadovavimo ypatumų, bei pabrėžti, kad vadovavimo tema dar neprarado savo aktualumo ir kiekvienas tyrimas šia tema turėtų įnešti daugiau šviežių įžvalgų tiems, kurie ateityje dirbs šiuo klausimu. Be to, net ir turint naują vadovavimo doktriną, bei gilinantį į tai, kas joje parašyta, kyla nuolatinis klausimas, ar Lietuvos mokslininkai ir kariuomenė taiko teisingus vertimus anglų kalbos žodžiams „command“, „leadership“, „management“, „control“ ir pan., nes tai, kaip dabartinė doktrina traktuoja vadovavimą, gali visiškai neatitikti to, kaip vadovavimas buvo suvokiamas tarpukariu. Galiausiai, šio darbo metu surinkta archyvinė medžiaga bei įžvalgos galėtų būti panaudotos vadovavimo mokymui Lietuvos kariuomenės mokymo įstaigose bei padėti besidomintiems vadovavimo problematika pagilinti savo žinias.

Darbo chronologinės ribos – XX a. 4-asis dešimtmetis. Šis laikotarpis pasirinktas toks todėl, kadangi po nepriklausomybės kovų, kariuomenei reikėjo transformuotis į taikos meto ritmą bei pradėti gyventi šiek tiek kitaip nei kovų metu, nepamirštant dar ir tokios detalės, kad pirmaisiais kariuomenės gyvavimo metais nemaža dalis tiek karininkų, tiek karių ne tik kad beveik nekalbėjo lietuviškai, jiems net nepriklausomybės idėja buvo gana svetima<sup>13</sup>. Pasibaigus nepriklausomybės kovoms, kariuomenė susidūrė su daug įvairių paprastų organizacinių iššūkių, ir todėl tik atsiradus daugiau laisvo laiko bei nebevykstant kovoms, patenkinus bazinius poreikius buvo galima pereiti prie konceptualių dalykų, kas ir rodo straipsnių vadovavimo tema pagausėjimą kaip tik po 1930 m. Be to, 12 metų laikotarpis yra gana ilgas visai karinei organizacijai įteiti į taikos meto darbo ritmą, nusistovėti normoms, taisyklėms ir pan., kad būtų galima į ją žiūrėti kaip į aiškų produktą, kurį būtų galima išmatuoti, nes pvz, 1923 m. Gen. Leonas Radas-Zenkavičius vertinadamas Karo mokyklos ir Aukštųjų karininkų kursų absolventus rašė, kad pastarieji dažnai nesuprasdavo vieni kitų dėl

<sup>12</sup> Lietuvos kariuomenės Mokymų ir doktrinų valdyba. *Vadovavimas. LK vadovavimo doktrina D-LK-06*. Vilnius, 2018.

<sup>13</sup> MOCKUS, K. *Karinio ugdymo vaidmuo ir karininko idealas tarpukario Lietuvoje. Karinis rengimas ir ugdymas Lietuvoje*. Straipsnių rinkinys. LKA. Vilnius, 2007. p. 78-79.

skirtingų mokymo metodų ir naujų karo doktrinų diegimo būdų, o 1924 m. Karo mokyklos viršininkas gen. Jonas Galvydis-Bykauskas nurodė mokyklos inspektoriui išspręsti du klausimus: ko nori pasiekti Karo mokykla ir kaip kelti kariūnų išsilavinimą, nes kariūnų net ir bazinis civilinis išsilavinimas buvo žemo lygio<sup>14</sup>. Dėl tokių ir kitų panašių priežasčių su šiam tema susijusi historiografija iki 1930 m. bus paliesta nežymiai, kiek tai bus aktualu pagrįsti vieną ar kitą teiginį.

Tyrimo metodas – darbe bus naudojami *analizės, sintezės ir aprašomasis* tyrimo metodai. Pasirinkti metodai turėtų padėti apibrėžti šią sudėtingą vadovavimo sampratos temą, nes vadovavimas yra labai sunkiai išmatuojamas objektas, t.y. nepaisant to, kad dauguma turi vienokį ar kitokį įsivaizdavimą, kas tai yra, pradedant jį vertinti ko gero neįmanoma išvesti aiškaus atsakymo kiekvieną kartą, nes vadovavime paprasčiausiai per daug judančių ir nuolat kintančių dalių.

Šio darbo uždaviniams atskirai, kaip pvz. vadovavimo teorinei daliai bus daugiausiai naudojamas aprašomasis metodas, vadovavimo sampratai analizės, o teorinės dalies ir analizės ryšiui ieškoti bus pasitelktas sintezės metodas.

Šio darbo medžiagos sąrašas yra labai platus. Pirmiausia, siekiant apibrėžti darbe naudojamą vadovavimo sampratą bus naudojamos praėjusio šimtmečio antros pusės ir šio šimtmečio mokslinės knygos apie vadovavimo teorijas, organizacijas ir pan. Didžioji šių knygų dalis yra rašytos kitų šalių autorių, skyrusių daug savo mokslinių tyrimų laiko būtent vadovavimo klausimui. Naujausia šios srities knyga, kuri bus naudojama - Bostono Harvardo verslo mokyklos *Handbook of Leadership Theory and Practice* išleista 2010 m., ir iki šiol yra plačiai naudojama kaip gerai atspindinti mokslinę vadovavimo klausimo tyrimų pusę.

Siekiant suprasti ir įsigilinti į tai, kaip tarpukario Lietuvos kariuomenėje buvo supratamas vadovavimas, bus naudojami tokie šaltiniai, kaip *Mūsų žinynas, Kardas*, kariuomenės statutai ir t.t., taip pat jau po nepriklausomybės atkūrimo 1990 m. leisti leidiniai darbui aktualiais klausimais, kaip pvz. *Karinis rengimas ir ugdymas Lietuvoje, Karo pedagogika Lietuvoje*, įvairūs straipsniai ir pan., taip pat vertinama Lietuvos centriniame valstybės archyve esanti su vadovavimu, mokymu, kariniu rengimu, karo psichologija susijusi medžiaga, bei pirmoji po nepriklausomybės atkūrimo Lietuvos kariuomenės išleista Vadovavimo doktrina 2018 m.

---

<sup>14</sup> ŽIGARAS, F. *Lietuvos kariuomenės karininkų rengimo ir jų kvalifikacijos tobulinimo sistema (1919-1940m.). Karo pedagogika Lietuvoje (1918-1940 m.)*. Monografija. LKA. Vilnius, 2007. p. 48-49.

# 1. XX A. PABAIGOS – XXI A. PRADŽIOS VADOVAVIMO TEORIJOS KARYBOJE

## 1.1. Vadovavimo definicijos

Vadovavimas yra labai universali ir kartu kontraversiška tema, kurios istorinę pradžią sunku nustatyti. Istoriografijoje vadovavimo terminas dažnai būdavo siejamas su valdingomis, charizmatiškais asmenybėmis, kurios vedė pėstininkų armijas, karo laivų flotiles į mūsų, vadovavo didelėms imperijoms, kvietė tautas į kovą už nepriklausomybę ir pan. Dėl šios priežasties ilgą laiką vadovavimas buvo lygu vadas / valdovas, ir viso to vertinimas buvo labiau persmelktas jo asmenybės analize, sprendimo priėmimo proceso rezultatais, o ne panašumų su kitais vadais paieškos ir teorinių bendrų tiesų determinacija. Vėliau, kai XX a. buvo pradėta ieškoti vieno apibrėžimo vadovavimui, iškilo vieno faktoriaus išskyrimo klausimas. Ieškota, kas turi būti ta ašis, tas kertinis akmuo, ant kurio būtų statoma vadovavimo definicijos formuluotė – ir juo tapo vadovavimo efektyvumas, t.y., kad ir koks būtų vadovavimas, jei jis duoda efektyvius rezultatus, greičiausiai yra einama tinkama linkme. Efektyvumas suponavo tokią supaprastintą koncepciją, kad vadovavimas yra vienu asmenų poveikio procesas kitiems, siekiant įgyvendinti nustatytus / iškeltus tikslus<sup>15</sup>, ir kartu vadovavimas yra vienas iš opiausių iššūkių socialiniuose moksluose, kuriam įgyvendinti nėra lengvų metodų<sup>16</sup>.

Vertinant aukščiau paminėtą koncepciją svarbu suprasti, kad vadovavimo proceso sudėtingumo neįmanoma apibrėžti vienu sakiniu, nepaisant gana tiksliai suformuotos minties, ir dėl šios priežasties į šį klausimą reikia pažvelgti giliau. Istoriskai vadovavimo apibrėžimo tema buvo apmąstoma dvejopai. Iš vienos pusės remiantis Georgo Hegelio, Karlo Markso, Emilio Durkheimio ir keleto XX a. sociologų mintimis, kai kurie vadovavimo teoretikai argumentuoja, kad vadovus sukuria / apibrėžia jų rolės dėl istorinių, ekoniminių ir institucinių aplinkybių, ir kaip pavyzdys yra pateikiamos vyriausybės, kariuomenės ir pan., kuriose vienas asmuo vadovaujančioje pozicijoje *de facto* yra vadovas, ir visos jo kompetencijos, asmeninės savybės bei kiti jo atributai yra neaktualūs. Iš kitos pusės pradėdant Zigmundo Freudą, Makso Weberio ir kitų panašios mąstymo linijos tyrinėtojų, yra teigiama, kad vadovavimas kaip tik yra asmeninių kompetencijų visuma, ir iš to darytina išvada, kad vieni vadovavimui turi daugiau talento nei kiti, t.y. kaip ne visi gali būti lyderiais, taip ir ne visi, pageidautina turėtų būti vadovais<sup>17</sup>.

<sup>15</sup> YUKL, G. *Leadership in organizations*. New Jersey, 2006. p. 2.

<sup>16</sup> HOGAN, R. *Personality and the Fate of Organizations*. New York, 2006 m. p. 33.

<sup>17</sup> Ibid, p. 33-34.

Karinis vadovavimas, atsižvelgiant į aukščiau paminėtą bendrinį vadovavimo apibrėžimo sudėtingumą, yra nė kiek ne lengvesnė tema. Vertinant vadovavimo reiškinį šiandieniniame Vakarų šalių civiliniame kontekste mokslininkai sutaria, kad yra įmanoma rasti ženkliai daugiau bendrumų nei skirtumų, t.y. vienoje šalyje atliktas tyrimas ir jo rezultatai labai tikėtina gali būti nesunkiai pritaikomi kitoje. Deja, su kariniu vadovavimu nėra viskas taip paprasta, nes dažnu atveju, ypač ilgesnę istoriją turinčiose kariuomenėse, daug lemia karinės kultūros ir įpročių palikimas iš ankstesnių laikų<sup>18</sup>. Taigi, karinis vadovavimas yra civiliniame pasaulyje išvystytą teoriją, pritaikytą karinei aplinkai, persmelktai vietinių karinių istorinių / kultūrinių įpročių mišinys, kurio kertinis akmuo greičiausiai taip pat turėtų būti efektyvumas. Jei civiliniame pasaulyje, ypač versle, efektyvumą išmatuoti įmanoma pirmiausia žiūrint į finansinius rodiklius (po to į bendrą personalo situaciją), veiklos rezultatus, ir pan., tai kariniame pasaulyje efektyvumas yra gana sunkiai apibrėžiamas. Geri karinio rengimo rezultatai negarantuoja gero rezultato mūšio lauke, ir atvirkščiai, nuolat vidutiniškai pasirodantis dalinys tam tikrų aplinkybių dėka mūšio lauke gali parodyti puikius rezultatus<sup>19</sup>. Taigi, įvertinus karinio vadovavimo problematiką iš įvairių pusių, vis tik pradėdant nagrinėti tai, kas yra karinis vadovavimas detaliau, reikalinga apibrėžti, apie kokį terminą šiame darbe bus kalbama, kartu nepamirštant, kad kariniame ir civiliniame pasaulyje dalykai vertinami nevisiškai vienodai.

Anglakalbėje karinėje literatūroje vadovavimo terminas kartais įvardijamas kaip „Command” (liet. Vadovavimas), kuris labai dažnai eina kartu su kitu žodžiu „Control” (liet. Valdymas), ir šie du terminai dar vadinami „C2” (liet. V2) arba „Command and Control” (liet. Vadovavimas ir valdymas), o kartais įvardijamas kaip „Leadership” (liet. Lyderiavimas arba tam tikrais atvejais Vadovavimas). Kalbant apie vadovavimą iš civilinės perspektyvos, angliški terminai „Command and Control” (arba tik „Command”) turi neigiamą potekstę, nes civilių yra suvokiami kaip karinių įsakymų davimo ir vykdymo proceso dalis, kurioje nėra daug savarankiško mąstymo, ir todėl vietoje jų naudojamas angliškas atitikmuo „Leadership”, kuris turi šiek tiek minkštesnę prasmę, ir nemaža dalimi sutampa su karišku „Leadership” supratimu. Šių dviejų terminų „Command and Control” ir „Leadership” painiojimas ir suplakimas lietuvių kalba rašytoje literatūroje sutinkamas nuo 2000 metų, kur dar atsiranda ir kitas terminas – „Management” (liet. Vadyba), įnešantis papildomo neaiškumo, kas yra kas. Šiandienos Lietuvos kariuomenėje „Leadership” verčiamas ir kaip lyderystė,

---

<sup>18</sup> KELLER, J. *Military Leadership and Leaders. ENDC Proceeding, Volume 19, 2014.* p. 26-27. [žiūrėta 2018 09 02]. Prieitis per internetą: [https://www.ksk.edu.ee/wp-content/uploads/2014/12/KVUOA\\_Toimetised\\_19\\_03\\_keller.pdf](https://www.ksk.edu.ee/wp-content/uploads/2014/12/KVUOA_Toimetised_19_03_keller.pdf)

<sup>19</sup> WONG, L., BLIESE, P., MCGURK, D. *Military Leadership: A Context Specific Review.* Lincoln, 2003. p. 664-668. [žiūrėta 2018 09 02]. Prieitis per internetą: <https://pdfs.semanticscholar.org/8491/0ceba89a2b4a2a60296a9fc3c22f47afec2c.pdf>

ir kaip vadovavimas, ir tai nėra tą pačią reikšmę turintis terminas Lietuvos civiliniame pasaulyje, kur šis žodis verčiamas tiesiogiai kaip vadovavimas<sup>20</sup>.

Bandant išgryninti aukščiau aprašytą terminijos painiavą, šiame darbe bus remiamasi Lietuvos kariuomenės 2018 m. vadovavimo doktrina, kuri ko gero aiškiausiai iš šiuo metu galiojančių kariuomenės rengtų dokumentų paaiškina, kas kariuomenės supratimu yra karinis vadovavimas, ir šis apibrėžimas bus tas pamatas, kuriuo remiantis bus analizuojama Lietuvos kariuomenės tarpukario karinio vadovavimo samprata, nevertinant, ar pats apibrėžimas yra kokybiškai parengtas: „Vadovavimas yra valdžia, suteikta vadovaujančiam personalui, kad jis vadovautų savo pavaldiniams – priimtų sprendimus dėl jų įtraukimo į kariuomenės veiklą, leistų įsakymus (nurodymus), valdytų ir kontroliuotų pavaldaus vieneto karybos ir kitus processos. Vadovavimas – gebėjimas lyderiauti, priimti sprendimus, formuluoti ketinimus ir teisinėmis priemonėmis (įsakymais) priversti pavaldinius juos įgyvendinti. Vadovavimas suteikia vadui teisę, atsakomybę ir pareigą veikti, arba priešingai, sąmoningai susilaikyti nuo veikimo, jei tai prieštarauja įstatymams ar kitiems teisės aktams <...> Šioje doktrinoje vadovavimas siejamas su karyba, kariuomene ir karine profesija.”<sup>21</sup>

Gilinantis į aukščiau pateiktą karinio vadovavimo sampratą ir prisimenant terminijos painiavą, aiškumo dėlei reikia išskirti kelis kertinius žodžius, kurie parodo sampratos apibrėžimo ryšį su anglų kalbos atitikmenimis. Pirmiausia žodžiai „valdžia“, „valdyti ir kontroliuoti“, „leisti įsakymus“ yra tiesioginiai „Command and Control“ atitikmenys, kurie parodo formalią vado poziciją ir jam priskirtas galias. Žodžiai „vadovauti kitiems“, „gebėjimas lyderiauti“, „gebėjimas priimti sprendimus“, „gebėjimas formuluoti ketinimus“ yra labiau susiję su „Leadership“, ir atspindi vado minkštąsias galias, kurių pagalba jis gali priversti / tikinti pavaldinius įvykdyti duotus įsakymus / prašymus. Galiausiai referavimas į teisinius aspektus labiausiai primena „Management“, t.y. gebėjimą suprasti teisinės sistemos sukuriamus apribojimus, bei jais naudotis įgyvendinant ir administruojant įsakymus, t.y. formalų savo „Command and Control“ galių įgyvendinimą.

Apibendrinant tai, kas paminėta aukščiau Lietuvos kariuomenės vadovavimo doktrinoje ir jos terminologijos analogija su angliška versija, papildomai reikėtų išskirti dar keletą esminių dalykų, kurie leistų suvokti viso proceso sudėtingumą:

- karinis vadovavimas apima angliškus terminus „Command“ (liet. Vadovavimas), „Leadership“ (liet. Lyderiavimas arba Vadovavimas), „Control“ (liet. Valdymas) ir „Management“ (liet. Vadyba). Tai reiškia, kad karinis vadovavimas nėra paprastas procesas, kurį galima apibrėžti

<sup>20</sup> MICKUS, E. *Karinis vadovavimas ir valdymas: Lietuvos kariuomenės Karinių jūrų pajėgų atvejis. Bakalauro baigiamasis darbas*. LKA Vilnius, 2017. p. 12-13.

<sup>21</sup> Lietuvos kariuomenės Mokymų ir doktrinų valdyba. *Vadovavimas. LK vadovavimo doktrina D-LK-06*. Vilnius, 2018. p. 4-1.

vienu sakiniu, nes jis paliečia daug įvairių procesų, pradedant formalia valdžios pozicija, įsakymų leidimu, vadybiniu darbu ir baigiant neformaliais santykiais su aukštesne valdžia ir pavaldiniais bei administracinių procesų valdymu. Be to reikia atkreipti dėmesį į teiginį „gebėti lyderiauti“ aukščiausiame paminėtoje citatoje, kuris karinėje doktrinoje suprantamas kaip vadovavimo proceso dalis ir / arba siektina kario savybė, leidžianti kokybiškiau ir sklandžiau įgyvendinti visą vadovavimo procesą, o ne atskiras vadovavimo apibrėžimas. Galiausiai, civilinėje literatūroje „Command“, „Leadership“ ir „Control“ atskiria „Management“, ko pasekoje apibrėžiami jau du terminai: vadovavimas ir vadyba, kurie lyginant su kariniu suvokimu ir yra tai, kas sukuria esminį skirtumą tarp dviejų pasaulių, ir dėl šios priežasties civiliniam tyrinėtojiui atliekant karinės sistemos vertinimą, tam tikrais atvejais procesai būna ne iki galo suvokiami taip, kaip tą traktuoja karinės doktrinos<sup>22</sup>. Be to yra dar ir kitas niuansas, kuris šioje plotmėje skiria karinį ir civilinį pasaulį. Mokslininkai mėgsta atskirti vadovus nuo vadybininkų, lyg pastarieji nebūtų vadovaujančioje grandinėje, ir pastaruosius mėgina tirti atskirai. Kariuomenėje šio atskyrimo nėra, nes bet kuri vadovaujanti pozicija karinėje hierarchijoje – yra vadovaujanti pozicija, neišskiriant, kad viena pozicija yra labiau vadovaujanti nei kita, ir kad viena yra karinio vado, o kita karinio vadybininko<sup>23</sup>;

- karinį vadovavimą atliekantis karys idealiu atveju turėtų sugebėti atlikti ne tik formaliai paskirto vado funkcijas, t.y. vadovauti po juo esančiai hierarchiškai organizacijai, bet ir būti lyderiu, vadybininku, administratoriumi, pedagogu, psichologu, politiku, vadu, pavaldiniu ir pan. Toks vertinimas sukuria labai aukštus standartus renkantis karius į vadovaujančias pozicijas, ką ne visada lengva išlaikyti, nes reikalavimai ką tik karinę mokymo įstaigą baigusiam leitenantui yra mažesni, nei kylant laipsniu. Dėl šios priežasties kariuomenė labai daug investuoja ne tik į karinį rengimą, bet ir į įvairiapusį, ypač karininkų, išsilavinimą, kad šie suprastų ne tik karinius reikalus, bet ir politikų-karių santykius, ir turėtų platų išsilavinimą, leidžiantį kilti karjeros laiptais bei įgyvendinti politines užduotis<sup>24</sup>. Toks rengimas leidžia doktriniškai išplėsti karinio vadovavimo supratimą, lyginant su civiliniu, t.y. kariuomenė Vakarų šalių doktrinose ir taip pat Lietuvoje yra valstybės politikos įgyvendinimo įrankis, ir darant karinius sprendimus net ir žemiausiame taktiniame lygmenyje, galima sukelti politinį chaosą Krašto apsaugos ministerijos ar net valstybės lygmenyje (pvz. paminėtinas atvejis yra AN-2 gelbėjimo operacija 2015 m., kurios metu į standartinę gelbėjimo operaciją jūroje patiriant spaudimą iš visuomenės pusės įsikišo Krašto apsaugos ministras, ir savo

---

<sup>22</sup> MICKUS, E. *Karinis vadovavimas ir valdymas: Lietuvos kariuomenės Karinių jūrų pajėgų atvejis. Bakalauro baigiamasis darbas*. LKA Vilnius, 2017. p. 15-16.

<sup>23</sup> HOGAN, R. *Personality and the Fate of Organizations*. New York, 2006 m. p. 35-36.

<sup>24</sup> LR Krašto apsaugos ministerija. PKT karių tarnybos optimizavimas, Power Point Prezentacija, 2016-12-06.

nurodymais mėgino paveikti paieškos eigą<sup>25</sup>). Civilinėje kompanijoje demokratinėse valstybėse tiesioginis politinio lygmens kyšimasis į vykstančius procesus tikėtina beveik neįmanomas. Taigi, karinis vadovavimas, ypač kalbant apie aukštas pareigas užimančius karininkus, yra iš dalies polizituotas, kas įveda papildomo sudėtingumo į visą procesą;

- taip pat svarbu nepamiršti, kad karinis vadovavimas ir visa karinė organizacija skirta veikti tiek taikos, tiek karo metu, todėl vadovavimo daugiapusiškumas yra neišvengiamybė, kuri visiškai kitaip atsiskleidžia prasidėjus kariniams veiksams, kai chaosas, informacijos trūkumas, nuolatinis spaudimas, mirtys, sužeidimai bei visa eilė kitų iššūkių verčia vadus ieškoti ne įprastų biurokratinių sprendimų, bet nestandartinių, labiausiai tinkamų susiklosčiusiai karinei situacijai, kas mažiau būdinga civilinėms organizacijoms, o svarbiausia, kad niekas nuo karinio vado nenuima užduoties įgyvendinimo reikalavimo. Aišku, negalima pamiršti, kad civilinės organizacijos tam tikrais laikotarpiais taip pat išgyvena įvairias krizes, bet kariuomenės situacija karo / konflikto atvejais pareikalauja iš vadovaujančio personalo ženkliai didesnio žmogiškojo indėlio tiek mentaliai, tiek fiziškai, nepamirštant, kad karo / konflikto metu aukščiausieji kariniai vadai operuoja dešimtimis tūkstančių pavaldinių<sup>26</sup>;

- galiausiai svarbu pabrėžti, kad nepaisant karinio vadovavimo sąmpratoje užkoduotų dalykų, bendrine prasme, jos teoriniai pamatai vis tiek daugiausia paremti civilių mokslininkų atliktais tyrimais, kurie vėliau karinių institucijų buvo pritaikyti jų specifiniams poreikiams, ir todėl iš esmės yra labai panašūs bei bus detalčiau atskleisti kituose skyriuose. Nepaisant didelio dėmesio, skiriamo iš karinių mokslinių institucijų vadovavimo klausimams, vis vien pajėgumas, kokį tyrimams gali skirti civilinės mokslo įstaigos yra sunkiai palyginamos, be to karinės įstaigos stengiasi įdarbinti civilius mokslininkus, paraleliai dirbančius universitetuose, turinčius reikalingų ryšių bei galinčių į vadovavimo iššūkius pažvelgti ne iš karinės pusės, pvz. JAV karinio laivyno vadovavimo koncepcijos kūrimui JAV laivyno karo koledže vadovauja civilinis profesorius<sup>27</sup>.

Apibendrinant reikia pabrėžti, kad šis karinio vadovavimo supratimas daugiau ar mažiau yra būdingas vakarietiškai karinio mąstymo tradicijai (NATO blokui), kurią iš dalies kopijuoja Lietuvos kariuomenės doktrina, ir dėl šios priežasties atliekant vėlesnį vertinimą netrukdo remtis kitų šalių patirtimi. Iš kitos pusės taip pat yra gana reikšminga tokia detalė, kad 2018 m. doktrina turi keletą

---

<sup>25</sup> Lietuvos žinios. *Jūros dugne rastas lėktuvas žvalgomas pakartotinai*. [žiūrėta 2019 01 29]. Prieitis per internetą: <https://www.lzinios.lt/lietuva/juros-dugne-rastas-lektuvas-zvalgomas-pakartotinai/202269>

<sup>26</sup> KELLER, J. *Military Leadership and Leaders*. ENDC Proceeding, Volume 19, 2014. p. 33-36. [žiūrėta 2018 09 02]. Prieitis per internetą: [https://www.ksk.edu.ee/wp-content/uploads/2014/12/KVUOA\\_Toimetised\\_19\\_03\\_keller.pdf](https://www.ksk.edu.ee/wp-content/uploads/2014/12/KVUOA_Toimetised_19_03_keller.pdf)

<sup>27</sup> Asmeninė autoriaus patirtis studijuojant JAV laivyno karo koledže 2015, pas profesorę Olenđą E. Johnson. Jos vadovaujamos darbo grupės pirmasis produktas buvo išleistas 2017 m. ir atnaujintas 2018 m. Nuorodą internete galima rasti šiuo adresu [žiūrėta 2018 10 24]. Prieitis per internetą:: [https://www.navy.mil/navydata/people/cnp/Burke/Resource/NLDF\\_2.pdf](https://www.navy.mil/navydata/people/cnp/Burke/Resource/NLDF_2.pdf)

savitumų, kurie nėra identiški vakarietiškiems, nepaisant aspekto, kad nuo įstojimo į NATO Lietuvos kariuomenė gana aktyviai kopijavo sąjungininkų patirtį visose srityse<sup>28</sup>.

## 1. 2. Istorinė perspektyva.

Apibrėžus šio darbo karinio vadovavimo terminą yra labai svarbu suprasti, kokioje istorinėje perspektyvoje jis susiformavo, ir kodėl būtent toks jis yra šiandieninėje Lietuvos kariuomenės vadovavimo doktrinoje.

Nepaisant įvairių veikalų apie žymius politinius vadovus, karvedžius ar religinius lyderius, ankstyvieji vadovavimo reiškinių tyrimai prasidėjo pramonės perversmui einant į pabaigą, t.y. XIX a. antroje pusėje. Vienas iš žymesnių su vadovavimu susijusių procesų analizavimu mokslininkų buvo sociologas M. Weberis, aprašęs biurokratinės organizacijų formas bei davęs impulsą tolesniems teoriniams tyrimams, kuriuos gerokai pristabdė prasidėję Pasauliniai karai. Tik pasibaigus Antrajam pasauliniam karui, tyrimai įgavo naują pagreitį, taip leisdami išskirti vadovavimą kaip atskirą mokslinę discipliną<sup>29</sup>.

Pirmosios tyrimais paremtos su vadovavimu susijusios teorijos pradėjo skliti XX a. 6-ame dešimtmetyje. Tam nemažai pasitarnavo ir tuo metu plačiai išpopuliarėjusi Abraham Maslow žmogiškųjų poreikių piramidės teorija, leidusi pažvelgti į vadovavimą, kaip į atskirą socialinį procesą, kurį galima atskirti nuo kitų panašių procesų ir tyrinėti atskirai. Pačioje pradžioje vadovavimo tyrimai mėgino vertinti vadovavimo procesą per psichologinę prizmę, ieškodami vadovaujančiųjų asmenų išskirtinumo, nestandartinių būdo savybių, elgsenos ypatumų ar specialių įgūdžių, kurių aplinkiniai neturėjo, su tam tikra prielaida, kad vadovai gali nuveikti tai, ko kiti negali. Dėl šios priežasties atsirado Bruožų teorija, kuria siekta nustatyti universalų geram vadovui privalomą bruožų rinkinį. Pastarajai nepavykus atsakyti į visus mokslininkų keliamus klausimus, pradėta ieškoti reikalingų įgūdžių rinkinio, bet ir tai nedavė visapusiško rezultato, todėl analizuota vadovų elgsena<sup>30</sup>.

Ženklaus, mokslinių tyrimų susijusių su vadovavimu, pagausėjimas stebėtas XX a. 8-ajame dešimtmetyje, kai tyrimų gausa matuota kartais lyginant su ankstesniu dešimtmečiu, o

---

<sup>28</sup> ŠLEKYS, D. *Mąslaus Vycio beieskant. Lietuviškos karinės minties raida ir būklė po nepriklausomybės atkūrimo (1990-2014). Monografija*. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, Vilnius, 2015. p. 12. [žiūrėta 2018 09 02]. Prieitis per internetą: [http://skaitmena.tb.lt/formats/maslaus\\_vycio\\_beieskant.pdf](http://skaitmena.tb.lt/formats/maslaus_vycio_beieskant.pdf)

<sup>29</sup> STONE, A. G., PATTERSON, K. *The History of Leadership Focus*. Regent University, Virginia Beach, VA, 2005. p. 1-2. [žiūrėta 2018 09 02]. Prieitis per internetą: [https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/2005/stone\\_history.pdf](https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2005/stone_history.pdf)

<sup>30</sup> Ibid.

dominuojantys tyrimai buvo susiję su vadovų elgsenos modeliavimu<sup>31</sup>. Šis pagausėjimas paaiškinamas suintensyvėjusiu globalizacijos procesu, kurį paskatino naujų rinkų paieškos, verslo perkėlimas į pigesnės darbo jėgos šalis ir padidėjusi konkurencija tarp verslo bendrovių. Verslas pradėjo greitai pastebėti pridėtinę vertę, kurią duoda ne tik technologinės žinios, bet ir vadovaujančio personalo įgūdžiai bendraujant su darbuotojais, kurių pasitenkinimas vadovais ir darbo aplinka bei reikalavimai jai, su kiekvienais metais vis labiau augo. Naujai į universitetus stojantys studentai taip pat netruko pastebėti tą pasikeitimą, kas ženkliai padidino stojančiųjų skaičių, bei jų įnašą į atliekamus tyrimus<sup>32</sup>.

Iki XX a. 9-ojo dešimtmečio vykę tyrimai suformavo teorijų grupę, kuri XXI a. pradėta vadinti „tradicinėmis vadovavimo teorijomis“, bet XX a. pabaigoje prasidėjusios naujos paieškos sukūrė eilę kitų teorijų, kurios stengėsi į vadovavimą žvelgti kitaip, labiau kompleksiškai, nes visuomenėje prasidėję nauji procesai (pvz. interneto ir su juo susijusių dalykų išplitimas, multikultūrinių globalių organizacijų atsiradimas, kasdienių komunikavimo kanalų sutrumpėjimas) metė rimtą iššūkį tradicinėms vadovavimo teorijoms<sup>33</sup>. Naujų teorijų esminis skirtumas nuo tradicinių buvo tas, kad mokslininkai pabandė pakeisti požiūrį į vadovavimo teorijų kūrimą, t.y. pereiti prie kitokios atliekamų tyrimų metodikos ir orientuotis į problemų sprendimų prizmę. Toks pokytis leido atsirasti keletui teorijų, tokių kaip transformacinio ir transakcinio vadovavimo, kurios gana greitai išplito tiek civiliniame, tiek kariniame pasaulyje<sup>34</sup>.

Civilinių tradicinių vadovavimo teorijų atsiradimas paraleliai skatino analizuoti karinio vadovavimo procesus tarp XX a. 6-ojo ir 9-ojo dešimtmečio, bei kiek tai įmanoma, remtis civilių pasiektais rezultatais tiek Vakarų Europoje, tiek už Atlanto, ypač JAV. Kaip ir civiliniame pasaulyje, taip ir kariniame, tradicinės vadovavimo teorijos ilgą laiką dominavo, tik nuolat būdavo pabrėžiama, kad kasdieninėje karinėje tarnyboje labai daug veiklos reglamentuoja karinė subordiacija, hierarchinis pavaldumas, standartinės procedūros, o įsakymo vykdymas yra tai, už ką atsako kiekvienas vadas asmeniškai, ir dėl šios priežasties improvizacija, veikimas ne pagal procedūras galėjo potencialiai pakenkti vado karjerai, todėl nemaža dalis vadovaujančių karininkų veikiau rinkdavosi patvirtintus veiklos principus, nei naujų veikimo formų paieškas<sup>35</sup>.

XX a. pabaigos ir XXI a. pradžios naujų vadovavimo teorijų išpopuliarėjimas taip pat neliko nepastebėtas ir karinėje erdvėje. Visuomenės raidos tendencijos bei nauji iššūkiai kariuomenėms

---

<sup>31</sup> NOHRIA, N., KHURANA, R. *Handbook of Leadership Theory and Practice. A Harvard Business School Centennial Colloquium*. Harvard, MA, 2010. p. 119-135.

<sup>32</sup> Ibid. p. 710-713.

<sup>33</sup> NORTHOUSE, P. G. *Theory and Practice*. California, 2007. p. 15-68.

<sup>34</sup> NOHRIA, N., KHURANA, R. *Handbook of Leadership Theory and Practice. A Harvard Business School Centennial Colloquium*. Harvard, MA, 2010. p. 142-145.

<sup>35</sup> KELLER, J. *Military Leadership and Leaders. ENDC Proceeding, Volume 19, 2014*. p. 36-38. [žiūrėta 2018 09 02]. Prieitis per internetą: [https://www.ksk.edu.ee/wp-content/uploads/2014/12/KVUOA\\_Toimetised\\_19\\_03\\_keller.pdf](https://www.ksk.edu.ee/wp-content/uploads/2014/12/KVUOA_Toimetised_19_03_keller.pdf)

vykdant vis daugiau operacijų įvairiuose pasaulio taškuose privertė kariuomenes peržiūrėti įprastinius vadovavimo taikymo modelius, ieškoti naujų teorijų bei atnaujinti egzistuojančias doktrinas, nes tradicinėmis teorijomis / doktrinomis paremti modeliai vis mažiau pasiteisino. Karinių tyrimų centrai, remdamiesi naujausiais civiliniais pasiekimais, pradėjo vis daugiau dalyvauti paraleliai su civiliniais mokslininkais vykdydami tyrimus ir ieškodami naujų karinio vadovavimo vystymo formų, nes skirtingai nei civilinės organizacijos, karinės struktūros yra priverstos pačios užsiauginti savo vadus ir neturi galimybės jų priimti iš išorės, kurie būtų pajėgūs vesti karinę organizaciją per naujus iššūkius. Be to, vis daugiau karinio vadovavimo teoretikų akcentuoja, kad vienas iš kertinių dalykų efektyviam ir kokybiškam vadovavimui yra lyderystės savybės, kurios labai padeda taikos metu, ir kartu tampa kritinėmis prasidėjus karui<sup>36</sup>.

Vienas iš naujausių pavyzdžių, kaip aukščiau paminėta vadovavimo supratimo konversija įvyko kariniame pasaulyje galėtų būti JAV karinio laivyno lyderių vystymo metodika. Ši metodika yra gana toli nutolusi nuo tradicinių vadovavimo teorijų, ir labiau akcentuojasi į vieną iš Lietuvos karinėje vadovavimo doktrinoje minimų aspektų – lyderystę. Pamatinė šios metodikos mintis yra ta, kad į vadovavimo pozicijas turi patekti tie kariai, kurie į lyderystę žiūri kaip į kertinį / pamatinį aspektą, bet lyderystės vystymas yra svarbus visiems be išimties: „Top leaders inspire their teams to perform at or near their theoretical limits. By making their teams stronger, they relentlessly chase “best ever” performance. They study every text, try every method, seize every moment, and expend every effort to outfox their competition. They ceaselessly communicate, train, test, and challenge their teams. They are toughest on themselves; they routinely seek out feedback, and are ready to be shown their errors in the interest of learning and getting better. When they win, they are grateful, humble, and spent from their effort. By doing all these things, great leaders bring their teams to a deeply shared commitment to each other in the pursuit of victory“<sup>37</sup>. Lietuvos kariuomenės vadovavimo doktrina apie šį aspektą kalba panašiai: „Lyderystė yra moralinė ir emocinė sritis <...> lyderiškumas kaip asmens savybė, kaip jo potencialo (gebėjimų) sudėtinė dalis<sup>38</sup>“. Esminis skirtumas tarp šių dviejų požiūrių į lyderystę yra tas, kad JAV karinis laivynas laikosi nuostatos, kad kiekvienas gali tapti lyderiu, ir kad lyderiais galima tiek gimti, tiek tapti, ir kad pagrindinis tikslas yra ruošti kiekvieną karį tapti lyderiu, o ne tik vadus, priešingai, nei yra teigiama lietuviškoje doktrinoje.

---

<sup>36</sup> WONG, L., BLIESE, P., MCGURK, D. *Military Leadership: A Context Specific Review*. Lincoln, 2003. p. 673-674. [žiūrėta 2018 09 02]. Prieitis per internetą:

<https://pdfs.semanticscholar.org/8491/0ceba89a2b4a2a60296a9fc3c22f47afec2c.pdf>

<sup>37</sup> US NAVY, *Navy Leader Development Framework*. Version 2.0 2018. p. 3. [žiūrėta 2018 10 24]. Prieitis per internetą: [https://www.navy.mil/navydata/people/cnp/Burke/Resource/NLDF\\_2.pdf](https://www.navy.mil/navydata/people/cnp/Burke/Resource/NLDF_2.pdf)

<sup>38</sup> Lietuvos kariuomenės Mokymų ir doktrinų valdyba. *Vadovavimas.LK vadovavimo doktrina D-LK-06*. Vilnius, 2018. p. 2-10.

Trumpai apžvelgus istorinę tiek karinio, tiek civilinio vadovavimo perspektyvą reikia pabrėžti keletą esminių momentų:

- Tarpukariu vadovavimo teorinės bazės pasauliniame kontekste beveik nebuvo, ji pradėjo rimtai kurtis tik po Antrojo pasaulinio karo;

- Vadovavimas yra gana jauna sritis, kuri per trumpą laiką išgyveno keletą rimtų transformacijų, ir šiandien vyraujantis supratimas apie tai, kas tai yra, yra tapęs kompleksiniu galvosūkiu bei ženkliai skiriasi nuo XX a. antros pusės mėginimų paprastai paaiškinti vadovavimo fenomeną;

- Per istorinę vadovavimo teorijų formavimosi laikotarpį, karinio vadovavimo samprata vystėsi paraleliai, paimdama iš civilinio pasaulio atliekamų tyrimų tuos niansus, kurie labiausiai tiko rengiant vadus kariuomenei;

- Naujausios karinio vadovavimo sampratos vystymo tendencijos rodo, kad ir toliau kariuomenė siekia tęsti tyrimus tampriai bendradarbiaudama su civilinėmis institucijomis, bei kiek tai įmanoma, perkelti civilinę praktiką į karinį pasaulį pirmiausia per edukaciją.

### **1. 3. Vadovavimo teorijos**

Trumpai apžvelgus istorinę perspektyvą, toliau bus paliestos po Antrojo pasaulinio karo susiformavusios vadovavimo teorijos, nes jų identifikavimas vykdant tarpukario Lietuvos kariuomenės vadovavimo sąmpratos tyrimą leis atskirti, kuriai iš tų teorijų tikėtina galima bus tą sąmpratą priskirti arba nepriskirti, ieškant tam tikro jos savitumo ir bendrų bruožų su egzistuojančiomis teorijomis.

Nepaisant to, apie kokias vadovavimo teorijas bus toliau kalbama, nemažai mokslininkų sutaria, kad vadovavimo procesas neįmanomas be valdžios, ir kad vadovaujančiam asmeniui valdžios poreikis turėtų būti natūralus siekis. Dar 1959 metais French and Raven atliktas socialinis tyrimas išskyrė penkias socialinės valdžios rūšis, kuriomis yra remiamasi vykdant valdžios reiškinių analizę:

1. Deleguojamoji valdžia, kai pavaldinių saviidentifikacija su vadovu suteikia jam valdžią pastarųjų atžvilgiu;

2. Ekspertinė valdžia – besiremianti pavaldinių pasitikėjimu vadovo kompetetingumu jo darbo srityje;

3. Teisėta arba formali valdžia, kuri siejasi su vadovo formaliu statusu organizacijoje, t.y. jo oficialiai dokumentuose įtvirtinta valdžios pozicija kitų atžvilgiu;

4. Atlygiu paremta valdžia, kai vadovui yra suteiktos formalios galios apdovanoti pavaldinius savo nuožiūra;

5. Prievarta paremta valdžia, kai vadovui yra suteiktos formalios galios bausti pavaldinius savo nuožiūra.

Šios penkios valdžios rūšys dar gali būti grupuojamos į pareigų suteiktą valdžią (angl. “position power”) ir asmens savybėmis paremta valdžią (angl. “personal power”). Pirmoji valdžia kyla dėl vadovo pozicijos organizacijos struktūroje, kuris jis užima aukštesnes pareigas nei kiti, bei turi įrankius valdžią įgyvendinti per apdovanojimų ir prievartos mechanizmą. Antroji valdžia yra dažniausiai neformali, kuri atsiranda dėl vadovo asmenybės patrauklumo jo aplinkos rate, kai jo daroma įtaka labiau remiasi ekspertinėmis žiniomis bei pavaldinių įgalinimu deleguojant kaip įmanoma daugiau atsakomybės sprendimų priėmimo procese. Galiausiai atkreiptinas dėmesys, kad idealiame pasaulyje visos valdžios dažniausiai būna vienokia ar kitokia forma susipynusios tarpusavyje ir tik nuo vadovo priklauso, kokių formatu jos naudojamos. Angliškoje terminologijoje dar yra naudojamas išmaniosios valdžios (angl. “smart power”) terminas, kuris be išmintingo kitų valdžių naudojimo kartu papildomai pabrėžia ir informacijos įtaką, kuri atskirai taip pat gali būti traktuojama kaip papildoma valdžia, be kurios sunkiai įmanomas kitų valdžių efektyvus įgyvendinimas <sup>39</sup>. Valdžia yra kertinis akmuo kiekvienam vadovui, nes valdžios poreikis, jei jis valdomas teisingai, yra ta varomoji jėga, kuri atveda asmenį į vadovaujančią poziciją ir leidžia veikti išmintingai ir efektyviai.

Valdžia ir jos poreikis yra tai, nuo ko atsispiria visos žemiau pateikiamos vadovavimo teorijos. Toliau bus trumpai aprašytavkeletas kertinių dominavusių ir dominuojančių vadovavimo teorijų, kurių pagrindu vyks tolesnis nagrinėjimas.

**Bruožų vadovavimo teorija** remiasi 1948 m. Ralphas Stogdill atliktu esminių vadovo bruožų tyrimu, kuris rėmėsi prielaida, kad efektyviam vadovui reikalingi tam tikri asmenybės bruožai, leidžiantys sėkmingai vadovauti. Po šios tyrimo sekė dar keletas, kurie iškristalizavo šiuos bruožus: išmintis, pasitikėjimas savimi, socialumas, sąžiningumas, ryžtas ir emocinis intelektas. Ši teorija atmeta pavaldinius ir atsakymų ieško tik vadovo asmenybėje. Vadovas su aukščiau pateiktais bruožais yra yra sėkmingos organizacijos garantas, todėl ieškant vadovų siekta išsiaiškinti, kiek jie turi iš aukščiau paminėtų bruožų. Atkreiptinas dėmesys, kad kai kuriuos bruožus buvo galima suformuoti ir per mokymus, bet kuo daugiau jų turėjo potencialus vadovas, tuo daugiau šansų jis turėjo gauti darbą. Be išorinio paprastumo, ši teorija savyje slepia ir labai daug trūkumų. Ji neatsako į klausimą, ar vadovas, turintis tuos bruožus, iš tikro bus sėkmingas, ypač tokiose situacijose, kur

---

<sup>39</sup> NOHRIA, N., KHURANA, R. *Handbook of Leadership Theory and Practice. A Harvard Business School Centennial Colloquium*. Harvard, MA, 2010. p. 305-327.

gali prireikti ir kitų bruožų. Be to, įvairios organizacijos be jau paminėtų bruožų, ieškodamos vadovų papildomai pridėdavo dar keletą bruožų, kurie „atitiko“ organizacijos filosofiją, bet tai vėlgi negarantavo, kad net ir visų „reikalingų“ bruožų turėjimas duos laukiamus rezultatus, o bandymai išmokyti bruožų svetimų vadovui kaip asmenybei dažnai baigdavosi fiasko<sup>40</sup>. Galiausiai, „tam tikros vadovo savybės, reikšmingos vienoje darbo situacijoje, neturi didesnės reikšmės kitoje. Sėkmingai dirbantys vadovai gali pasižymėti gana skirtingais bruožais. Asmenybės bruožai yra būtina sėkmingo darbo sąlyga, bet ne jos garantija<sup>41</sup>.“

Po pirmųjų Bruožų teorijos gilesnių vertinimų gana greit paaikškėjo, kad ji ne iki galo atsako į visus mokslininkų ir praktikų keliamus klausimus. Šią situaciją ėmėsi spręsti Robert Katz 1955 atlikdamas tyrimą, kuris jam leido sukurti **Igūdžių vadovavimo teoriją**. Teorija remiasi trimis igūdžių tipais: techniniais, žmogiškaisiais ir konceptualiais. Techniniai igūdžiai – tai patirtis, išsilavinimas ir gebėjimai dirbti tam tikroje sferoje, ypač taikant darbui su mašinomis ir įrengimais. Žmogiškieji igūdžiai – gebėjimas dirbti su klientais, pavaldiniais, bei bendri socialiniai igūdžiai darbui su žmonėmis. Konceptualiniai igūdžiai – tai gebėjimas dirbti su idėjomis, koncepcijomis, modeliais. Katz vertindamas organizaciją hierarchiją per savo teoriją priėjo išvados, kad aukščiausia vadovybė turėtų turėti daugiausia konceptualiųjų ir žmogiškųjų igūdžių, o techniniai reikalingi mažiausiai. Vidurinis vadovų sluoksnis privalo būti universalus ir visų igūdžių tipų turėti bemaž polygiai, nes jie yra jungiamoji dalis tarp apačios ir viršaus. Žemiausioje grandyje esantiems vadovams mažiausiai reikia konceptualiųjų igūdžių, bet ženkliai daugiau techninių ir žmogiškųjų. Papildomai teoriją praplėtė Michaelis Mumford ir į ją įtraukė socialinio vertinimo, žinių ir problemų sprendimo igūdžius, kurie turėtų papildyti pirmuosius, kad darbo efektyvumas taptų didesnis. Igūdžių vadovavimo teorija labiau primena ne analitinės, o labiau aprašomosios teorijos tipą, kuris neduoda atsakymo kaip vadovavimą padaryti efektyviu, bet išskiria gebėjimų svarbą. Skirtingai nuo bruožų teorijos (kai kurių bruožų išmokti negalima, jie įgimti), ši teorija atvira lavinimuisi ir mokslinių žinių taikymui siekiant igūdžius sukurti arba stiprinti. Nepaisant to, ši teorija kaip bruožų negali paaikškinti, kaip igūdžiai įtakoja darbą, ir neatsako, kokio rezultato laukti esant nepakankamai teisingai igūdžių kombinacijai<sup>42</sup>.

Dar viena pirmųjų teorijų vadinama **Stiliaus arba elgesio vadovavimo teorija**, kuri yra orientuota į vadovo elgesį, kitaip tariant, kaip turėti elgtis vadovas siekdamas įgyvendinti vadovavimą. Ši teorija orientuota į du elgesio tipus: į užduotį orientuotą elgesį, ir į elgesį su pavaldiniais orientuotą vadovavimą. Ši teorija atsirado kaip paseka bruožų teorijos ribotumo, ir sako

<sup>40</sup> NORTHOUSE, P. G. *Leadership. Theory and Practice*. California, 2007. p. 15-36.

<sup>41</sup> KASIULIS, J. BARVYDIENĖ, V. *Vadovavimo psichologija*. Kaunas, 2003. p. 133-134.

<sup>42</sup> NORTHOUSE, P. G. *Leadership. Theory and Practice*. California, 2007. p. 39-68.

kad vadovas su tam tikrais bruožais sąlygoja tam tikro tipo elgesį. Teorija remiasi Ohio ir Michigan universitetų tyrimais, ir siekia nustatyti, į kokį elgesį orientuotas vadovas gali tikėtis sėkmės. Ši teorija kaip ir kitos ankstesnės turi silpnųjų pusių, nes ji niekaip nepaaiškina, kokio galima tikėtis rezultato, jei bus naudojamas vienas ar kitas elgesio tipas, nes visa orientacija vėlgi yra į vadovą, o pavaldiniai yra paliekami nuošaly. Be to šiai teorija nepavyko rasti universalios efektyvaus vadovavimo elgesio formuluotės, ir svarbu dar tai, kad ji neatsakė į klausimą, ar vadovo elgesys viso vadovavimo proceso metu turi išlikti homogeniškas, ir kaip elgtis ištikus krizei<sup>43</sup>.

Bruožų, įgūdžių ir stiliaus teorijos vadinamos klasikinėmis arba tradicinėmis, ir nors jos kartu sudėjus apima daug su vadovavimu susijusių aspektų, jos vis vien nėra pakankamai plačios, kad apimtų šiuolaikiniam vadovavimui keliamus reikalavimus, todėl, kaip minėta anksčiau, pasiremiant tradicinėmis vadovavimo teorijomis buvo sukurtos naujos, kurios šiuo metu yra itin paplitusios tiek civiliniame, tiek kariniame pasaulyje. Pirmasias besikeičiančio požiūro į vadovavimą apraiškas pradėjo tyrinėti Jamesas Burns knygoje “Leadership”<sup>44</sup>. Jis išskyrė dvi vadovavimo kryptis: transformacinę ir transakcinę, kurias reikalinga detaliau panagrinėti.

**Transformacinio, transakcinio ir Laissez-faire vadovavimo teorijos** apima septynis faktorius, kuriuos galutinai susistemo Bernardas Bass 1985 metais, o pačios teorijos iki šių dienų vis dar tebėra vystomos, tiriamos, nes yra sutariama, kad jos geriausiai atitinka laikmetį. Šių teorijų pamatas yra klausimai: ar yra įmanomas “geras” vadovavimas? Ar vadovavimui reikalingi atributai yra įgimti, ar įgyti? Kokia moralumo reikšmė vadovavimo procese?<sup>45</sup>, t.y. remiasi į tai, kad vadovas turi būti tas asmuo, kuris įkvepia pavaldinius ir savo aplinkos bendradarbius vadovaudamasis moralaus elgesio standartais, ir kuris fokusuojasi į pavaldinių “transformaciją” arba kitais žodžiais į pavaldinių sąmoningumą, vystymą, įgalinimą ir bendros vadovavimo naštos išskaidymą, taip keldamas pavaldinių vadovavimo gabumus bei skatindamas pavaldinius palikti asmeninius interesus antroje vietoje, iškeliant organizacijos į pirmąją vietą. *Transformacinis vadovavimas yra procesas, kuriuo vienas asmuo įsipareigoja kitam, taip sukurdamas tarpasmeninį ryšį, leidžiantį pakelti tiek vadovų, tiek pavaldinių moralę ir motyvaciją.*<sup>46</sup>

Aukščiau paminėti septyni faktoriai yra išdalinti taip, kad keturi pirmieji yra skirti transformaciniam vadovavimui, likę du transakciniam, o paskutinis laissez-faire. Tyrinėtojai sutaria, kad neįmanoma rasti grynai vien transformacinio, transakcinio ar laissez-faire vadovavimo atstovų,

---

<sup>43</sup> Ibid. p. 69-88.

<sup>44</sup> GOETHALS, G. G., SORENSON, G. J., BURNS J. M. *Encyclopedia of leadership. Volume 4.* California 2004. p. 1558.

<sup>45</sup> NOHRIA, N., KHURANA, R. *Handbook of Leadership Theory and Practice. A Harvard Business School Centennial Colloquium.* Harvard, MA, 2010. p. 743-744.

<sup>46</sup> NORTHOUSE, P. G. *Leadership. Theory and Practice.* California, 2007. p. 175-177.

nes faktoriai dažnai persipina tarpusavyje. Iš kitos pusės labai svarbu, kad vadovas žinotų, kuriai iš jų jis teikia preferenciją, nes ji tada padeda kaip instrumentas formuoti savo vadovavimo politiką.

**Pirmasis faktorius – idealizuotas poveikis arba charizma (angl. “Idealized Influence or Charisma”).** Šis faktorius išskiria tokius vadovus, kurie stipriai veikia pavaldinius kaip teigiamas pavyzdys. Pavaldiniams nesunku save identifikuoti su šiais vadovais, patinka juos pamėgdžioti. Tokie transformaciniai vadovai vadovaujasi aukštais etiniais ir moraliniais standartais, dėl ko kitiems lengva pasitikėti jų veiksmų teisingumu, darbo kokybiškumu bei užsitarnauti pagarbą. Jie sugeba įkvėpti pavaldiniams organizacijos viziją, misiją bei sukurti darbo prasmingumo jausmą. Kartais šis faktorius suprantamas klaidingai dėl žodžio charizma paminėjimo, nes jis gali būti susietas su tokiomis asmenybėmis kaip Josifas Stalinas ar Adolfas Hitleris. Žvelgiant į jį per transformacinio vadovavimo prizmę transformacinė charizma yra orientuota į savo organizacijos tobulinimą, aukštų moralumo standartų išlaikymą, kai paminėtų diktatorių charizma buvo labiau orientuota savo asmenybės kultą, engiant savo pavaldinius<sup>47</sup>.

**Antrasis faktorius – įkvėpimas arba inspiracinis motyvavimas (angl. “Inspiration or Inspirational Motivation”).** Šis faktorius taikomas tiems vadovams, kurie iškelia aukštus organizacinius lūkesčius, ir naudodami įvairias teigiamos motyvacijos formas, simbolių įtaką, komandinės dvasios kūrimą ir puoselėjimą skatina pavaldinius padaryti daugiau, nei įprastai būtų iš jų tikimasi. Transformaciniai vadovai šio faktoriaus dėka sugeba pasiekti, kad pavaldiniai mažiau darbe rūpintųsi savo asmeniniais interesais, o suvoktų save kaip didelės organizacijos dalelę, kur kiekvieno pergalė yra visų pergalė<sup>48</sup>.

**Trečiasis faktorius – intelektualinė stimuliacija (angl. “Intellectual Stimulation”).** Šis faktorius atspindi tą transformacinio vadovavimo pusę, kuri skatina pavaldinių kūrybiškumą, neįprastų, naujoviškų, inovatyvių sprendimų paiešką, metant iššūkį jau nusistovėjusioms vertybėms bei įprastoms veikimo normoms. Svarbiausias intelektualinės stimuliacijos aspektas yra tas, kad jis orientuotas į abi puses, tiek į vadovus, tiek į pavaldinius, t.y. kad kūrybiški pavaldiniai transformacinį vadovą skatina tobulėti lygiai taip pat kaip ir save. Transformaciniai vadovai siekdami tolesnio organizacijos tobulėjimo remia pavaldinius, net ir tais atvejais, kai jie suklysta, padeda jiems rasti konstruktyvius būdus kaip keisti nusistovėjusius darbo metodus ir pačią organizaciją. Toks požiūris į darbo atlikimą intelektualiai stimuliuoja pavaldinius mąstyti, o ne akiai vykdyti užduotis, bei padeda jiems ieškoti geriausių iškilusių problemų sprendimo būdų, nesitikint, kad viską už juos atliks vadovas<sup>49</sup>.

---

<sup>47</sup> Ibid p. 177-181.

<sup>48</sup> Ibid. p. 181-183.

<sup>49</sup> Ibid p. 183-184.

**Ketvirtasis faktorius – individualizuotas dėmesys (angl. “Individualized Consideration”).** Šios faktoriaus esmė yra tikras, nuolatinis, ne apsimestinas dėmesys pavaldiniams, jų poreikiams ir lūkesčiams. Transformaciniai vadovai, nesvarbu ar individualiai, ar grupiškai, gali būti lyginami su treneriais, kurie daug dirba su pavaldiniais tiek kaip pedagogai, tiek kaip psichologai, tiek kaip vadovai, padėdami jiems susivokti situacijoje bei nukreipdami jų energiją teisinga linkme. Be to, pati transformacinio vadovavimo esmė yra tame, kad pavaldiniams yra perkeliama dalis organizacinės atsakomybės, kuri kuria organizacijos nuosavybės jausmą, todėl vadovai padeda jiems individualizuodami dėmesį, kur galima pavaldiniams padėti, o kartu kur galima iš jų pasimokyti, arba jų pasiekimus nukreipti tinkama linkme visos organizacijos labui.

Apibendrinant pirmuosius transformaciniams vadovavimui priskiriamus keturis faktorius galima teigti, kad ši teorija apibrėžia kaip „geri“ vadovai inicijuoja, vysto ir įgyvendina organizacinius pokyčius. Transformaciniai vadovai vadovavimo proceso metu stengiasi daug dirbti su pavaldiniais, kuria tarpusavio pasitikėjimą, paramą ir pagalbą vienu kitiems organizacijos viduje. Transformaciniai vadovai kiekvieno pavaldinio laimėjimus organizacijos naudai priima kaip visų laimėjimus, nesigviešia jų kaip savo asmeninio pasiekimo, ir stengiasi, kad apie tai žinotų visi organizacijos viduje, nes tai ką duoda transformacinis vadovavimas yra prasmingumas, t.y. kad tai, kas atliekama turi organizacinę naudą, o ne įgyvendina siaurus asmeninius interesus<sup>50</sup>.

Penktasis teorijos faktorius baigia transformacinės vadovavimo teorijos dalį ir pradeda transakcinį vadovavimą, kurio tikslas yra patenkinti tiek vadovo, tiek pavaldinių interesus. Šioje teorijoje nėra to emocinio ryšio tarp vadovavimo proceso dalyvių, koks jis yra transformaciniame vadovavime, ir pagrindiniu fokusu tampa organizacinio tikslo siekimas ir iškeltų lūkesčių įgyvendinimas, paremtas asmeniniu pripažinimu ir galimu apdovanojimu: „jeigu elgsies kaip iš tavęs norima, gausi sau skirtą apdovanojimą<sup>51</sup>“. Priešingu atveju, vietoje apdovanojimo gali būti ir bausmė.

**Penktasis faktorius - priklausantis apdovanojimas (angl. “Contingent Reward”).** Šis faktorius apibūdina tai, kokius medotus taikydamas vadovas siekia gauti iš pavaldinių paramą arba pritarimą tam, ką jis/organizacija nori pasiekti, kartu pabrėžiant, kokią iš to naudą turės ir patys pavaldiniai. Prastas rezultatas ar nepasiektas tikslas taip pat gali reikšti, kad laukto apdovanojimo nebus, arba jis taip pat gali tapti tam tikra bausme. Šis faktorius pabrėžia pragmatiškus santykius, kuri nėra nieko asmeniško, tik darbiniai santykiai.

---

<sup>50</sup> ZABIELA, R. *Vadovavimas ypatingose sąlygose. Bakalauro baigiamasis darbas.* LKA, Vilnius 2009. p. 16.

<sup>51</sup> GOETHALS, G. G., SORENSON, G. J., BURNS J. M. *Encyclopedia of leadership. Volume 4.* California 2004. p. 1558.

**Šeštasis faktorius – vadovavimas įžeidinėjant (angl. “Management-by-Exception”).** Šio faktoriaus esmė yra daug neigiamos kritikos iš vadovo pusės pavaldiniams, žeminimo ir beveik jokio teigiamo skatinimo. Skiriamos dvi vadovavimo įžeidinėjant formos: aktyvi ir pasyvi. Aktyvioje formoje vadovas vykdo nuolatinę kontrolę, stebi pavaldinius ir juos baudžia iš karto šiems nusižengus. Pasyviuoju atveju, vadovas baudžia tik tada, kai rezultatų nepavyksta pasiekti per ilgesnį laiką. Apibendrinant reikia pabrėžti, kad žiūrint iš transakcinio vadovo pozicijos, pavaldinys yra geras tol, kol pildo tai, ko vadovas nori, o asmeninis tobulėjimas leidžiamas tiek, kiek tai netrukdo darbui<sup>52</sup>.

**Septintasis faktorius – Netrukdomas veikimas arba Laissez Faire.** Tai gana kraštutinis faktorius, kuriuo besivadovaujantis vadovas vengia atsakomybės, nesiima iniciatyvos, tempia sprendimų priėmimą, nesistengia dėl savo pavaldinių, labiausia vertina tokį veikimą, kada jo niekas netrukdo ir jo kadencija vadovaujančioje pozicijoje eina ramiai. Pavaldiniai paprastai paliekami patys atlikti užduotis, kontrolės beveik nėra<sup>53</sup>.

Apibendrinant septynis faktorius apimančias teorijas reikia pabrėžti, jog jų kūrėjai ir vystytojai nepriskyrė vienai teorijai visų reikalingiausių savybių, nes didelėse organizacijose, kad būtų išpildyti visi vadovavimo poreikiai bei pasiekti reikalingi rezultatai, reiškia, kad per daug transformacinio vadovavimo gali pavaldinius išlepinti, per daug transakcinio – sukurti nepasitenkinimą, o dėl per daug laissez-faire – galima prarasti organizacijos kryptį ir veiklos kontrolę. Nepaisant to, atlikti tyrimai su kariais parodė, kad taikant tiek transformacinį, tiek transakcinį vadovavimą rengiant karius, galutiniai rezultatai buvo labai panašūs, esminis skirtumas buvo tik tas, kad pasitenkinimas bendra atmosfera ir mokymosi procesu taikant transformacinį vadovavimą buvo ženkliai didesnis<sup>54</sup>.

## 1.4. Vadovavimo teorijų taikymas XXI a. karyboje

Kaip minėta ankstesniuose skyriuose, naujosios vadovavimo teorijos pakeitė tradicines XX a. paskutiniame dešimtmetyje ir iki šių dienų dominuoja Vakarų pasaulio karinėje mintyje (išskyrus laissez-faire, kuri savo esme netinka karinei sistemai). Pirmiausia itin daug dėmesio civiliniame pasaulyje buvo sutelkta į klausimą, ar vadovavimui, nesvarbu, koks jis bebūtų, reikalingi atributai yra įgimti, ar įgyjami. Šioje diskusijoje per laiką atliekant įvairius tyrimus buvo prieita aptakios

<sup>52</sup> NORTHOUSE, P. G. *Leadership. Theory and Practice*. California, 2007. p. 185-187.

<sup>53</sup> GOETHALS, G. G., SORENSON, G. J., BURNS J. M. *Encyclopedia of leadership. Volume 4*. California 2004. p. 1560.

<sup>54</sup> WONG, L., BLIESE, P., MCGURK, D. *Military Leadership: A Context Specific Review*. Lincoln, 2003. p. 682-684. [žiūrėta 2018 11 11]. Prieitis per internetą:

<https://pdfs.semanticscholar.org/8491/0ceba89a2b4a2a60296a9fc3c22f47afec2c.pdf>

išvados, kad tie atributai yra ir dalinai įgimti, ir dalinai įgyti, ir nėra kelių visiškai vienodų atvejų. Karyboje šis atradimas neliko nepastebėtas, nes jis pagrindžia vadovavimo mokymo svarbą, kur esminis klausimas lieka, ant kokios teorijos statyti pagrindus: transformacinės ar transakcinės. Tiek karinėje, tiek civilinėje organizacijoje atliekant tyrimus prieita išvados, kad abi yra reikalingos, nes transformacinė aktualizuoja požiūrį į pavaldinį ir jo santykį su vadovais, motyvuoja, o transakcinė yra efektyvesnė nustatant tikslus, atmetant emocinius niuansus, ieškant, kodėl tam tikri dalykai patyrė nesėkmę bei atliekant korekcinius veiksmus<sup>55</sup>.

XXI a. karyba Vakarų pasaulyje į šias teorijas susikoncentravo dėl daugybės įvairių priežasčių, nes tradicinės nebeatitiko laikmečio iššūkių. Reikėtų pradėti nuo to, kad XXI a. pasaulis yra tapęs ženkliai kompleksiškesniu, nei XX a. antra pusė po II pasaulinio karo. Kariuomenių misijos ir užduotys išsiplėtė po visą pasaulį, o jų spektras pasidarė itin platus: nuo humanitarinių, specialiųjų antiteroristinių operacijų iki tiesioginių karo veiksmų bei taikos palaikymo misijų. Kariuomenės kuo toliau, tuo labiau tapo multikultūrinės, sudarytos iš skirtingų religijų, lyčių, įvairialypės kilmės bei tautybės atstovų, nors ir sukomplektuotos iš tos pačios šalies piliečių, kas ypač pastebėtina Vakarų Europoje, kur imigracija akivaizdžiai pakeitė iki tol buvusį pasaulį. Technologiniai pokyčiai vyksta tokiu greičiu, kad pradėdant vieną karinį įsigijimo projektą, kuris trunka bent 10 metų, dar neįpusėjęs procesui nemaža dalis pradžioje suplanuotų įdiegti technologijų jau būna pasenusios. Komunikacijos ir informacijos sklaidos greitis toks, kad karinių vadovų priimtų sprendimų patekimas į masinės informacijos priemones yra momentinis, kitais terminais kalbant, net ir eilinis karys gali sukelti strateginę audrą. Suvaldyti visus tuos vienu metu karinius vadovus spaudžiančius iššūkius yra labai sunku, nes vien karinis, techninis parengimas nesuteikia reikalingų kompetencijų spręsti vis sudėtingėjančias problemas<sup>56</sup>.

Pasiremdamos transformacinio ir transakcinio vadovavimo teorijomis, Vakarų karinės karių rengimo institucijos savo vadovavimo programas pakreipė pastarųjų pritaikymo linkme. Vienas iš opiausių klausimų, kuriuos mėginama išspręsti, kad dabartinis karių parengimas vadovavimui nebebūtų kaip anksčiau nukreiptas per siaurai, pvz. jau rengiant karininkus taktiniam lygmeniui, reikia jiems skiepyti jų kiekvieno pasirinkimo taktinėje situacijoje svarbą, jų elgsenos ir vadovavimo ypatumų su pavaldiniais galimas pasekmes, jų poelgių poveikį kariniam operaciniam ir strateginiam lygmeniui ir dar daug kitų dalykų, nepaliekant visko išmokti kariui pačiam tarnybos metu, bet tikslingai formuojant reikalingus vadovavimo įgūdžius<sup>57</sup>.

---

<sup>55</sup> NOHRIA, N., KHURANA, R. *Handbook of Leadership Theory and Practice. A Harvard Business School Centennial Colloquium*. Harvard, MA, 2010. p. 746-751.

<sup>56</sup> TAYLOR L. R., ROSENBAUGH E. W., ROSENBAUGH B. E., *Military Leadership in Pursuit of Excellence*. Boulder, CO. 2009. p. 217-218.

<sup>57</sup> Ibid. p. 220-222.

Lietuvos kariuomenės vadovavimo doktrina transformacinio ir transakcinio vadovavimo teorijų pritaikymą apibūdina taip: „Visų lygmenų vadai (viršininkai):

1. Turi taikyti asmeninio vadovavimo praktiką pasitelkdami misiją, viziją, vertybes<sup>58</sup> ir asmeninius įsitikinimus bei pateisinti civilinės ir karinės vadovybės lūkesčius;
2. Turi remtis savo nuomone, kuri formuojasi iš patirties ir išminktų dalykų, taip pat normomis ir taisyklėmis, jei to reikalauja susidariusios aplinkybės;
3. Turi būti nepriekaištingos reputacijos, veiklūs ir atsakingi lyderiai, mokantys tinkamai naudoti išteklius (žmogiškuosius ir materialinius), rūpintis pavaldinių sveikata, gerove, dvasine būkle ir drausme;
4. Turi motyvuoti ir įveiksminti pavaldinius;
5. Turi būti ten, kur geriausiai matys situaciją;
6. Turi vertinti situaciją, ir tik tada priimti pagrįstus sprendimus <...>

Pati svarbiausia vadovaujančio personalo savybė, kuri labiausiai padeda siekti sėkmės ir realizuoti vadovavimo filosofiją, yra lyderystės įgūdžiai. Lyderiavimas yra neatsiejamas nuo aktyvumo (iniciatyvos), improvizacijos (kūrybiškumo), intervencijos, realių pokyčių ir pan. Vadų (viršininkų) gebėjimas ne vien perimti geriausią praktiką, bet ir matyti, atrasti bei diegti naujus (neišbandytus) dalykus yra aukščiausia lyderiavimo pakopa<sup>59</sup>”.

Apibendrinant tiek Vakarų šalių, tiek Lietuvos kariuomenės vadovavimo doktrinos kertinius niuansus reikia pabrėžti, kad transformacinio ir transakcinio vadovavimo teorijų mišinys yra tai, kur link krypta XXI a. karinio vadovavimo samprata, o ne prie vienos iš šių teorijų. Esminis sutarimas dėl tokio pasirinkimo yra tas, kad vadovavimo reiškinys yra labai sudėtingas ir daugialypis procesas, kurio jokia pavienė teorija nėra pajėgi pilnavertiškai perteikti, o civilinio pasaulio siekis vadovavimą vertinti per efektyvumą naudojant pamatuojamus rezultatus yra sunkiai pritaikomas karinėje terpėje, bet kartu yra neblogas atspirties taškas ieškant visapusiško karinio vadovavimo supratimo.

---

<sup>58</sup> LK kario vertybėmis 2016 Lietuvos karinė doktrina D-LK-1 įvardina: patriotizmą, ištikimybę, pasiaukojimą, sąžiningumą, drąsą, pagarbą, garbę ir principingumą.

<sup>59</sup> Lietuvos kariuomenės Mokymų ir doktrinų valdyba. *Vadovavimas.LK vadovavimo doktrina D-LK-06*. Vilnius, 2018. p. 4-2.

## 2. KARINIO VADOVAVIMO PATIRTIS XX AMŽIAUS KETVIRTAJAME DEŠIMTMETYJE

XX a. 4-me dešimtmetyje Lietuvos kariuomenės karinio vadovavimo patirtį galima traktuoti įvairiai, bet tik to laikmečio rašytiniai šaltiniai gali padėti atrasti tam tikrą ryšį su dabarties vadovavimo teorijomis. Tuos šaltinius aiškumo dėlei reikia suskirstyti į keletą didesnių blokų, kurie kiekvienas bus vertinami atskirai, ieškant bendros minties linijos bei kitokių vidinių panašumų, kurie tikėtina leis daryti konkretesnes išvadas.

Pirmasis blokas - tai doktrininiai Lietuvos kariuomenės dokumentai, apibrėžiantys karinių vienetų kasdieninę ir kovinę veiklą, tokie kaip pvz. 1932 m. Generalinio štabo kursų leidinys *Stambesnių kariuomenės junginių vadovavimo laikinieji dėsniai*<sup>60</sup>, įvairūs statutai ir pan. Šie dokumentai traktuotini kaip oficialioji formalioji Lietuvos kariuomenės pozicija vadovavimo klausimais daliniuose, kurią įdiegti buvo dalinių vadovybės pareiga, bei kartu mokomoji medžiaga vykdant kasdieninį rengimą.

Antrasis blokas yra karinio rengimo ir mokymo įstaigų indėlis į tarpukario karininkijos ir vadovaujančių puskarininkių rengimą per įvairių kursų mokymo programas, karo pedagogikos<sup>61</sup>, psichologijos, karinio rengimo leidinius, kurie kaip ir pirmasis blokas turėjo praeiti pro kariuomenės cenzūrą ir turėtų būti vertinami kaip aiški pozicija, į ką koncentravosi kariniai pedagogai rengdami kadrus nuolatinei tarnybai daliniuose.

Trečiąjį bloką sudaro tarpukario karinės periodikos leidiniai, tokie kaip *Karys*, *Kardas*, *Mūsų žinynas* ir juose išsakyta įvairių kariuomenės atstovų pozicija vadovavimo klausimais. Šiuose leidiniuose vykusios diskusijos yra aiškus atspindys, kaip per paskutinį dešimtmetį iki okupacijos vystėsi vadovavimo karinė mintis, už oficialiųjų karinių leidinių „sienos“, ir kartu kaip ta karinė mintis įtakojo oficialiųjų dokumentų vadovavimo traktuotes bėgant laikui.

Išanalizavus blokus pavieniui, toliau bus mėginama rasti tarpusavio ryšių ne tik blokų viduje, bet ir tarp pačių blokų, bei išskirti panašias / skirtingas tendencijas, kurios 4 skyriuje bus perkeltos į šiuolaikinių vadovavimo teorijų rėmus galutiniam ryšiui arba jo nebuvimui tarp tarpukario ir dabarties nustatymui.

---

<sup>60</sup> Lietuvos kariuomenės Generalinio štabo kursų leidinys. *Stambesnių kariuomenės junginių vadovavimo dėsniai*. Kaunas, 1932.[žiūrėta 2018 06 04]. Prieitis per internetą <http://www.epaveldas.lt/object/recordDescription/KVB/C130000486053>

<sup>61</sup> ABARAVIČIUS, PLK. LTN., *Karo pedagogika (konspektas) II pataisyta laida*. Kaunas, 1939 m. p. 1. . [žiūrėta 2018 06 04]. Prieitis per internetą: <http://www.epaveldas.lt/object/recordDescription/KVB/C130000451100>

## 2. 1. Pirmasis blokas: Doktrininiai Lietuvos kariuomenės dokumentai

XX a. 4-ojo dešimtmečio Lietuvos kariuomenės doktrininių leidinių buvo gausu. Vieni aprašė įvairius su buitimi, aprūpinimu, kasdienine tarnyba, kariniu rengimu daliniuose susijusius dalykus (tą būtų galima lyginti su šiuo metu naudojamais doktriniais dokumentais kaip pvz. Standartinės karinio vieneto veiklos procedūros), kiti nustatė specialias procedūras skirtas kovojantiems vienetais (dabartinis atitikmuo būtų Taktinės karinio vieneto veiklos standartinės procedūros, taktikos vadovai ir pan.). Pirmiesiems vadovavimo klausimai nebuvo aktualūs, todėl jie nebus toliau nagrinėjami. Antrieji priešingai gana detalai aptarė įvairius vadovavimo aspektus. Dėl aiškesnio situacijos paveiklo, neišvengiamai teks tuos doktrinius leidinius gausiai cituoti, siekiant neiškreipti to, ką norėjo pasakyti jų kūrėjai. Vėliau po kiekvienu seks trumpas trumpas vertinimas, pabrėžiantis esminius momentus.

1924 m., 1931 m. (pakartotas 1924 m. leidimas<sup>62</sup>) *Vidaus tarnybos statutas*<sup>63</sup>. Nepaisant to, kad šis statutas buvo išleistas iki darbe nagrinėjamo periodo pradžios, pastebėtina, kad jis nepakeistas buvo perleistas 1931 m., todėl chronologiškai telpa į nustatytas ribas. Vėliau iki sovietinės okupacijos pradžios buvo išleistas ne vienas atnaujintas statutas, bet archyvuose ir bibliotekose jie nėra pilni, ir galima perskaityti tik atskiras jų dalis, o naujausios versijos su visomis dalimis rasti nepavyko. Dėl šios priežasties, toliau bus nagrinėjamas 1924 / 31 m. leidimas. Vidaus tarnybos statutas nustatė Kariuomenės vidaus tvarką, karių pareigas ir pan., kuri būtų galima lyginti su dabar galiojančia Lietuvos karine doktrina<sup>64</sup> bei kitais tarnybą apibrėžiančiais statutais ir veiklos procedūromis.

„IV. SKILTIS. Viršininkų pareigos. Bendrosios pareigos.

113. Viršininkas turi būti visur pavyzdys savo valdiniam.

114. Viršininkas laiko savo komandą drausmę ir tvarką. Jis moko valdinius sąžiningai eiti tarnybos pareigas ir pats tokį pavyzdį duoda.

115. Jis turi būti teisingas, ramus, jo reikalavimai griežti. Jis duoda gyvumo, gero elgesio, įstatymų ir viršininkų įsakymų vykdymo pavyzdį.

116. Jis turi įkvėpti savo valdiniams pasišventimo tėvynei jausmą, pasiryžimą, klusnumą, drausmingumą, karių mandagumą, sumanumą; turi auklėti juose iniciatyvą, narsumą ir puolimo

<sup>62</sup> Informacija apie pakartotą 1924 m. Vidaus tarnybos statuto išleidimą 1931 m. paimta iš Išeivijos lietuvių fondų. [žiūrėta 2019 01 31]. Prieitis per internetą: <http://www.archyvai.lt/lt/iseivijos-fondai.html>

<sup>63</sup> Vyriausiojo štabo karo mokslo skyriaus leidinys. *Vidaus tarnybos statutas*. Kaunas, 1924. [žiūrėta 2019 01 31]. Prieitis per internetą: <http://www.epaveldas.lt/object/recordDescription/LNB/C1B0003709234>

<sup>64</sup> Lietuvos kariuomenės Mokymų ir doktrinų valdyba. *Lietuvos karinė doktrina D-LK-01*. Vilnius, 2016.

dvasią, tvirtą būdą, valią ir atkaklumą. Rūpinasi karo mokslą platinti, karišką ūpą, karišką ambiciją (savimeilę) įkvėpti ir karžygiškumą kelti. <...>

119. Įsakdamas savo valdiniam, leidžia jiems veikti duotųjų teisių ribose visiškai savarankiškai. <...>

121. Kiekvienas viršininkas turi tiksliai išmokti ir tvirtai žinoti visa, kas jo pareigoms yra privaloma. Neturi pamiršti, kad mokslo stoka mažina jo valdinių pasitikėjimą.

122. Viršininkas turi įgyti savo valdinių pasitikėjimą ir pagarbą. Tam reikalui jis turi išdirbti savyje pareigos jausmą, tvirtą būdą, mokėjimą save valdyti, energiją ir iniciatyvą (savarankiškumą). <...>

124. Kai viršininkas veikia savo iniciatyva, sprendimas visada turi visiškai atitikti vyresniojo viršininko bendram sumanymui. <...>

128. Jis įvertina gabesnius valdinius, kad jie būtų parengti aukštesnėms vietoms. <...>

130. Jis rūpinasi apie valdinių sveikatą ir jų reikalus; reikale būna patarėjas ir užtarėjas; rūpinasi jų gerove ir stengiasi dorovėj nupuolusius pataisyti<sup>65</sup>.

„Vidaus tarnybos statuto“ esminės mintys apie vadus ir vadovavimo sampratą sukasi aplink dvi aiškias ašis: vado savybės ir kompetencijos; vado elgesys ir vadovavimo ypatumai. Pirmoji ašis apibrėžia neformalią vado asmenybės dalį, antroji skirta vykdomos pareigoms įgyvendinti reikalingiems formaliems reikalavimams.

Neformalioji asmenybės dalis apima vado žmogiškąsias savybes bei tam tikrus bendravimo įgūdžius, kurių reikia vadovavimui įgyvendinti. Labiausiai išskiriamas asmeninio pozityvaus pavyzdžio leitmotyvas, kuris yra kertinis vado asmenybės akmuo, nes jis pavaldinių yra nuolatos stebimas, ir jo elgesys kartu su jo vykdoma edukacine patriotine veikla veikia kaip mokomoji priemonė, t.y. kariai ne tik gauna teorines žinias, kaip jie turėtų elgtis bei veikti, bet ir mato tai savo akimis vado asmenyje. Dėl šios priežasties vadas privalo savo asmeniu atspindėti tai, ką jis skleidžia kitiems, ir pats atitikti kitiems keliamus reikalavimus. Kertinėmis vado karinėmis asmenybės savybėmis laikomos: teisingumas, narsa, iniciatyva, sąžiningumas, rūpestingumas bei kai kurios kitos. Dalis jų yra įgimta, dalis įgyta, bet labai tikėtina, kad teisingai formuojant vadus, daugelio tų savybių galima išmokyti, nes tai tiesiogiai susiję su asmeniniu pavyzdžiu, kas itin aktualu kasdieninėje tarnyboje, ir kritiškai svarbu mūšyje.

Formalioji ašis apima karinės organizacijos esminius vadovavimo principus, t.y. įsakymų laikymąsi bei įsakymų davimą; savo pareigų ir darbo išmanymą, kas pasiekama tik per nuolatinį

---

<sup>65</sup> Vyriausiojo štabo karo mokslo skyriaus leidinys. *Vidaus tarnybos statutas*. Kaunas, 1924. p. 28-31 [žiūrėta 2019 01 31]. Prieitis per internetą: <http://www.epaveldas.lt/object/recordDescription/LNB/C1B0003709234>

tobulinimąsi; karių vertinimą ir rūpestį jų gerbūviu; karių mokymą ir patriotinį auklėjimą; pamatuotą iniciatyvą veikti aukštesnio vado nustatytuose rėmuose, kad kaip įmanoma geriau būtų įgyvendintas pastarojo ketinimas ir pan. Šio statuto formali karinio vadovavimo samprata taip pat iš dalies suponuoja mintį, kad nepaisant taikomų aukščiau paminėtų karinio vadovavimo principų, neformali vado asmenybės dalis yra iš tiesų svarbi. Neformalusis pamatas yra atspirties taškas, ir jei jis yra silpnai išvystytas, formalioji dalis nebetenka prasmės, nes jos įgyvendinimas be stipraus pozityvaus vado asmenybės pavyzdžio, be visų reikalingų savybių, kompetencijų ir elgesio standartų neduos siekiamo teigiamo standarto. Dėl šios priežasties efektyvus karinis vadovavimas be tinkamai visapusiškai paruošto vado greičiausiai negalės būti įgyvendintas.

1931 m. *Kario kalendorius 1931 m*<sup>66</sup>. Šis leidinys buvo spausdinamas kiekvienais metais ir labiau skirtas plačiam žemesnio laipsnio puskarininkių ratui ir jaunesniems karininkams, bei tikėtina, jog turėjo pasitarnauti ne tik kaip informacijos šaltinis kasdieninėje tarnyboje, bet kaip ir patriotinio auklėjimo medžiaga jaunajai karių kartai, nes leidinys panašu buvo išduodamas kiekvienam kariui asmeniškai<sup>67</sup>. Jame yra išdėstytos visos svarbiausios šalies šventės, įskaitant ir religines, pateikiama trumpa Lietuvos valstybės ir kariuomenės istorija, aprašoma valstybės politinė sąranga ir pavaldumo hierarchija bei visa eilė kitų eiliniam kariui aktualių dalykų nuo dujų karo iki arklių kaustymo: „Šio kalendoriaus tikslas, kaip sakėme, yra informacija – žinios apie mūsų valstybę, ir svarbiausia, apie jos apsaugą ir ginkluotąją jėgą – kariuomenę, šaulių sąjungą, dragūnus ir artimas organizacijas. Tos žinios reikalingos karo tarnyboje ir už jos. Todėl kalendorius tinka ir kareiviams, ir karininkams, ir atsarginiams, ir civilinėms įstaigoms“<sup>68</sup>. Pastebėtina, kad nuo 1931 m. kalendoriaus apimtis tik didėjo, bet esminiai dalykai liko daugiau ar mažiau tie patys.

Šiam rašto darbui *Kario kalendorius* aktualus tuo, kad jis nors pats ir nebūdamas doktrininis, labai paprastai apibrėžia, kaip atrodė karinio vadovavimo grandinė tuometinėje Lietuvos kariuomenėje, taigi, atspindi doktriną faktiškai. Kadangi vadovavimo grandinė ir jos organizacija yra karinio vadovavimo sampratos dalis, ją taip pat privalu paanalizuoti.

„Vadovybė. Visai kariuomenei ir kiekvienam vienetui vadovauja jų vadai ar viršininkai. <...> Krašto apsaugos ministeris yra aukščiausias po Respublikos Prezidento kariuomenės viršininkas. Jis

---

<sup>66</sup> Vyriausiojo štabo spaudos ir švietimo skyriaus leidinys. *Kario kalendorius 1931 metams (365 dienos)*. Kaunas, 1930.

<sup>67</sup> Kalendoriaus viename iš pirmųjų puslapių galima rasti vietą įrašyti savo vardui, asmens ir ginklo duomenims, bei kitai kariui aktualiai informacijai, t.y. šis kalendorius turėjo būti asmeninis pagalbininkas tarnyboje.

<sup>68</sup> Vyriausiojo štabo spaudos ir švietimo skyriaus leidinys. *Kario kalendorius 1937 metams (365 dienos)*. Kaunas, 1936. p. 6. [žiūrėta 2019 04 13]. Prietis per internetą: [https://www.limis.lt/paieska/perziura/-/exhibit/mediaObjectPreview/190000010153473/190000010341943?\\_exhibitPreviewportlet\\_WAR\\_limiskportlet\\_bac\\_kUrl=%2Fpaieska%2Fperziura%2F-%2Fexhibit%2Fpreview%2F190000010153473%3Fs\\_id%3DwOHUR1nygVNDbNGT%26s\\_ind%3D86%26valuabl\\_e\\_type%3DEKSPONATAS](https://www.limis.lt/paieska/perziura/-/exhibit/mediaObjectPreview/190000010153473/190000010341943?_exhibitPreviewportlet_WAR_limiskportlet_bac_kUrl=%2Fpaieska%2Fperziura%2F-%2Fexhibit%2Fpreview%2F190000010153473%3Fs_id%3DwOHUR1nygVNDbNGT%26s_ind%3D86%26valuabl_e_type%3DEKSPONATAS)

sprendžia visus klausimus, kurie liečia kariuomenės organizaciją ir administraciją. <...> Vyriausiojo štabo viršininkas yra techniškas krašto apsaugos ministerio patarėjas ir atsako už kariuomenės parengimą karui. Vyriausias štabas: Gedimino gt. 19. Vyr. štabo sudėtis: generalinio štabo ir administracijos valdybos. Vyr. štabo viršininko priklauso: karo apygardų viršininkai, kariuomenės inspektorius, kavalerijos, aviacijos, karo technikos viršininkai, karo sanitarijos ir karo veterinarijos viršininkai ir šaulių sąjungos viršininkas. Generalinio štabo valdybos viršininko priklauso: I, II, III, IV ir karo topografijos skyriai.

I (organizacijos ir mobilizacijos) skyrius rūpinasi kariuomenės organizacija ir mobilizacija (naujų šaukimais, atsargon paleidimas, atsargos tvarkymas, ginkluotų pajėgų ir rezervų organizavimas).

II (informacijų) skyrius seka kitų valstybių kariuomenės organizaciją, apginklavimą ir mokymą.

III (operacijų) skyrius rengia krašto gynimo planus ir kariuomenei mokyti taisykles, programas, statutus ir vadovėlius, tvarko ryšių tarnybą. Organizuoja kariuomenės manevrus, iškilmes.

IV (tarnybų) skyrius rūpinasi tiekimo, evakuacijos, etapų ir susisiekimo tarnybos reikalais <...> Administracijos valdybos viršininko priklauso: rikiuotės, pensijų, spaudos ir švietimo ir ūkio skyriai, kariuomenės archyvas, karo kapelionai ir kr. aps. m-jos kanceliarija<sup>69</sup>.

Analizuojant aukščiau aprašytą vadovavimo hierarchiją galima pastebėti labai daug panašumų su dabartine situacija. 2018 m. Vadovavimo doktrina išskiria keturis dalykus, kurie apibūdina konceptualų vadovavimo sistemos modelį: žmonės; ryšių ir informacinės sistemos; procesai ir procedūros; infrastruktūra<sup>70</sup>. Lyginant su tarpukario atveju, taip pat matome keturis pagrindinius skyrius, kurie atitinkamai rūpinasi tais pačiais keturiais dalykais, nekalbant apie mažesnius specifinius vienetus. Darytina, išvada, kad esminio skirtumo tarp anų ir šių laikų konceptualaus organizacinės vadovavimo struktūros modelio nėra. Be to, žvelgiant į štabo skyrių numeraciją, ji ne tik beveik vienoda su dabar galiojančia, bet ir dalinai atitinka bet kurio dabartinio NATO štabo struktūrą: pvz. NATO SHAPE vadavietė<sup>71</sup> ir Lietuvos Gynybos štabas (Generalinio štabo atitinkmuo tarpukariu) taiko tą pačią numeraciją: skyrius J1 – Personalo klausimai, skyrius J2 – Žvalgyba, J3 – Einamosios operacijos, J4 – Logistika ir t.t. Atkreiptinas dėmesys, kad po II pasaulinio karo, atsirado ir daugiau štabo skyrių nuo J5 iki J9, kurie iš dalies perėmė pirmų keturių tam tikras funkcijas, bet

<sup>69</sup> Vyriausiojo štabo spaudos ir švietimo skyriaus leidinys. *Kario kalendorius 1931 metams (365 dienos)*. Kaunas, 1930. p. 108-111.

<sup>70</sup> Lietuvos kariuomenės Mokymų ir doktrinų valdyba. *Vadovavimas. LK vadovavimo doktrina D-LK-06*. Vilnius, 2018. p. 3-2.

<sup>71</sup> NATO SHAPE. Evolution of the SHAPE Staff Structure. 1951-Present. 2017. p. 11. [žiūrėta 2019 04 13]. Prieitis per internetą: <https://shape.nato.int/resources/site2092/history/shape%20staff%20structure%20evolution%202010.pdf>

vėlgi esminio skirtumo tarp to, kaip buvo organizuojama vadovavimo grandinė tada ir šiandien beveik nėra.

1932 m. *Stambesnių kariuomenės junginių vadovavimo laikinieji dėsniai*. Šį laikinąjį doktrininį dokumentą būtų galima laikyti vėlesnio leidimo įvairių statutų atspirties tašku, nes jame išdėstytos panašios mintys toliau sutinkamos ne viename leidinyje. Jis apibrėžia, kaip norėta formuoti vadų supratimą apie karinius veiksmus su jiems pavaldžiais vienetais, vadovavimo hierarchiją, atsakomybės padalinimą, ir kartu savyje sukaupia visą ankstesnę kariuomenės kovinių veiksmų organizavimo patirtį.

„4. Pasisekimą kautynėse laiduoja šie veiksmai:

- a) kariuomenės dorinis parengimas, visų kovotojų tvirtas pasiryžimas nugalėti <...>
- c) aiškus kautinių tikslas ir gera kautynių veiksmų organizacija, pagrįsta savo tikslu kautynių priemonių ir gyvųjų jėgų ypatybių bei aplinkybių įvertinimu;
- d) atsakomybės nebijojimas už drąsų nusprendimą;
- e) mokėjimas panaudoti technikos priemones ir greitas prisitaikymas prie naujų kautynių būdų <...>

9. Kautynėse kariuomenės vadovavimas užtikrinamas:

- a) kariuomenės junginio taikos meto taktišku parengimu ir jo tobulinimu karo metu;
- b) gera kariuomenės drausme;
- c) nuolatinio aplinkybių sekimu ir jų vertinimu drąsiais, be svyravimų priimtais ir aiškiai išreikštais sprendimais;
- d) visų vadų savarankiškumu, tvirtu nusistatymu įvykdyti gautus uždavinius ir sumaniu iniciatyvos pareiškimu;
- e) ryškiu ir greitu vadovybės organų darbu ir nuolatinio ryšių laikymu;
- f) asmeniniu bendradarbiavimu <...>

11. Kautynių sudėtingumas ir jų įtempimas, kautynių tvarkos išblaškymas bei susmulkinimas apsunkina vadovavimą, bet tuo pačiu primygtinai reikalauja planingumo ir kautynių vadovavimo aiškumo. Tokiose sąlygose gyvas planingas vadovavimas įvykdomas tik parodant visam kautynių sąstatui (dispozicijai) iki net eilinio kovotojo, didžiausią pasiaukojimą, griežčiausią drausmę bei iniciatyvą <...> vadas turi nuspręsti savo iniciatyva, išeidamas iš bendro junginio veikimo tikslo ir susidariusių aplinkybių <...>

12. Junginio tinkamumą kautynėms vadovybė palaiko skiepydama:

- a) tautinį ir valstybinį susipratimą, pasiryžimą pasiaukoti už krašto laisvę ir nepriklausomybę, karo tikslo aiškų supratimą, dvasios stiprybę ir vyriškumą;

b) viršininkų sveiką bendravimą su valdiniais, viduje vienybę, drausmę, pasitikėjimą savim ir vadovybe;

c) sklandų ir mokamą kautynių vadovavimą; laimėjimai labiausiai sustiprins pasitikėjimą vadais ir dalių galią kautis <...> Viršininkas turi visais galimais būdais skiepyti valdiniam tikėjimą nugalėti, energiją, gyvumą darbe, kelti jų iniciatyvą ir pasiryžimą<sup>72</sup>

Aukščiau pateiktose citatose pabrėžtos esminės sąvokos, kurios išskiria keletą kritinių formalaus doktrininio požiūrio į vadovavimą aspektų:

1. Vadas, nepaisant padėties karinėje struktūroje, turi sugebėti aiškiai perteikti visiems pavaldiniams *pagrindinį tikslą*. Tas tikslas turi būti tiek aiškus ir suprantamas, kad net nutrūkus ryšiui su aukštesne vadaviete, pavaldūs vadai galėtų imtis iniciatyvos ir suvokdami vado ketinimą tęsti veiksmus tikslui pasiekti.
2. *Vadovavimas ir sprendimų priėmimo procesas* turi būti savalaikis, aiškiai išdėstytas ir greitas, kad būtų įmanoma spėti reaguoti į nuolat besikeičiančią situaciją, be to paliekama laisvės vadui, atsidūrusiam tokioje padėtyje, kada reikalaujama individualaus sprendimo, sprendimą priimti pačiam – tai dabar vadinama tiksliniu vadovavimu (angl. Mission Command). *Tikslinio vadovavimo*<sup>73</sup> būdas, kai centralizuotai priimti sprendimai pagal susiklosčiusią situaciją įgyvendinami tik vadovaujantis anksčiau gautu aukštesnio vado ketinimu, kur sprendimo laisvė kovos veiksmų vietoje paliekama pačiam žemesnio lygmens vadui, su sąlyga, kad jis sugebės po to kaip įmanoma greičiau informuoti kitus vadus tiek horizontalioje, tiek vertikalioje organizacinėje struktūroje, kad jo veiksmai neįneštų nereikalingos destruktijos bendrame plane. Tikslinis vadovavimas neįmanomas be iniciatyvos ir drąsos priimti nestandartinius sprendimus, bei gebėjimo tinkamai įvertinti susiklosčiusią situaciją.
3. Vadovas gali tikėtis sėkmės tik tada, kai jo *organizacija* yra gerai parengta, jos struktūra yra aiški, subordinacijos kanalai žinomi, veiksmų laisvė iš anksto apibrėžta, aprūpinimas užtikrintas. Tai taip pat vienas iš kritinių aspektų, ypač mūsų lauke, nes tik tinkamai sustyguota organizacija geba nukreipti savo visą reikalingą potencialą į iškeltą tikslą, t.y. kai visi dirba koordinuotai, ir kartu žino, ko tikėtis iš kolegų.
4. *Motyvaciniai aspektai* yra itin svarbūs: pradedant nuo asmeninio vado santykio su pavaldiniais, iki reikalingų motyvacinių priemonių. Niekas taip nedemotyvuoja

<sup>72</sup> Lietuvos kariuomenės Generalinio štabo kursų leidinys. *Stambesnių kariuomenės junginių vadovavimo dėsniai*. Kaunas, 1932. p. 1-6. [žiūrėta 2018 06 04]. Prieitis per internetą <http://www.epaveldas.lt/object/recordDescription/KVB/C130000486053>

<sup>73</sup> Lietuvos kariuomenės Mokymų ir doktrinų valdyba. *Vadovavimas.LK vadovavimo doktrina D-LK-2018*. Vilnius, 2018. p. 2-15, p. 4-2.

besikaunančių vienetų, kai ne dėl priešų kaltės organizacija prastai funkcionuoja (maitinimas, aprūpinimas atsargomis ir pan.). Tikėjimas savo jėgomis, ir kad visi atliks tai, kas nuo jų priklauso yra papildoma energija (angl. Force Multiplier), kartais leidžianti atsilaikyti net sudėtingiausiose situacijose. Kiekvienas vadas turi nepamiršti, kad kritinėse situacijose, ypač esant reikalingų priemonių trūkumui ir netekus dalies karių, motyvacija tampa ta vidine jėga, kuri veda į priekį bei kartais leidžia pasiekti neįtikėtinų dalykų.

„Visų kariuomenės kovotojų, nuo eilinio iki vyriausiojo vado, noras nugalėti yra pirmoji laimėjimo sąlyga <...> Noras nugalėti negali būti plačiai išplėstas, jei kareivio širdyje nėra pasitikėjimo savimi, savo kovos draugais ir savo vadais. <...> Vado vaidmuo kautynėse labai svarbus. Vadas – ar jis karininkas, ar puskarininkis – turi užsitarnauti valdinių pasitikėjimo ir pagarbos. <...> Vyraujanti viršininko savybė turi būti nuoširdus atsakomybės jausmas. <...> Jie žmonės žino, kad vadas gyvena dėl jų ir dalinasi su jais džiaugsmu ir nepasisekimais, jie mielai paaukvoja visas jėgas ir kantriai pakenčia nepasisekimus. <...>

61. Be gero kariško pasirengimo ir gerų kovotojų savybių, vadas turi būti gerbiamas ir kaip žmogus, už jo drąsą, už jo gerą ir drausmingą santykiavimą su valdiniais. Vadas turi būti savo valdinių patarėjas asmeniškuose ir kariškuose klausimuose. <...>

66. Kautynėse sprendžiamos reikšmės turi pačių vadų ir eilinių asmenų pavyzdys. Todėl visi vadai visada turi remti ir skatinti asmens sumanumo reiškinius ir pagirti kiekvieno kario narsumą puolamuose veiksmuose, bei užsispyrimą ginamosiose kautynėse, o esant reikalui, savo pavyzdžiu bei dalyvavimu paveikti besikaunančią kariuomenę<sup>74</sup>.

Aukščiau paminėta ištrauka yra antra „Stambesnių kariuomenės junginių vadovavimo laikinųjų dėsnių“ dalis, aprašanti vadovavimą. Ji koncentruojasi į dalykus, kurie labiau susiję su asmeninėmis vado savybėmis, t.y. su svarbia neformalia jo asmenybės dalimi, kurios reikia sėkmingai veiklai. Pirmiausia vadas turi būti toks, kuriuo galima pasitikėti, nes jo bendravimas, kad ir griežtas, bet nuoširdus. Jo rūpestis nėra apsimestinas. Vadas turi savo pavaldinių pagarbą dėl to, kad yra tarp jų, o ne virš jų, ir kad jis asmeniniu pavyzdžiu veda karius į priekį, o nėra tas, kuris slepiasi už nugaros. Galiausiai, vado profesionalumas darbe yra taip pat aiškiai pastebimas, dėl ko jis ir kaip žmogus, ir kaip karys turi užsitarnavęs aplinkinių pagarbą bei pasitikėjimą.

Šis vidinių asmeninių savybių rinkinys papildo formalųjį, nes efektyviam vadovavimui pasiekti jų negalima vieno nuo kito atskirti, visa kita yra karinio pasirengimo klausimas. Panaši tendencija pastebima ir kituose žemiau pateiktuose doktriniuose dokumentuose.

---

<sup>74</sup> Lietuvos kariuomenės Generalinio štabo kursų leidinys. *Stambesnių kariuomenės junginių vadovavimo dėsniai*. Kaunas, 1932. p. 26-27. [žiūrėta 2018 06 04]. Prieitis per internetą <http://www.epaveldas.lt/object/recordDescription/KVB/C130000486053>

1937 m. *Artilerijos statutas. A-51*. Artilerijos statutas, kaip ir kiti kovos taktikos dokumentai, apibrėžė artilerijos panaudojimo specifiką remiant sausumos padalinių vienetus. Skirtingai nuo pėstininkų, artilerijos veiksmingumas priklausė nuo pirmųjų siunčiamų ugnies paramos užsakymų, t.y. artilerijos vienetai neturėjo galimybės veikti vieni pagal savo tiesioginę paskirtį be pėstininkų ar koordinacijos su aviacija, todėl jų veikla privalėjo būti tampriai susieta su tuo, kas vyko fronto linijoje. „Šis statutas duoda artilerijos taktinio naudojimo rėmus įvairiose kautynėse ir jų ruožuose. Jį taikant kiekvienu atskiru atveju, reikia siekti kuo didžiausio lankstumo ir tikslingumo, nuolat turint galvoje aplinkybes ir turimas priemones. <...> Artilerija veikia kitų ginklų rūšių, o ypač pėstininkų naudai“<sup>75</sup>.

„Kiekvienas artilerijos vadas rengia savo vienetą kautynėms ir jam vadovauja įvairiose aplinkybėse. Kiek leidžia turimos priemonės ir aplinkybės, vadas rūpinasi suteikti savo vienetui kuo geriausias medžiagines, dvasines ir auklėjamąsias sąlygas. <...> Jis nepaliaujamai prižiūri ir tobulina savo vieneto techninį mokymą ir jo užgrūdinimą; jis tvirtai laikosi griežtos, bet teisingos drausmės. <...> Jis nuolat skiepia savo valdiniams tėvynės meilės, pareigos, garbės, vieningumo ir draugiškumo jausmus, pats visuomet būdamas jiems geru pavyzdžiu. <...>

74. Vadas įgyja reikalingą pasitikėjimą savo būdo tvirtumu, aukšta dora, dalyko mokėjimu ir atsakomybės nevingimu. Jis turi būti įstatymų gerbimo, sąžiningumo, klusnumo, narsumo, ryžtingumo ir pasiaukojimo pavyzdys. <...>

78. Aukštesnieji vadai, siekdami laimėjimo, naudoja turimas priemones ir dalinius, duodami pastariesiems reikalingus įsakymus. <...>, reikalauja iš žemesnių vadų:

- a) nuolatinio budrumo;
- b) sveikos iniciatyvos;
- c) nesvyruojančio ryžtumo.<...>

Nevisuomet pavyksta padaryti visiškai tobulą ir be jokių trūkumų sprendimą. Tačiau griežtas ir energingas vykdymas gali išlyginti sprendimo spragas, tuo tarpu ir geriausias sprendimas, vykdomas lėtai, be ryžtumo, gali duoti nekokias pasekmes. <...>

84. Kautynėse ryšiams sutrūkus, aplinkybėms visiškai pasikeitus arba negavus laiku reikalingų įsakymų, artilerijos vadas veikia savo iniciatyva.

82. Kiekvieno artilerijos vado pagrindinė pareiga kautynėse – vykdyti jam duodamus uždavinius, kuo tikslingiausiai panaudojant savąjį ginklą“<sup>76</sup>.

<sup>75</sup> Krašto apsaugos ministerija. *Artilerijos statutas. A-51*. Kaunas, 1937. p. 1-3.

<sup>76</sup> Krašto apsaugos ministerija. *Artilerijos statutas. A-51*. Kaunas, 1937. p. 27-31

Artilerijos statuto citatos, skirtingai nuo 1932 m. junginių vadovavimo dėsnių aiškiai neatskiria formalios ir neformalios vadovavimo pusės, bet viską apima iškart, ir norint apibrėžti specifines vienai ir kitai pusei būdingas dalis, citatose reikia atskirti daug dalykų surašytų be konkretaus atribojimo. Žemiau pateikti esminiai tiek formalios, tiek neformalios vadovavimo pusės aspektai:

1. Vadas, anot statuto, yra ne tik asmuo, kuris yra vertinamas už tam tikras būdo savybes, jis kartu yra ir vadybininkas, ir administratorius, ir mokytojas, ir moderatorius tarp skirtingų ginklų rūšių, t.y. neužtenka tik vadovauti grupei žmonių, reikia turėti įvairių sričių kompetencijų, be kurių neįmanomas efektyvus vadovavimas. Vadas privalo būti savo *srities profesionalas*, bei nuolat tobulintis ne tik savo srityje, bet ir kitose, su kuriomis potencialiai gali tekėti dirbti: nuo pėstininkų iki aviacijos.
2. Kaip ir junginių vadovavimo dėsniuose, vadas turi sugebėti aiškiai ištransliuoti savo pavaldiniams *pagrindinį tikslą*. Tikslų įgyvendinimas paremtas mažesnių *uždavinių* atlikimu. Kaip ir tikslas, uždaviniai turi būti aiškūs ir lengvai suprantami, kad nutrūkus tiesioginiam ryšiui su vadaviete žemesni vadai galėtų imtis iniciatyvos ir tęsti vykdymą savo nuožiūra. Aišku, subordinacijos ir veiksmų koordinavimo klausimai vis vien išlieka aktualūs, ir automatiškai nesuteikia vadui teisės veikti vienam.
3. *Sprendimų priėmimo procesas* vėlgi iš dalies paremtas *tikslinio vadovavimo*<sup>77</sup> būdu ir aiškiai pabrėžiama, kad sprendimo priėmimas yra viena iš kritinių kompetencijų, kurią privalo turėti vadas. Siekiant, kad sprendimo priėmimo procesas būtų greitas, pabrėžiamos trys vadų savybės: budrumas, iniciatyva ir ryžtas. Budrumas leidžia laiku pastebėti prieš daromas klaidas, savųjų vienetų artėjančias problemas ir tuo pasinaudoti. Pastebėtų galimybių įgyvendinimas arba potencialių problemų užkirtimas neįmanomas be pagrįstos, greitai ir laiku parodytos iniciatyvos bei ryžto viso to imtis. Taip, kaip pateiktas siektinas sprendimų priėmimo greitis („griežtas ir energingas“), jis iš dalies galėtų būti siejamas su taip vadinamu Boyd'o ciklu, kurį mini dabartinė Lietuvos kariuomenės vadovavimo doktrina. Boyd'o ciklo paskirtis yra sutrumpinti sprendimo priėmimo kelią ir padidinti jo greitį, kad jau vien tuo būtų galima pranokti priešą<sup>78</sup>. Tai leidžia silpnesnėmis pajėgomis įveikti didesnes ir galbūt geriau ginkluotas prieš pajėgas, kurių vadai delsia priimti reikalingus sprendimus. Žinant potencialius tarpukario Lietuvos priešus<sup>79</sup> ir jų vienetų dydį

---

<sup>77</sup> Lietuvos kariuomenės Mokymų ir doktrinų valdyba. *Vadovavimas.LK vadovavimo doktrina D-LK-2018*. Vilnius, 2018. p. 2-15, p. 4-2.

<sup>78</sup> Lietuvos kariuomenės Mokymų ir doktrinų valdyba. *Vadovavimas.LK vadovavimo doktrina D-LK-2018*. Vilnius, 2018. p. 2-4, 2-5.

<sup>79</sup> JOKUBAUSKAS, V. „*Mažųjų kariuomenių*“ galia ir paramilitarizmas. *Tarpukario Lietuvos atvejis*. Klaipėda, 2014. p. 437.

bei technines charakteristikas, greitis aiškiai tampa labai svarbiu faktoriumi sprendimų priėmimo procese.

4. Be visų aukščiau paminėtų kertinių dalykų, vadas taip pat privalo savo *asmeniniu pavyzdžiu motyvuoti karius*. Asmeninis pavyzdys, anot statuto, paremtas pirmiausia vado būdo savybėmis, ir antra, jo paties kompetencijomis. Kertinės paminėtos savybės yra narsumas, sąžiningumas, rūpestingumas ir ryžtingumas, kurios kartu su teisingumu ir pagarba pavaldinių atžvilgiu ir sukuria pavyzdinio vado paveikslą, kartu pabrėžiant, kad visos tos būdo savybės papildytos profesionalumu, sudaro harmoningą visumą.
5. Paskutinis pastebėtinas statuto pabrėžiamas dalykas yra komandiškumas. Vado vienas iš kritinių darbų rengiant dalinių koviniams veiksmams yra *komandos formavimas* (angl. team building). Akcentuojamas vieningumas ir draugiškumas bei intensyvus karinis rengimas. Šie dalykai veikia kaip stipriai vienijantys faktoriai, nes kovos sąlygomis prastai susiformavęs vienetas labai greitai gali pakrikti bei neatlikti jam paskirtos užduoties. Neformalūs karių ryšiai geroje komandoje tiek tarpusavyje, tiek su vadais, padeda ir psichologiškai išgyventi sunkias akimirkas, ir veikia kaip papildomas motyvacinis faktorius labiau stengtis, palaikyti vieniems kitus bei kurti pasitikėjimu grįstą atmosferą kariniame vienete<sup>80</sup>.

*1939 m. Pėstininkų statutas. P-51.* Pėstininkų statutas buvo dokumentas skirtas apibrėžti taktinei ir operacinei sausumos kovinių padalinių veiklai, bei nustatyti doktrinius dalykus planuojant ir vykdant kovos veiksmus, tame tarpe ir vadų atsakomybę, veiksmų gaires, sąveiką su kitomis ginklų rūšimis ir pan. „Visi pėstininkų vadai šį statutą, kaip savąjį turi mokėti kuo geriausiai. Bet ir visų kitų ginklų rūšių vadai turi jo, kaip pagrindinio statuto, taisykles taip gerai suvokti, kad galėtų kaip reikiant bendradarbiauti su pėstininkais“<sup>81</sup>. Taigi, pėstininkų statutas buvo iš visų Lietuvos kariuomenės statutų svarbiausias, nes sausumos pajėgos tiesiogiai remiamos oro pajėgų buvo tarpukariu ta kertinė ašis, aplink kurią sukosi visi kiti kariuomenės vienetai<sup>82</sup>.

„Kariuomenės vieneto vertė labai daug priklauso nuo jų vadų vertės. <...> Būdo privalumų tarpe pirmiausia reikia skirti atsakomybės nebijojimą. Vadas turi būti teisingas, korektingas, prielankus valdiniam, lojalus savo viršininkui. <...> Vadas turi atsiminti, kad kautynėse už vis

---

<sup>80</sup> MCGINN, D. *What Companies Can Learn from Military Teams*. *Harvard Business Review*. [žiūrėta 2019 01 29].  
Prieitis per internetą: <https://hbr.org/2015/08/what-companies-can-learn-from-military-teams>

<sup>81</sup> Krašto apsaugos ministerija. *Pėstininkų statutas. P-51*. Kaunas, 1939. p. 1.

<sup>82</sup> JOKUBAUSKAS, V. „Mažųjų kariuomenių“ galia ir paramilitarizmas. *Tarpukario Lietuvos atvejis*. Klaipėda, 2014. p. 172-173.

blogiausiai valdinių dvasią veikia beprasmės aukos. Todėl čia jis turi ypač žiūrėti, kad jo ir jo priklausomų vadų veiksmai būtų gerai apgalvoti, teisingi, suderinti su tikrove.

163. Vadovauti – reiškia numatyti, įsakyti ir žiūrėti įsakymų vykdymo. Bet kuris vadas kautynėse turi visada:

- a) gerai atsiminti gautąjį uždavinį;
- b) mokėti spręsti;
- c) mokėti sprendimą išreikšti aiškiu įsakymu ir paskirstyti uždavinius tarp valdinių;
- d) duoti valdiniam tinkamų priemonių ir užtikrinti jiems reikalingą ugnies paramą; <...>
- g) rūpintis savo dalinio saugumu; <...>
- j) visais atvejais kuo energingiausiai iki pat galo vykdyti savo uždavinį.

164. Gerai parengtame ir į darbą įtrauktame sveikos dvasios vienete visi pareigūnai turi sveikos iniciatyvos, moka savo pareigas ir tinkamai jas eina, nesikišdami nei į savo valdinių, nei į viršininkų pareigas. <...>

166. Pėstininkus labiau nei kitas ginklų rūšis veikia kautynių lauko įspūdžiai. Sugebėti greitai kintančiose įspūdingose aplinkybėse išlaikyti nepalaužtą pėstininkų dvasią yra pagrindinė ir sunkiausiai įvykdoma pėstininkų vado pareiga.

Kariuomenės vieneto dvasinis patvarumas priklauso nuo vado įtakos, jo rūpestingumo valdiniais, jų būdo pažinimo ir vado asmeninio pavyzdžio. <...> Vadas visada visų pirma rūpinasi ne savo asmens, bet savo valdinių gerove. Jis veikia karių širdis ir protą, visur ir visada pabrėždamas, kad kare tėvynės likimas priklauso nuo karių pasiryžimo kantriai kęsti visus karo vargus ir aukoti savo gyvybę. <...> Vado valios, narsumo ir šaltakraujiškumo veikiamas kareivis yra pasiryžęs bet kurioms aukoms<sup>83</sup>.

„Mūšyje ar kautynėse mažesnių dalinių vadai gali susivokti tik labai nežymioje kautynių lauko dalelėje. Jie kaunasi dažniausiai nežinodami, kas iš viso yra pasiekta. Tačiau bendra pergalė pagrindinai priklauso nuo asmeninio žemesnių vadų atsparumo. Tariamoji beviltinė padėtis dažnai atitaisoma žemesniųjų pėstininkų vadų pasiryžimu ir jų drąsia iniciatyva“<sup>84</sup>.

Analizuojant Pėstininkų statuto kertines citatas galima pastebėti labai panašią tendenciją, kuri kartojasi ir kituose aukščiau paminėtuose šio skyriaus dokumentuose. Išlaikoma tokia pati tendencija kaip ir Artilerijos statute, kai formalusis ir neformalusis vadovavimas aprašomi kartu, nei vieno iš jų neišskiriant. Be to Pėstininkų statute išskiriamos ir vadybininkiškos vado savybės, kurių reikia efektyviam funkcionavimui užtikrinti. Žemiau pateikiami pagrindiniai šio statuto aspektai:

<sup>83</sup> Krašto apsaugos ministerija. *Pėstininkų statutai*. P-51. Kaunas, 1939. p. 78-81.

<sup>84</sup> *Ibid.* p. 5.

1. *Uždavinys ir sprendimo priėmimo procesas.* Uždavinys yra esminis karinės veiklos pagrindas. Jo įvykdymas, ypač kovos metu, yra tai, kam dalinys ruošiasi, kam treniruojas, ir kur sutelkia visas savo fizines ir dvasines jėgas, kai to labiausiai reikia. Aišku, kovos metu, retas uždavinys yra paprastas ir nereikalaujantis tiesioginio susitikimo su priešu, kas garantuoja tam tikrą aukų kiekį. Tokioje situacijoje kritinis dalykas vadui yra teisingas ir adekvatus iškelto uždavinio įvertinimas, ir po to sekąs sprendimo priėmimas: savalaikis, greitas ir su reikalinga iniciatyva. Kartu eina ir formalus vadovavimo veiksmas *įsakymo davimas* pavaldiems vienetams. Įsakymo davimas formaliąja prasme yra aiškus veiksmas, kuris įforminamas rašytiniu dokumentu. Bet yra ir kita įsakymo davimo pusė, tai pavaldiniams suprantamas to įsakymo turinys. Taigi, vadui neužtenka vien pačiam suvokti gautą įsakymą, reikia gebėti jį performuluoti taip, kad jo įgyvendinimui būtų pasirinkti tinkamiausi jam pavaldūs vienetai, ir kartu jiems perteiktos susmulkintos įsakymo dalys, paliekant laisvės individualiam veikimui (tikslinio vadovavimo principas). Nuo šio sudėtingo proceso efektyvumo priklauso, ar bus įmanoma pasiekti pozityvių rezultatų.

2. *Valia kautis.* Šiuo terminu apibrėžiamas toks karinio vieneto ir jo karių nusiteikimas, kuris nulemia ar bus nuspręsta kautis, ar ne. Nėra konkrečios formulės, kuri leistų atsakyti, ar dalinys kausis, ar vengs mūšio, pvz. net ir prastai parengtas vienetas įspautas į kampą gali tvirtai kautis, nors pirminis to vieneto vertinimas galėtų reikšti momentinį pasidavimą. Kariai gali kautis be vado, gero aprūpinimo, be pakankamos ginkluotės vien tik valios kautis vedami, ir priešingai, net ir geriausiai aprūpinti daliniai, su tinkamai paruoštais vadais ir puikiais ginklais gali būti nieko verti, jei jie neturi valios kautis. Tyrimai rodo, kad tai, ką Pėstininkų statusas apibrėžia kaip *karinio vieneto dvasią* (angl. *Esprit de Corps*<sup>85</sup>), už kurios puoselėjimą vadas yra tiesiogiai atsakingas, nėra vienintelis ir esminis dalykas, kuris turėtų būti pagrindu valiai kautis. Valia kautis skirstoma į penkis lygmenis: individualų, karinio vieneto, karinės organizacijos/pajėgų, valstybės ir visuomenės, kurie kartu sudėjus turi daugiau nei 20 įvairių su valia kautis susijusių faktorių. Šie faktoriai ir subfaktoriai kiekvienas buvo įvertintas pagal tam tikrą svarbą besikaunantiems vienetams, ir tapo aišku, jog vieno dominuojančio pagal svarbumą faktoriaus valiai kautis nėra, ir kad gero vado faktorius nėra esminis. Tai reiškia, kad neužtenka gerai suformuotos komandos, tvirtos dvasinės būklės ar charizmatiško vado, kad dalinys gavęs įsakymą stotų į mūšį<sup>86</sup>. Tad,

<sup>85</sup> Lietuvos kariuomenės Mokymų ir doktrinų valdyba. *Lietuvos karinė doktrina D-LK-01*. Vilnius, 2016. p. 3-3.

<sup>86</sup> CONNABLE, B., MCNERNEY, M. J., MARCELLINO, W., FRANK, A., HARGROVE, H., POSARD, M. N., ZIMMERMAN, R., LANDER, N., CASTILLO, J. J., SLADDEN, J. *Will to Fight. Analyzing, Modeling, and Simulating the Will to Fight of Military Units*. RAND. Santa Monica, California 2018. p. xii-xviii. [žiūrėta 2019 01 29]. Prieitis per internetą: [https://www.rand.org/pubs/research\\_reports/RR2341.html](https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2341.html)

remiantis paminėtais tyrimais labai tikėtina, kad pabrėždami dvasinės valios kautis reikšmę, už kurią per dalinio dvasios puoselėjimą tiesiogiai atsako vadai, statuto kūrėjai tą darė dėl tuo metu vyraujančių nusistatymų ir aiškios teorinės bazės nebuvimo, t.y. tą formuluotę galima būtų pavadinti subjektyvia doktrina rašiusiojo asmenine nuomone. Dėl šios priežasties, siūlytina į vieneto dvasios klausimus žiūrėti labiau per valios kautis, nei per siaurą Esprit de Corps prizmę, nes valia kautis statute apima daug daugiau dalykų, nors pati ir nėra tiesiogiai paminėta. Be to, taip pat labai svarbu nesuteikti per daug svorio statuto teiginiams, kad nuo vadų priklausytų didžioji dalis sėkmės, nes kaip minėta aukščiau, pasirinkimas kautis ar nesikauti turi daug daugiau aspektų.

3. Galiausiai, kaip ir kituose doktriniuose dokumentuose vėl minimi tokie dalykai, kaip *asmeninis vado pavyzdys*, *motyvacinės priemonės* bei pabrėžiami vadui reikalingi organizaciniai (vadybininko) gebėjimai, kad būtų užtikrintas dalinio funkcionalumas. Atsižvelgiant į tai, kad šie dalykai jau buvo ne kartą paminėti anksčiau, o jų apibrėžimas ženkliai nesiskiria, toliau jie detaliau nebus nagrinėjami.

Apibendrinant doktrinius Lietuvos kariuomenės doktrinius dokumentus reikia pastebėti, kad jie turi daug bendrumų. Pagrindinės mintys juose daugiau ar mažiau panašios. Ryškėja tendencija, kad doktrinių dokumentų karinio vadovavimo formuluotės iš lėto evoliucionavo, kol galutinai tvirčiau nusistovėjo XX a. ketvirtą dešimtmetį. Tiesa, aiškaus karinio vadovavimo apibrėžimo aiškiai niekur nebuvo išskirta, todėl pilną vaizdą buvo galima susidaryti tik iš atskirų dalių. Tai galėtų būti paaiškinama vadovavimo teorinės bazės trūkumu, nes bandymas apibrėžti karinio vadovavimo aspektus ir svarbiausius niuansus buvo gana chaotiškas, mintys šokinėdavo nuo reikalavimų vadams, iki jų veiklos aspektų, kompetencijų ir pan. Dėl šios priežasties, vėlesniame skyriuje bus bandoma susisteminti šio bloko įžvalgas, ir taip išgryninti doktrinę vadovavimo sampratą.

## 2. 2. Antrasis blokas: Karinio rengimo ir mokymo dokumentai

XX a. 4-ojo dešimtmečio Lietuvos kariuomenės karinio rengimo ir mokymo dokumentus sudarė vadovėliai, paskaitų medžiagos, mokymo programos ir kita panaši literatūra. Vertinant karinio rengimo ir mokymo dokumentus privalu nepamiršti, kad jie buvo formuojami ant jau egzistuojančių pirmojo bloko doktrininių dokumentų, pvz. statutų, kaip dalis mokomosios medžiagos, kita dalis buvo dėstytojų asmeniškai ruošta medžiaga, kuri ne visada pasilikdavo mokymo institucijose, nes dalis jų būdavo kviečiami dėstyti iš civilinių mokslo įstaigų. Tai pastebėta Lietuvos centriname valstybės archyve tyrinėjant karinių mokslo įstaigų mokomąsias programas su civiline pakraipa.

Kitas itin dominantis dalykas, kuris bus nagrinėjamas, kiek tikslinių valandų buvo skirta su vadovavimu susijusiems dalykams. Svarbu nepamiršti, kad tarpukariu vadovavimo reiškinys pasaulyje dar nebuvo įgavęs svara statuso, t.y. mokslinių tyrimų vadovavimo klausimu nebuvo atliekama, todėl jis nevertintas kaip galima disciplina. Vadovavimo detalių buvo mokoma per pedagogikos, psichologijos ir istorijos paskaitas, visa kita turėjo būti išmokstama tiesiogiai vadovaujant. Dėl šios priežasties, galima teigti, kad specialaus vadovavimo mokymo, kokį randame karinėse mokymo įstaigose šiandien, tada neegzistavo.

*1932 m. Generalinio štabo kursų Karo istorijos įvadas.* Šis vadovėlis aprašo esminius karo principus, kuriuos tuo metu privalėjo išmokti kursų studentai. Jame rašoma, kad „jėgų visuma, kuriomis disponuoja kariaujančioji pusė, gali būti taip suskirstyta:

1. Medžiaginės jėgos, ūmai pavartotinos.
2. Moralinės jėgos.
3. Tūnančios moralinės ir materialinės jėgos, ūmai nepavartotinos <...>

Kariaujančio moralinės jėgos pareina nuo:

- a) tautos dvasinio būvio.
- b) vidinės ginkluotų jėgų vertybės.
- c) Kariuomenę valdančių viršininkų vertybės <...>

Ypatingas ir svarbus vaidmuo moralinėse jėgose tenka kariuomenės vadų moralei vertei, vadų būdui, mokslui, įgudimui, menui ir jų individualioms moralinėms savybėms. Vadovybės, o ypač vyriausiojo vado vertė padidina visas jėgas, ir tai gali būti labai žymus priedas. Vyriausiasis vadas, kaip ir visi kiti kariai, o net ir daugiau už juos, turi garbės prievolių<sup>87</sup>.

<sup>87</sup> GERULAITIS Z., Generolas leit. *Karo istorijos įvadas*. Kaunas, 1932. p. 6-9. [žiūrėta 2019 01 13]. Prieitis per internetą <http://www.epaveldas.lt/object/recordDescription/KVB/C130000482193>

Šis istorijos kursas pabrėžia, kad nuo vadų vertės priklauso labai daug. Vien tik geras karinis parengimas, aprūpinimas ir pan., negarantuoja sėkmės. Kurse pateikiama nemažai pavyzdžių iš istorinių įvykių, kurie aiškino, kaip pripažinti vadai, kaip pavyzdžiui Napoleonas I vertino stiprius vadus, ir niekino kvailus, kurie neužsitikrinę visų reikalingiausių dalykų buvo pasiryžę pradėti karus, stoti į mūšius. Vadų vertė istoriniame kontekste traktuota kaip itin svarbi, nuo kurios nemaža dalimi priklausė mūšių galutinis rezultatas, ypač pabrėžiant moralinę vadovavimo pusę. Deja, detalesnio kursų medžiagos aprašymo rasti nepavyko, kad būtų galima daryti išsamesnes išvadas, bet reikia pabrėžti, kad istoriniame kontekste, tinkamo vadovavimo svarba traktuota kaip labai didelė.

*Mokymo įstaigų, dalinių karinio rengimo programos, planai ir dėstyti dalykai.* Lietuvos centriniame valstybės archyve analizuojant įvairias karinio rengimo programas ir planus karininkams, tiek kariniuose vienetuose, tiek mokymo įstaigose, aiškiai išskirtų karinio vadovavimo paskaitų nerasta. Labai tikėtina, kad ši problema susijusi su suvokimu, kad geriausias vadovavimo mokymasis yra praktinis, tiesiogiai dalyvaujant vadovavimo procesuose, ypač kalbant apie rengimą daliniuose kaip pvz.: „Šie pratimai bus atliekami lauke. Šiems pratimams pratimo vadovas pateikia pratimo temą, pėst. dalies /dalinio/ vado sumanymą ir artil. vadui reikalavimą dėl artil. veiksmų, po to grupės vadas su štabu turi pradėti darbą, duodamas siūlymą, įsakymą ir t.t. Ši grupės vado ir jo štabo darbą pratimo vadovas stebi nekliūdydamas vykdyti. Vėliau pratimo vadovas stebi panašiai bent vienos baterijos vado ir jo vadovavimo būrio vado darbą ir tik pratimui pasibaigus, nagrinėjimo formoje pastebi, kas jo nuomone buvo gerai padaryta ir kas blogai padaryta, nurodydamas kaip turėjo būti padaryta“<sup>88</sup>. Aišku, teorinis parengimas klasėje buvo vykdomas ir greičiausia pirmojo bloko doktrininių dokumentų pagrindu, bet bent iš įvairių atsiliepimų galima būtų susidaryti įspūdį, kad mokyme vadovauti buvo spragų jau nuo pačios karo mokyklos baigimo: „karo mokykloje įgauna kai kuriuos įpročius, mano nuomone, nesuderinamus su drausmės dvasia ir žmonėse praktikuojamomis mandagumo taisyklėmis <...> be to būtų gera, kad daugiau būtų kreipiam dėmesio į būsimojo karininko sugebėjimą komanduoti/mokėjimą balsą valdyti ir laikytis komanduojuant, sugebėjimą pasirinkti pastabos formą ir pan.“<sup>89</sup>. Vadovavimo nesklandumai stebėti ir per didžiausias pratybas: „Štabas ilgai delė su atidavimu rengiamų įsakymų, ko pasekoje artilerija pavėlavo išsidėstyti IX. 16 d. puolimui. Divizijos vadas ir visas štabas IX.15-16 d. naktį visai nemiegojo. Štabo darbą reikėtų taip sutvarkyti, kad pareigūnai pakaitomis gautų pailsėti. Dirbant be poilsio, kaip vado taip štabo darbininkų vertė menka. Divizijos štabe visai nesirūpinta štabo pareigūnų mityba.

<sup>88</sup> II pėstininkų divizijos štabo I skyriaus Byla Nr. 2, 1939 m. Karininkų mokymas. LCVA, f. 510. ap. 1, b. 390, l. 223.

<sup>89</sup> II pėstininkų divizijos štabo I skyriaus Byla Nr. 2, 1938 m. Karininkų mokymas. LCVA, f. 510. ap. 1, b. 339, l. 34.

Štabo pareigūnai maitinasi pripuolamu maistu<sup>90</sup>. Galima būtų teigti, kad tai tik vieno karinio vieneto apibrėžtame laikotarpyje iššūkių, kurie galėtų būti susiję su tuo metu vadovavusiu personalu, bet panašios tendencijos pastebimos ir kituose daliniuose. Be to, karinių vienetų mokymo programose ir planuose dominuoja tokie dėstomieji dalykai, kaip taktikos teorija ir praktika, šaudyba, ginklai, ryšiai, topografija, rikiuotės užsiėmimai, jodinėjimas, karinės literatūros, įskaitant užsienio spaudą apžvalga, joms skiriama daugiausia dėmesio, o pvz. būrio vado pareigoms pagal „Vidaus tarnybos statutą“ per savaitę skiriama tik 1 valanda<sup>91</sup>. Karinio rengimo nurodymuose prioritetas yra skiriamas taktikos pratimams, kovinių veiksmų treniravimui, „karo žaidimuose ir lauko pratimuose aplinkybes imti paprastesnes, kad būtų galima patobulinti vadų darbo metodą ir štabų veiklą, o lauko pratimuose būtų įprasta teisingai vertinti vietovė <...> puskarininkių mokymą tvarkyti pulkų vadams savarankiškai“<sup>92</sup>, t.y. kariniam vadovavimui dėmesys rodomas gana menkas.

Aukščiau paminėtos problemos, kad ir labai ribotai aprašytos, labai tikėtina, kad turi šaknis ir kariniame mokyme už karinių vienetų ribų. Pavyzdžiui, analizuojant Vytauto Didžiojo karininkų kursų 1938 metų 4 savaitių mokymo planą pėstininkų batalionų vadams pastebima, kad tarp dėstomų dalykų su karinio vadovavimo mokymu nėra nei vienos tikslinės valandos, kai pėstininkų taktikai skiriama 60 val., artilerijai 14 val., kavalerijai 4 val. ir pan<sup>93</sup>. Panaši tendencija, nepaisant deklaruojamų mokymo tikslų: „sugebėti sėkmingai vadovauti visų ginklų rūšių stambesniai daliniui ar junginiui, t.y. būti pilna to žodžio prasme vadu <...> siekiant užsibrėžtojo tikslo, Generalinio štabo skyriuje vyraus kariniai mokslo dalykai, kurie daugiausia remsis tikrųjų karo aplinkybių vadovavimo principais“, pastebima tos pačios karo mokyklos Generalinio štabo skyriaus mokymo plane<sup>94</sup>. Iš 31 dėstomojo dalyko su karinio vadovavimo nagrinėjimu žiūrint į dalyko aprašymą galima iš dalies susieti tik Karo istoriją (100 val.), Eksperimentinę bei karo psichologiją (25 val. – paminėtinės temos Karininkų pašaukimas ir jų psichologinė atranka, Bendrieji karybos psichologijos bruožai, didžiųjų karo vadų psichologija) ir iš dalies Karo žaidimus (29 val.)<sup>95</sup>. Įdomiausia tai, kad žinių vertinime psichologija iš viso nėra vertinama, nes tą kursą užtenka tik išklausti<sup>96</sup>. Dar svarbiau pabrėžti, kad vertinant 1935 m. Generalinio štabo kursų mokymo programą ir prieš tai paminėtą 1939 m. programą, esminių skirtumų tarp jų nėra, ir todėl darytina išvada, kad kursų organizatoriai

---

<sup>90</sup> II pėstininkų divizijos štabo I skyriaus Byla Nr. 2, 1938 m. Karininkų mokymas. LCVA, f. 510. ap. 1, b. 339, l. 157.

<sup>91</sup> II pėstininkų divizijos štabo I skyriaus Byla Nr. 2, 1939 m. Karininkų mokymas. LCVA, f. 510. ap. 1, b. 390, l. 112.

<sup>92</sup> Ibid. l. 205.

<sup>93</sup> Vytauto Didžiojo karo mokykla. Pėstininkų batalionų vadų keturių savaitių kursų mokymo planas. 1938 m. LCVA, f. 1481. ap. 1, b. 153. l. 6.

<sup>94</sup> Vytauto Didžiojo karo mokykla. Generalinio štabo skyriaus mokymo planas. 1939 m. LCVA, f. 1481. ap. 1, b. 238. l. 3.

<sup>95</sup> Ibid. l. 12.

<sup>96</sup> Ibid. l. 77.

vadovavimo aktualumo nesureikšmino, bei paliko jam vystytis savarankiškai arba vadams tą vykdyti savo nuožiūra<sup>97</sup>.

Tai, kas paminėta aukščiau apie vadovavimo mokymo trūkumus, būtų galima kritikuoti, motyvuojant, kad karininkai turėjo karinio vadovavimo pagrindus gauti prieš jiems įteikiant pirmąjį karininko laipsnį, bet ir šiuo atveju pastebėtina, jog tam nebuvo skiriama daug dėmesio. Vienas iš pavyzdžių galėtų būti 1930 m. Kariūnų-aspirantų mokymo planas, kuriame daug taktinių dalykų, ginklų panaudojimo, statutų mokymo, teisės ir pan., bet dėstomųjų dalykų, per kuriuos aspirantai galėtų semtis vadovavimo įgūdžių beveik nėra, 8 val. skirtos pasikalbėjimams drausmės, psichologijos, auklėjimo ir panašiais klausimais<sup>98</sup>.

Galiausiai nagrinėjant įvairių kitų karo mokymo įstaigų mokymo planus 1937-40 m. Karo aviacijos mokyklos puskarininkių klasės lakūnų skyriaus mokymo plane pastebėtas dėstomasis dalykas, kurio kitose mokymo įstaigose nebuvo – tai Dorovės mokymas<sup>99</sup>. Ir nors šiam dalykui skirta tik 20 val., jis vienintelis iki šiol analizuotų dėstomųjų dalykų įvairiose programose ar planuose paliečia ne tik religijos klausimus, bet ir patriotizmą, kario autoritetą, asmenines savybes kaip sąžiningumas, doras elgesys ir pan. Šį dalyką galima būtų sieti su doktrininiuose dokumentuose paminėtais svarbiais vadovavimui vado asmenybės aspektais, tik vis dar lieka neaišku, kodėl to paties ar panašaus dalyko kitose mokymo įstaigose nebuvo, arba bent jau iš programų aprašymų to neįmanoma išskaityti, ir kodėl į šiuos svarbius asmenybės formavimuisi skirtus aspektus buvo žiūrima tikėtina nepakankamai.

*1939 m. karo pedagogika.*<sup>100</sup> Šis leidinys yra skirtas apibrėžti to meto supratimą apie karo pedagogiką, auklėjimą ir mokymą, ir nuo pačios pradžios, analizuojant įvadą pastebima, kad Karo pedagogikos autorius ieško sistemiškumo savo darbe. Jo teiginiai grindžiami pamatuojamais pavyzdžiais, bandant užpildyti vadovavimo sampratos teorinių idėjų vakuumą, teikiant pirmenybę praktikai prieš teoriją. Ši tendencija nepaisant to, kad teorinio mokymo ir ugdymo svarba yra minima, matoma visame leidyje: „Visa tai, kuo auklėtojas veikia auklėtinį, kad atsiektų ugdymo tikslą, vadinasi ugdymo priemonėmis. Auklėtinį galima veikti žodžiu ir darbu. Veikimas žodžiu bus pamokymas, patarimas, įsakymas ir uždraudimas, gi veikimas darbu – pratinimas, pavyzdys, priežiūra<...>prie ugdymo priemonių dažnai priskiriamas ir mokymas, kuris taip pat turi atitinkamų

<sup>97</sup> Vytauto Didžiojo karo mokykla. Generalinio štabo kursai. 1935 m. LCVA, f. 1481, ap. 1, b. 84, l. 13.

<sup>98</sup> Krašto apsaugos ministerija. Kariūnai-aspirantai 1930 m. Mokymo byla. LCVA, f. 1451, ap. 2, b. 24, l. 1.

<sup>99</sup> Karo aviacijos mokykla. Puskarininkių klasės mokymo planas. 1937-40 m. LCVA, f. 1451, ap. 5, b. 38, l. 29.

<sup>100</sup> ABARAVIČIUS, K. plk. leit. *Karo pedagogika*. Kaunas, 1939. [žiūrėta 2019 03 05]. Prieitis per internetą: <http://www.epaveldas.lt/object/recordDescription/KVB/C130000451100>

priemonių: knygų, vadovėlių, rašomųjų priemonių ir t.t.“<sup>101</sup> Anot, Karo pedagogikos autoriaus, esminis praktinis auklėjamas darbas yra vado/viršininko svarbiausia pareiga: „Pareigų jausmas, viršininkų elgesys ir mokėjimas paimti į „rankas“ savo valdinius ir tų valdinių kultūringumas – yra lygiai svarbios sąlygos ir turi pagrindinę reikšmę nugalint kautynėse baimę“<sup>102</sup>. Tuo tarpu teorinis pagrindas yra tik remiantysis dalykas: „Viršininkas-instruktorius turi stengtis arčiau įeiti į mokomų ir auklėjamų karių gyvenimą, o nepasitenkinti vien tik susidūrimu su kareiviais užsiėmimų metu. Viršininkas /ir mokytojas instruktorius/ kariuomenėje yra svarbiausias auklėjimo asmuo. Instruktorius turi gerai žinoti, kaip jis turi elgtis, ko jis turi siekti, kad sudaryti tinkamas auklėjimo sąlygas“<sup>103</sup>.

Karo pedagogika taip pat apibūdina vadų / viršininkų įsipareigojimus savo kariams, be kurių neįmanomas sėkmingas auklėjamas darbas, ir čia vėlgi pirmumas teikiamas praktiniams dalykams:

- vadų teisingumui arba teisingam elgesiui su pavaldiniais, kuris pasižymi vienodu įsakymų be išlygų taikymu visiems (įskaitant tiek teigiamus, tiek neigiamus atvejus), teisingu pavaldinių vertinimu atsižvelgiant į jų gabumus, pagarba kario vertei, atsakomybės nevengimu, net jei ir duotas įsakymas buvo prastos kokybės;
- pasitikėjimo, pagarbos ir meilės iš pavaldinių gavimui, kurie įmanomi tik pozityvaus asmeninio pavyzdžio dėka;
- veikla, kuri padeda rūpintis karių sveikata, gerove ir pasisėkimu<sup>104</sup>.

Galiausiai, Karo pedagogika pateikia vadovavimo apibrėžimą: „Vadovavimas – tai veikimas į valdinių protą, jausmus ir valią, norint juos padaryti drausmingais“<sup>105</sup>. Vadovavimas vertinamas kaip subjektyvi auklėjimo priemonė, paremta asmeniniu pavyzdžiu, bet kartu turinti ir tam tikras galias pasinaudojant prievartos mechanizmu (pvz. nuobaudomis) suformuoti karius taip, kaip labiausiai to reikia. Geriausia, jei įmanoma, karius reikėtų auklėti draugiškoje atmosferoje, kur vadovavimo įsakymų davimas būtų kaip jų pastangų nukreipimo forma tikslui pasiekti, į ką kariai atsako paklusniu ir drausmingu vykdymu: „Kad įsakymas turėtų auklėjančios reikšmės, turi turėti sekančiu privalumus:

1. Turi būti drąsus, be abejojimų, svyravimų ir baimės <...>
2. Turi būti aiškus ir tikslus, kaip turiniu, taip ir tikslu <...>
3. Įsakymas turi būti trumpas ir energingas <...>
4. Įsakymas turi būti įvykdomas <...>

<sup>101</sup> ABARAVIČIUS, K. plk. leit. *Karo pedagogika*. Kaunas, 1939. p. 2 [žiūrėta 2019 03 05]. Prieitis per internetą: <http://www.epaveldas.lt/object/recordDescription/KVB/C130000451100>

<sup>102</sup> Ibid. p. 5.

<sup>103</sup> Ibid. p. 7.

<sup>104</sup> Ibid. p. 12-15.

<sup>105</sup> Ibid. p. 15.

5. Turi būti nuoseklus <...>
6. Įsakymas turi būti ramus <...>
7. Įsakymas turi būti stiprus ir griežtas <...>
8. Turi būti suderintas su kareivių priedermių dvasias <...>

Tokiais įsakymais veikiant, galima duoti valdiniam suprasti, kiek kiekvienas viršininko įsakymas yra reikalingas ir šventas dalykas, ir į kiekvieną į kiekvieną įsakymą valdiniai žiūrės su pasitikėjimu <...> Kontrolė sudaro vieną ir tiksliausią priemonę valdiniam drausminti, arba disciplinuoti. Įsakymai pildomi tiek, kiek jie kontroliuojami <...> Kad kontrolė atneštų reikalingos naudos, reikalinga laikytis šių taisyklių:

1. Kontrolė turi būti nuolatinė <...>
2. Kontrolė turi būti tikra <...><sup>106</sup>.

Taigi, vertinant Karo pedagogikos požiūriu, vadovavimas iš aukščiau pateiktų citatų suvokiamas kaip antrame šio darbo skyriuje minimas šiuolaikinis vadovavimas ir valdymas (angl. Command and Control), kartu turintis ne tik formalių, bet ir neformalių bruožų. Toks nusistatymas leidžia suprasti įsakymus ne tik kaip vadovavimo įgyvendinimo ir kontrolės įrankį, bet kartu ir kaip svarbų mąstymo procesą, nes įsakymas nėra duodamas šiaip sau. Įsakymas yra pamatuojamas per įvairius kriterijus atsižvelgiant į personalą, kuriam jis duodamas, jo pasirengimo lygį, gebėjimus ir pan. Įsakymas yra vertinamas taip pat per galimybę vykdyti jo kontrolę, kadangi be kontrolės, įsakymo veiksmingumas abejotinas, o įsakymas be aiškios minties kaip reikės jo įgyvendinimą kontroliuoti labai dažnai vertinamas kaip pasmerktas nesėkmei nuo pačios pradžios. Vadovavimo prasme, įsakymai yra tušti, jeigu juos duodantis vadas yra pats nepasiruošęs juos vykdyti pats, o tai jau prieštarauja asmeninio pavyzdžio idėjai.

Galiausiai, iš visų iki šio momento analizuotų tarpukario Lietuvos kariuomenės tiek doktrininių, tiek pedagoginių leidinių, Karo pedagogika išsamiausiai ir labiausiai sistemiškai mėgina pažiūrėti į vadovavimo problematiką ir už to slypinčius niuansus, ir kadangi vadovavimas tuo metu nebuvo traktuojamas kaip atskira disciplina, jis Karo pedagogikoje vertintas per auklėjimo ir mokymo prizmę. Dėl šios priežasties, darytina prielaida, kad čia ir yra esminė takoskyra tarp doktrinose pateiktų „nuomonių“, kas yra karinis vadovavimas, ir tarp mėgino Karo pedagogikoje sukurti formalųjį vadovavimo pagrindą paremtą konstruktyvia analize, kas suteikia jai moksliniu požiūriu ženkliai didesnę lyginamąją svorį. Galima būtų teigti, kad šis plk. lt. Kazio Aparavičiaus leidinys buvo pirmasis iš nagrinėjamojo laikotarpio leidinių pradėjęs kurti karinio vadovavimo sampratos teorinę bazę.

---

<sup>106</sup> ABARAVIČIUS, K. plk. leit. *Karo pedagogika*. Kaunas, 1939. p. 16-17 [žiūrėta 2019 03 05]. Prieitis per internetą: <http://www.epaveldas.lt/object/recordDescription/KVB/C130000451100>

1940 m. *Karinio auklėjimo paskaitos*<sup>107</sup>. Karinio auklėjimo paskaitas sudaro dvi knygos (nors planuota išleisti penkias), kurios skirtos padėti ugdant karius. Jos aprėpia daug įvairių temų, kurios nėra tiesiogiai susijusios su kariniu rengimu, bei skirtos šviesti įvairiapusiškai, kitais žodžiais tariant, formuoti bendrą išprusimą. Temų įvairumas gausus, skyriai tarpusavyje dažniausiai neturi jokio ryšio, kaip pvz. skyriaus pavadinimas „Baudžiava Lietuvoje“ ir „Priešo propaganda karių tarpe“, o pratarinė pabrėžia, kad „laukiamų vaisių galima pasiekti tik tada, kai kareivis savo tarnybos metu gaus progos išklaudyti sisteminį paskaitų kursą. Toks kursas, be abejo, turės sudaryti tam tikrą kareivio pažiūrą ir ideologiją“<sup>108</sup>. Dėl šios priežasties ir vadų / vadovavimo tema paliesta atskirai, be jokios tiesioginės aliuzijos į kitus skyrius, ir galėtų būti vertinama, kaip vienas pirmųjų mėginimų toliau tęsti 1939 m. Karo pedagogikos padiktuotą kursą vadovavimo tema. Be to, pastebėtina, kad šiame leidinyje, vadovavimas ir vadų klausimai vertinami labiausiai per kariavimo ir kautynių prizmę.

Vadovavimo analizė II knygoje pradedama nuo paaiškinimo, kas yra ir kam reikalinga karinė hierarchija, koks jos tikslas, ir kaip yra sunku vadovauti didelei skirtingų ginklų rūšių, išsimėčiusių dideliame plote karių grupėms, kai tarp tam tikrų hierarchijos lygių galių net nebūti tiesioginio balsinio ryšio. Dėl šios priežasties: „Sklandaus vadovavimo galima pasiekti tik gerai parengiant vadus, štabų ir tarnybų pareigūnus ir taikos metu išmokius juos tarpusavyje bendradarbiauti“<sup>109</sup>. Anot autorių, kariniam vadų rengimui taikos metu turi būti skiriamas didelis dėmesys, ir ne tik ugdant juos kaip asmenybes, bet kartu ir kaip komandos narius, kurie gali pasiekti teigiamų rezultatų mūšyje, tik gebėdami veikti tiek su kitais vadais, tiek savo koviniame vienete.

Toliau paliečiamas vado svarbos aspektas, kurio tikėtinas tikslas paaiškinti, kodėl kariai skaitydami šias knygas turėtų pradėti kitaip vertinti savo vadus. Pirmoji detalė kreipiamą į priešišku jėgų siekį pakirsti karių pasitikėjimą savo vadais dar iki karo pradžios, nes tai veikia kaip stipri demotyvacinė priemonė nepatikimais vadais sekti. Bet net ir nepavykus vadų sukompromituoti, kariai privalo suprasti, kad tos pastangos staiga nesustoja, ir neigiamos propagandos dozė gali būti nuolat atnaujinama. Antroji detalė aiškina, kodėl aukštesni vadai nekovoja pirmose pozicijose su eiliniaisiais. Ir nors eilinių karių nepasitenkinimas suprantamas, yra daug logiškų paaiškinimų, kuo rizikuoja vadai būdami šalia ugnies linijos, ir kad kartais vadų netekimas, gali priminti chaotišką bėgimą iš degančio pastato. Trečioji detalė apeliuoja į priekaištus, kad vadai skirtingai nuo karių joja raiti, važinėja automobiliais, kai kiti žygiuoja, ir iškart mėginama paaiškinti, kad vadovavimas yra sunkus darbas, o vadas nuolat turi daug rūpesčių, kur kiekviena jo minutė yra svarbi, ir kad jis

<sup>107</sup> Krašto apsaugos ministerija. *Karinio auklėjimo paskaitos. I ir II knygos*. Kaunas, 1940.

<sup>108</sup> Krašto apsaugos ministerija. *Karinio auklėjimo paskaitos. I knyga*. Kaunas, 1940. p. 3.

<sup>109</sup> Krašto apsaugos ministerija. *Karinio auklėjimo paskaitos. II knyga*. Kaunas, 1940. p. 259.

rūpinasi kaunančiais ne tik jų siuntimu iš vienos vietos į kitą, bet ir sklandžiu užnugario darbu, kad reikalingi dalykai kovotojus pasiektų laiku<sup>110</sup>.

Be vado svarbos taip pat išskiriamas vadų darbo kritikos momentas. Siekiama paaiškinti, kad dažni vadovavimo kritikai, ypač iš žemesniųjų karių grandžių, neretai visai nesupranta didesnių aplink vykstančių dalykų. Tai nereiškia, kad kritikos negali būti, bet ją privaloma pamatuoti, išsiaiškinti vadų pasirinkimų aplinkybes: „kalbėti turime ramiai, nepereiti į kraštutinumus, nekaltinti akiai tų, kurių darbo nepažįstame ar kurių darbas turi likti slaptas <...> svetimiesiems mes neturime išduoti net ir to, ką galvojame apie savo vadovybę, apie karo galimumus“<sup>111</sup>.

Galiausiai, pateikiamos tokios išvados:

„1) Vadovavimo darbas labai reikšmingas, nes be gero vadovavimo netenka reikšmės mūsų pasirengimas karui.

2) Vadovavimo darbas painus ir sudėtingas; reikia vadovavimo darbui gerai pasirengti taikos metu.

3) Visiškai nepagrįsti yra karo metu vadams daromi priekaištai, esą jie sėdį giliai užnugary, naudoja arklius, automobilius, kai eiliniai kareiviai eina pėsti, naudojas asmeninių pasiuntinių patarnavimais ir t.t. Kiekvienas turime mokėti tokius kaltinimus atremti.

4) Neturime pasiduoti nesveikai madai – nekęsti štabų bei tarnybų pareigūnų.

5) Vadų darbą kritikuodami turime būti labai atsargūs, kad nekritikuotume tai, ką nesuprantame arba apie ką neturime pakankamai žinių <...>

6) Turime dėti visas pastangas vadų darbui lengvinti. To pasieksime sąžiningai pasirengdami kautynėms, stropiai pildydami mums uždedamas pareigas, o įtemptų kautynių metu stengdamiesi išlaikyti ramius nervus, nugalėdami baimės jausmą“<sup>112</sup>.

Apibendrinant Karinio auklėjimo paskaitų knygų mintis apie vadovavimą ir vadų darbą galima daryti kelias išvadas, ko stengiamasi karius išmokyti. Pirma, kad vadovauti yra sunku, ir kad vadovavimo pozicijoje būti reiškia užsikrauti ne tik pačio vadovavimo našta, bet ir būti nuolatiniu taikiniu tiesiogine ir netiesiogine to žodžio prasme tiek priešui, tiek saviems. Antra, vadas dažnai žino daugiau už pavaldinius, ir jis ne visada gali savo žinias jiems perteikti dėl įvairių priežasčių, net jei ir norėtų, nes karo metu aplinkybės verčia jį veikti greitai. Kiekvienas delsimas gali būti kritinis. Trečia, vado darbas nėra populiarumo varžybos, ir jo tikslas dažniausiai nėra būti mėgiamu. Jo tikslas yra gerai atlikti vado darbą, ir be pavaldinių paramos, jis to niekada nesugebės padaryti. Ir galiausiai ketvirta, vadovavimo reikia mokytis, reikia treniruotis, jam reikia pasirengti, nes ji nėra

---

<sup>110</sup> Krašto apsaugos ministerija. *Karinio auklėjimo paskaitos. II knyga*. Kaunas, 1940. p. 261-263

<sup>111</sup> Ibid. p. 264.

<sup>112</sup> Ibid. p. 265-266.

duotybė. Mokymas ir mokymasis vadovauti yra itin svarbus, nes atėjus laikui veikti, neparuoštas tiek pagrindinis vadas, tiek jam pavaldūs vadai, greičiausiai bus pasmerkti pralaimėjimui.

### 2. 3. Trečiasis blokas: Karinė periodika

Trečiasis blokas, skirtingai nuo pirmojo ir antrojo, yra ypatingas tuo, kad jis yra paremtas karių ir ne tik, asmeniniu supratimu apie karinį vadovavimą, vadą, jo kompetencijas ir reikalingus atributus. Iš vienos pusės galima teigti, kad trečiasis blokas yra labai subjektyvių asmeninių pažiūrų rinkinys, iš kitos, kad tai yra XX a. ketvirtojo dešimtmečio vadovavimo diskurso atspindys. Žemiau pateikta medžiaga apima tuo metu vykusias diskusijas apie karinį vadovavimą, vadus ir su jais susijusius dalykus. Pagrindinės mintys paimtos iš tarpukario periodinių leidinių, tokių, kaip *Kardas*, *Karys* ir *Kariūnas*, straipsnių, bei išskirtos esminės tų minčių dalys.

*1933 m. Pagrindiniai sprendimo elementai. Gen. št. pulk. Kazys Grinius*<sup>113</sup>. Šis straipsnis yra kaip logiškas *1932 m. Stambesnių kariuomenės junginių vadovavimo laikinųjų dėsnių* doktrinų tęsinys, analizuojantis itin aktualią sprendimo priėmimo proceso problematiką. Analizuojant vėliau išleistus įvairių kariuomenės pajėgų statusus, vadui gebėjimas priimti sprendimą yra viena iš kritinių sėkmingo veikimo sąlygų. Svarbu pastebėti, kad šiame straipsnyje esminis dėmesys skiriamas sprendimo priėmimo procesui orientuotam į karinius veiksmus, bet su tam tikromis išlygomis gali būti taikomas ir kasdieninėje tarnyboje.

„Svarbiausias vado vaidmuo kautynėse pasireiškia sprendimu. Konkretus vado sprendimas, savaime suprantama, tinka tik tam tikram ribotam laikotarpiui. <...> Sprendimų kiekio ir jų dažnumo nepaisant, pats sprendimo priėmimo procesas visais atvejais be žymesnių pakeitimų lieka tas pats. <...> Pažvelgę į daugumos kariuomenių stambesnių junginių vadovavimo nuostatus, matome, kad vado sprendimui pagrindine baze būna:

Aukštesnio vado duodamas uždavinys;

Savo jėgos: dalinių kiekis ir kokis, valdinių gabumai ir jų būdas, medžiaginio pobūdžio priemonės;

Padėtis prieš atžvilgiu;

Visuma kitų faktorių (vietovės pobūdis, kelių tinklas, oras, laikas ir t.t.) <...>

Aukštesniojo vado duodamas uždavinys yra pagrindinis sprendimo elementas <...> Patyrimas ir praktika rodo, kad daug vykdymo klaidų pareina ar nuo pamiršto, ar nuo nepakankamai gerai

---

<sup>113</sup> GRINIUS, K. Pagrindiniai sprendimo elementai. 1933, *Mūsų žinynas*, nr. 99 ir 1933, nr. 100.

suprasto uždavinio <...> nagrinėjant atskiro uždavinio veiksnį, reikia nepamiršti, paanalizuoti tiek aukštesnio junginio bendrą uždavinį, tiek ir atskirų kaimynų uždavinius. <...> idealus dalyko sprendimas glūdi tokiama uždavinio formulavime, kur vykdytojas gauna tikslą, o priemonės šiam tikslui pasirenka savo nuožiūra. <...> kiekvienu konkrečiu atveju vadas turi nustatyti savo valdiniams iniciatyvos ribas. <...> tikslus turimų priemonių apskaičiavimas yra pirmoji sprendimo sąlyga. <...> prieš padėtis įvertinti pasidarė visai lengva. Šis įvertinimas – labai svarbus vado sprendimo veiksnys. <...>

Dalinio moralinė vertė yra ne kas kita, kaip tik tas atsparumas, kurį dalinys sugeba parodyti sunkiomis valandomis. Ji pareina pirmiausia nuo atskirų kovotojų dvasios vertės. Be individualios dvasios, sudarytoje dalyje kuriasi dar kolektyvinė dvasia.<...> Kol dalies solidarumo jausmas nėra subrendęs, dalinys negali duoti savo maksimumo našumo <...> pirmieji karo susirėmimai turi lemiamos reikšmės visai tolesnei karo eigai ir kad junginiai įvesti į pirmąsias kautynes turi būti labai rūpestingai parengti. <...> Geriausias elementas – gabūs vadai ir drąsūs kareiviai, prieš žudomi nyksta. <...> Nėra reikalo sakyti, kad visas vadų patyrimas ir jų pastangos kaip tik šią bendro nuovargio ir pesimizmo valandą turi būti taikomos ir naudojamos iki galo. Priešingu atveju pats karo sėkmingas išsprendimas gali būti nepataisomai sukompromituotas“<sup>114</sup>.

„VII. Vadovybė. Kovotojų masė be vadų – bejėgė, lygiai kaip ir vadai be kovotojų. <...> Vado vaidmeniui pasirengti žmogaus gyvenimo ne per daug. Vieno darbo nepakanka. Didesnio masto vadui reikia gilios intuicijos ir ypatingos energijos. Vien tik operacijų komplekso analizas (sprendimui gauti) negali tos intuicijos visiškai pakeisti. <...> Vado vaidmuo pirmiausia – veikti. Vien tik mokėti (žinoti) nepakanka. Bet mokėti (žinoti) – būtinas dalykas. <...> Žmogaus inteligencija turi padaryti tam tikrą šoksmą. Iš to išeina, kad nėra reikalo norėti gauti sprendimą deduktyvaus protavimo metodu. Tik analizą ir sintezę iš eilės kaitaliojant, galima prieiti iki galo. Šios dvilypės operacijos keliu, protas savyje susiras tinkamą sprendimą. <...>

Vadovavimo metodai. Kariuomenės vadovavimas, plačia šio žodžio prasme, yra gana specialus, savotiškas dalykas. <...> Vadas savo valdiniams tiesiog nekomanduoja: jis įsako žemiau stovintiems vadams, kurie savo ruožtu įsako savo valdiniams. Visi vadai turi jiems skirtą kompetenciją ir tos kompetencijos ribose didesnę ar mažesnę savarankiškumą. Darniam ir sėkmingam darbui pasiekti būtinai reikia valdiniams palikti tam tikros iniciatyvos laisvę. <...> Pats vadas taip pat nėra izoliuotas. Jis dažnai mato savo valdinius, kalba su jais, jiems praneša savo įspūdžius, savo nusistatymus; jis tariasi su jais; kartais, prireikus, jis jiems praneša ir savo sprendimo motyvus. <...> Vadovavimo menas glūdi mokėjime rasti pusiausvyrą tarp to, kas turi būti paties vado įsakoma, ir to, kas turi būti paliekama valdinių iniciatyvai. <...> Nors vadui, iš principo, ir

<sup>114</sup> GRINIUS, K. Pagrindiniai sprendimo elementai. 1933, *Mūsų žinynas*, nr. 99. p. 425-436

nekenksminga žinoti aplinkybių smulkmenos, tačiau, iš antros pusės, jis neturi būti per daug jomis užverčiamas. Turėdami tatau galvoje, mes ir skyrėme sprendimo sąvoką nuo įsakymo sąvokos, t.y. nustatyti paties vado ir jo štabo vadovavimo prerogatyvas. <...> Tik tvirto būdo vadas ir gali vadovauti. Tik šia sąlyga jis galės pateisinti savo vadų, kariuomenės dalių ir šalies pasitikėjimą.“<sup>115</sup>.

Skaitant šį straipsnį stebina jo gilumas ir stiprus mokslinis teorinis pagrindas, kuriam atsirasti padėjo Paryžiaus karo akademijos plk. Lemoine kurso medžiaga. Kertinis sprendimo priėmimo proceso naratyvas yra įsakymo davimo ir sprendimo priėmimo priešprieša. Tai nereiškia, kad šie du dalykai yra atsieti. Tai reiškia, kad už bet kurio įsakymo turi stovėti sprendimo priėmimo proceso metu įvykęs mąstymo procesas, kurio pagrindu atlikta analizė sukuria sintezę ir pagrindą įsakymui atsirasti. Be mąstymo proceso, paskubomis duotas įsakymas dažnu atveju gali neduoti norimo rezultato, jei toks išvis yra sugalvotas. Sprendimo priėmimo procesas savo kilme nėra toks prievartinis, kaip pats „tiesiog“ įsakymas, nes ypač sunkiose situacijose karo metu patiriant gyvuosius ir materialinius nuostolius, kai krenta dalinio moralinis atsparumas, galima per trumpą laiką prarasti pavaldinių pasitikėjimą vadais, kai „tiesiog“ duodami įsakymai. Sprendimo priėmimo procesas leidžia iš dalies išvengti kvailų netekčių, nes padeda numatyti galimas pasėkmes bei pasirinkti būdus joms sumažinti. Galiausiai, tarp „tiesiog“ įsakymo ir sprendimo priėmimo yra ir dar vienas esminis skirtumas, kuris suvedamas į tam tikros veikimo laisvės ir iniciatyvos egzistavimo naratyvą. Jei „tiesiog“ įsakymo atveju, viskas būna įrėmintas ir iki smulkmenų aprašyta, tai sprendimo priėmimo situacijoje, aukštesnis vadas paprastai turėtų pasilikti sau tik tiek žinių, kiek jų reikia pavaldžių vadų veiksmams dekonfliktuoti, bei palikti iniciatyvą veikti patiems. Dėl šios priežasties straipsnyje ir paminėtas toks momentas, kad visi vadai privalo būti susipažinę su kaimyninių vadų užduotimis, kad veikdami nesuderintai nesugadintų to, kas suplanuota, kartu keliami aukšti reikalavimai vadų inteligencijai bei būdo tvirtumui, be kurių šių sudėtingų procesų neįmanoma efektyviai įgyvendinti.

*1934 m. Keli Lietuvos karininko tipo bruožai. Jonas Noreika*<sup>116</sup>. Straipsnis buvo išleistas kaip pratęsimas ankstesniam 1933 m. straipsniui *Kardo* žurnale nr. 2 „Mūsų karininko tipas“, kuriuo siekta pradėti diskusiją dėl to, koks turėtų būti Lietuvos karininkas. Jonas Noreika išskiria trejų karininko padėčių: šeimoje, tarnyboje ir visuomenėje. Anot jo, tai yra tas pagrindas, per kurio prizmę ir reikėtų atlikti vertinimą. Po šio straipsnio sekė keletas kitų autorių straipsnių, kurie mėgino atliepti į J. Noreikos mintis, bei argumentuotai diskutuoti dėl tam tikrų aspektų. Žemiau pateiktos esminės su šiuo darbu susietos mintys.

<sup>115</sup> GRINIUS, K. Pagrindiniai sprendimo elementai. 1933, *Mūsų žinynas*, nr. 100. p. 1-12.

<sup>116</sup> NOREIKA J. Keli Lietuvos karininko tipo bruožai. 1934, *Kardas*, nr. 6, 7, 8.

„Kiekvienas žmogus veržiasi ten, kur jis gali. Taip ir būrio vadas. Jaunas, energingas, didele lietuvių potencine jėga ieško apčiuopiamo darbo. Nors nuotaika, kiek pagenda, pastebint senųjų konservatyvizmą, tačiau jų duodami tikslai bendri nurodymai nekliudo stengtis perprasti kareivių sielas <...> ir einama kaip tik teisinga kryptimi – ne pabaudų skyrimu, o taktingumu ir mokėjimu taip dėstyti programinius dalykus, kad kareiviai visada lauktų jo pasirodymo. <...> taip individualiai bepraktikuodamas, būrio vadas įgyja ir savotišką kareivių psichologijos supratimą <...> todėl kai kas nors iš vyresniųjų pradeda kitokius samprotavimus dėstyti dėl kareivių mokymo metodų, būrio vadas visa tai laiko nepatikrinta teorija, arba „pervirškinęs“ pritaiko savo individualinei metodikai<...> Iš to, ką nusakėme šiame skyrelyje apie karininką tarnyboje, kas ypač ryšku pėstininkų dalyse, suglaudę gausime tokių išvadų:

- a) Ambicingas, jautrus senų kuopos vadų charakteris reiškiasi psichologiškai stipria įtaka kareiviams ir atsiskiria nuo jaunųjų karininkų<sup>117</sup>“.
- b) „Būrių vadai, ieškodami vidujinio pasitenkinimo atsakingose pareigose, visą energiją deda į kareivių mokymą, net tarpusavy lenktyniuodami <...>

Kiekvienas karininkas, dirbdamas tiesioginį jam pavestą darbą, dirba jį ne sau, o kitiems. Dirba visuomenei, tautai <...> Būtų per didelis nukrypimas nuo temos kalbėti apie karininko išsilavinimo reikšmę visuomeniniame darbe. Mums daugiau rūpi, kaip jis reiškiasi, koks jis yra. Iš ko galima spręsti apie žmogaus išsilavinimą? Man rodosi, iš jo pastangų save lavinti, iš to kiek laiko jis atideda intelektualiniam darbui ir iš atsiektų to darbo rezultatų <...> Karininkams net patariama, o iš stojančių į akademijos kursus netiesioginiu būdu reikalaujama turėti rimtas politinis išmanymas <...> Glaudus, nuoširdus prisirišimas prie kareivių, pastangos patraukti juos į save, reiškiasi ypač Lietuvos istorijos pamokose. Tuo būdu auga sveikas patriotizmas. <...> Viešose vietose karininkas pasirodo visada tvarkingai apsirengęs, užgautas energingai reaguoja, moka reprezentuoti. <...> Šalies kultūriniais reikalais karininkas gana jautrus. <...> Karininku labai pasitikima ir, žinoma, ne be pagrindo. Duotąjį žodį išlaiko, terminuotąjį pasižadėjimą stropiai realizuoja. <...> Karininkas drausmingas“<sup>118</sup>.

Apžvelgiant pagrindines J. Noreikos mintis, pirmiausia atrodo, kad jo straipsnis, nors ir gana didelės apimties, gana chaotiškas, be aiškios sistemos ar mokslinio pagrindo, nepaisant bandymo apibrėžti karininko aplinką (šeima, tarnyba, visuomenė), ir tam tikrą sistemiškumą įvesti. Analizuojant straipsnį pastebėtina, kad mėtomasi tarp formalaus ir neformalaus karininko elgesio ypatybių, jam taikomų reikalavimų, jį supančios ir įtakojančios aplinkos bei kitų sunkiai tarpusavyje ryšį randančių dalykų, ir beveik nekalbama apie patį vadovavimą. Dėl šios priežasties su

<sup>117</sup> NOREIKA J. Keli Lietuvos karininko tipo bruožai. 1934, *Kardas*, nr. 7, p. 130-131.

<sup>118</sup> NOREIKA J. Keli Lietuvos karininko tipo bruožai. 1934, *Kardas*, nr. 8, p. 152-155.

vadovavimu susiję dalykai buvo ištraukti iš konteksto, kiek jie yra artimio šio darbo temai, ir kurie padės tolimesnei analizei:

1. Pirmasis akcentas yra karininko pavyzdžio formavimas. Jis apibrėžiamas, kaip asmuo, kuris ne tik dėl asmeninių savybių, išsilavinimo ir pan., bet ir dėl jam suteiktų pareigų privalo būti tuo, kuris betarpiškai rūpinasi jam pavardžiais kariais, nes jis dirba ne sau, o šaliai, visuomenei. Kertinė bendravimo su pavaldiniais ašis yra individualizuotas dėmesys kiekvienam kariui ir jo reikalams, nes ne visi mokymo, auklėjimo metodai yra vienodai tinkami visiems kariams. Be to jo rezultatų efektyvumas priklauso nuo asmeninio pavyzdžio, ir jam kaip karininkui taikomų standartų, kurių laikymasis jam iš aplinkinių suteikia pasitikėjimo mandatą. Pasitikėjimas karininku yra ta kertinis akmuo, ant kurio laikosi jo asmeninis pavyzdys, ir be kurio vadovavimas tikėtina negali pasiekti aukštų rezultatų.

2. Antrasis akcentas, kurį stengiamasi perteikti yra karininko intelektualumas. Intelektualumas pasireiškia įvairiomis formomis, pradedant išsilavinimu ir baigiant bendrinio išprusimu, įskaitant ir kasdieninių valstybės reikalų suvokimą. Anot J. Noreikos, karininko intelektualumas leidžia efektyviai rengti jam pavaldžius karius, skiepyti juose patriotizmą ir norą siekti daugiau. Intelektualumas siejasi su aukščiau paminėtu asmeninio pavyzdžio klausimu. Tik susivokęs, nuolat besilavinantis ir adekvačiai situaciją suvokiantis vadas yra pajėgus visapusiškai parengti karius ne tik kovos reikalams, bet ir kitoms kasdieninės tarnybos situacijoms. Intelektualumas padeda sukurti pasitikėjimo vadu atmosferą, o asmeninis pavyzdys jį išlaikyti. Tik intelektualus vadas vadovaudamas gali kokybiškai įvykdyti jam keliamas užduotis bei nešvaistyti turimų resursų.

*1934 m. Lietuvos karininko tipas. Plk. Julius Čaplikas<sup>119</sup>.* Šis straipsnis išėjo kaip reakcija į aukščiau pateiktą J. Noreikos straipsnį, ir iš dalies jį kritikuodamas, kad pateiktas karininko vaizdas neišsamus, pulkininkas mėgina kitaip sisteminti karininko įvaizdžio klausimą. Jis apibrėžia devynis klausimus, iš kurių tik dalis susiję šio darbo tema: tautiškumas, bendras ir kariškas išsilavinimas, būdas, tarnyba ir jos pamėgimas, drausmė, karjera, santykiai su valdiniais, privatus gyvenimas ir santykis su visuomene bei šeima. Iš šių paminėtų klausimų žemiau bus analizuojami tik tie, kurie turi ryšį su karinio vadovavimo samprata.

„Bendras išsilavinimas, stojant į karo mokyklą, laikoma ganėtinu, baigus gimnaziją. Be šio bendrojo išsilavinimo, karininkas turi suprasti masės (kareivių) psichologiją ir mokėti įgyti jų pasitikėjimą taikos metu, o ypač kare. Be to karininkas turi gerai suprasti šalies ekonominę būseną, kad galėtų objektyviai įvertinti šalies pajėgumą išteklių atžvilgiu. <...> Naudingas karininkas bus tas,

---

<sup>119</sup> ČAPLIKAS J. Lietuvos karininko tipas. 1934, *Kardas*, nr. 9, 10.

kuris pirmiausia rūpinsis kariškai lavintis, o bendrąjį lavinimą gilins ir papildys žinias, skaitydamas specialius veikalus ir lankydamas viešas naudingas jam paskaitas. <...> Lietuvos karininko būdas turėtų būti stiprus, mažiausiai vidutinis, o silpno būdo karininkas nepageidaujamas <...> Karininkas turi su pamėgimu mokslinti ir auklėti gautąjį naujoką, kad šis, baigęs tarnybą ir grįžęs namo, įneštų į kaimą sveiką tautišką dvasią<sup>120</sup>. „Karininkas taip pat duoda priesaiką ir pasižada besąlygiškai klausyti savo viršininkų įsakymų ir paliepiamų, išskiriant aiškiai nusikalstamus. Drausmingas karininkas visuomet žinos ribas, jis bus drausmės pavyzdžiu kitiems karininkams ir kareiviams. <...> Idealas būtų, kad privatiniam gyvenime karininkas būtų valdinių nuoširdžiai gerbiamas, mylimas, bet tatai pasiekti sunku <...> Tiek tarnyboje, tiek ir privatiniam gyvenime reik vengti asmeniškų sąskaitų suvedimo, iš to būna daug žalos viršininkų ir valdinių santykiams. <...> Su civiliais mandagus, nenori nuo jų išsiskirti, nori turėti glaudžius, gerus santykius, jis turi aiškią savo nuomonę ypač politinių partijų atžvilgiu, visi pajutę, kad jų draugystės narys – karininkas aukščiau politinių jų įsitikinimų, vien valstybiškai nusistatęs <...> jo draugystėj nariai jaučia, kad prieš save turi išsilavinusį asmenį su aiškiu nusistatymu. <...> Iš viso, kas pasakyta išeitų, kad Lietuvos karininko tipas būtų toks: tautiškai nusistatęs, mylįs gimtąjį kraštą, karo ir bendrųjų žinių turi daug ir jas gilina, stipraus būdo, drąsus, drausmingas, laipsnį nori gauti vien sąžiningu darbu, santykiuose su valdiniais tarnyboje griežtas, teisingas, privatiniam gyvenime draugas. Savo gyvenime tvarkingas, visuomenę jį brangina, kaip didelės vertės asmenį“<sup>121</sup>.

Mokslinė prasme vertinant, plk. J. Čapliko straipsnis, kaip ir J. Noreikos yra gana paviršutiniškas, labiau atspindintis asmeninę nuomonę, kurią bandoma pagrįsti dalykais iš karinės patirties, be jokios tvirtos sistemos ar atramos doktrininuose kariuomenės dokumentuose. Be to, pats straipsnis labiau skirtas aprašyti karininko asmenybę, o ne karinį vadovavimą, todėl didelė jo dalis yra netinkama nagrinėjamai temai. Aukščiau buvo išrinktos citatos, kurios turi sąsajų su kariniu vadovavimu ir jas apibendrinant galima išskirti keletą aspektų:

1. *Išsilavinimas*. Išsilavinimo supratimas yra labai artimas visiems kitiems anksčiau paminėtiems atvejams, tik šiame straipsnyje pabrėžiama dar viena detalė, kuri kitur nebuvo itin akcentuojama. Tai politinis išprusimas. Jis leidžia esamą valstybės situaciją suprasti plačiau, bei ją perteikti pavaldiniams, nes tai iš dalies siejasi ir su jų valia kautis už savo šalį ir formuoja pastarųjų patriotinį nusiteikimą. Be to, anot Čapliko, politinės žinios gerina karininko įvaizdį visuomenėje, ypač bendraujant su civiliais, nes geras išprusimas pabrėžia karininko, kaip visuomenės elito, statusą. Galiausiai pabrėžiama, kad karininkas turi lavintis nuolat, kas yra labai panašu į šiuo metu taikomus reikalavimus: „Vadovaujančiam personalui

<sup>120</sup> ČAPLIKAS J. Lietuvos karininko tipas. 1934, *Kardas*, nr. 9, p. 170-171.

<sup>121</sup> ČAPLIKAS J. Lietuvos karininko tipas. 1934, *Kardas*, nr. 10, p. 186-188.

būtinios savybės ir tikslinio vadovavimo filosofija turi būti ugdoma nuo pirmųjų kario profesinės karjeros etapų, o vado ir/ar vadovo (lyderio) dalykinę kompetenciją ir kitas savybes mokymo ir/ar rengimo įstaigos (institucijos) turi lavinti nuo jaunesniųjų iki vyresniųjų vadų (viršininkų) karjeros etapų. Procesas turi būti nenutrūkstamas ir trukti visą karjeros laikotarpį. Vadovaujantis personalas pavaldinių lyderio savybes (žinias ir gebėjimus) turi ugdyti juos mokydamas ir treniruodamas. Vadovaujantis personalas turi tobulinti vadovavimo gebėjimus, kol jausis galįs priimti vadovavimo atsakomybę<sup>122</sup>.

2. *Būdo savybės.* Tarnyboje stipraus būdo, drausmingas, drąsus, sąžiningas, griežtas, teisingas, tvarkingas, besilaikantis taisyklių ir įsakymų, bet neformalioje aplinkoje draugiškas ir rūpestingas.

*1934 m. Taikos meto valstybės ginkluotų jėgų vadovybės organizacijos problema. Plk. ltn.*<sup>123</sup> *Ramanauskas*<sup>124</sup>. Straipsnio autorius, skirtingai nei prieš tai buvę du 1934 m. straipsnių autoriai analizuoja strateginio vadovavimo lygmens iššūkius, kuriuos jis gausiai paremia kitų valstybių pavyzdžiais. Šie dalykai aktualūs, nes yra susiję su tuo metu nusistovėjusia doktrinine Lietuvos kariuomenės ir politinio lygmens ginkluotųjų pajėgų valdymo sistema. Esminiu iššūkiu laikomas vadovavimo ir darbų pasiskirtymo dualumas tarp Krašto apsaugos ministro ir Kariuomenės vado, kuris pasireiškia tam tikrų pareigų dubliavimu, kai būtų galima padaryti esminį tų pareigų atskyrimą ir palikti Krašto apsaugos ministro rankose tik kariuomenės atstovavimo pareigą civiliniame strateginiame lygmenyje. Visi kiti klausimai, t.y. kariuomenės rengimas karui, logistika, įsigijimai bei kasdieniai administraciniai reikalai liktų Kariuomenės vado rankose. Tai įgalintų jį efektyviau vystyti kariuomenę visomis prasmėmis. „Krašto apsaugos ministeriui pavedama, paprastai, daugiau teisinė valdymo pusė, kariuomenės aprūpinimas ir reikiamų jai išlaikyti lėšų gavimas ir tiekimas, o numatomas kariuomenės vadas daromas, paprastai, atsakingas už kariuomenės rengimą karui. Bet neaprūpintą kaip reikiant kariuomenę, nors ji geriausiai būtų apmokyta, negalima laikyti tinkamai parengtą karui. Tinkamas kariuomenės medžiaginis aprūpinimas turi nemažesnės reikšmės negu jos mokymas. Todėl visai natūralu, kad tas, kas yra atsakingas už kariuomenės rengimą, turi žiūrėti ne tik jos mokymo, bet ir aprūpinimo <...> Jei stambiųjų kariuomenės junginių vadų rankose racionalu ir reikalinga, kad būtų sukoncentruotas kariuomenės mokymas ir aprūpinimas <...> Todėl ir

<sup>122</sup> Lietuvos kariuomenės Mokymų ir doktrinų valdyba. *Lietuvos karinių pajėgų rengimo doktrina D-LK-07*. Vilnius, 2013, p. 3-32, 3-33.

<sup>123</sup> Tikrojo vardo nepavyko išsiaiškinti

<sup>124</sup> RAMANAUSKAS, ?. Taikos meto valstybės ginkluotų jėgų vadovybės organizacijos problema. 1934, *Mūsų žinynas*, N. 114, p. 193-206.

kariuomenės aprūpinimą būtų tikslu pavesti kompetetingam karo dalykų žinovui, numatomam kariuomenės vadui, nežiūrint, kurį pavadinimą jis turėtų taikos metu<sup>125</sup>.

Autorius straipsnyje vengia minėti Lietuvą ir jos karinę sistemą apskritai, lyg siektų apsidrausti, kad nebūtų palaikytas sistemos ardytoju, o pabaigoje dar pabrėžia, kad jis neturėjo noro teikti karinei vadovybei kokį nors konkretų pasiūlymą, tiesiog išskėlė egzistuojančias problemas. Nepaisant to, straipsnis gana aktualus ta prasme, kad kariuomenės dalinių vadams labai tikėtina nebuvo svetimos diskusijos apie tai, kaip galima pagerinti tuometinę vadovavimo sistemą, kad veikla taptų labiau organizuota ir efektyvesnė. Šiandien matome panašius iššūkius tarp Kariuomenės ir ministerijos. Buvo nueita ženklus centralizavimo keliu, kai politinė Krašto apsaugos ministerijos vadovybė vykdo pvz. įsigijimų kontrolę, t.y. tiesiogiai kišasi į tai, kur Kariuomenė leidžia pinigus iki smulkiausių detalių. Taigi, tarpukariu straipsnio autoriui aktualios temos lieka aktualios ir šiandien, ir panašu, kad politinė strateginė vadovybė nebuvo linkusi suteikti Kariuomenei daugiau veikimo laisvės nei tada, nei suteikia dabar.

*1939 m. Vado asmenybės reikšmė. Gen. št. plk. ltn. Antanas Simanas Rėklaitis*<sup>126</sup>. Šis straipsnis koncentruojasi į vadus: tiek į karininkus, tiek į puskarininkius. Jame nėra aiškios takoskyros tarp vado ir vadovavimo. Pagrindinis dėmesys telkiamas į tai, kad tinkamas auklėjimas ir asmeninio tobulėjimo siekis yra tai, kas sukuria stiprias asmenybes, kurių dėka įmanomi aukšti rezultatai karinėje srityje. Autoriaus nuomone, jo paminėti vadai nebuvo gimę genijais, ar turėjo tam tikrų išskirtinių gabumų. Tai, ko jie pasiekė, yra „dėka nuolatinio ir planingo darbo, nuolatinio tobulinimosi, stiprinant savo asmenybę ir ugdant teigiamus, kaipo žmogaus privalumus“<sup>127</sup>.

Žemiau pateiktos kartinės Rėklaičio straipsnio citatos, geriausiai atspindinčios jo požiūrį į vado svarbą: „vadų svarbiausias uždavinys ir atsakomingiausia pareiga yra parengti savo kovotojus-valdinius (kareivius ir karininkus) morališkai, išugdyti juose tokias dvasines savybes, kurių, kaip žinome, negalime išugdyti nei įsakymais, nei pabaudomis, nei dresūra <...> susidominimo, pamėgimo ir atsidavimo vado pašaukimui, atseit pareigoms, negalima žmoguje nei išdirbti, nei drausmės keliu išugdyti <...> šių privalumų vadas įgauna tik būdamas savo vyresniųjų šia kryptimi auklėjamas <...> Savo valdinių auklėjimui teigiamos įtakos turės tik tie vadai, kurie į vado pašaukimą (pareigas) žiūrės plačiau ir giliau, kurie stengsis ne tik kalbėti, bet ir veikti, kurie norės ir sugebės į savo darbą įdėti visą savo sielą <...> Kad gautume kiek pilnesnį vado asmenybės vaizdą, panagrinėkime jo bent kai kuriuos privalumus bei būdingesnius bruožus:

---

<sup>125</sup> Ibid. p. 205-206.

<sup>126</sup> RĖKLAITIS, A. S. Vado asmenybės reikšmė. 1938, *Mūsų žinynas*, Nr. 11–12, p. 659–670.

<sup>127</sup> Ibid. p. 659.

1. *Atsakomybės jausmas.* Kiekvienas vadas turi turėti gerai išvystytą atsakomybės jausmą, nes be jo neįmanomas sėkmingas vadovavimas <...> Atsakau už karinį savo dalinio parengimą ir jo auklėjimą, atsakau už savo valdinių likimą, o taip pat atsakau už savo veiksmus – taip privalo kiekvienas vadas samprotauti, jausti ir veikti <...>
2. *Vadas ir sunkiausiu momentu turi būti ramus (šalto būdo).* Jis visais atvejais turi savo valdiniams būti gyvu pavyzdžiu. <...> Vado ramumas (šaltumas) yra vienas svarbiausių jo asmenybės savybių. <...> Ramumas – šaltumas tai didelė vado savybė teikianti jam neišsemiamo kapitalo jo sunkiose ir atsakingose pareigose. <...>
3. *Vadas turi mokėti baimės jausmą suvaldyti.* <...> Vadas sugebąs taip susivaldyti ir sunkiausiose aplinkybėse, labiausiai priartėja prie karžygiškumo. <...>
4. *Taktas.* <...> Vado taktas yra jo sugebėjimas vykdyti savo kilnų pašaukimą (pareigas) neužgaunant kitų jausmų, įsitikinimų, bet savo kilnia asmenybe imponuoti kitiems ir juos gerai nuteikti. Vado taktas labai tampa ryšasi su ko mandagumu ir korektiškumu. <...>
5. *Pasitikėjimas.* Iš karo patyrimų žinome, kad daliniai kautynėse pareikšdavo stebuklingos drąšos-narsumo tik todėl, kad savo vadams tikėjo, kad juos mylėjo ir gerbė <...> jo įsakymų tikslumui niekas neabejodavo <...>
6. *Vado suartėjimas su valdiniais* – tai labai svarbi sąlyga sėkmingam vadovavimui ir vado autoritetinumui <...> Dabar kiekvienas vadas įsitikino, kad autoritetui palaikyti nepakanka grynai drausmės ir kariškų statutų žinojimo. Jis dabar suprato, kad norint turėti autoritetą <...> vadas turi būti pranašesnis už savo valdinius tiek dvasiniais, tiek fiziniais privalumais <...> vadas turi būti glaudžiamame kontakte su savo valdiniais (su mase), ji turi su jais bendrauti<sup>128</sup>.

Apibendrinant esmines Rėklaičio mintis pabrėžtina, kad karinis vadovavimas nėra kaip terminas išskiriamas, jam neteikiama reikšmė, nes pagrindinis naratyvas yra susijęs su vado asmenybe, kur vadovavimas yra tarsi vado asmenybės išvestinė dalis. Apie vadovavimą nėra reikalo kalbėti atskirai, nes jis slepiasi po aukščiau pateiktais visais šešiais punktais, t.y. vadovavimas reikėtų suprasti yra tai, ką daro vadas, neteikiant tam reiškiniui gilesnės mokslinės prasmės. Ši nuostata labai primena anksčiau analizuotus Noreikos ir Čapliko straipsnius, kur aiškios sistemos trūkumas ir asmeninės nuomonės pateikimas labiausiai tikėtina yra paremti asmenine patirtimi dirbant su kariais, stebint tai, kas veikia, o kas ne. Nepaisant to, Rėklaičio straipsnis visgi yra ženkliai gilesnis analitine prasme, nes skirtingai nuo Noreikos ir Čapliko straipsnių jis labai aiškiai koncentruoja savo mintis apie tuos šešis punktus, kurie, anot jo, yra esminis efektyvaus vadovavimo pagrindas. Iš pastarųjų galima kildinti kitus visuotinai priimtus teigiamus dalykus kalbant apie

<sup>128</sup> RĖKLAITIS, A. S. Vado asmenybės reikšmė. 1938, *Mūsų žinynas*, Nr. 11–12, p. 661–668.

vadovavimą, bet jei šie yra netvarkoje, tada vargu ar verta tikėtis iš vado pozityvių rezultatų, nepaisant jo karinių taktinių sugebėjimų, intelektualumo ir išsilavinimo. Tų šešių punktų neįgyvendinimas kasdieniniame vadovavime neleidžia suformuoti karinio vieneto kaip efektyviai veikiančios komandos, kurioje darniai kofunkcionuoja tiek vadovybė su pavaldiniais, tiek pavaldiniai tarpusavyje, nes tik susidurbęs ir susigyvenęs visomis prasmėmis vienetas yra pajėgus vykdyti net ir sunkiausias kovines užduotis.

1939 m. „Kariūnas“ žurnalas nr. 1, asp. Motiejus Ruseckas, asp. Bonifacas Ramanauskas<sup>129</sup>, nr. 2 lt. Vytautas Stanevičius<sup>130</sup>, nr. 3 Albertas Pamataitis<sup>131</sup>. Įdomu pastebėti, kad prieš nepriklausomybės pabaigą, pagrausėjo įvairių straipsnių, susijusių su vadais, vadovavimu ne tik kariuomenės lygmens periodiniuose leidiniuose, bet ir žurnale *Kariūnas*, kurį leido Pirmojo Lietuvos Prezidento Karo mokyklos kariūnai ir aspirantai. Vien 1939 m. žurnale buvo publikuoti 4 straipsniai, kurių autoriai labai skirtingai mėgino pažvelgti į vado ir vadovavimo temą.

Rusecko, Pamataičio ir Ramanausko straipsniai mėgino išrinkti svarbiausias autorių nuomone karininko savybes bei kompetencijas, kurių reikia, kad jį būtų galima vadinti geru karininku. Vertinant per tuo metu jau egzistavusių doktrinių prizmę, nepanašu, kad nors vienas iš jų ieškojo sistemiško požiūrio į vadovavimo temą ir labiau pateikė savo asmeninę nuomonę, nei doktrininį vertinimą. Iš kitos pusės gana akivaizdu, kad visi autoriai pakartoja nemažai panašių minčių, kurios jau buvo paminėtos ne vienoje šio rašto darbo vietoje, todėl darytina prielada, jog jie neišvengiamai turėjo būti susipažinę ar remtis tam tikra su vadovavimu susijusia literatūra ir tuo metu vyravusia Lietuvos kariuomenės karinio vadovavimo samprata. Šie straipsniai labiau įdomūs tuo, kad iki tol karo mokyklos kariūnai labai mažai rašė vadovavimo klausimais, bet kodėl įvyko toks staigus pagrausėjimas nepavyko išsiaiškinti. Nepaisant to, šie straipsniai neblogai atspindi bendrą Lietuvos kariuomenės tendenciją vis daugiau dėmesio sutelkti į vadovavimo klausimus, kurie Europoje tvyrant karo nuotaikoms, ko gero, buvo tikrai aktualūs.

Iš paminėtų keturių straipsnių, Stanevičiaus straipsnyje mėginama į vadovavimo problematiką žvelgti giliau, t.y. ne pateikti tam tikrus terminus ir trumpus jų apibūdinimus, kaip kituose paminėtų kariūnų straipsniuose, bet analizuoti vieną konkrečią problemą – karinį auklėjimą. Prisimenant aiškios takoskyros nebuvimą tarp vado, pedagogo ir auklėtojo terminologijos, į

---

<sup>129</sup> RUSECKAS, M. Lietuvos karininko tipas. 1939, *Kariūnas*, Nr. 1, p. 26-31 ir 40. [žiūrėta 2019 03 15]. Prieitis per internetą: <https://www.epaveldas.lt/object/recordDescription/LNB/LNB014637CA>

<sup>130</sup> STANEVIČIUS, V. M. Pasiruošimas auklėtojo darbui. 1939, *Kariūnas*, Nr. 2, p. 26-31 ir 40. [žiūrėta 2019 03 15]. Prieitis per internetą: <https://www.epaveldas.lt/object/recordDescription/LNB/LNB014637CA>

<sup>131</sup> PAMATAITIS, A. Lietuvos karininko tipas. 1939, *Kariūnas*, Nr. 3-4, p. 188-193. [žiūrėta 2019 03 15]. Prieitis per internetą: <https://www.epaveldas.lt/object/recordDescription/LNB/LNB014637CA>

auklėjimo temą šiame straipsnyje gilinamasi kaip vieną iš vadovavimo proceso dalių. Autoriaus nuomone, karinis rengimas yra tik dalis to, kuo užsiima vadai. Dvasinis auklėjimas yra tai, kam vadas turi skirti žymiai daugiau dėmesio ir jėgų, ir vykdydamas auklėjamąjį darbą privalo nepamiršti, kad atskirų karinio rengimo dalių tikslai ir dvasinis kario auklėjimas turi sueiti į vieną visumą. Tik tokiu atveju galima tikėtis sėkmės. Tokia veikla įpareigoja karininką pačiam būti pozityviu pavyzdžiu savo kariams bei nuolat save tobulinti.

### **3. TARPUKARIO KARINIO VADOVAVIMO SAMPRATA TEORIJŲ PRIZMĖJE**

Šis skyrius skirtas išgryninti visų trijų blokų išvalgas ir išvadas, susisteminti jas į vieną visumą, kad tarpukario Lietuvos kariuomenės karinio vadovavimo samprata įgautų aiškesnius palyginimui su 2018 m. doktrina rėmus, bei kartu, kad būtų galima įvertinti, kokią vadovavimo teoriją ta samprata geriausiai atspindi.

#### **3. 1. Tarpukario karinio vadovavimo sampratos apibendrinimas**

Kaip paminėta aukščiau, XX a. ketvirto dešimtmečio Lietuvos kariuomenės tarpukario sampratos apibrėžimas yra gana sudėtingas iššūkis. Pirmiausia, kad iki pat ketvirto dešimtmečio pabaigos, vadovavimas nebuvo iki galo doktriniškai apibrėžtas, t.y. neegzistavo vienas atskaitos taškas. Antra, kaip galima pastebėti vertinant trijų blokų medžiagą, konkretnės sampratos išskyrimas yra įmanomas tik sujungiant visų blokų panašumus, nes skirtumų yra nemažai. Ir trečia, reikalinga remtis tokia kertine linija, kad vadas, vadovavimas, karinis mokymas ir auklėjimas yra vieno proceso dalis. Žemiau pateikta karinio vadovavimo samprata remiasi vado kompetencijomis, asmeninėmis savybėmis ir organizacine veikla.

##### **Trumpa apibendrinta tarpukario karinio vadovavimo samprata:**

Lietuvos tarpukario kariuomenė buvo piramidės formos vadovavimo hierarchinės struktūros organizacija, su aiškiu vadovavimo lygmenių padalinimu ir atsakomybėmis. Kariuomenei strateginiam lygmenyje tiesiogiai vadovavo Kariuomenės vadas, pats būdamas Krašto apsaugos ministro pavaldume, o jam buvo pavaldūs kiti vadai. Vadovavimo modelis pastatytas ant keturių esminių dalykų: personalo, aprūpinimo, informacijos ir operacijų. Šių keturių dalių tarpusavio efektyvus veikimas turėjo užtikrinti ir visos kariuomenės veiklos efektyvumą. Daliniams ir padaliniams vadovavo paskirti vadai, kuriems siekta taikyti aukštus profesionalumo ir asmeninių savybių standartus. Vadas ir vadovavimas traktuoti kaip dvi neatsiejamos vieno elemento sudėtinės dalys.

Kiekvienas vadas veikė aiškioje vadovavimo ir valdymo hierarchijoje su padalinta atsakomybe, kurios dalį jis perduodavo ir savo pavaldiniams. Bazinis principas buvo centralizuotas sprendimų priėmimas ir decentralizuotas vykdymas (šiuo metu tai vadinama tiksliniu vadovavimu), remiantis aukštesnio vado ketinimu, kai žemesniajam vadui yra paliekama veikimo iniciatyva ir laisvė priimti sprendimus nustatytose ribose. Įsakymų davimas paremtas greičiu, aiškumu ir konkretumu, t.y. kad bet kuris karys, kuriam yra duotas įsakymas suprastų, ko iš jo tikimasi, ir kad

netekus tiesioginio vado mūšyje, žemesnių grandžių vadai galėtų imtis iniciatyvos ir tęsti tai, kas pradėta.

Vadas turėjo būti pavyzdžiu savo kariams visomis prasmėmis, tiek kaip savo srities profesionalas, tiek kaip komandos formuotojas, tiek kaip asmenybė. Profesionalumas pasireiškė tuo, kad vadas turėjo nuolat tobulintis, mokytis bei užsiimti intelektualiniu saviugdymu, bei kelti sau aukštus moralinius standartus, nesvarbu, kur bebūtų, ar darbe, ar civiliniame gyvenime, t.y. vadovautis karininko etika. Komandos formavimo prasme, vadas savo asmeniniu pavyzdžiu veikė karius kaip teigiama motyvacija, jis daug investavo į visapusišką jų karinį rengimą ir auklėjimą, jis karių kasdieninių poreikių rūpinimūsi bei komandinės dvasios palaikymu, kad karinis vienetas būtų efektyvus junginys.

Vado žmogiškųjų savybių rinkinyje turėjo dominuoti tokios vertybės, kaip iniciatyvumas, atsakomybė, teisingumas ir patriotiškumas. Iniciatyvumas reiškia, kad vadas nelaukia, kol jam kas nors paaiškins ką daryti, jis stebi bei vertina situaciją, ir pamatęs galimybę, ja naudojasi, kad įvykdytų tai, kas jam pavesta. Atsakomybė suvokiama kaip drąsa imtis iniciatyvos įvertinus galimas pasėkmes bei gebėjimas suklydimo atveju pripažinti savo kaltę bei prisiimti už tai gresiančią nuobaudą, įskaitant atvejus, kai jis atsakomybę prisiima už savo pavaldinių veiklą. Teisingumas apima visapusišką ir nuodugną situacijos vertinimą, kurio dėka skatinimai, apdovanojimai ir nuobaudos, kariams teikiami pagal nuopelnus be privilegijų, draugysčių ar neapykantos, ir kad suvokiama, jog visi yra skirtingi, ir todėl turėtų būti traktuojami skirtingai. Patriotiškumas – tai tėvynės meilė, rūpestis puoselėti lietuviškas vertybes ir propaguoti jas kasdienybėje, atstovauti jas ir būti pasiruošus už tai paaukoti savo ir savo karių gyvybes.

### **3. 2. Tarpukario karinio vadovavimo sampratos ir 2018 m. doktrinos ryšys**

Lietuvos kariuomenės 2018 m. karinio vadovavimo doktrinos ir aukščiau apibrėžtos tarpukario karinio vadovavimo sampratos yra labai panašios, bet kartu ir turi tam tikrų skirtumų. Vienas iš esminių skirtumų yra vertybinio pagrindo trūkumas 2018 m. doktrinoje, nes vertybes aprašo kitos doktrinos, o pati vadovavimo doktrina mėgina sistemiškai pateikti tik su vadovavimu susijusius formalius klausimus, t.y. neformalioji vado ir jo vadovavimo pusė pateikiama labai šabloniškai ir skaitant doktriną nelabai aišku, nuo ko pradėti, kad būtų įmanoma įgyvendinti vadovavimą sėkmingai ir efektyviai. Vadovavimo doktrinos autoriai mini, kad vertybinę dalį aprašo 2016 m. Lietuvos karinė doktrina, todėl norint palyginti su tarpukario Lietuvos atveju, reikia ieškoti atsakymo būtent šiame dokumente. 2016 m. karinė doktrina išskiria šias vertybes: patriotizmas,

ištikimybė, pasiaukojimas, sąžiningumas, drąsa, pagarba, garbė, principingumas<sup>132</sup>. Tarpukario analizė rodo, kad šių dienų vertybės taip pat yra svarbios ir jas galima sutikti ne viename dokumente ar leidinyje, bet mėginant išvesti vidurkį, aiškėja, kad jos nėra dominuojančios, ir vienintelė vertybė, kuri jungia abu laikmečius yra *patriotizmas*. Dėl dabartinių vertybių šiuo metu Lietuvos kariuomenėje vyksta diskusija, nes jos yra amerikietiškos, nukopijuotos iš JAV sausumos pajėgų ir tiesiog išverstos be jokios adaptacijos<sup>133</sup>, be to, JAV sausumos pajėgų doktrina nekalba apie patriotizmą, tad ši vertybė atsirado iš neaišku kur, kai buvo rašoma / verčiama pati doktrina. Ši detalė yra išskirtinai svarbi, nes kelia abejonių, ar verta lyginti JAV Sausumos pajėgų, dabartinę Lietuvos karinę doktriną ir tarpukario vertybes. Analizuojant tarpukario leidinius akivaizdu, kad diskusijai vertybių tema buvo skirta nemažai dėmesio, o šiuo metu kariuomenės vertybės yra skolinys<sup>134</sup>, atsiradęs tikėtina iš poreikio turėti “doktriną”. Tai paaiškintų, kodėl paskutinės diskusijos apie dabartinės Lietuvos karines vertybes metu, retas iš konferencijos dalyvių galėjo įvardinti visas vertybes, o juo labiau paaiškinti, ką jos reiškia<sup>135</sup>.

Kitas esminis ir labai svarbus skirtumas yra motyvacijos ir komandos formavimo svarba. Šie du dalykai šiuo metu yra vėlgi išskaidyti tarp abiejų aukščiau paminėtų šiuolaikinių doktrinų, ir jiems skiriamas labai mažas dėmesys. Apsiribojama šabloniškais apibrėžimais: “Motyvacija – tai jėga, skatinanti karius veikti. Ji yra vidinė <...> ir išorinė <...>. Kitų motyvavimas yra neatskiriama lyderiavimo (lyderystės) dalis”<sup>136</sup>, ir “Motyvacija (angl. Motivation) yra visuma priemonių, motyvų, veiksmų ir kitų dalykų, suteikiančių pavaldinių elgsenos vidinių ir (ar) išorinių paskatų siekti geriausių veiklos rezultatų <...> Motyvavimo teorijos padeda suprasti, kodėl žmonės vienaip ar kitaip elgiasi”<sup>137</sup> arba “tam, kad motyvuotų pavaldinius, vadas (viršininkas) turi pasitelkti lyderystės įgūdžius ir visapusiškai išnaudoti lyderiškumą, ypač tokias savybes kaip emocinis stabilumas, dominavimas, entuziazmas, sąžiningumas, ryžtingumas, realistiškumas, saviklioja, neimpulsyvumas, energingumas, nuovokumas, brandumas, gebėjimas orientuoti, empatija, charizma<sup>138</sup>”. Panaši situacija ir su komandos formavimu. Taigi, tarpukariu komandos formavimas suvoktas kaip sėkmingo veikimo pagrindas, kuriam privalo būti teikiamas kritinis dėmesys, o šiais laikais tai tik dalykas, kurį reikia paminėti, kaip ir motyvacija, nepaisant pakankamos teorinės ir praktinės bazės, kurią pasitelkus galima būtų išskirti, kokioms motyvavimo ir komandos formavimo

<sup>132</sup> Lietuvos kariuomenės Mokymų ir doktrinų valdyba. *Lietuvos karinė doktrina D-LK-01*. Vilnius, 2016. p. 6-2, 6-3.

<sup>133</sup> US ARMY. *The Army Values*. [žiūrėta 2019 03 24]. Prieitis per internetą: <https://www.army.mil/values/>

<sup>134</sup> Pastebėtina, kad kitų JAV pajėgų (laivyno, oro ir pan.) vertybės ženkliai skiriasi nuo JAV sausumos pajėgų, todėl tai dar vienas niuansas, verčiantis abejoti tų vertybių tinkamumu lietuviškai aplinkai.

<sup>135</sup> Asmeniškai dalyvauta Lietuvos karininkų minties forume diskutuojant apie kariuomenės vertybes 2016 m. kovo 13 d. Kauno karininkų ramovėje. Konferencijos moderatoriumi buvo dr. Žygimantas Povilionis.

<sup>136</sup> Lietuvos kariuomenės Mokymų ir doktrinų valdyba. *Lietuvos karinė doktrina D-LK-01*. Vilnius, 2016. p. 6-5.

<sup>137</sup> Lietuvos kariuomenės Mokymų ir doktrinų valdyba. *Vadovavimas. LK vadovavimo doktrina D-LK-06*. Vilnius, 2018. p. 2-43.

<sup>138</sup> Ibid. p. 4-2.

priemonėms ir įrankiams rekomenduotina teikti pirmenybę. Toks iš pirmo žvilgsnio atsainus požiūris gali būti kaip ir vertybių atveju vertimo problema, bei negebėjimas / nenoras adaptuoti, praplėsti šių klausimų lietuviškai aplinkai, kas potencialiai verčia kvestionuoti doktrinų rengėjų kompetenciją bei nusimanymą, kaip turėtų būti rengiama vadovavimo doktrina tinkanti dabartinei Lietuvos kariuomenei. Nepaisant to, ryšys tarp tarpukario ir šiuolaikinės doktrinos motyvacijos ir komandos klausimu išlieka, kas suteikia tam tikro bendrumo.

Galiausiai, vado kaip pavyzdžio naratyvas tarpukario leidiniuose yra labai dažnas, o šiuolaikinėse doktrinos neminimas visiškai. Tą būtų galima paaiškinti tuo, kad 2018 m. vadovavimo doktrinoje nuo pradžios analizuojant nėra aiškumo, kaip kariuomenė apibrėžia vadovavimą: ar tai yra vadovavimo hierarchinės struktūros ir jos sudedamųjų dalių sistema, ar mėginimas atrasti tarpinį variantą tarp anglišku terminų “leadership” ir “command and control” taip siekiant paaiškinti, kas yra lyderystė, o kas vadovavimas ir pan., nes paraidžiui skaitant aukščiau paminėtą vadovavimo definiciją, tai vadovavimas yra viskas (tik kodėl tada tiek perteklinės informacijos pačioje doktrinoje, lieka neaišku). Šiuolaikinė vadovavimo doktrina lyginant su tarpukario samprata dėl savo formalumo gana ženkliai atitolsta nuo tų, kurie turi vadovauti, t.y. nuasmenina patį vadovavimą, kai tarpukario viso vadovavimo pradžia buvo laikomas vadas, kurio sėkmė didele dalimi priklausė nuo asmeninio pavyzdžio traktuojant jį teigiama prasme. Neformalioji vado pusė, jo elgesys su kariais buvo lygiai tiek pat svarbi vadovavimo dalis, kiek ir formalioji, kurios dėka vadas buvo įgalintas biurokratiškais priemonėmis įgyvendinti vadovavimą. Taigi, darytina išvada, kad tarpukario vado reikšmė buvo pabrėžiama žymiai stipriau, ypač kalbant apie karinę periodiką, kai šiuo metu tai lieka “karo rūke”.

Likusi tarpukario karinio vadovavimo sampratos dalis beveik identiška dabartinei. Abiem atvejais laikomasi karinės vadovavimo hierarchinės struktūros svarbos, sprendimų priėmimo proceso, tikslinio vadovavimo, įsakymų davimo tvarkos ir t.t. “108. Vadovavimas suteikia vadui (viršininkui) pagrindą reguliuoti vienetus, sistemas, procesus ir pan. Vadovaujančio personalo naudojimas formalia valdžia ar suteiktais įgaliojimais <...> nebūtų visavertis be šių tarpusavyje susijusių komponentų:

1. Komunikavimo;
2. Lyderiavimo;
3. Sprendimų priėmimo (sprendimo priėmimas yra vienas iš svarbiausių vadovaujančio personalo veiklos etapų (žingsnių) sudėtinių dalių <...>
4. Valdymo;
5. Kontrolės (priežiūros, stebėsenos, reguliavimo ir pan.);

6. Vadybos (gynybos išteklių (finansinių, žmogiškųjų ir materialinių) vadybos ir NATO išmaniosios gynybos);
7. Administravimo;
8. Numatymo;
9. Planavimo;
10. Vykdyto<sup>139</sup>.

Iš pateiktos citatos gana akivaizdu, kad abu laikmečiai savo samprata tarpiai susiję, ir kad šiuolaikinė doktrina tik pakartoja platesniu formatu tai, apie ką buvo kalbama jau tarpukariu. Be to, taip pat pabrėžtina, kad mentalinis panašumas šioje vadovavimo sampratos dalyje išties įdomus, nes vien tikslinio vadovavimo naudojimas buvo ir yra labai artimas Vakarų karinei filosofinei minčiai, kuri savo bazę kildina iš vokiškosios XIX a. dar žinomos kaip *Auftragstaktik*<sup>140</sup>. Tą būtų galima paaikškinti Lietuvos ir jos ginkluotųjų pajėgų dydžiu, kai svarbiausia sėkmės sąlyga yra greitis bei žemesniųjų vadų iniciatyvumas, čia ir dabar atsiradusių aplinkybių išnaudojimas, kad būtų įgyvendintas aukštesnio vado ketinimas. Kai nėra galimybės nuolat palaikyti ryšį su aukštesne vadaviete, kai nemaža dalis kariavimo paremta aktyviais partizaniniais veiksmais už fronto ribos prieš okupuotoje teritorijoje, o kiti daliniai plačiai išsidėstę, nes tiesioginis ir nuolatinis kontaktas su ženkliai gausesniu priešininku reiškia greitą pralaimėjimą, toks formatas leidžia kovoti ir išsilaikyti. Likusių aukščiau paminėtų punktų dalį detaliau nagrinėti neverta, nes didžioji jų dalis apima biurokratinę procedūrą, o kelios likusios jau buvo paminėtos anksčiau.

### 3. 3. Tarpukario karinis vadovavimas šiuolaikinių teorijų prizmėje

Analizuojant išvestinę tarpukario karinio vadovavimo sampratą gana akivaizdu, kad išvada yra arčiau transformacinio vadovavimo teorijos su tam tikromis transakcinio vadovavimo dalimis, kurios geriau nei transformacinės įprasmina procesus, vykstančius karinėje struktūroje. Pastebėtina, kad lyginant su dabar vyraujančiomis teorijomis, tarpukario karinio vadovavimo samprata buvo labai šiuolaikiška, t.y. tinkanti XXI amžiui. Tai galėtų reikšti keletą dalykų. Pirmiausia, kad tai kas buvo siekiama taikyti Lietuvos kariuomenėje jau tuo metu buvo progresyvu pradedant motyvaciniais aspektais, asmeniniu pavyzdžiu, individualizuotu dėmesiu ir pan. Antra, stiprios civilinės teorinės bazės nebuvimas, niekaip neįtakojęs tos vadovavimo filosofinės minties, kuri tuo metu buvo taikoma, praktikuojama, t.y. tai, ką atrado ar susistemino transformacinio vadovavimo tyrinėtojai, labiau

---

<sup>139</sup> Lietuvos kariuomenės Mokymų ir doktrinų valdyba. *Vadovavimas. LK vadovavimo doktrina D-LK-06*. Vilnius, 2018. p. 1-5.

<sup>140</sup> VEGO, M. *Joint Operational Warfare. Theory and Practice*. Rhode Island, 2009. p. X-20, X-33-X42.

primena didesnio aiškumo vadovavimo diskurse atsiradimą, nei naujos teorijos sukūrimą bent jau Lietuvos atveju. Tam įtakos galėjo turėti pačios kariuomenės dydis, kuris aplinkinių valstybių atžvilgiu buvo santykinai mažas, karininkų rengimas užsienio karo akademijose Vakaruose, kuris sudarė galimybę atvežti naujausias vadovavimo tendencijas bei tautos raštingumo ir intelektualumo lygio augimas, kuris įnešė naujų vadovavimo praktikų ir elgesio standartų. Bet tikrosioms priežastims nustatyti reikėtų atskiro tyrimo.

Transformacinio vadovavimo teorija išskiria keturis faktorius, kuriuos lengviausia identifikuoti tarpukario karinio vadovavimo sampratoje lyginamuoju būdu:

<b>Faktorius</b>	<b>Teorija</b>	<b>Tarpukario samprata</b>
Idealizuotas poveikis arba charizma	Vadovai kaip stiprus teigiamas pavyzdys. Pavaldiniams lengva save identifikuoti su vadovais. Vadovaujamosi aukštais moraliniais standartais. Vadovai sugeba įkvėpti pavaldiniams organizacijos viziją, misiją ir sukurti prasmingumo jausmą.	Vadas kaip savo srities profesionalas, nuolat užsiimantis savęs ugdymu, taikantis sau aukštus moralinius standartus visur. Dominuojančios vado savybės iniciatyvumas, atsakomybė, teisingumas, patriotiškumas.
Įkvėpimas arba inspiracinis motyvavimas	Vadovas naudoja įvairias motyvacines priemones, simbolių įtaką, siekia sukurti stiprią komandinę dvasią ir ją puoselėti, bei sugeba sutelkti pavaldinius dirbti organizacijos naudai, o ne savo siauriems interesams.	Vadas stengiasi įkvėpti tėvynės meilės ir patriotiškumo dvasią, nes ji yra svarbiausias jungiantis dalykas kariuomenėje. Naudojami simboliai buvę šalies valdovai, istorinės pergalės ir pasiekimai, organizacinė edukacinė veikla.
Intelektualinė stimuliacija	Vadovas skatina pavaldinių kūrybiškumą, neįprastų, naujoviškų sprendimų paiešką. Vyksta abipusė stimuliacija, kurios metu tiek vadovas, tiek pavaldiniai tobulėja. Pavaldiniams atiduodama nemaža dalis atsakomybės veikti patiems.	Vadas atiduoda pavaldiniams tam tikrą dalį iniciatyvos įgyvendinti savo ketinimą, suteikdamas dalį atsakomybės už iškelto užduoties įgyvendinimą nelaukiant, kad viskas iki smulkiausių detalių bus nurodyta. Vadas investuoja į savo pavaldinių auklėjimą, išsilavinimą ir karinį rengimą, kad jie nuolat tobulėtų, bei

		netrukdo jiems veikti patiems.
Individualizuotas dėmesys	Vadovas nuolat ir neapsimetinėdamas rūpinasi savo pavaldiniais, ir nukreipia jų energiją ir iniciatyvumą tinkama linkme. Taip kuriamas organizacijos nuosavybės jausmas, pavaldinių pergalės traktuojamos ir kaip jų individualūs laimėjimai, ir kaip visos organizacijos sėkmė.	Vadas traktuoja kiekvieno kario elgesį individualiai be privilegijų, draugysčių ar neapykantos, vertindamas kiekvieno skirtumus ir apdovanodamas už asmeninius pasiekimus tarnyboje, ir esant reikalui bausti, tą daro ne daugiau nei reikia, kad pataisytų pavaldinio elgesį. Kiekvienu kariu stengiamasi rūpintis, ir jo gerbūviui skiriama daug dėmesio.

Šis rezultatas, nors ir gana netikėtas, koreliuoja su dr. V. Jokubausko knygos išvadomis, kad „fizinį ir lengviausiai apčiuopiamą bei įvertinamą karinės galios komponentą stiprino moralinis ir koncepcinis komponentai. Pirmuoju atveju – tai tautos pasiryžimas ginti šalį, <...> Antruoju atveju – tai karininkų rengimas Vakarų Europos valstybių karo mokyklose, iš esmės perimant naujausias karybos koncepcijas ir į tai atsižvelgus planuojant valstybės gynybą. Suvokta ir įvertinta ne tik kariuomenės materialinio aprūpinimo, bet ir motyvacijos bei karybos inovacijų daroma reikšmė, kad karo atveju, atsižvelgiant į visų trijų karinės galios komponentų sinergiją, buvo galima tikėtis tam tikrą laiką priešintis konvencinio karo sąlygomis, vėliau pereiti prie asimetrinės karybos taikant partizaninės karybos metodus“<sup>141</sup>. Taigi, tarpukario Lietuvos ketvirto dešimtmečio karinio vadovavimo samprata ir jos kertiniai dalykai gali būti tinkamas transformacinio vadovavimo pavyzdys net ir šių dienų kariuomenei, ir iš jos tikrai galima nemažai ko išmokti.

## IŠVADOS

Karinis vadovavimas, kaip ir vadovavimas bet kuriai civilinei organizacijai yra labai panašus procesas, bet šiuos du pasaulius skiria esminis dalykas – karas, ir rengimasis jam. Karinio vadovavimo metu pasiektus rezultatus yra sunku išmatuoti prieš mūsų, nes net ir geriausius rezultatus

<sup>141</sup> JOKUBAUSKAS, V. „Mažųjų kariuomenių“ galia ir paramilitarizmas. Tarpukario Lietuvos atvejis. Klaipėda, 2014. p. 519.

rodantis kovinis vienetas treniruotėse, karo metu gali tapti silpniausia grandimi, dėl kurios žlunga didesni dalykai. Taigi, skirtingai nuo civilinio vadovavimo, karinis yra labiau orientuotas į nuolat vykstantį procesą be aiškaus produkto sukūrimo, kurio efektyvumas kasdieninėje tarnyboje gali būti vienoks, o kare visiškai kitoks. Toks sudėtingas, sunkiai išmatuojamas ir nuolat keliantis iššūkius yra karinis vadovavimas.

Kitas kritinis dalykas, kuris dažnai neįvertinamas yra kadru į karininko tarnybą atranka. Kariuomenės karininkus užaugina pačios nuo pirmos dienos tarnyboje iki išleidimo į atsargą. Tai reiškia, kad vadovavimo pagrindai, jei netinkamai padėti, karininką tikėtina lydės gana ilgą laiką. Vadovavimo pagrindus sistemiškai įmanoma įdiegti tik turint aiškią doktriną, bei ant jos statant visus karinio mokymo, karinio rengimo ir vertybinius pamatus. Taigi, jei pradžia neveikia arba veikia prastai, ji užkoduoja sistemine problemą kariuomenėje daugeliui metų į ateitį, ir ją pašalinti gali prireikti ne vienos karininkų kartos darbo ir kantrybės. Šių laikų ir tarpukario Lietuvos kariuomenės išgyvena / no panašius iššūkius. Vertinant darbo medžiagą paaikškėjo, kad Lietuvos kariuomenės subrendimui į vadovavimą žvelgti rimtai ir sistemiškai reikėjo mažiausiai dviejų dešimtmečių, deja, tarpukario atveju pasiekti rezultatai buvo sustabdyti prasidėjusios okupacijos, o šių dienų kariuomenėje vadovavimo reiškinio svarba pagaliau tapo vienu iš svarbiausių dalykų.

Taigi, suvokiant vadovavimo proceso sudėtingumą ir komplikuoatą vado vaidmenį jame, tarpukario karinio vadovavimo ketvirto dešimtmečio sampratos rėmuose galima daryti šias išvadas:

- XX a. – XXI a. vadovavimo teorijos tiek civilinės, tiek karinės (arba dalinai modifikuotos civilinės), kurioms šiuo metu teikiamas didžiausias dėmesys galima teigti, kad nėra niekaip unikalios ar inovatyvios. Vertinant iš tarpukario karinio vadovavimo sampratos pusės, šiuolaikines vadovavimo teorijas galima nesunkiai taikyti tarpukario atveju, ir ten bus galima rasti visus reikalingus atsakymus. Tai reiškia, kad visi po II pasaulinio karo sekę tyrimai neatskleidė nieko ypatingai naujo. Sistemiškas požiūris į organizacijas, įvairūs tyrimai ir bandymai tik padėjo sukurti jau iki tol egzistavusio reiškinio teorinę bazę. Ši bazė padėjo kitomis akimis stebėti vykstančius vadovavimo procesus ir leido sukurti edukacines programas vadovams ruošti. Tarpukario karinio vadovavimo sampratos analizė rodo, kad edukacinės sistemos trūkumas vadams ruošti su tvirtu teoriniu pagrindu ir buvo greičiausia ta silpnoji dalis, ta trūkstama jungtis Lietuvos karinio rengimo sistemoje, kuri buvo bepradedanti atsirasti, iki viską nutraukė prasidėjusi okupacija; bet net ir be teorinės bazės, vadų rengimas vyko, tik teko tas išmėtytas dalis rankioti įvairiose vietuose po gabalėlį, ir taip juos formuoti: šiek tiek karinio rengimo institucijose, šiek tiek kitų vadų pavyzdžiais, šiek tiek asmeninio tobulėjimo pagrindu.

- Tarpukario Lietuvos karinio vadovavimo samprata nebuvo vienalytė. Norint visapusiškai ją suvokti, neužtenka perskaityti periodikos leidinius ar vieną kitą statutą. Ši samprata, tai aukščiau paminėtos dalys: doktrinos, karinio mokymo programos ir diskusijos periodikos pagalba, kurias reikia vertinti tik visas sudėjus kartu. Gautas rezultatas yra itin progresyvus ir šiuolaikiškas, tinkantis dabartinei Lietuvos kariuomenei. Kertinis dalykas sampratoje yra vado asmenybė, jo elgesys ir kompetencijos, kurie visi pasireiškia per vadovavimo procesą. Vadas ir jo įgyvendinamas vadovavimas yra nedalomi dalykai, kurie reiškia, kad neturintis vado savybių karys neturėtų vadovauti, nes priešingu atveju, rezultatas akivaizdžiai bus prastas. Šios detalės buvo aktualios tiek tada, tiek jos aktualios ir šiandien, kai naujoji 2018 m. Lietuvos kariuomenės vadovavimo doktrina yra teorinės medžiagos rinkinys, pamirštantis, kad esminė ašis aplink kurią sukasis vadovavimas yra pats vadas. Nesvarbu, kad jam yra suteikiami visi naujausi įrankiai vadovavimui įgyvendinti, jo paruošimas būti vadu yra šios doktrinos silpnoji dalis lyginant su tarpukario atveju. Tai reiškia, kad šio darbo rezultatas galėtų padėti pamatyti dabartinę doktriną kitaip. Pamatyti ją per kitą prizmę, bei suvokti, kur ją dar reikėtų tobulinti.

- Galiausiai, dabar labiausiai paplitusi transformacinio vadovavimo teorija yra aiškus atspindys to, ko net ir be teorinės vadovavimo dalyko bazės siekė tarpukario Lietuvos kariuomenės kūrėjai – visapusiškai išsilavinusio, intelektualaus ir gebančio vado, kuris tikėtų tiek taikai, tiek karui. Ši teorija labiausiai atitinka išvestą karinio vadovavimo sampratos modelį, ir galėtų tapti vadovėliniu pavyzdžiu, kaip tai, kas sąlyginai nauja šiandien, tada jau buvo kasdienybėje egzistuojantis reiškiny. Transformacinė teorija stipri tuo, kad ji teigia, jog vadovavimas yra nuolatinis keitimasis, nuolatinis nepatogių klausimų kėlimas sau, ką būtent ir pabrėžia tiek tarpukario doktrinos, tiek periodika. Būtų galima diskutuoti dėl to, kokie dalykai buvo pasirinkti analizei, bet svarbu suvokti, kad vidurkį buvo įmanoma išvesti tik ieškant pasikartojančių bendrumų, ir atmetant pavienius dalykus. Taigi, jeigu tarpukario metu būtų karinėse mokymo programose dėstomas vadovavimas, labiausiai tikėtina, kad šiuolaikinės vadovavimo teorinės bazės pagrindu, būtų pasirinkta transformacinio vadovavimo teorija su tam tikromis transakcinio vadovavimo detalėmis bei sistemišku sprendimo priėmimo proceso įgyvendinimo modeliu.

Ir pabaigai viena esminė pastaba, kad nepaisant tarpukario Lietuvos kariuomenės doktrininių dokumentų nusistatymo vadovavimo klausimu, kad vadas su jo savybėmis ir kompetencijomis yra kritinis veiksnys vertinant dalinio valią kautis, vado svarba yra didelė, bet ne kritinė. Kartais net ir geriausi vadai nesugeba priversti vienetų kautis, kai jie susitinka priešą, nes nesuveikia individualūs valios kautis faktoriai. Kitais atvejais, gero ar prasto vado mirtis nesustabdo vieneto veiksmų, ir jie

toliau tęsia mūsų. Dėl šios priežasties galima teigti, kad vado svarba dažnai būna pervertinama. Daugumoje kariuomenių vadai dažniausiai būna formalūs, ypač kalbant apie ne apie tiesioginius vienetų vadus, o vienu laipteliu hierarchijos grandinėje esančius. Jų esminė funkcija yra paruošti vienetus kautis. Jei vadai yra kompetetingi ir vienetai jaučiasi esą gerai paruošti, tada vado poveikis valiai kautis tikėtina bus pozityvus. Vadai neprivalo būti geri (tam tikras gerumui apibūdinti tinkamas savybių rinkinys), kol jie sugeba pasiekti tinkamus rezultatus, nes niekas taip stipriai nedemotyvuoja, kaip pralaimėjimai ir nesėkmės. Dėl šių priežasčių, vado kompetencija yra sudėtingas dalykas, nes jos neįmanoma patikrinti vien teoriniais gebėjimais. Vado kompetencija atsiskleidžia tik kovinių veiksmų situacijoje, kai reikalinga sutelkti visus savo gebėjimus ir žinias į vieną visumą, ir svarbiausia leidžia laimėti. Deja, tarpukario Lietuvos kariuomenei nepavyko viso šito pademonstruoti mūsų lauke, kas tikrai būtų padėję atsakyti į nemažai šiame darbe keltų klausimų, o prasidėjęs partizaninis pasipriešinimas turėtų jau būti vertinamas visiškai kitomis kategorijomis.

## ŠALTINIŲ IR LITERATŪROS SĄRAŠAS

II pėstininkų divizijos štabo I skyriaus Byla Nr. 2, 1938 m. Karininkų mokymas. LCVA, f. 510. ap. 1, b. 339, l. 34.

II pėstininkų divizijos štabo I skyriaus Byla Nr. 2, 1939 m. Karininkų mokymas. LCVA, f. 510. ap. 1, b. 390, l. 112, 205, 223.

ABARAVIČIUS, PLK. LTN., *Karo pedagogika (konspektas) II pataisyta laida*. Kaunas, 1939 m. p. 1-20. [žiūrėta 2018 06 04 ir 2019 03 04]. Prieitis per internetą:

<http://www.epaveldas.lt/object/recordDescription/KVB/C130000451100>

AŽUBALIS, A. KAZLAUSKAITĖ-MARKELIENĖ, R., PETRAUSKAITĖ, A., PUZINAVIČIUS, B., ŽIGARAS, F. *Karo pedagogika Lietuvoje (1918-1940 m.)* Vilnius 2007. [žiūrėta 2018 08 30].

Prieitis per internetą:

[http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwjwIqjMjJzdAhWFVywKHbadAxEQFjAAegQIABAC&url=http%3A%2F%2Fwww.lka.lt%2Fdownload%2F7565%2Fkaro\\_pedagogika.pdf&usg=AOvVaw0wTScQZxqQdbIaNiOOflBk](http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwjwIqjMjJzdAhWFVywKHbadAxEQFjAAegQIABAC&url=http%3A%2F%2Fwww.lka.lt%2Fdownload%2F7565%2Fkaro_pedagogika.pdf&usg=AOvVaw0wTScQZxqQdbIaNiOOflBk)

CONNABLE, B., MCNERNEY, M. J., MARCELLINO, W., FRANK, A., HARGROVE, H., POSARD, M. N., ZIMMERMAN, R., LANDER, N., CASTILLO, J. J., SLADDEN, J. *Will to Fight. Analyzing, Modeling, and Simulating the Will to Fight of Military Units*. RAND. Santa Monica, California 2018. p. xii-xviii, 71-73 [žiūrėta 2019 01 29]. Prieitis per internetą:

[https://www.rand.org/pubs/research\\_reports/RR2341.html](https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR2341.html)

ECKMANN, H. History of leadership studies. Connection Between the Emotional and Rational in Business. [žiūrėta 2018 01 30]: Prieitis per internetą:

<http://www.jameslconsulting.com/documents/history-of-leadership-studies.pdf>

ČAPLIKAS A. *Lietuvos karininko tipas*. Žurnalas Kardas, nr. 10. Kaunas, 1934. p. 171-172, 186-188.

GERULAITIS Z., Generolas leit. *Karo istorijos įvadas*. Kaunas, 1932. p. 6-9. [žiūrėta 2019 01 13].

Prieitis per internetą <http://www.epaveldas.lt/object/recordDescription/KVB/C130000482193>

Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. *Karinis rengimas ir ugdymas Lietuvoje*.

*Mokslinių straipsnių ir pranešimų rinkinys, skirtas karo pedagogikos pradininkų plk. Ltn. Vaclovo Biržiškos ir plk. Konstantinio Žuko 120-osioms gimimo metinėms*. [žiūrėta 2018 08 30]. Prieitis per internetą:

<http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwj7r9mFj5zdAhWKhKYKHb46BBsQFjAAegQIAxAC&url=http%3A%2F%2Fwww.lka.lt%2Fdownload>

GOETHALS, G. G., SORENSON, G. J., BURNS J. M. *Encyclopedia of leadership. Volume 4.* California 2004. p. 1558-1560.

GRINIUS, K. Pagrindiniai sprendimo elementai. 1933, *Mūsų žinynas*, nr. 99. p. 425-436

GRINIUS, K. Pagrindiniai sprendimo elementai. 1933, *Mūsų žinynas*, nr. 100. p. 1-12.

HOGAN, R. *Personality and the Fate of Organizations.* New York, 2006 m. p. 32-36.

JOKUBAUSKAS, V. „Mažųjų kariuomenių“ galia ir paramilitarizmas. *Tarpukario Lietuvos atvejis.* Klaipėda, 2014. p. 172-173, 437, 519.

Karo aviacijos mokykla. Puskarininkių klasės mokymo planas. 1937-40 m. LCVA, f. 1451, ap. 5. b. 38. l. 29.

KASIULIS, J. BARVYDIENĖ, V. *Vadovavimo psichologija.* Kaunas, 2003. p. 133-134.

Krašto apsaugos ministerija. *Artilerijos statutas. A-51.* Kaunas, 1937. p. 1-3, 27-31.

Krašto apsaugos ministerija. *Karinio auklėjimo paskaitos. I knyga.* Kaunas, 1940. p. 3.

Krašto apsaugos ministerija. *Karinio auklėjimo paskaitos. II knyga.* Kaunas, 1940. p. 258-267.

Krašto apsaugos ministerija. *Pėstininkų statutas.. P-51,* Kaunas 1939 m. p. 1, 78-81.

Krašto apsaugos ministerija. Kariūnai-aspirantai 1930 m. Mokymo byla. LCVA, f. 1451, ap. 2. b. 24. l. 1.

KELLER, J. *Military Leadership and Leaders. ENDC Proceeding, Volume 19, 2014.* p. 26-27. [žiūrėta 2018 09 02]. Prieitis per internetą: [https://www.ksk.edu.ec/wp-content/uploads/2014/12/KVUOA\\_Toimetised\\_19\\_03\\_keller.pdf](https://www.ksk.edu.ec/wp-content/uploads/2014/12/KVUOA_Toimetised_19_03_keller.pdf)

Lietuvos kariuomenės Generalinio štabo kursų leidinys. *Stambesnių kariuomenės junginių vadovavimo dėsniai.* Kaunas, 1932.[žiūrėta 2018 06 04]. Prieitis per internetą <http://www.epaveldas.lt/object/recordDescription/KVB/C130000486053>

Lietuvos kariuomenės Mokymų ir doktrinų valdyba. *Lietuvos karinė doktrina D-LK-01.* Vilnius, 2016. p. 3-3, 6-2, 6-3.

Lietuvos kariuomenės Mokymų ir doktrinų valdyba. *Lietuvos karinių pajėgų rengimo doktrina D-LK-07.* Vilnius, 2013. p. 3-32, 3-33.

Lietuvos kariuomenės Mokymų ir doktrinų valdyba. *Vadovavimas. LK vadovavimo doktrina D-LK-06.* Vilnius, 2018. p. 1-5, 2-4, 2-5, 2-10, 2-15, 2-43, 3-2, 4-1, 4-2.

Lietuvos žinios. *Jūros dugne rastas lėktuvas žvalgomas pakartotinai.* [žiūrėta 2019 01 29]. Prieitis per internetą: <https://www.lzinios.lt/lietuva/juros-dugne-rastas-lektuvas-zvalgomas-pakartotinai/202269>

MCGINN, D. *What Companies Can Learn from Military Teams. Harvard Business Review.* [žiūrėta 2019 01 29]. Prieitis per internetą: <https://hbr.org/2015/08/what-companies-can-learn-from-military-teams>

- MICKUS, E. *Karinis vadovavimas ir valdymas: Lietuvos kariuomenės Karinių jūrų pajėgų atvejis. Bakalauro baigiamasis darbas.* LKA Vilnius, 2017. p. 12-16.
- MOCKUS, K. *Karinio ugdymo vaidmuo ir karininko idealas tarpukario Lietuvoje. Karinis rengimas ir ugdymas Lietuvoje.* Straipsnių rinkinys. LKA. Vilnius, 2007. p. 78-79.
- NATO SHAPE. Evolution of the SHAPE Staff Structure. 1951-Present. 2017. p. 11. [žiūrėta 2019 04 13]. Prieitis per internetą:  
<https://shape.nato.int/resources/site2092/history/shape%20staff%20structure%20evolution%202010.pdf>
- NOHRIA, N., KHURANA, R. *Handbook of Leadership Theory and Practice. A Harvard Business School Centennial Colloquium.* Harvard, MA, 2010. p. 119-135, 142-145, 305-327, 746-751, 710-713
- NOREIKA J. *Keli Lietuvos karininko tipo bruožai.* Žurnalas Kardas, nr. 6, 7, 8. Kaunas, 1934. p. 130-131, 152-1555
- NORTHOUSE, P. G. *Theory and Practice.* California, 2007. p. 15-68, 175-183.
- PAMATAITIS, A. *Lietuvos karininko tipas.* Žurnalas "Kariūnas", 1939 m. Nr. 3-4, p. 188-193. [žiūrėta 2019 03 15]. Prieitis per internet:  
<https://www.epaveldas.lt/object/recordDescription/LNB/LNB014637CA>
- PUZINAVIČIUS, B. *Karininkas – pedagogas ir vadas.* [žiūrėta 2018 01 30]. Prieitis per internetą:  
<http://gs.elaba.lt/object/elaba:6177302/6177302.pdf>
- RAMANAUSKAS, ?. *Taikos meto valstybės ginkluotų jėgų vadovybės organizacijos problema.* 1934, *Mūsų žinynas*, N. 114. p. 193-206.
- RAŠTIKIS S. *Du dešimtmečius baigus*//*Mūsų žinynas*, 1938, Nr. 11–12, p. 649–650.
- RAUM, M. *Naval War College. Addendum Leader Theory Explanations and Original Texts.* Newport, RI. 2014. p 3.
- RĖKLAITIS, A. *Vado asmenybės reikšmė*//*Mūsų žinynas*, 1938, Nr. 11–12, p. 659–670.
- RUSECKAS, M. *Lietuvos karininko tipas.* Žurnalas "Kariūnas", 1939 m. Nr. 1, p. 26-31. [žiūrėta 2019 03 15]. Prieitis per internetą:  
<https://www.epaveldas.lt/object/recordDescription/LNB/LNB014637CA>
- SKIRIUS, J. *Vilniaus pedagogikos universitetas. Istorijos studijų įvadas. I dalis.* Vilnius, 2010. p.
- STANEVIČIUS, V, M. *Pasiruošimas auklėtojo darbuis.* Žurnalas "Kariūnas", 1939 m. Nr. 2, p. 26-31 ir 40. [žiūrėta 2019 03 15]. Prieitis per internet:  
<https://www.epaveldas.lt/object/recordDescription/LNB/LNB014637CA>

STONE, A. G., PATTERSON, K. *The History of Leadership Focus*. Regent University, Virginia Beach, VA, 2005. p. 1-2. [žiūrėta 2018 09 02]. Prieitis per internetą:  
[https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/2005/stone\\_history.pdf](https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2005/stone_history.pdf) 47-48.

ŠLEKYS, D. *Mąšlaus Vyčio beieškant. Lietuviškos karinės minties raida ir būklė po nepriklausomybės atkūrimo (1990-2014)*. Monografija. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, Vilnius. 2015. p. 12. [žiūrėta 2018 09 02]. Prieitis per internetą:  
[http://skaitmena.tb.lt/formats/maslaus\\_vycio\\_beieskant.pdf](http://skaitmena.tb.lt/formats/maslaus_vycio_beieskant.pdf)

TAYLOR L. R., ROSENBACH E. W., ROSENBACH B. E., *Military Leadership in Pursuit of Excellence*. Boulder, CO. 2009. p. 217-222.

US NAVY, *Navy Leader Development Framework*. Version 2.0 2018. p. 3. [žiūrėta 2018 10 24]. Prieitis per internetą: [https://www.navy.mil/navydata/people/cnp/Burke/Resource/NLDF\\_2.pdf](https://www.navy.mil/navydata/people/cnp/Burke/Resource/NLDF_2.pdf)

US NAVY. *The Army Values*. [žiūrėta 2019 03 24]. Prieitis per internetą:  
<https://www.army.mil/values/>

WONG, L., BLIESE, P., MCGURK, D. *Military Leadership: A Context Specific Review*. Lincoln, 2003. p. 664-674., 682-684 [žiūrėta 2018 09 02]. Prieitis per internetą:  
<https://pdfs.semanticscholar.org/8491/0ceba89a2b4a2a60296a9fc3c22f47afec2c.pdf>

YUKL, G. *Leadership in organizations*. New Jersey, 2006, p. 2.

VEGO, M. *Joint Operational Warfare. Theory and practice*. Newport, RI 2009. p. X-20, X-33 – X-42.

Vyriausiojo štabo spaudos ir švietimo skyriaus leidinys. *Kario kalendorius 1931 metams (365 dienos)*. Kaunas, 1930. p. 108-111.

Vyriausiojo štabo spaudos ir švietimo skyriaus leidinys. *Kario kalendorius 1937 metams (365 dienos)*. Kaunas, 1936. p. 6. [žiūrėta 2019 01 31]. Prieitis per internetą:  
[https://www.limis.lt/paieska/perziura/-/exhibit/mediaObjectPreview/190000010153473/190000010341943?\\_exhibitPreviewportlet\\_WAR\\_1imiskportlet\\_backUrl=%2Fpaieska%2Fperziura%2F-%2Fexhibit%2Fpreview%2F190000010153473%3Fs\\_id%3DwOHUR1nygVNDbNGT%26s\\_ind%3D86%26valuable\\_type%3DEKSPONATAS](https://www.limis.lt/paieska/perziura/-/exhibit/mediaObjectPreview/190000010153473/190000010341943?_exhibitPreviewportlet_WAR_1imiskportlet_backUrl=%2Fpaieska%2Fperziura%2F-%2Fexhibit%2Fpreview%2F190000010153473%3Fs_id%3DwOHUR1nygVNDbNGT%26s_ind%3D86%26valuable_type%3DEKSPONATAS)

Vyriausiojo štabo karo mokslo skyriaus leidinys. *Vidaus tarnybos statutas*. Kaunas, 1924. p. 28-31 [žiūrėta 2019 01 31]. Prieitis per internetą:  
<http://www.epaveldas.lt/object/recordDescription/LNB/C1B0003709234>

Vytauto Didžiojo karininkų kursai. Pėstininkų batalionų vadų keturių savaičių kursų mokymo planas. 1938 m. LCVA, f. 1481. ap. 1, b. 153. l. 6.

Vytauto Didžiojo karo mokykla. Generalinio štabo skyriaus mokymo planas. 1939 m. LCVA, f. 1481. ap. 1, b. 238. l. 3, 12, 77.

Vytauto Didžiojo karo mokykla. Generalinio štabo kursai. 1935 m. LCVA, f. 1481. ap. 1, b. 84. l. 13.

ZABIELA, R. *Vadovavimas ypatingose sąlygose. Bakalauro baigiamasis darbas.* LKA, Vilnius 2009. p. 16.

ŽIGARAS, F. *Lietuvos kariuomenės karininkų rengimo ir jų kvalifikacijos tobulinimo sistema (1919-1940m.). Karo pedagogika Lietuvoje (1918-1940 m.).* Monografija. LKA. Vilnius, 2007. p. 48-49.

## SUMMARY

Leadership has always been a very controversial topic since it has been recognized as a social science in the late 50's of the last century. There are many different definitions of it as well as leadership theories around the globe. The Lithuanian Armed Forces released its leadership doctrine for the first time in 2018, with explanations what the leadership should mean to the personnel in service. Based on this doctrine and now popular leadership theories such as transformational, transactional and others, this paper examines the conception of the leadership in the fourth decade of twentieth century in the Armed Forces of Lithuania.

The main three objective of the paper are: to explore the most prevailing leadership theories starting from the second half on the twentieth century until today, which are widely used in the military; to make a deeper analysis of the leadership conception of the Lithuanian Armed Forces in between the First and the Second World Wars, specifically in the fourth decade; to compare with which modern leadership theory/ies the above mentioned conception could be associated.

The analysis of the assessment period shows that the leadership topic was broadly used but in most cases without any systematical approach. The doctrinal papers touch the leadership as we understand it today only on the surface. The theoretical education of the leadership was almost non existing, where the main emphasis was laid upon hands-on training by higher commanders outside the military educational institutions. The military journals and magazines represented personal views of the writers normally jug-handled. Bringing all three parts together, it is clear that the lack of theoretical background and systematic attitude towards the leadership topic, can only be solved if pieces from those three parts are brought together into one picture in order to fill the gaps and find connections with what we have got today. What is also important to underline, there was no big distinction between the leader and the leadership, therefore it is of vital importance analysing the leadership not to ignore the leader.

Generally speaking, the military thinkers and writers about the leadership topic were rather advanced. The principal notion comparing to today's leadership theories is somewhere in between the transformational and transactional leadership, with very distinct attributes which are considered as the core of the Western military leadership thought even now, such as esprit-de-corps, mission command, command and control, decision making process, higher commander's intent, personal example of the leader, motivational tools and so on.

These findings are very valuable, proving that the progress of the Lithuanian Armed Forces from nothing in the year 1918 to the military capable of massing a hundred thousand soldiers within few days in 1939 was not a coincidence, because a great deal of thinking stimulated the progress.