

KARINIO VADOVAVIMO SAMPRATA LIETUVOS KARIUOMENĖJE 1930–1940 M.

Kmdr. ltn. Remigijus Zabiela

*Klaipėdos universiteto Baltijos regiono istorijos ir archeologijos institutas,
Lietuvos kariuomenės Karinės jūrų pajėgos*

Anotacija. *Vadovavimo ir vado temos 1930–1940 m. Lietuvos kariuomenės doktrininuose leidiniuose, periodikoje, įvairiuose dokumentuose ir kitur buvo aptariamos gana dažnai. Visą nagrinėjamą laikotarpį šios temos taip ir neišsikristalizavo į vieną apčiuopiamą vadovavimo sampratą, kurią kariuomenė galėtų apibrėžti kaip kertinę doktriną ir kuria remiantis būtų klojami visų lygių vadovavimo pagrindai ir vykdomas su vadovavimu susijęs karinis rengimas. Todėl tarpukariu tarp vadų ir kitų karių nuolat vyko diskusija, kaip reikėtų traktuoti vadą ir karinį vadovavimą.*

Siekiant išsiaiškinti, kokia Lietuvos kariuomenėje buvo vadovavimo samprata, šiame straipsnyje analizuojamos trys šaltinių ir literatūros grupės, o jų esminiai panašumai pabaigoje susiejami į vieną apibendrinamąją sampratą. Pirmoji grupė – tai doktrininiai Lietuvos kariuomenės dokumentai, apibrėžiantys karinių vienetų kasdienę ir kovinę veiklą ir traktuotini kaip oficialioji (formalioji) Lietuvos kariuomenės pozicija vadovavimo klausimais daliniuose, kurią įdiegti buvo dalinių vadovybės pareiga, ir kartu mokomoji medžiaga vykdančią kasdienį karių rengimą. Antroji grupė yra karinio rengimo ir mokymo įstaigų indėlis į tarpukario karininkijos ir vadovaujančių puskarininkių rengimą per įvairių kursų mokymo programas, karo pedagogikos, psichologijos ir karinio rengimo leidinius. Trečiąją grupę sudaro karinės periodikos leidiniai, tokie kaip „Karys“, „Kardas“, „Mūsų žinynas“, ir juose išsakyta įvairių kariuomenės atstovų pozicija vadovavimo klausimais. Tyrimo chronologinės ribos – XX a. 4-asis dešimtmetis, nes šiuo laikotarpiu pastebimas ženklus su vadovavimo problematika susijusių klausimų analizei tinkamas medžiagos pagausėjimas.

Pagrindiniai žodžiai: *vadovavimas, vadas, doktrina, karinis rengimas, karinė periodika, tarpukario Lietuvos kariuomenė.*

ĮVADAS

Karinis vadovavimas yra kur kas sudėtingesnis procesas nei apskritai vadovavimas bet kuriai civilinei organizacijai, nes šiuos pasaulius skiria esminis dalykas – karas ir rengimasis jam. Karinio vadovavimo rezultatus sunku išmatuoti prieš mūsų, nes net ir geriausiai treniruotėse pasirodęs kovinis vienetas karo metu gali tapti silpniausia grandimi, dėl kurios žlunga didesni dalykai. Taigi, skirtingai nuo civilinio vadovavimo, karinis vadovavimas labiau orientuotas į nuolat vykstantį procesą, o ne į tam tikrą kuriamą produktą, tad jo efektyvumas kasdienėje tarnyboje gali būti vienoks, o kare – visiškai kitoks.

Karinis vadovavimas koviniam vienetui suvokiamas kaip gebėjimas paveikti pavaldinius taip, kad jie įvykdytų skirtą užduotį. Vis dėlto kartais net ir geriausi vadai nesugeba priversti karių kautis, kai jie susitinka priešą, nes nebeveikia individualūs valios kautis veiksniai. Kitais atvejais net vado (gero ar prasto) mirtis nesustabdo karių, ir jie toliau tęsia mūsų. Dėl to galima teigti, kad vado svarba dažnai būna pervertinama, bet jei vadai yra kompetentingi ir koviniai vienetai jaučiasi esą gerai parengti, vado poveikis valiai kautis, tikėtina, bus pozityvus. Vado kompetencijos neįmanoma patikrinti vien teoriniais būdais, nes ji visiškai atsiskleidžia tik karo veiksmų situacijoje, kai į veiksmingą visumą reikia sutelkti visus savo gebėjimus ir žinias.

Visa tai įvertinus ir siekiant karinį vadovavimą vienodai traktuoti toliau analizuojant šią temą, pirmiausia reikėtų apibrėžti jo turinį, tikslus ir formas:

1. karinio vadovavimo sąvoka apima terminus „vadovavimas“, „lyderiavimas“ arba „lyderystė“, „valdymas“ ir „vadyba“ (t. y. dalykus, kurie taip vadinami šių dienų lietuviškose karinėse doktrinos) ir kartu daug įvairių procesų, pradedant formaliąja valdžios pozicija, įsakymais, vadybiniu darbu ir baigiant neformaliais santykiais su aukštesniąja valdžia ir pavaldiniais bei administracinių procesų valdymu;

2. karinio vadovavimo funkcijas vykdančios karys idealiu atveju turėtų gebėti atlikti ne tik formaliojo (paskirtojo) vado funkcijas, t. y. vadovauti tam tikro lygio hierarchiškai organizacijai, bet ir būti lyderiu, vadybininku, administratoriumi, pedagogu, psichologu, politikumu, vadu, pavaldiniu ir pan. Toks vertinimas nustato labai aukštus standartus kariams,

skiriamiems į vadovaujamas pareigas, o juos ne visada lengva išlaikyti, nes reikalavimai ką tik karinę mokymo įstaigą baigusiam leitenantui yra mažesni, nei kylančiam karjeros laiptais karininkui, suteikiant aukštesnį laipsnį ar perkeltiant jį į aukštesnes pareigas;

3. karinis vadovavimas ir visa karinė organizacija skirta veikti tiek taikos, tiek karo metu, todėl vadovavimo daugiapusiškumas yra neišvengiamybė, ir tai visiškai kitaip atsiskleidžia prasidėjus karo veiksmams, kai chaosas, informacijos trūkumas, nuolatinis spaudimas, mirtys, sužeidimai ir daugybė kitų iššūkių verčia vadus ieškoti ne įprastų, biurokratinių, o nestandartinių, labiausiai tinkamų toje ekstremalioje situacijoje sprendimų, kas ne taip būdinga civilinėms organizacijoms, ir, svarbiausia, niekas karinio vieneto vado neatleidžia nuo pareigos įvykdyti skirtą užduotį. Aišku, negalima pamiršti, kad civilinės organizacijos tam tikrais laikotarpiais taip pat išgyvena įvairias krizes, bet iš kariuomenės vadovaujančio personalo karo metu reikalaujama kur kas didesnio žmogiškojo indėlio – tiek intelektualinio, tiek fizinio – neretai aukščiausieji karinių pajėgų vadai vadovauja dešimtims tūkstančių pavaldinių¹.

Remiantis šia karinio vadovavimo samprata, straipsnyje, taikant teksto analizės ir deskriptyvųjų metodus, analizuojamos trys literatūros ir šaltinių, kurių pagrindu vėliau bus suformuluotos apibendrinamosios išvados, grupės. Esminis jo autoriaus tikslas – kad su karinio vadovavimo problemomis susipažinęs skaitytojas, vertindamas šiandienę situaciją Lietuvos kariuomenėje, galėtų susidaryti aiškesnį vaizdą, kaip karinis vadovavimas traktuotas 1930–1940 m.

Šis laikotarpis pasirinktas dėl keleto priežasčių. Pirmiausia dėl to, kad tuo metu labai pagausėjo medžiagos vadovavimo tematika, antra – Lietuvos kariuomenėje po Nepriklausomybės kovų nusistovėjo aiškesnė organizacinė struktūra ir, trečia – sustiprėjo jaunoji karininkų karta, kurios dalis buvo parengta remiantis carinės Rusijos kariuomenės vadovavimo samprata, bet jau parveždavo naujų idėjų iš Vakarų Europos.

Galiausiai šis straipsnis yra tarpdisciplininis, tinkantis tiek studijuojantiems vadybą, tiek istoriją, nes naudotuose šaltiniuose analizuojami reiškiniai dėl laikotarpio ypatumų yra sunkiai pamatuojami, daugiau atspindintys vadybinius (vadovavimo) nei istorinius dalykus. Atliekant šį

¹ Keller, J. *Military Leadership and Leaders*. ENDC Proceeding, volume 19, 2014, p. 33–36.

tyrimą nesiekiamo atsakyti, kas tuo metu paveikė rašiusius vadovavimo tema (mintys, idėjos ar asmenybės) ir ar karinis išsilavinimas, pvz., įgytas carinės Rusijos ar Vakarų šalių akademijose, turėjo įtakos jų karinio vadovavimo sampratai. Be to, svarbu pabrėžti, kad istoriografijos, analizuojančios karinio vadovavimo problematiką tarpukariu per vadovavimo mokslo, o ne per istorijos prizmę, nepavyko rasti.

Pirmoji grupė: doktrininiai Lietuvos kariuomenės dokumentai

XX a. 4-ojo dešimtmečio Lietuvos kariuomenės doktrininių leidinių buvo gausu. Vieni jų rengėjai aprašė įvairius su buitimi, aprūpinimu, kasdiene tarnyba, kariniu rengimu daliniuose susijusius dalykus, kiti – nustatė specialias procedūras, skirtas koviniams vienetams. Pirmiesiems vadovavimo klausimai nebuvo aktualūs, todėl jie nebus toliau nagrinėjami. Antruosiuose, priešingai, gana detalai buvo aptarti įvairūs vadovavimo aspektai. Kad galima būtų geriau įsivaizduoti tuometę situaciją, neišvengiamai teks šiuos doktrininis leidinius gausiai cituoti, siekiant neiškreipti to, ką norėjo pasakyti jų rengėjai. Vėliau po kiekvieno jų aptarimo bus pateiktas trumpas vertinimas, pabrėžiantis esminius dalykus.

1924 m., 1931 m. (*pakartotas 1924 m. leidimas*²) *Vidaus tarnybos statutas*³. Nepaisant to, kad šis statutas buvo išleistas iki mūsų nagrinėjamo laikotarpio pradžios, pažymėtina, kad jis nepakeistas buvo perleistas 1931 m., todėl atitinka nustatytas chronologines ribas. Vėliau iki sovietinės okupacijos buvo išleistas ne vienas atnaujintas statutas, bet archyvuose ir bibliotekose išlikę jie ne ištiesai, o tik kai kurios jų dalys, o naujausios versijos, kurioje būtų ir vadovavimui aktualios medžiagos, rasti nepavyko. Dėl šios priežasties toliau bus nagrinėjamas 1924 (1931 m.) leidimas. Vidaus tarnybos statute buvo aprašyta kariuomenės vidaus tvarka, karių pareigos ir pan., tad jį būtų galima lyginti su dabar galiojančia Lietuvos karine doktrina⁴ ir kitais tarnybą apibrėžiančiais statutais ir veiklos procedūrų dokumentais.

² Informacija apie pakartotą 1924 m. Vidaus tarnybos statuto leidimą 1931 m. paimta iš Išeivijos lietuvių fondų [žr. 2019-01-31]. Preiga per internetą: <http://www.archyvai.lt/lt/iseivijos-fondai.html>

³ *Vidaus tarnybos statutas*. Kaunas, 1924.

⁴ *Lietuvos karinė doktrina D-LK-01*. Vilnius, 2016.

„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 tokią 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 valdinius pasišventimo tėvynei jausmą, pasiryžimą, klusnumą, drausmingumą, karių mandagumą, sumanumą; turi auklėti juose iniciatyvą, narsumą ir puolimo dvasią, tvirtą būdą, valią ir atkaklumą. Rūpinasi karo mokslą platinti, karišką ūpą, karišką ambiciją (savimeilę) įkvėpti ir karžygiškumą kelti. <...>

119. Įsakydamas savo valdiniams, 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. <...>

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.“⁵

Vidaus tarnybos statuto esminės mintys, susijusios su vadų pareigų ir vadovavimo samprata, sukasi apie dvi aiškias ašis – vado savybes ir kompetenciją bei vado elgesį ir vadovavimo ypatumus. Pirmoji ašis apibrėžia neformaliąją vado asmenybės dalį, antroji skirta formaliems reikalavimams einamoms pareigoms apibrėžti.

Neformalioji asmenybės dalis apima vado žmogiškąsias savybes ir tam tikrus bendravimo įgūdžius, kurių reikia vadovaujant. Labiausiai išskiriamas asmeninio pozityvaus pavyzdžio leitmotyvas, kuris yra kertinis vado asmenybės akmuo, nes jis pavaldinių yra nuolatos stebimas, o jo

⁵ *Vidaus tarnybos statutas*. Kaunas, 1924, p. 28–31

elgesys ir edukacinė, patriotinė veikla veikia juos kaip mokomoji priemonė, t. y. kariai ne tik gauna teorinių žinių, kaip turėtų elgtis ir veikti, bet ir mato savo akimis, kad tai įkūnija jų vadas. Dėl šios priežasties vadas privalo asmeniškai demonstruoti tai, ką skleidžia kitiems, ir pats atitikti kitiems keliamus reikalavimus. Kertinėmis vado asmeninėmis savybėmis laikomas teisingumas, narsa, iniciatyva, sąžiningumas, rūpestingumas ir kai kurios kitos. Dalis jų yra įgimtos, dalis – įgytos, bet, labai tikėtina, kad, tinkamai rengiant vadus, daugelį tų savybių galima išugdyti, nes tai tiesiogiai susiję su asmeniniu pavyzdžiu, kas itin aktualu kasdienėje tarnyboje ir kritiškai svarbu mūšyje.

Formaliają ašį sudaro esminiai vadovavimo karinei organizacijai principai: įsakymų laikymasis ir jų davimas; savo pareigų ir darbo išmanymas, kas pasiekama tik nuolat tobulinantis; karių vertinimas ir rūpinimasis jų gerove; karių mokymas ir patriotinis auklėjimas; pamatuota iniciatyva veikti pagal aukštesniojo vado nustatytą kompetenciją, kad kuo geriau būtų įgyvendintas pastarojo ketinimas, ir pan. Šio statuto formalioji karinio vadovavimo samprata taip pat iš dalies suponuoja mintį, kad, nepaisant taikomų minėtų karinio vadovavimo principų, neformalioji vado asmenybės dalis yra iš tiesų svarbi. Neformalusis pamatas yra atspirties taškas, o jei jis yra silpnas, formalioji dalis nebetenka prasmės, nes jos principų įgyvendinimas be stipraus, pozityvaus vado asmenybės pavyzdžio, be visų reikalingų savybių, kompetencijų ir elgesio standartų neduos siekiamo teigiamo rezultato. Dėl šios priežasties efektyvus karinis vadovavimas, tinkamai visapusiškai neparengus vado, greičiausiai neįmanomas.

*Kario kalendorius 1931 metams*⁶. Šis leidinys buvo spausdinamas kiekvienais metais ir daugiau skirtas žemesniojo laipsnio puskarininkiams ir jaunesniesiems karininkams, tikėtina, jog jis turėjo pasitarnauti ne tik kaip informacijos šaltinis kasdienėje tarnyboje, bet ir kaip patriotinė auklėjamoji medžiaga jaunajai karių kartai, nes, panašu, buvo įteikiamas kiekvienam kariui asmeniškai⁷. Jame išvardytos visos svarbiausios šalies šventės, įskaitant ir religines, pateikiama trumpa Lietuvos valstybės ir

⁶ *Kario kalendorius 1931 metams (365 dienos)*. Kaunas, 1930.

⁷ Kalendoriaus viename 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.

kariuomenės istorija, aprašoma valstybės politinė sąranga ir pavaldumo hierarchija bei daug 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.“⁸ Pažymėtina, kad nuo 1931 m. kalendoriaus apimtis tik didėjo, bet esminiai dalykai liko daugmaž tie patys.

Mums, kaip tyrėjams, *Kario kalendorius* aktualus dėl to, kad jame, nors ir nedoktriniame leidinyje, labai paprastai apibrėžiama karinio vadovavimo tuometėje Lietuvos kariuomenėje grandinė, taigi, faktiškai atspindima karinė doktrina. Kadangi vadovavimo grandinė ir jos organizacija yra karinio vadovavimo sampratos dalis, ją taip pat privalu aptarti.

„Vadovybė. Visai kariuomenei ir kiekvienam vienetui vadovauja jų vadai ar viršininkai. <...> Krašto apsaugos ministeris yra aukščiausias po Respublikos Prezidento kariuomenės viršininkas. Jis sprendžia visus klausimus, kurie liečia kariuomenės organizaciją ir administraciją. <...> Vyriausiojo štabo viršininkas yra techniškai 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 šaukimų, 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 susisieki-

⁸ *Kario kalendorius 1937 metams (365 dienos)*. Kaunas, 1936, p. 6.

mo tarnybos reikalais <...> Administracijos valdyvos viršininkui priklaus: rikiuotės, pensijų, spaudos ir švietimo ir ūkio skyriai, kariuomenės archyvas, karo kapelionai ir kr. aps. m-jos kanceliarija.“⁹

1932 m. *Stambesnių kariuomenės junginių vadovavimo laikinieji dėsniai*. Šį laikinąjį doktrininį dokumentą būtų galima laikyti vėlesnio leidimo įvairių statutų atspirties tašku, nes jame išdėstytos mintys toliau plėtojamos ne viename leidinyje. Jis apibrėžia vadų vaidmenį organizuojant karinius veiksmus su jiems pavaldžiais vienetais, vadovavimo hierarchiją, atsakomybės padalinimo principus ir kartu pateikia visą ankstesnę kariuomenės kovinių veiksmų organizavimo patirtį:

„4.Pasisekimą kautynėse laiduoja šie veiksmai:

kariuomenės dorinis parengimas, visų kovotojų tvirtas pasiryžimas nugalėti <...>

c) aiškus kautynių tikslas ir gera kautynių veiksmų organizacija, pagrįsta savo tikslu kautynių priemonių ir gyvųjų jėgų ypatybių bei aplinkybių įvertinimu;

d) atsakomybės nebijojimas už drąsų nusprendimą<...>

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) ryškiau 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 susidarius

⁹ *Kario kalendorius 1931 metams (365 dienos)*. Kaunas, 1930, p. 108–111.

sių 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, viduję 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 valdiniams tikėjimą nugalėti, energiją, gyvumą darbe, kelti jų iniciatyvą ir pasiryžimą.¹⁰

Čia pateiktose citatose pabrėžtos esminės sąvokos apima keletą pagrindinių formalaus doktrininio požiūrio į vadovavimą aspektų:

1. Vadas, nesvarbu, kokia jo pozicija pagal pareigas karinėje struktūroje, turi gebėti aiškiai suformuluoti visiems pavaldiniams pagrindinį tikslą. Tas tikslas turi būti toks aiškus ir suprantamas, kad net nutrūkus ryšiui su aukštesniąja vadaviete, pavaldūs vadai galėtų imtis iniciatyvos ir suvokdami aukštesniojo vado ketinimą tęsti veiksmus šiam tikslui pasiekti.

2. Vadovavimas ir sprendimų priėmimo procesas turi būti aiškus ir greitas, kad būtų įmanoma spėti reaguoti į nuolat besikeičiančią situaciją. Be to, vadui suteikta teisė prireikus savarankiškai priimti individualius sprendimus – tai dabar vadinama tiksliniu vadovavimu. Tikslinis vadovavimas¹¹ – tai vadovavimo būdas, kai centralizuotai priimti sprendimai pagal susiklosčiusią situaciją įgyvendinami vadovaujantis jau žinomu aukštesniojo vado ketinimu, o sprendimo laisvė kovos veiksmų vietoje paliekama žemesniojo lygmens vadui su sąlyga, kad jis sugebės apie tai kuo greičiau informuoti kitus vadus tiek horizontalioje, tiek vertikalioje organizacinėje struktūroje ir kad jo veiksmai nesukels nereikalingos destrukcijos įgyvendinant bendrą planą. Tikslinis vadovavimas neįmanomas be iniciatyvos ir drąsos priimti nestandartinius sprendimus, gebėjimo tinkamai įvertinti susiklosčiusią situaciją.

3. Vadovas gali tikėtis sėkmės tik tada, kai jo organizacija gerai parngta, o jos struktūra aiški, subordinacijos kanalai žinomi, veiksmų

¹⁰ *Stambesnių kariuomenės junginių vadovavimo dėsniai*. Kaunas, 1932, p. 1–6.

¹¹ *Vadovavimas. LK vadovavimo doktrina D-LK-2018*. Vilnius, 2018, p. 2–15, 4–2.

laisvė iš anksto apibrėžta, aprūpinimas užtikrintas. Tai taip pat vienas svarbiausių aspektų, ypač mūšio lauke, nes tik tinkamai sustyguota organizacija geba nukreipti visą savo potencialą iškeltam tikslui pasiekti, t. y. kai visi dirba koordinuotai ir kartu žino, ko tikėtis iš kolegų.

4. Motyvaciniai aspektai, pradedant nuo asmeninio vado santykio su pavaldiniais ir baigiant reikalingų motyvacinių priemonių taikymu, taip pat itin svarbūs. Niekas taip nedemotyvuoja besikaunančių vienetų, kaip sutrikimai, atsiradę ne dėl priešo kaltės, o dėl to, kad organizacija prastai funkcionuoja (nesklandus maitinimas, aprūpinimas atsargomis ir pan.). Tikėjimas savo jėgomis ir kad visi atliks tai, kas nuo jų priklauso, yra papildoma energija, kartais leidžianti atsilaikyti net sudėtingiausiose situacijose. Kiekvienas vadas turi nepamiršti, kad kritinėse situacijose, ypač trūkstant reikalingų priemonių ir netekus dalies karių, motyvacija tampa ta vidine jėga, kuri veda į priekį ir kartais leidžia neįtikėtinais daug pasiekti.

„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. <...> Jei žmonės žino, kad vadas gyvena dėl jų ir dalinasi su jais džiaugsmu ir nepasisekimais, jie mielai paaukoja visas jėgas ir kantriai pakencia nepasisekimus. <...>

61. Be gero kariško pasirengimo ir gerų kovotojo 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 asmeniškose 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 veiksniuose bei užsispyrimą ginamosiose kautynėse, o esant reikalui, savo pavyzdžiu bei dalyvavimu paveikti besikaunančią kariuomenę.¹²

Ši ištrauka yra antra *Stambesnių kariuomenės junginių vadovavimo laikinųjų dėsnių* dalis, kurioje aprašomi vadovavimo principai ir dėmesys

¹² *Stambesnių kariuomenės junginių vadovavimo dėsniai*. Kaunas, 1932, p. 26–27.

sutelktas į dalykus, kurie labiau susiję su asmeninėmis vado savybėmis, t. y. su svarbia neformalioja dalimi – jo asmenybe, nuo kurios neretai priklauso, ar veikla bus sėkminga. Pirmiausia vadas turi būti toks, kad juo būtų galima pasitikėti, jo bendravimas, kad ir griežtas, – nuoširdus, o rūpestis – neapsimestinis. Vadas turi jausti savo pavaldinių pagarbą dėl to, kad yra tarp jų, o ne virš jų, kad savo asmeniniu pavyzdžiu įkvepia karius ir veda juos į priekį, taigi, nėra tas, kuris slepiasi už nugarų. Galiausiai vado profesionalumas darbe aiškiai pastebimas, dėl to jis ir kaip žmogus, ir kaip karys užsitarnauja aplinkinių pagarbą ir įgyja jų pasitikėjimą.

Šis vidinių asmeninių savybių rinkinys papildė formalųjį, nes siekiant efektyviai vadovauti, jų negalima atskirti, o visa kita yra karinio pasirengimo klausimas. Panaši tendencija pastebima ir kituose toliau pateiktuose doktrininiuose dokumentuose.

1937 m. *Artilerijos statutas. A-51*. Šis artilerijos statutas, kaip ir kiti kovos taktikos dokumentai, apibrėžė artilerijos naudojimo remiant sausumos padalinių vienetus specifika. Skirtingai nuo pėstininkų, artilerijos veiksmingumas priklausė nuo pirmųjų ugnies paramos užsakymų, t. y. artilerijos vienetai neturėjo galimybės veikti vieni pagal savo tiesioginę paskirtį be pėstininkų ar nekoordinuodami savo veiksmų su aviacija, todėl jų veikla privalėjo būti glaudžiai susijusi su tuo, kas vyksta fronto linijoje: „Šis statutas duoda artilerijos taktinio naudojimo rėmus įvairiose kautynėse ir jų ruožtuose. 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.“¹³

„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 nepaliojamai prižiūri ir tobulina savo vieneto techninį mokymą ir jo užgrūdinimą; jis tvirtai laikosi griežtos, bet teisingos drausmės. <...> Jis nuolat skiepija savo valdiniamis 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

¹³ *Artilerijos statutas. A-51*. Kaunas, 1937, p. 1–3.

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. <...>

Ne visuomet 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.¹⁴

Artilerijos statute, skirtingai nuo 1932 m. junginių vadovavimo dėsnių, aiškiai neatskiriama, kas priklauso formaliajam ir neformaliajam vadovavimui, nes apie viską rašoma bendrai. Taigi, norint apibrėžti specifinius vienam ir kitam vadovavimui būdingus bruožus, citatose reikėtų juos išskirti, nors statute jie neišskiriami.

Toliau pateikti esminiai tiek formaliosios, tiek neformaliosios vadovavimo pusės aspektai:

1. Vadas, anot statuto, yra ne tik asmuo, vertinamas už tam tikras būdo savybes, bet ir vadybininkas, administratorius, mokytojas, skirtingų ginklų rūšių veiksmų moderatorius, t. y. neužtenka tik vadovauti grupei žmonių – reikia turėti įvairių kompetencijų, be kurių neįmanoma efektyviai tai daryti. Vadas privalo būti savo srities profesionalas, kartu nuolat tobulintis ne tik savo, bet ir kitose srityse, kuriose potencialiai gali tekti dirbti, – nuo pėstininkų iki aviacijos.

2. Kaip ir pagal junginių vadovavimo dėsnius, vadas turi gebėti aiškiai suformuluoti savo pavaldiniams pagrindinį tikslą. Tikslas siekiama atliekant smulkesnes *užduotis*. Kaip ir tikslas, jos turi būti aiškios ir lengvai

¹⁴ Ten pat, p. 27–31.

suprantamos, kad nutrūkus tiesioginiam ryšiui su vadaviete žemesnieji vadai galėtų imtis iniciatyvos ir toliau vykdyti užduotį savo nuožiūra. Aišku, subordinacijos ir veiksmų koordinavimo klausimai vis vien išlieka aktualūs ir automatiškai nesuteikia vadui teisės veikti vienam.

3. Sprendimų priėmimo procesas taip pat iš dalies vyksta taikant tikslinio vadovavimo¹⁵ būdą, tad aiškiai pabrėžiama, kad sprendimo priėmimas yra viena svarbiausių vado kompetencijų. Siekiant, kad sprendimo priėmimo procesas būtų greitas, pabrėžiamos trys vadų savybės: budrumas, iniciatyva ir ryžtas. Budrumas leidžia laiku pastebėti priešą klaidas, savo vienetams galinčias kilti problemas ir tuo pasinaudoti. Šiomis galimybėmis pasinaudoti arba užkirsti kelią potencialioms problemoms neįmanoma be pagrįstos, greitai ir laiku parodytos iniciatyvos bei ryžto viso to imtis. Tai leidžia silpnesnėmis pajėgomis įveikti didesnes ir galbūt geriau ginkluotas priešą pajėgas, kurių vadai delsia priimti reikalingus sprendimus. Žinant potencialius tarpukario Lietuvos priešus¹⁶ ir jų vienetų dydį bei technines galimybes, greitis buvo labai svarbus veiksnys priimant tinkamus sprendimus.

4. Be visų čia paminėtų kertinių dalykų, vadas taip pat privalo savo asmeniniu pavyzdžiu motyvuoti karius. Asmeninis pavyzdys, anot statuto, pirmiausia – tai geriausių vado būdo savybių ir kompetencijų demonstravimas. Paminėtos kertinės savybės – narsumas, sąžiningumas, rūpestingumas ir ryžtingumas, taip pat teisingumas ir pagarba pavaldiniams, profesionalumas sudaro darnią visumą – pavyzdinio vado paveikslą.

5. Paskutinis statuto pabrėžiamas dalykas – komandiškumas. Vienas svarbiausių vado darbų rengiant dalinį kovos veiksmams yra komandos formavimas. Akcentuojama vieningumo ir draugiškumo, intensyvaus karinio rengimo svarba. Šie dalykai veikia kaip itin vienijantys veiksniai, nes kovos sąlygomis prastai susiformavęs vienetas labai greitai gali pakrikti ir neatlikti jam skirtos užduoties. Geros komandos karių neformalus ryšiai tiek tarpusavyje, tiek su vadais padeda psichologiškai išgyventi sunkias akimirkas ir veikia kaip papildomas motyvuojantis veiksnys labiau stengtis, palaikyti vieniems kitus, kariniame vienete kurti pasitikėjimą.

¹⁵ *Vadovavimas. LK vadovavimo doktrina D-LK-2018*. Vilnius, 2018, p. 2–15, 4–2.

¹⁶ JOKUBAUSKAS, V. „Mažųjų kariuomenių“ galia ir paramilitarizmas. *Tarpukario Lietuvos atvejis*. Klaipėda, 2014, p. 437.

mu grįstą atmosferą¹⁷.

1939 m. *Pėstininkų statutas. P-51*. Pėstininkų statutas buvo skirtas taktinei ir operatyvinei sausumos kovinių padalinių veiklai, doktrininiams reikalavimams planuojant ir vykdant kovos veiksmus, vadų atsakomybei, veiksmų gairėms, sąveikai su kitomis ginklų rūšimis ir pan. apibrėžti: „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.“¹⁸

Taigi, Pėstininkų statutas – iš visų Lietuvos kariuomenės statutų svarbiausias, nes sausumos pajėgos, tiesiogiai remiamos oro pajėgų, tarpukariu buvo pagrindinė ašis, apie kurią sukosi visi kiti kariuomenės vienetai¹⁹.

„Kariuomenės vieneto vertė labai daug priklauso nuo jų vadų vertės. <...> Būdo privalumų tarpe pirmiausia reikia skirti atsakomybės nebijoimą. Vadas turi būti teisingas, korektingas, prielankus valdiniam, lojalus savo viršininkui. <...> Vadas turi atsiminti, kad kautynėse už vis 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 vienetė visi pareigūnai turi sveikos iniciatyvos, moka savo pareigas ir tinkamai jas eina, nesikišdami nei į savo valdinių, nei į viršininkų pareigas. <...>

¹⁷ MCGINN, D. *What Companies Can Learn from Military Teams*. *Harvard Business Review* [žr. 2019-01-29]. Prieiga per internetą: <https://hbr.org/2015/08/what-companies-can-learn-from-military-teams>

¹⁸ *Pėstininkų statutas. P-51*. Kaunas, 1939, p. 1.

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.“²⁰

„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.“²¹

Analizuojant Pėstininkų statuto kertines citatas galima pastebėti labai panašią tendenciją, kuri kartojasi ir kituose anksčiau minėtuose šio skyriaus dokumentuose. Išlaikoma tokia pat tendencija kaip ir Artilerijos statute, kai formalusis ir neformalusis vadovavimas aprašomi kartu, nė vieno iš jų neišskiriant. Be to, Pėstininkų statute išskiriamos ir vado, kaip vadybininko, savybės, kurių reikia efektyviam vieneto funkcionavimui užtikrinti.

Toliau pateikiami pagrindiniai šio statuto aspektai:

1. Užduotys ir sprendimo priėmimo procesas. Užduotys (statutuose – uždaviniai) yra karinės veiklos pagrindas. Jas įvykdyti, ypač mūšyje, sunku, bet tam dalinys ruošiasi, dėl to treniruojasi ir sutelkia visas savo fizines ir dvasines jėgas, kai to labiausiai reikia. Aišku, kovos metu retai jas atlikti yra paprasta ir tiesiogiai nesusidūrus su priešu, dėl ko dažniausia neišvengiama aukų. Tokioje situacijoje itin svarbu vadui teisingai ir adekvačiai užduotį įvertinti ir po to laiku, greitai ir iniciatyviai priimti tinkamą sprendimą, kartu atlikti formaliojo vadovavimo procedūrą – *duoti įsakymą* pavaldiems vienetais. Įsakymas formaliąja prasme yra

²⁰ *Pėstininkų statutas*. P-51. Kaunas, 1939, p. 78–81.

²¹ Ten pat, p. 5.

aiškus veiksmas, įforminamas rašytiniu dokumentu. Bet yra ir kita įsakymo pusė – tai pavaldiniams suprantamas jo turinys. Taigi, vadui neužtenka vien pačiam suvokti gautą įsakymą, reikia gebėti jį performuluoti taip, kad jam įgyvendinti būtų pasirinkti tinkamiausi pavaldūs vienetai ir jiems perteiktos detalizuoto 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 karinio vieneto ir jo karių nusiteikimas, kuris lemia, bus nuspręsta kautis ar ne. Nėra konkrečios formulės, kuri leistų atsakyti, ar dalinys kausis, ar vengs mūšio, pvz., net ir prastai parengtas vienetas, išpaustas į kampą, gali atkakliai kautis, nors pirminis to vieneto vertinimas liudijo galimą greitą pasidavimą. Kariai gali kautis be vado, gero aprūpinimo, be pakankamos ginkluotės – vien tik sutelkę valią kautis. Ir priešingai, net ir geriausiai aprūpinti daliniai, vadovaujami puikiai parengtų ir patyrusių vadų, ginkluoti patikimais ginklais, gali būti nieko verti, jei neturės valios kautis, kuri Pėstininkų statute apibrėžta kaip karinio vieneto dvasia, už kurios puoselėjimą vadas yra tiesiogiai atsakingas.

3. Galiausiai, kaip ir kituose doktriniškuose dokumentuose, vėl mini tokie dalykai kaip asmeninis vado pavyzdys, motyvacinės priemonės ir pabrėžiami vadui reikalingi organizaciniai (vadybininko) gebėjimai, kad būtų užtikrintas dalinio funkcionalumas.

Apibendrinant galima konstatuoti, kad doktrininiai dokumentai turi daug bendrumų. Pagrindinės mintys juose daugmaž panašios. Ryškėja tendencija, kad doktriniškų dokumentų karinio vadovavimo formuluotės lėtai kito, kol galutinai nusistovėjo XX a. 4-ojo dešimtmečio pabaigoje.

Antroji grupė: karinio rengimo ir mokymo dokumentai

XX a. 4-ojo dešimtmečio Lietuvos kariuomenės karinio rengimo ir mokymo dokumentus sudarė vadovėliai, paskaitų medžiaga, mokymo programos ir pan. Vertinant karinio rengimo ir mokymo dokumentus svarbu nepamiršti, kad dauguma jų kaip mokomoji medžiaga buvo kuriami remiantis jau egzistuojančiais pirmosios grupės doktriniais dokumentais, pvz., statutais, kita dalis buvo dėstytojų asmeniškai parengta medžiaga, kuri ne visada likdavo mokymo institucijose, nes kai kurie jų buvo pakviesti dėstyti iš civilinių mokslo įstaigų. Tai pastebėta Lietuvos

centriniame valstybės archyve tiriant karinių mokslo įstaigų civilinės pakraipos mokymo programas.

Taip pat mus itin domino, kiek tikslinių valandų buvo skirta su vadovavimu susijusiems dalykams. Vadovavimo teorijos buvo mokoma per pedagogikos, psichologijos ir istorijos paskaitas, visa kita turėjo būti išmokstama tiesiogiai vadovaujant.

1932 m. *Generalinio štabo kursų Karo istorijos įvadas*. Šiame vadovėlyje aprašyti esminiai karybos principai, kuriuos tuo metu privalėjo perprasti 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 būdai, 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.²²

Šiame istorijos kurse pabrėžiama, kad nuo vadų priklauso labai daug. Vien tik geras karinis parengimas, aprūpinimas ir pan. negarantuoja sėkmės. Pateikiama nemažai istorinių įvykių pavyzdžių, kai pripažinti vadai, kaip, pavyzdžiui, Napoleonas I, vertino stiprius ir niekino kvailus vadus, kurie, neturėdami net reikalingiausių dalykų, buvo pasiryžę pradėti karus, stoti į mūšius. Vadų reikšmė istoriniame kontekste traktuota kaip itin svarbi, nes nuo to iš dalies priklausė galutinis mūšio rezultatas, ypač pabrėžiant moralinę vadovavimo pusę. Deja, detalesnio kursų medžiagos aprašymo rasti nepavyko, kad būtų galima padaryti išsamesnes išvadas, bet reikia pabrėžti, kad istoriniame kontekste tinkamo vadovavimo svarba labai akcentuota.

²² GERULAITIS, Z., generolas leit. *Karo istorijos įvadas*. Kaunas, 1932, p. 6–9.

Mokymo įstaigų, dalinių karinio rengimo programos, planai ir dėstyti dalykai. Lietuvos centriniame valstybės archyve analizuojant įvairias karinio rengimo programas ir planus pastebėta, kad tiek kariniuose vietuose, tiek mokymo įstaigose aiškiai išskirtų karinio vadovavimo pasakaitų nebuvo numatyta. Labai tikėtina, kad ši problema susijusi su suvokimu, kad geriausia vadovauti mokytis praktiškai, tiesiogiai dalyvaujant vadovavimo procesuose, ypač kalbant apie rengimą daliniuose, nustatyta tvarka, 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 nekliudydamas 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.“²³

Aišku, klasėje vykdavo teorinis rengimas (greičiausiai – pirmosios grupės doktrininių dokumentų pagrindu). Bet iš įvairių atsiliepimų galima susidaryti įspūdį, kad vadovavimo spragų būta jau pačioje Karo mokykloje: „Karo mokykloje įgauna kai kuriuos įpročius, mano nuomone, nesuderinamus su drausmės dvasia ir žmonėse praktikuojamomis mandagumo taisyklėmis <...> be to, būtų gera, kad daugiau būtų kreipiama dėmesio į būsimojo karininko sugebėjimą komanduoti/mokėjimą balsą valdyti ir laikytis komanduojant, sugebėjimą pasirinkti pastabos formą ir pan.“²⁴

Vadovavimo nesklaidumų pastebėta ir per didžiąsias pratybas: „Štabas ilgai dėsė 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.“²⁵

²³ II pėstininkų divizijos štabo I skyriaus byla Nr. 2, 1939 m. Karininkų mokymas. LCVA, f. 510, ap. 1, b. 390, l. 223.

²⁴ Ten pat, b. 339, l. 34.

²⁵ Ten pat, l. 157.

Galima būtų teigti, kad tai – tik vienam kariniam vienetui tam tikru laikotarpiu kilę iššūkiai, kurie galėjo 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 ir jiems skiriama daugiausia dėmesio, o, pvz., būrio vado pareigoms pagal Vidaus tarnybos statutą per savaitę palikta tik 1 valanda²⁶. Kariniame rengime prioritetas skiriamas taktikos pratimams, kovinių veiksmų treniravimui, nurodyta „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“²⁷, t. y. kariniam vadovavimui dėmesys buvo gana menkas.

Šių problemų, kad ir labai siaurai aprašytų, labai tikėtina, šaknys yra už karinių vienetų ribų. Pavyzdžiui, analizuojant Vytauto Didžiojo karininkų kursų 1938 metų 4 savaitių mokymo planą pėstininkų batalionų vadams, pastebima, kad iš dėstomųjų dalykų karinio vadovavimo mokymui neskirta nė vienos tikslinės valandos, kai pėstininkų taktikai numatyta 60 val., artilerijai –14 val., kavalerijai – 4 val. ir pan.²⁸ 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 plane²⁹. Iš 31 dėstomojo dalyko, kurio paskaitose nagrinėjamas ir karinis vadovavimas, aprašymų matyti, kad galima iš dalies su tuo susieti tik karo istoriją

²⁶ II pėstininkų divizijos štabo I skyriaus byla Nr. 2, 1939 m. Karininkų mokymas. LCVA, f. 510, ap. 1, b. 390, l. 112.

²⁷ Ten pat, l. 205.

²⁸ Vytauto Didžiojo karo mokykla. Pėstininkų batalionų vadų keturių savaitių kursų mokymo planas. 1938 m. LCVA, f. 1481, ap. 1, b. 153, l. 6.

²⁹ Vytauto Didžiojo karo mokykla. Generalinio štabo skyriaus mokymo planas. 1939 m. LCVA, f. 1481, ap. 1, b. 238, l. 3.

(100 val.), eksperimentinę ir karo psichologiją (25 val. – minėtinos temos „Karininkų pašaukimas ir jų psichologinė atranka“, „Bendrieji karybos psichologijos bruožai“, „Didžiųjų karo vadų psichologija“) ir karo žaidimus (29 val.)³⁰. Įdomiausia, kad tikrinant žinias psichologija iš viso nėra vertinama, nes ši kursą užteko tik išklaudyti³¹. Dar svarbiau pabrėžti, kad tarp 1935 m. Generalinio štabo kursų mokymo programos ir 1939 m. programos esminių skirtumų nėra, todėl darytina išvada, kad kursų organizatoriai teorinio vadovavimo nesureikšmino, tikėdamiesi, kad šių žinių kariai įgis savarankiškai³².

Minėtus su vadovavimo mokymu susijusius trūkumus būtų galima kritikuoti motyvuojant tuo, kad karininkai turėjo karinio vadovavimo pagrindus įgyti dar prieš jiems suteikiant pirmąjį karininko laipsnį, bet akivaizdu, jog tam nebuvo skiriama dėmesio. Vienas iš pavyzdžių galėtų būti 1930 m. Kariūnų-aspirantų mokymo planas, kuriame numatyta daug taktikos, ginklų naudojimo, statutų, teisės ir pan. dėstomųjų dalykų, o vadovavimo teorijai beveik neskirta laiko, tiesa, 8 val. paliktos pokalbiams drausmės, psichologijos, auklėjimo ir panašiais klausimais³³.

Galiausiai, nagrinėjant įvairių kitų karinių mokymo įstaigų mokymo planus, pastebėta, kad į 1937–1940 m. Karo aviacijos mokyklos Puskarininkų klasės Lakūnų skyriaus mokymo planą įtrauktas dėstomasis dalykas, kurio kitose mokymo įstaigose nebuvo, – dorovės mokymas³⁴. Jis vienintelis, nors jam buvo skirta tik 20 val., iki šiol analizuotų dėstomųjų dalykų, numatytų įvairiose programose ir planuose, paliečia ne tik religijos, bet ir patriotizmo, kario autoriteto, asmeninių savybių, tokių kaip sąžiningumas, doras elgesys ir pan., klausimus. Dorovės mokymą galima būtų sieti su doktrininiuose dokumentuose minimais svarbiais vadovavimui vado asmenybės aspektais, tik vis dar neaišku, kodėl tokio ar panašaus dalyko kitose mokymo įstaigose nebuvo arba bent jau programų

³⁰ Ten pat, l. 12.

³¹ Ten pat, l. 77.

³² Vytauto Didžiojo karo mokykla. Generalinio štabo kursai. 1935 m. LCVA, f. 1481, ap. 1, b. 84, l. 13.

³³ Krašto apsaugos ministerija. Kariūnai-aspirantai 1930 m. Mokymo byla. LCVA, f. 1451, ap. 2, b. 24, l. 1.

³⁴ Karo aviacijos mokykla. Puskarininkų klasės mokymo planas. 1937–40 m. LCVA, f. 1451, ap. 5, b. 38, l. 29.

aprašymuose jis nepaminėtas.

1939 m. *Karo pedagogika*³⁵. Šis leidinys yra skirtas to meto karo pedagogikos, karių auklėjimo ir mokymo sampratai apibrėžti. Analizuojant įvadą pastebima, kad *Karo pedagogikos* autorius ieško sistemiškumo. Jo teiginiai grindžiami pamatuojamais pavyzdžiais, bandant užpildyti vadovavimo sampratos teorinių idėjų vakuumą, teikiant pirmenybę praktikai, o ne teorijai. Ši tendencija, nepaisant, kad kalbama ir apie teorinio mokymo ir ugdymo svarbą, matyti visame leidinyje: „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 priemonių: knygų, vadovėlių, rašomųjų priemonių ir t. t.“³⁶

Pasak *Karo pedagogikos* autoriaus, esminis praktinis auklėjamasis 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.“³⁷ O 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.“³⁸

Karo pedagogikoje taip pat apibūdinami vadų (viršininkų) išpareigojimai savo kariams, be kurių neįmanomas sėkmingas auklėjamasis darbas, ir čia vėl pirmumas teikiamas praktiniams dalykams:

- vadų teisingumui arba teisingam elgesiui su pavaldiniais, kuris pasireiškia 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

³⁵ ABARAVIČIUS, K., plk. leit. *Karo pedagogika*. Kaunas, 1939.

³⁶ Ten pat, p. 2.

³⁷ Ten pat, p. 5.

³⁸ Ten pat, p. 7.

duotas įsakymas buvo prastos kokybės;

- pavaldinių pasitikėjimu, pagarba ir meile, kurie užsitarnaujami tik rodant pozityvų asmeninį pavyzdį;

- veikla rūpinantis karių sveikata, gerove ir sėkme³⁹.

Galiausiai *Karo pedagogika* pateikia vadovavimo apibrėžimą: „Vadovavimas – tai veikimas į valdinių protą, jausmus ir valią, norint juos padaryti drausmingais.“⁴⁰ Vadovavimas vertinamas kaip subjektyvi auklėjimo priemonė, paremta asmeniniu pavyzdžiu, bet kartu turinti ir tam tikrų galių naudojantis prievartos mechanizmu (pvz., nuobaudomis) ugdyti karius taip, kaip labiausiai to reikia. Geriausia, jei įmanoma, karius auklėti draugiškoje atmosferoje, kur vadovavimo įsakymai būtų kaip jų pastangų nukreipimo forma tikslui pasiekti, o karių paklusnus ir drausmingas jų vykdymas – natūralus atsakas: „Kad įsakymas turėtų auklėjančios reikšmės, turi turėti sekančius 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 <...>
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 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 <...>⁴¹

Iš čia pateiktų citatų matyti, kad vadovavimas suvokiamas kaip ne tik formaliųjų, bet ir neformaliųjų bruožų turintis procesas. Toks nusistatymas leidžia suprasti įsakymus ne tik kaip vadovavimo įgyvendinimo

³⁹ Ten pat, p. 12–15.

⁴⁰ Ten pat, p. 15.

⁴¹ ABARAVIČIUS, K., plk. leit. *Karo pedagogika*. Kaunas, 1939, p. 16–17.

ir kontrolės įrankį, bet ir kaip svarbų mąstymo procesą, nes įsakymas neduodamas šiaip sau. Įsakymas rengiamas vadovaujantis įvairiais kriterijais ir atsižvelgiant į personalą, kuriam jis duodamas, jo pasirengimo lygį, gebėjimus ir pan. Įsakymas yra vertinamas taip pat atsižvelgiant į 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 nuo pat pradžių. Vadovavimo prasme įsakymai tušti, jeigu juos duodantis vadas pats nepasiruošęs jų vykdyti.

Galiausiai iš visų iki šiol analizuotų tarpukario leidinių *Karo pedagogika* išsamiausiai ir sistemiškai mėgina aptarti vadovavimą. Kadangi vadovavimas tuo metu nebuvo laikomas atskira disciplina, *Karo pedagogikoje* jis analizuotas kaip auklėjimo ir mokymo priemonė. Dėl šios priežasties darytina prielaida, kad čia ir yra esminė takoskyra tarp doktrinos pateiktų „nuomonių“, kas yra karinis vadovavimas, ir taip mėginta *Karo pedagogikoje* sukurti formalųjį vadovavimo pagrindą, paremtą konstruktyvia analize, kas suteikia jai moksliniu požiūriu gerokai didesnę lyginamąją svorį. Galima būtų teigti, kad šis plk. lt. Kazio Aparavičiaus leidinys buvo pirmasis iš nagrinėjamojo laikotarpio leidinių, kuriuo remiantis buvo kuriama teorinė karinio vadovavimo sampratos bazė.

1940 m. *Karinio auklėjimo paskaitos*⁴². Tai dvi knygos (nors planuota išleisti penkias), skirtos padėti ugdyti karius. Jos aprėpia daug įvairių temų, tiesiogiai nesusijusių su kariniu rengimu ir skirtų visapusiškai šviesti. Temos labai įvairios, todėl skyriai tarpusavyje dažniausiai neturi jokio ryšio, ką rodo, pvz., skyrių pavadinimai „Baudžiava Lietuvoje“ ir „Priešo propaganda karių tarpe“, nors pratarmėje pabrėžta, kad „laukiamų vaisių galima pasiekti tik tada, kai kareivis savo tarnybos metu gaus progos išklausti sisteminių paskaitų kursą. Toks kursas, be abejo, turės sudaryti tam tikrą kareivio pažiūrą ir ideologiją“⁴³. Dėl to ir vadų (vadovavimo) tema, išanalizuota atskirai, be jokios tiesioginės aliuzijos į kitus skyrius, galėtų būti vertinama kaip vienas pirmųjų mėginimų toliau tęsti 1939 m. *Karo pedagogikos* padiktuotą kursą vadovavimo tema. Be to, pažymėtina, kad šiame leidinyje vadovavimo ir vadų vaidmens klausimai dažniausiai nagrinėjami kariavimo ir kautynių kontekste.

⁴² *Karinio auklėjimo paskaitos. I ir II knygos*. Kaunas, 1940.

⁴³ *Karinio auklėjimo paskaitos. I knyga*. Kaunas, 1940, p. 3.

Vadovavimo analizė II knygoje pradėdama nuo paaiškinimo, kas yra ir kam reikalinga karinė hierarchija, koks jos tikslas ir kaip sunku vadovauti daug skirtingų ginklų rūšių, išsimėčiusių dideliame plote, karių grupėms, kai tarp tam tikrų hierarchinių lygių gali net nebūti tiesioginio balsinio ryšio. Dėl to: „Sklandaus vadovavimo galima pasiekti tik gerai parengiant vadus, štabų ir tarnybų pareigūnus ir taikos metu išmokius juos tarpusavyje bendradarbiauti.“⁴⁴ Anot autorių, kariniam vadų rengimui taikos metu turi būti skiriamas ypatingas dėmesys, ugdant juos ne tik kaip asmenybes, bet ir kaip komandos narius, kurie gali pasiekti teigiamų rezultatų mūšyje tik gebėdami veikti tiek su kitais vadais, tiek su savo koviniu vienetu.

Toliau paliečiamas vado svarbos aspektas, kurio tikėtinas tikslas – paaiškinti, kodėl kariai, perskaitę šias knygas, turėtų pradėti kitaip vertinti savo vadus. Pirmiausia atkreipiamas dėmesys į priešiškojių jėgų siekį pakirsti karių pasitikėjimą savo vadais dar iki karo pradžios, nes tai veikia kaip stipri demotyvacinė priemonė, kartu, net ir nepavykus vadų sukompromituoti, kariai privalo suprasti, jog ir toliau bus dedamos pastangos to siekiant ir neigiamos propagandos dozė gali būti nuolat atnaujinama. Antra, aiškinama, kodėl aukštesnieji vadai nekovoja pirmose pozicijose su eiliniaisiais. Ir nors eilinių karių nepasitenkinimas suprantamas, yra daug logiškų paaiškinimų, kuo rizikuoja vadai, būdami šalia ugnies linijos. Trečia, atsakoma į priekaištus, kodėl vadai, skirtingai nuo eilinių karių, jodinėja raiti, važinėja automobiliais, kai pastarieji žygiuoja, ir iškart mėginama paaiškinti, kad vadovavimas – tai sunkus darbas, o vadas nuolat turi daug rūpesčių, tad kiekviena minutė jam svarbi, jog jis rūpinasi ne tik besikaunančiaisiais, siųsdamas juos iš vienos vietos į kitą, bet ir sklandžiu užnugario darbu, kad reikalingi dalykai kovotojus pasiektų laiku⁴⁵.

Be vadų darbo svarbos, aptariamos jų kritikavimo priežastys ir padariniai. Siekiama paaiškinti, kad dažnai vadovavimo kritikai, ypač žemesniųjų grandžių kariai, visiškai nesupranta didesnio masto aplink vykstančių dalykų. Tai nereiškia, kad kritikos negali būti, bet ją privaloma pamatuoti, išsiaiškinti vadų pasirinkimų aplinkybes: „Kalbėti turime ramiai, nepereiti į kraštutinumus, nekaltinti aklaivų, kurių darbo nepažįstame ar kurių darbas turi likti slaptas <...> svetimiesiems mes

⁴⁴ *Karinio auklėjimo paskaitos. II knyga.* Kaunas, 1940, p. 259.

⁴⁵ Ten pat, p. 261–263.

neturime išduoti net ir to, ką galvojame apie savo vadovybę, apie karo galimumus.⁴⁶

Galiausiai pateikiamos 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.⁴⁷

Apibendrinant *Karinio auklėjimo paskaitų* mintis apie vadovavimą ir vadų darbą galima padaryti kelias išvadas, ką stengiamasi kariams paaiškinti. Pirmą – kad vadovauti sunku ir kad einant vado pareigas tenka ne tik prisiimti vadovavimo našta, bet ir būti nuolatiniu taikiniu tiesiogine ir netiesiogine šio žodžio prasme tiek priešui, tiek saviems. Antra, vadas dažnai žino daugiau už pavaldinius, bet ne visada dėl įvairių priežasčių gali šias žinias jiems perteikti, net jei ir norėtų, nes karo metu aplinkybės verčia jį veikti greitai. Bet koks delsimas gali būti lemiamas. Trečia, vado darbas – ne populiarumo varžybos, ir jo tikslas dažniausiai nėra būti mėgstamam. Jo tikslas – gerai atlikti vado darbą, bet be pavaldinių paramos jis to niekada nesugebės padaryti. Ir galiausiai ketvirta – vadovauti reikia mokytis, treniruotis, šiam darbui rengtis, nes tai nėra duotybė.

⁴⁶ Ten pat, p. 264.

⁴⁷ Ten pat, p. 265–266.

Trečioji grupė: karinė periodika

Trečioji grupė, skirtingai nuo pirmosios ir antrosios, ypatinga tuo, kad yra paremta karių ir civilių asmeniniais samprotavimais apie karinį vadovavimą, vadą, jo kompetencijas ir pan. Taigi galima teigti, kad trečioji grupė yra labai subjektyvių asmeninių pažiūrų rinkinys, kita vertus, tai – XX a. 4-ojo dešimtmečio vadovavimo diskurso atspindys. Toliau 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 *Mūsų žinynas*, *Kardas*, *Karys* ir *Kariūnas*, straipsnių.

1933 m. *Pagrindiniai sprendimo elementai. Gen. št. pulk. Grinius*⁴⁸. Šis straipsnis yra tarsi 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 pastebima akcentuojama mintis – kad vado gebėjimas priimti sprendimą yra viena svarbiausių sėkmingo veikimo sąlygų. Pažymėtina, kad šiame straipsnyje ypatingas dėmesys skiriamas sprendimo priėmimo procesui, orientuotam į karinius veiksmus, bet su tam tikromis išlygomis gali būti taikomas ir kasdienėje tarnyboje.

„Svarbiausiasis 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

⁴⁸ GRINIUS, K. *Pagrindiniai sprendimo elementai. Mūsų žinynas*, 1933, Nr. 99, 100.

elementas <...> Patyrimas ir praktika rodo, kad daug vykdymo klaidų pareina ar nuo pamiršto, ar nuo nepakankamai gerai suprasto uždavinio <...> nagrinėjant atskiro uždavinio veiksnį, reikia nepamiršti, paanalizuoti tiek aukštesnio junginio bendrą uždavinį, tiek ir atskirų kaimynų uždavinius. <...> idealus dalyko sprendimas glūdi tokiame 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 parngti. <...> 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.“⁴⁹

„VII. Vadovybė. Kovotojų masė be vadų – bejėgė, lygiai kaip ir vadaai 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 sintezį iš eilės kaitaliojant, galima priėti iki galo. Šios dvilypės operacijos keliu, protas savyje susiras tinkamą sprendimą. <...>

⁴⁹ GRINIUS, K. Pagrindiniai sprendimo elementai. *Mūsų žinynas*, 1933, Nr. 99, p. 425–436.

Vadovavimo metodai. Kariuomenės vadovavimas, plačia šio žodžio prasme, yra gana specialus, savotiškas dalykas. <...> Vadas savo valdiniam tiesiog nekomanduoja: jis įsako žemiau stovintiems vadams, kurie savo ruožtu įsako savo valdiniam. Visi vadai turi jiems skirtą kompetenciją ir tos kompetencijos ribose didesnę ar mažesnę savarankiškumą. Darniam ir sėkmingam darbui pasiekti būtina reikia valdiniam 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 nekenksminga žinoti aplinkybių smulkmenas, 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.⁵⁰

Skaitant šį straipsnį stebina jo gilumas ir stiprus mokslinis 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 bet kuris įsakymas sprendimo priėmimo proceso metu turi būti išmąstytas, tada atlikta aplinkybių ir duomenų analizė leistų žinias apibendrinti ir sukurti pagrindą įsakymui atsirasti. Neapmąstytas, paskubomis parengtas įsakymas gali negarantuoti norimo rezultato, jei apie tokį išvis buvo galvota. Sprendimo priėmimo procesas nėra toks prievartinis kaip „tiesiog“ įsakymas, nes ypač sudėtingose situacijose karo metu, patiriant gyvosios jėgos ir materialinių nuostolių, kai mažėja dalinio moralinis atsparumas, duodant „tiesiog“ įsakymus, galima per trumpą laiką prarasti pavaldinių pasitikėjimą vadais. Sprendimo priėmimo procesas leidžia iš dalies išvengti kvailų netekčių, nes padeda numatyti galimus padarinius ir pasirinkti būdus jiems sumažinti. Galiausiai tarp „tiesiog“ įsakymo ir sprendimo priėmimo yra ir dar vienas esminis skirtumas, suvedamas į tam tikros veikimo laisvės ir inici-

⁵⁰ GRINIUS, K. Pagrindiniai sprendimo elementai. *Mūsų žinynas*, 1933, Nr. 100, p. 1–12.

atyvos egzistavimo naratyvą. „Tiesiog“ įsakyme viskas būna įreminta ir iki smulkmenų aprašyta, o sprendimo priėmimo situacijoje aukštesnysis vadas paprastai turėtų turėti tik tiek žinių, kiek jų reikia pavaldžių vadų veiksmams dekonfliktuoti, ir galėtų palikti iniciatyvą veikti patiems. Dėl šios priežasties straipsnyje ir paminėta, jog visi vadai turi būti susipažinę su kaimyninių padalinių vadų užduotimis, kad, veikdami nesuderintai, nesugadintų to, kas suplanuota. Kartu keliami aukšti reikalavimai vadų inteligencijai ir būdo tvirtumui, nes be šių savybių sudėtingų procesų neįmanoma efektyviai įgyvendinti.

1934 m. *Keli Lietuvos karininko tipo bruožai*. Jonas Noreika⁵¹. Šis straipsnis buvo 1933 m. *Kardo* žurnalo 2-ame numeryje išspausdinto straipsnio „Mūsų karininko tipas“, kuriuo siekta pradėti diskusiją, koks turėtų būti Lietuvos karininkas, tęsinys. Jonas Noreika rašo apie trejų metų karininko padėtį: šeimoje, tarnyboje ir visuomenėje. Anot jo, tuo remiantis ir reikėtų karininką vertinti.

Po šio straipsnio pasirodė keletas kitų autorių straipsnių, kuriuose mėginta atlikti J. Noreikos mintis bei argumentuotai diskutuoti dėl tam tikrų aspektų: „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 nekliaudo stengtis perprasti kareivių sielas <...> ir einama kaip tik teisinga kryptimi – ne pabaudų skyrimu, o taktiškumu 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 ryškų pėstininkų dalyse, suglaudę gausime tokių išvadų:

a) „Ambicingas, jautrus senų kuopos vadų charakteris reiškiasi psichologiškai stipria įtaka kareiviams ir atsiskiria nuo jaunųjų karininkų“⁵².

b) „Būrių vadai, ieškodami vidutinio pasitenkinimo atsakingose pareigose, visą energiją deda į kareivių mokymą, net tarpusavy lenktyniu-

⁵¹ NOREIKA, J. Keli Lietuvos karininko tipo bruožai. *Kardas*, 1934, Nr. 6, 7, 8.

⁵² NOREIKA, J. Keli Lietuvos karininko tipo bruožai. *Kardas*, 1934, Nr. 7, p. 130–131.

dami <...>

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 atsiėtų 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 kultūriniam reikalams karininkas gana jautrus. <...> Karininku labai pasitikima ir, žinoma, ne be pagrindo. Duotąjį žodį išlaiko, terminuotąjį pasižadėjimą stropiai realizuoja. <...> Karininkas drausmingas.“⁵³

Apžvelgiant pagrindines J. Noreikos mintis pirmiausia reikėtų pasakyti, kad jo straipsnis, nors ir didelės apimties, atrodo gana chaotiškas, be aiškios sistemos ar mokslinio pagrindo, nepaisant autoriaus pastangų apibrėžti karininko aplinką (šeima, tarnyba, visuomenė) ir kai ką susisteminti. Analizuojant straipsnį matyti, kad mėtomasi tarp formalaus ir neformalaus karininko elgesio ypatybių, jam taikomų reikalavimų, jį supančios ir veikiančios aplinkos bei kitų sunkiai tarpusavyje susijusių veiksnių ir beveik nekalbama apie patį vadovavimą:

1. Pirmasis akcentas yra karininko asmeninio pavyzdžio formavimas. Jis apibrėžiamas, kaip asmuo, kuris ne tik dėl savo asmeninių savybių, išsilavinimo ir pan., bet ir dėl einamų pareigų privalo būti tas, kuris tiesiogiai rūpinasi pavaldžiais kariais, nes dirba ne sau, o šaliai, visuomenei. Kertinė bendravimo su pavaldiniais ašis – individualus dėmesys kiekvienam kariui ir jo reikalams, nes ne visi mokymo, auklėjimo metodai vienodai tinka visiems kariams. Be to, jo darbo rezultatai ir efektyvumas priklauso nuo asmeninio pavyzdžio, jam, kaip karininkui, taikomų standartų, kurių besilaikančiam aplinkiniai suteikia pasitikėjimo mandatą.

2. Antrasis akcentas, kurį stengiamasi išskirti, yra karininko inte-

⁵³ NOREIKA, J. Keli Lietuvos karininko tipo bruožai. *Kardas*, 1934, Nr. 8, p. 152–155.

lektualumas. Intelektualumas pasireiškia įvairiomis formomis, pradedant išsilavinimu ir baigiant bendru išprusimu, įskaitant ir kasdieninių valstybės reikalų suvokimą. Anot J. Noreikos, karininko intelektualumas leidžia efektyviai rengti pavaldžius karius, ugdyti jų patriotizmą ir skatinti siekti daugiau. Intelektualumas siejasi su asmeniniu pavyzdžiu. Tik išprusęs, nuolat besilavinantis ir adekvačiai situaciją suvokiantis vadas yra pajėgus visapusiškai parengti karius ne tik kovos, bet ir kasdienės tarnybos situacijoms. Intelektualumas padeda sukurti pasitikėjimo vadu atmosferą, o asmeninis pavyzdys – ją išlaikyti.

1934 m. Lietuvos karininko tipas. Plk. Julius Čaplikas⁵⁴. Šis straipsnis buvo reakcija į minėtą J. Noreikos straipsnį ir iš dalies jo kritika, kad pateiktas karininko vaizdas neišsamus. Pulkininkas mėgina kitaip susisteminti pagrindines nuostatas ir aptarti karininko įvaizdžio klausimą. Jis pabrėžia devynis aspektus: tautiškumą, bendrąjį ir karinį išsilavinimą, būdą, tarnybą ir jos pamėgimą, drausmę, karjerą, santykius su valdiniais, privatų gyvenimą ir santykius su visuomene bei šeima.

Iš minėtų temų čia bus analizuojamos tik tos, kurios susijusios 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, kuris pirmiausia rūpinsis kariškai lavintis, o bendrąjį lavinimą gilins ir papildys žinias, skaitydamas specialius vekalus 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“⁵⁵. „Karininkas taip pat duoda priesaiką ir pasižada besąlygiškai klausyti savo viršininkų įsakymų ir paliepiamų, išskiriant aiškiai nusikalstamus. Drausmingas karininkas visuomet žinios ribas, jis bus drausmės pavyzdžiu kitiems karininkams ir kareiviams. <...> Idealas būtų, kad privatiniame gyvenime karininkas būtų valdinių

⁵⁴ ČAPLIKAS, J. Lietuvos karininko tipas. *Kardas*, 1934, Nr. 9, 10.

⁵⁵ ČAPLIKAS, J. Lietuvos karininko tipas. *Kardas*, 1934, Nr. 9, p. 170–171.

nuoširdžiai gerbiamas, mylimas, bet tatau 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, visuomenė jį brangina, kaip didelės vertės asmenį.⁵⁶

Kaip mokslinis, 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 ir nesiuriant doktriniais kariuomenės dokumentais. Be to, toks straipsnis labiau skirtas karininko asmenybei, o ne karinio vadovavimo ypatumams aprašyti. Apibendrinant galima išskirti keletą aspektų:

1. Išsilavinimas. Jis suprantamas labai panašiai kaip ir kituose minėtuose šaltiniuose, tik šiame straipsnyje pabrėžiama dar viena detalė, kuri kitur nebuvo itin akcentuojama, – politinis išprusimas. Jis leidžia esamą valstybės situaciją suprasti plačiau bei ją išaiškinti pavaldiniams, nes tai iš dalies siejasi ir su jų valia kautis už savo šalį ir lemia pastarųjų patriotinį nusiteikimą. Be to, anot J. Čapliko, politikos žinios gerina karininko įvaizdį visuomenėje, ypač bendraujant su civiliais, nes geras išsilavinimas pabrėžia karininko, kaip visuomenės elito, statusą. Galiausiai pabrėžiama, kad karininkas turi nuolat lavintis ir šviestis.

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

⁵⁶ ČAPLIKAS, J. Lietuvos karininko tipas. *Kardas*, 1934, Nr. 10, p. 186–188.

*problema. Plk. ltn. Ramanauskas*⁵⁷. Jis, skirtingai nei du minėti 1934 m. straipsnių autoriai, analizuoja strateginio vadovavimo lygmens iššūkius, remdamasis gausiais 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 tarp krašto apsaugos ministro ir kariuomenės vado dualumas, kuris pasireiškia tam tikrų pareigų dubliavimu, kai būtų galima iš esmės jas atskirti ir palikti krašto apsaugos ministro kompetencijai tik atstovavimo kariuomenei pareigą civiliniu strateginiu lygiu. Visi kiti klausimai, t. y. kariuomenės rengimas karui, logistika, įsigijimai ir kasdieniai administraciniai reikalai, liktų kariuomenės vadui spręsti. Tai leistų jam efektyviau tobulinti 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 parengta karui. Tinkamas kariuomenės medžiaginis aprūpinimas turi ne mažesnės 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 kariuomenės aprūpinimą būtų tikslu pavesti kompetentingam karo dalykų žinovui, numatomam kariuomenės vadui, nežiūrint, kurį pavadinimą jis turėtų taikos metu.“⁵⁸

Autorius straipsnyje vengia minėti Lietuvą ir jos karinę sistemą apskritai, lyg siektų apsidrausti, kad nebūtų palaikytas sistemos ardytoju, o pabaigoje dar pabrėžia, kad nenorėjo teikti karinei vadovybei kokių nors konkrečių pasiūlymų, tiesiog išskėlė egzistuojančias problemas. Nepaisant to, straipsnis gana aktualus ta prasme, kad kariuomenės dalinių vadams, tikėtina, nebuvo svetimos diskusijos, kaip galima būtų pagerinti vadovavimo sistemą, kad veikla taptų labiau organizuota ir efektyvesnė.

1939 m. Vado asmenybės reikšmė. Gen. št. plk. ltn. Antanas Simanas

⁵⁷ RAMANAUSKAS, ?. Taikos meto valstybės ginkluotųjų jėgų vadovybės organizacijos problema. *Mūsų žinynas*, 1934, Nr. 114, p. 193–206.

⁵⁸ Ten pat, p. 205–206.

*Rėklaitis*⁵⁹. Šis straipsnis apie vadus – tiek karininkus, tiek puskarininkius. Jame nėra aiškios takoskyros tarp vado ir vadovavimo. Dėmesys sutelktas ir akcentuojama, kad tinkamas auklėjimas ir asmeninio tobulėjimo siekis yra tai, kas sukuria stiprias asmenybes, kurių dėka karinėje srityje įmanomi aukšti rezultatai. Autoriaus nuomone, jo paminėti vadai nebuvo genijai iš prigimties ir neturėjo išskirtinių gabumų. Tai, ko jie pasiekė, yra dėl „nuolatinio ir planingo darbo, nuolatinio tobulinimosi, stiprinant savo asmenybę ir ugdant teigiamus, kaipo žmogaus privalumus“⁶⁰.

Toliau pateikiamos kartinės S. 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:

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

⁵⁹ RĖKLAITIS, A. S. Vado asmenybės reikšmė. *Mūsų žinynas*, 1938, Nr. 11–12, p. 659–670.

⁶⁰ Ten pat, p. 659.

taip susivaldyti ir sunkiausiose aplinkybėse, labiausiai priartėja prie kar-
žygiškumo. <...>

4. Taktas. <...> Vado taktas yra jo sugebėjimas vykdyti savo kilnų pa-
šaukimą (pareigas) neužgaunant kitų jausmų, įsitikinimų, bet savo kilnia
asmenybe imponuoti kitiems ir juos gerai nuteikti. Vado taktas labai tam-
priai rišasi su jo mandagumu ir korektiškumu. <...>

5. Pasitikėjimas. Iš karo patyrimų žinome, kad daliniai kautynėse
pareiškėdavo stebuklingos drąsos – narsumo tik todėl, kad savo vadams
tikėjo, kad juos mylėjo ir gerbė <...> jo įsakymų tikslumui niekas neabe-
jodavo <...>

6. Vado suartėjimas su valdiniais – tai labai svarbi sąlyga sėkmingam
vadovavimui ir vado autoritetinumui <...> Dabar kiekvienas vadas įsi-
tikino, kad autoritetui palaikyti nepakanka grynai drausmės ir kariškų
statutų žinojimo. Jis dabar suprato, kad norint turėti autoritetą <...> va-
das turi būti pranašesnis už savo valdinius tiek dvasiniais, tiek fiziniais
privalumais <...> vadas turi būti glaudžiamame kontakte su savo valdiniais
(su mase), jis turi su jais bendrauti.⁶¹

Apibendrinant esmines A. S. Rėklaičio mintis pabrėžtina, kad kari-
nis vadovavimas kaip terminas nėra išskiriamas, t. y. vadovavimas, kaip
reikėtų suprasti, yra tai, ką daro vadas, neteikiant šiam reiškiniui giles-
nės mokslinės prasmės. Ši nuostata labai primena anksčiau analizuotus
J. Noreikos ir J. Čapliko straipsnius, kuriems galima prikišti sistemišku-
mo ir asmeninės nuomonės trūkumą ir kurie, tikėtina, buvo parengti re-
miantis asmenine darbo su kariais patirtimi, stebint, kas veikia, o kas –
ne. Nepaisant to, A. S. Rėklaičio straipsnis vis dėlto yra gerokai analitiškai
gilesnis, nes, skirtingai nuo J. Noreikos ir J. Čapliko publikacijų, autorius
labai aiškiai susitelkęs į šešis punktus, kurie, anot jo, yra efektyvaus vado
sampratos pagrindas. Iš pastarųjų galima kildinti ir kitus visuotinai pri-
imtus teiginius apie vadovavimą, kad jei jis nėra visiškai teisingas, vargu
ar verta tikėtis iš vado pozityvių rezultatų, nepaisant jo karinių kompe-
tencijų – taktinių gebėjimų, intelektualumo ir išsilavinimo.

1939 m. žurnalas „Kariūnas“, Nr. 1, asp. M. Ruseckas, asp. B. Rama-

⁶¹ RĖKLAITIS, A. S. Vado asmenybės reikšmė. *Mūsų žinynas*, 1938, Nr. 11–12, p. 661–668.

*nauskas*⁶², Nr. 2, ltn. V. Stanevičius⁶³, Nr. 3, A. Pamataitis⁶⁴. Įdomu, kad prieš netenkant nepriklausomybės pagausėjo įvairių straipsnių, susijusių su vadų vaidmeniu, vadovavimu, ne tik kariuomenės 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 pabandė pažvelgti į vado savybes ir vadovavimą.

M. Ruseckas, A. Pamataitis ir B. Ramanauskas savo straipsniuose mėgino išrinkti svarbiausias, autorių nuomone, karininko savybes ir kompetencijas, kurių reikia, kad jį būtų galima vadinti geru karininku. Vertinant per tuo metu egzistavusių doktrinų prizmę, nepanašu, kad nors vienas iš jų ieškojo sistemiško požiūrio į vadovavimą, ir matyti, kad labiau pateikė savo asmeninę nuomonę, nei doktrininį vertinimą. Kita vertus, gana akivaizdu, kad visi šie autoriai pateikė nemažai panašių minčių, 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 jų taip staigiai pagausėjo, nepavyko išsiaiškinti. Nepaisant to, šie straipsniai neblogai atspindi bendrą Lietuvos kariuomenės tendenciją vis daugiau dėmesio skirti vadovavimo klausimams, kurie, Europoje tvyrant karo nuotaikoms, ko gero, buvo tikrai aktualūs.

Iš šių keturių publikacijų tik A. Stanevičiaus straipsnyje mėginama į vadovavimo problematiką pažvelgti giliau, t. y. ne pateikti tam tikrus terminus ir trumpus jų apibūdinimus, kaip kituose minėtų kariūnų straipsniuose, bet analizuoti vieną konkrečią problemą – karinį auklėjimą. Prisimenant, kad aiškios takoskyros tarp vado, pedagogo ir auklėtojo sampratų nebuvo, į auklėjimo temą šiame straipsnyje gilinamasi kaip į vieną vadovavimo proceso dalių. Autoriaus nuomone, karinis rengimas yra tik dalis to, kuo užsiima vadai. Dvasinis auklėjimas yra tai, kam vadas turi skirti kur kas daugiau dėmesio ir jėgų, todėl negali pamiršti, kad

⁶² RUSECKAS, M. Lietuvos karininko tipas. *Kariūnas*, 1939, Nr. 1, p. 26–31, 40.

⁶³ STANEVIČIUS, V. M. Pasiruošimas auklėtojo darbui. *Kariūnas*, 1939, Nr. 2, p. 26–31, 40.

⁶⁴ PAMATAITIS. Lietuvos karininko tipas. *Kariūnas*, 1939, Nr. 3–4, p. 188–193.

atskirų karinio rengimo dalių tikslai ir dvasinis kario auklėjimas turi sudaryti darnią visumą. Tik tokiu atveju galima tikėtis sėkmės. Tokia veikla įpareigoja karininką pačiam būti pozityviu pavyzdžiu savo kariams ir nuolat tobulintis.

IŠVADOS

XX a. 4-ojo dešimtmečio karinio vadovavimo samprata yra tam tikras iššūkis pirmiausia dėl to, kad iki pat šio laikotarpio pabaigos nebuvo iki galo doktriniškai apibrėžta. Antra, kaip galima pastebėti vertinant trijų grupių medžiagą, sukurti konkretnę apibrėžimą įmanoma tik sujungiant visų grupių panašumus, nes skirtumų yra nemažai. Ir trečia, samprotaujant reikia laikytis pagrindinės pozicijos, kad vadas, vadovavimas, karinis mokymas ir auklėjimas yra sudedamoji vieno proceso dalis:

1. Lietuvos tarpukario kariuomenėje, hierarchinės vadovavimo piramidės struktūros organizacijoje, buvo aiškiai nustatyti vadovavimo lygmenys ir atsakomybės. Kariuomenei strateginiu lygmeniu tiesiogiai vadovavo kariuomenės vadas, pavaldus krašto apsaugos ministrui, o jam buvo pavaldūs kiti vadai. Vadovavimo modelis apėmė keturis esminius dalykus: personalą, aprūpinimą, informaciją ir operacijas. 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.

2. Kiekvienas vadas veikė paisydamas aiškios vadovavimo ir valdymo hierarchijos ir pagal savo kompetenciją prisiimdavo atsakomybę, kurios dalį turėjo perduoti ir savo pavaldiniams. Bazinis principas – centralizuotas sprendimų priėmimas ir decentralizuotas vykdymas, remiantis aukštesniojo vado ketinimu, kai žemesniajam vadui paliekama veikimo iniciatyva ir laisvė priimti sprendimus, neperžengiant nustatytų ribų. Įsakymai turėjo būti greiti, aiškūs ir konkretūs, t. y. siekiama, kad bet kuris karys, kuriam duotas įsakymas, suprastų, ko iš jo tikimasi, ir kad netekę tiesioginio vado mūšyje žemesniųjų grandžių vadai galėtų imtis iniciatyvos ir tęsti tai, kas pradėta.

3. Vadas turėjo būti pavyzdys 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, užsiimti intelektualine saviugda bei kelti sau aukštus moralinius standartus tiek tarnyboje, tiek civiliniame gyvenime, t. y. vadovautis karininko etika. Kaip komandos formuotojas, vadas savo asmeniniu pavyzdžiu veikė karius teigiamai motyvuodamas, jis turėjo daug investuoti į visapusišką jų karinį rengimą ir auklėjimą, rūpintis kasdieniais poreikiais ir komandos dvasios palaikymu, kad karinis vienetas būtų efektyvus kovinis junginys.

4. 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, stebi ir vertina situaciją, o pamatęs galimybę, ją pasinaudoja, kad atliktų tai, kas jam pavesta. Atsakomybė suvokiama kaip drąsa imtis iniciatyvos įvertinus galimus padarinius, o suklydus – pasirengimas pripažinti savo kaltę ir priimti už tai gresiančią nuobaudą taip pat ir tada, kai atsakomybę tenka prisiimti už savo pavaldinių veiklą. Teisingumas apima visapusišką ir nuodugną įvertinimą, kuriuo remiantis skatinama, skiriamai apdovanojimai ar nuobaudos, pagal nuopelnus, nepaisant privilegijų, draugystės ar neapykantos, kai suvokiama, jog visi yra skirtingi, todėl turėtų būti ir vertinami skirtingai. Patriotiškumas – tai tėvynės meilė, noras puoselėti lietuviškas vertybes ir propaguoti jas kasdienybėje, atstovauti joms ir būti pasirengus už tai paaukoti savo ir savo karių gyvybes.

ŠALTINIŲ IR LITERATŪROS SĄRAŠAS

Archyviniai dokumentai

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.

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

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

Vytauto Didžiojo karininkų kursai. Pėstininkų batalionų vadų keturių savaitinių 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.

Kiti šaltiniai

ABARAVIČIUS, PLK. LTN. *Karo pedagogika (konspektas). II patai-syta laida*. Kaunas, 1939, p. 1–20 [žr. 2018-06-04 ir 2019-03-04]. Prieiga per internetą: <http://www.epaveldas.lt/object/recordDescription/KVB/C130000451100>

ČAPLIKAS, A. Lietuvos karininko tipas. *Kardas*, Nr. 10. Kaunas, 1934, p. 171–172, 186–188.

GERULAITIS, Z., generolas leit. *Karo istorijos įvadas*. Kaunas, 1932, p. 6–9 [žr. 2019-01-13]. Prieiga per internetą: <http://www.epaveldas.lt/object/recordDescription/KVB/C130000482193>

GRINIUS, ?. Pagrindiniai sprendimo elementai. *Mūsų žinynas*, 1933, Nr. 99, p. 425–436.

GRINIUS, ?. Pagrindiniai sprendimo elementai. *Mūsų žinynas*, 1933, Nr. 100, p. 1–12.

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

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, p. 1, 78–81.

KELLER, J. *Military Leadership and Leaders. ENDC Proceeding, volume 19, 2014*, p. 26–27 [žr. 2018-09-02]. Prieiga per internetą: https://www.ksk.edu.ee/wp-content/uploads/2014/12/KVUOA_Toimetised_19_03_keller.pdf

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

Lietuvos kariuomenės Mokymo ir doktrinų valdyba. *Vadovavimas. LK vadovavimo doktrina D-LK-06*. Vilnius, 2018, p. 2–15, 4–2.

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

NOREIKA, J. Keli Lietuvos karininko tipo bruožai, *Kardas*, Nr. 6, 7, 8, Kaunas, 1934, p. 130–131, 152–155.

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

RAMANAUSKAS, ?. Taikos meto valstybės ginkluotų jėgų vadovybės organizacijos problema. *Mūsų žinynas*, 1934, Nr. 114, p. 193–206.

RĖKLAITIS, A. Vado asmenybės reikšmė. *Mūsų žinynas*, 1938, Nr. 11–12, p. 659–670.

RUSECKAS, M. Lietuvos karininko tipas. *Kariūnas*, 1939, Nr. 1, p. 26–31 [žr. 2019-03-15]. Prieiga per internetą: <https://www.epaveldas.lt/object/recordDescription/LNB/LNB014637CA>

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

Vyriausiojo štabo Spaudos ir švietimo skyriaus leidinys. *Kario kalen-*

dorius 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 [žr. 2019-01-31]. Prieiga per internetą: https://www.limis.lt/paieska/perziura/-/exhibit/mediaObjectPreview/190000010153473/190000010341943?_exhibitPreviewportlet_WAR_limiskportlet_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 [žr. 2019-01-31]. Prieiga per internetą: <http://www.epaveldas.lt/object/recordDescription/LNB/C1B0003709234>

Įteikta 2019 m. spalio 22 d.

THE CONCEPT OF MILITARY LEADERSHIP IN THE LITHUANIAN ARMED FORCES IN THE PERIOD OF 1930-1940

Lieutenant Commander Remigijus ZABIELA

*Klaipėda University, Institute of Baltic Region History and Archaeology,
Lithuanian Navy*

The article examines the concept of military leadership in the Lithuanian Armed Forces in the period from 1930 to 1940 based on the analysis of different information sources such as doctrines, education programmes in national archives, opinions, researches in military magazines, etc.

The analysis of the assessment period shows that the topic of military leadership was broadly used but without any systematic approach in most cases. The military doctrines of that time did not adequately address military leadership. The theoretical education of leadership was almost non-existing as the main emphasis was laid upon hands-on training by higher commanders outside the military education institutions. The military journals and magazines represented personal views of the authors normally one-sidedly.

Bringing all three parts together, it is clear that the lack of theoretical background and systematic attitude towards the military leadership topic can only be solved if the pieces of the three parts are brought together into one picture in order to fill the gaps and find connections. Also, it is important to underline that in the examined period there was no definite distinction between a military leader and military leadership as they were understood as one concept.

Summarizing the findings, the military thinkers and writers about the military leadership in the interwar period were rather advanced. The principal terms such as esprit-de-corps, mission command, command and control, decision-making process, higher commander's intent, personal example of the leader and motivational tools have remained equally important today and could be used in modern military leadership

training.

The findings are also very valuable as they prove that the progress of the Lithuanian Armed Forces from scratch in 1918 to the military capable of massing a hundred thousand soldiers ready to move to any spot in Lithuania within a few days in 1939 was not a coincidence. A great deal of thinking stimulated the progress and the ability of military leadership to control the process was advanced even though leadership training was not the strongest part of it.