

„Kariniame gyvenime iniciatyva reikalaujama iš visų karių <...>. Vienas žmogus, kad ir koks jis būtų gabus, nieko negalės padaryti be protingo savo valdinių savarankumo ir tas teisinga ne tik vyresniesiems viršininkams, bet ir žemesniesiems, ypač pastariesiems, skirtumas tik pritaikinimo maste.“

*Plk. lt. Žukas
„Mūsų žinynas“, 1922 m., Nr. 8*

Mažų, bet reikšmingų iniciatyvų krašto apsaugos sistemoje įgalinimas

*Mjr. Donatas Palavenis,
Lietuvos kariuomenės Mokymo ir doktrinų valdybos
Karybos instituto Karo teorijos skyriaus vyriausiasis specialistas¹*

Kontekstas

Vykdydami kasdienę veiklą krašto apsaugos sistemos (KAS) kariai ir darbuotojai mato ir suvokia, kaip būtų galima patobulinti valdymo procesus, naudojamas darbo priemonės, aplinką ar visa kita, kas juos supa. Reikiamų pokyčių yra identifikuojama visoje KAS, bet daugeliu atvejų jų realizavimas priklauso nuo turimos asmenų veikimo laisvės ir skirtų resursų. Daugiausia iššūkių atlikti pokytį, tikėtina, turi žemiausiųjų pagal pavaldumą grandžių KAS dalyviai. Jų inicijuojamas pokytis gali neįvykti dėl daugelio priežasčių: resursų, vidurinės grandies vadų / viršininkų iniciatyvų palaikymo trūkumo, nuogaštavimo dėl aukštesniųjų vadų / viršininkų nepritarimo, prioritetų paskirstymo stokos specifiniame skyriuje / departamente, turint pokyčių klausimais neigiamos

¹ El. p. donatas.palavenis@mil.lt

patirties ar negatyvų nusistatymą. Tad tobulintinos KAS sritys dėl minėtų priežasčių neretai lieka nepakoreguotos. Be abejo, tai neleidžia efektyvinti ir KAS veiklos. Siekiant išvengti tokių situacijų, turėtų būti sudaromos sąlygos dalintis savo įžvalgomis su platesnio rato KAS personalu. Be to, daugeliu atvejų identifikuotos tobulintinos sritys gali būti būdingos ir kitoms kartu su KAS veikiančioms institucijoms, tad pokytis gali būti reikšmingas ne tik KAS. Dabartinės techninės priemonės gali palengvinti KAS tobulintinių sričių identifikavimą, pasidalijimą apie jas informacija ir koregavimą, sutelkus turimus resursus, veikiant *horizontaliosioms struktūroms*.

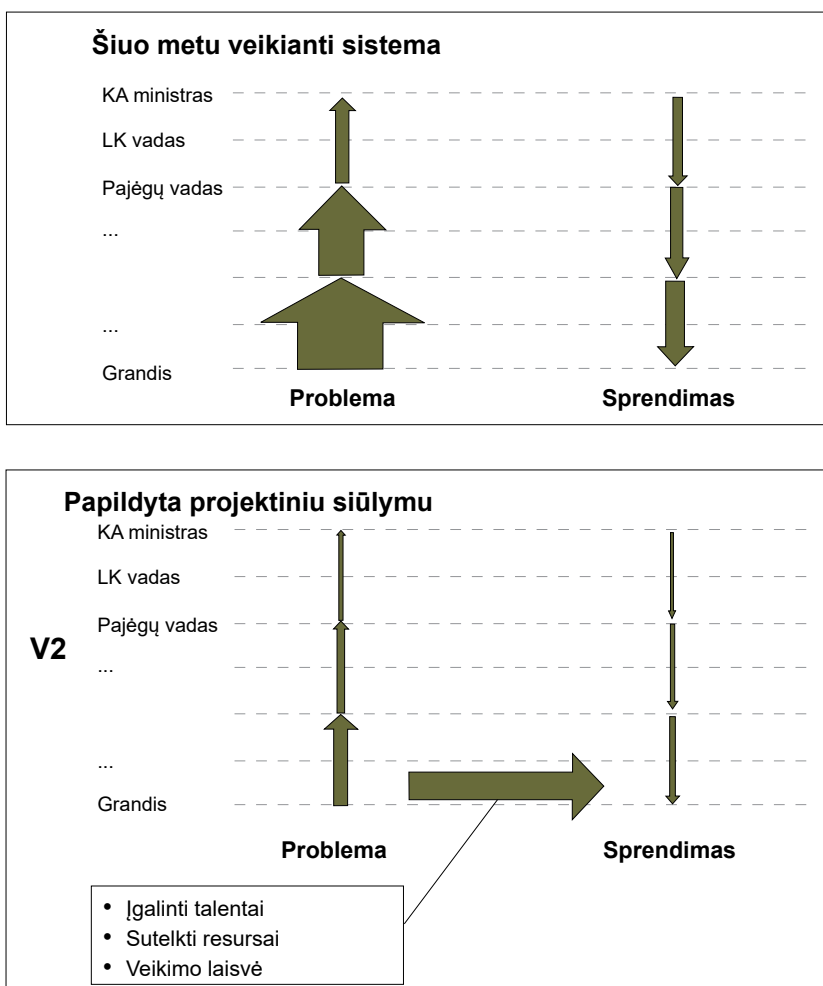
Daugelis KAS priklausančių asmenų turi ne tik karinį, bet ir civilinį išsilavinimą bei praktikos tam tikroje sferoje, kuri nebūtinai yra susijusi su gynyba ir saugumu. Šie turimi personalo resursai nėra efektyviai išnaudojami KAS reikmėms, nes tik retais atvejais KAS esančio asmens paskyrimas į pareigas sutampa su jo turimu talentu bei asmeninėmis savybėmis, t. y. kai asmeniui sudaromos idealios sąlygos realizuoti. KAS dar nėra pribrendusi naujovėms, kurios diegiamos civiliniame sektoriuje, kur talentai yra medžiojami, tad didelė tikimybė, jog gabios asmenybės, nesulaukusios progos realizuoti, pirmai progai pasitaikiusius iš KAS gali pasitraukti. Siekiant sumažinti šią tikimybę, reikia stengtis KAS esantiems talentams suteikti galimybių atsiskleisti, deramai įtraukiant juos į KAS.

Reikėtų pastebėti, kad „Google“ leidžia savo darbuotojams 20 proc. darbo laiko vystyti, jų manymu, naudingus organizacijai sprendimus, tad personalo pasitenkinimas darbu ir įsitraukimas į jį yra labai aukštas. Paminėtina, kad Jungtinių Amerikos Valstijų (JAV) Gynybos inovacijų vienetą (angl. *Defense innovation unit*), siekdamas surasti ir išnaudoti gynybos reikmėms reikiamos kvalifikacijos personalą, esantį kariuomenės rezerve ar tarnaujantį JAV nacionalinėje gvardijoje, 2022 m. balandžio mėnesį pasiūlė techninį sprendimą JAV Gynybos departamentui, t. y. inicijavo projektą „GigEagle“², kuriuo siekiama atrinkti reikiamos kvalifikacijos asmenis, juos įtraukiant į įvairios apimties JAV Gynybos departamento projektus.

² DIU, „Transforming DoD’s Access to Talent“, 2022-04-21, <https://www.diu.mil/latest/gigeagle-agile-talent-development-for-the-dod>

Sprendimas

Tikėtina, kad daugeliu atvejų KAS dalyvių siūlymai tobulinti pačią KAS gali būti išspręsti kitų KAS dalyvių turimo išsilavinimo, praktikos ar gebėjimų dėka ir be didelių finansinių išteklių. Sumaniai sujungus šias dedamąsias bei panaudojant informacinių technologijų sprendimus, būtų padidintas KAS dalyvių pasitenkinimas darbu, savirealizacija ir tuo pačiu metu pašalinti trukdžiai, neleidžiantys efektyviai veikti KAS (1 pav.).

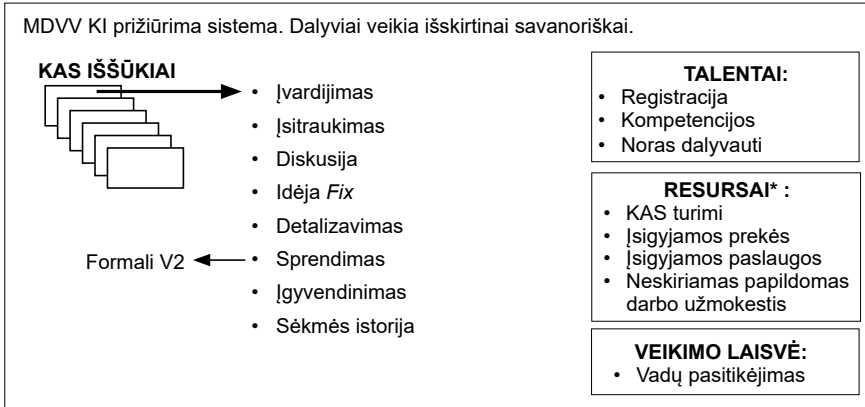


1 pav. Konceptualus sistemų skirtumas

Naujai kuriama sistema turi būti grindžiama išskirtinai savanoriškumo principu, kliaujantis KAS personalo noru realizuotis bei įvykdyti pokyty. Šios sistemos pagrindas galėtų būti vidiniame KAS interneto puslapyje prieinama, moderni dalijimosi informacija platforma, kurioje:

- a) KAS dalyviai identifikuotų reikiamas tobulinti sritis;
- b) KAS dalyviai galėtų pritarti, diskutuoti dėl reikiamų tobulinti sričių;
- c) galėtų būti sudaryta iniciatyvinė grupė asmenų, kuriems problema būtų aktuali ir jie norėtų ją išspręsti;
- d) talentai, turintys kompetencijų, galėtų identifikuoti save ir prisijungti prie asmenų, sprendžiančių aktualią problemą;
- e) suformavus darbo grupę, galėtų būti rengiamas detalus aprašymas, ką, kada ir kaip reikia padaryti bei kas KAS viduje ir (ar) išorėje galėtų tai atlikti;
- f) sprendimai pokyčiui atlikti pagal kompetenciją galėtų būti priimami vadų / viršininkų, atsižvelgiant į projekto dydį, kompleksiskumą bei kitus parametrus;
- g) KAS dalyviams galėtų būti sudarytos galimybės diskutuoti anonimiškai;
- h) Mokymo ir doktrinų valdybos vadovybės Karybos institutas ar kitas identifikuotas KAS padalinys galėtų veikti kaip minėtą platformą prižiūrintis ir iniciatyvines grupes veikti kuruojantis subjektas;
- i) turėtų būti numatytas biudžetas, leidžiantis įsigyti reikiamas paslaugas ar priemones, reikalingas įgalinti iniciatyvinių grupių veikimą (2 pav.).

Dalijimosi informacija platforma KAS vidiniame puslapyje



* - lėšos būtų planuojamos Mokymo pajėgų programoje. Pirmiesiems metams (bandomajai programai) būtų numatoma 0,5 mln. eurų.

2 pav. Siūlomos sistemos užuomazgos

Darbas grupėmis galėtų būti realizuojamas penktadieniais per „džinsų dieną“ nuotoliniu arba mišriuoju būdu, priklausomai nuo sprendžiamo iššūkio atlikti pokytį masto.

Visos laimingai pasibaigusios istorijos, t. y. tos, kurios būtų išspręstos naudojantis siūloma pokyčio sistema, turėtų būti paskleidžiamos kaip įmanoma plačiau, siekiant į šią iniciatyvą įtraukti kuo daugiau KAS karių ir darbuotojų.

Suprantama, minėta asmenine iniciatyva grįsta reikiamų pokyčių diegimo sistema prasmingai papildytų KAS funkcionuojančią hierarchinę valdymo ir vadovavimo sistemą, leistų atskleisti visas KAS tobulintinas sritis, tinkama linkme nukreipti ir eksploatuoti talentus. Abi šios sistemos veiktų kartu (hibridinė sistema), glaudžiai papildydamos viena kitą. Paminėtina, kad projektas vėlesniuose etapuose leistų lengviau pereiti prie multidomeninių operacijų vykdymo, kuomet augs „*ad-hoc*“ grupių reikšmė, o valdymas būtų vykdomas koordinuojant, t. y. užduoties planavimą bei vykdymą įgyvendinant per horizontaliai veikiančias struktūras.

Projekto potencialas augti yra aukštas, nes galima etapinė plėtra, paaiškėjus pirminiam įsitraukimo į projektą lygiui bei įvertinus gaunamą jo naudą. Talentų atskleidimo prasme į pradinį etapą būtų

stengiamasi įtraukti profesinės karo tarnybos karius, civilius tarnautojus, vykdant antrąjį etapą – nuolatinės privalomosios pradinės karo tarnybos karius, trečiąjį – atsargos bei rezervo karius, ketvirtąjį – Šaulių sąjungos narius bei neabejingus Lietuvos saugumui piliečius. Galima ir greitesnė etapų plėtra įtraukiant platesnį ratą aktyvių dalyvių. Taip pat pačioje projekto pradžioje su šia iniciatyva galima būtų „startuoti“ atskiruose padaliniuose, ypač turint svarių įrodymų plėstis.

Praktinis pavyzdys

Siekiant pailustruoti projekto reikalingumą, funkcionalumą bei naudą, galima pateikti įvairių variantų pavyzdžių, kuriuos mātome kasdieninėje veikloje. Toliau yra pateikiamas asmeninio pokyčio poreikis, kuris atsirado organizuojant didelius tarptautinius renginius. Siekiant palengvinti didelių renginių administravimą, informacijos valdymą, dalyvių informavimą, būtų reikalinga aplikacija / tinklalapis / duomenų bazė. Tikėtina, kad toks išvystytas sprendimas būtų naudingas ir kitiems KAS panašaus tipo renginius organizuojantiems asmenims. Tad hipotetiškai ši idėja galėtų būti skelbiama jau minėtoje dalijimosi informacija platformoje, kurioje, pavyzdžiui, kiti KAS dalyviai išsako savo nuomonę bei aptaria būsimos programos reikalavimus, dizainą ir funkcionalumą. Susibūrus iniciatyvinei grupei, šiam klausimui nagrinėti yra ieškoma specialistų, galinčių padėti spręsti problemą arba gebančių sukurti, pasiūlyti sprendimą. Dalijimosi informacija platformoje būtų sudarytos sąlygos registruotis iniciatyviems asmenims ir talentams, kurie norėtų save realizuoti. Registruodamiesi jie identifikuotų savo gebėjimus, tad, žinant tai, būtų galima juos pasikviesti į iniciatyvinę grupę. Subūrus visus specialistus ir entuziastus vienoje vietoje, būtų sudaromas veiklos planas, aptariamoms kitoms detalėms bei numatoma reikiamų resursų. Jei būtų pastebėta, kad iniciatyvinė grupė gali įgyvendinti pokytį savarankiškai, ji informuotų platformos moderatorių, kad projektas vykdomas. Jei reikėtų papildomų resursų, tada būtų informuojamas platformos

moderatorius, kuris savo ruožtu informuotų reikiamus sprendimų priėmėjus. Esant prekių ir paslaugų poreikiui, jos būtų įsigyjamos per Mokymo ir doktrinų valdybos štabo G4 skyrių (jei Karybos institutas veiktų kaip platformos prižiūrėtojas). Sukūrus projekto prototipą, jis būtų testuojamas, tobulinamas ir galutinė versija išplatinama KAS dalyviams.

Projekto įgyvendinimas

Projekto įgyvendinimas pirmiausia pareikalaus didelio palaikymo iš KAS vadovybės, nes kai kurie lyderiai šios platformos diegimo galimybes gali traktuoti kaip tendenciją jų galioms mažėti, kadangi iššūkiai būtų sprendžiami savarankiškai, per iniciatyvines grupes, t. y. horizontaliajame lygmenyje. Tad didelis dėmesys turi būti skiriamas vadams su projektu supažindinti bei juos įtikinti, kad ši iniciatyva bus reikalinga KAS, siekiant padidinti jos efektyvumą. Atkreiptinas dėmesys, kad minėta platforma neveiks kaip skundų knyga, o koncentruosis į pasiūlymus dėl KAS gerinimo. Projekto įgyvendinimas taip pat priklausys nuo galimybių įdiegti reikiamos konfigūracijos dalijimosi informacija platformą KAS intranete. Toliau pateikiama preliminarini projekto įgyvendinimo laiko ašis (1 lent.). Tikimasi, kad bandomąjį projektą (visos apimties) pavyktų pradėti jau 2024 m.

Eil. nr.	Etapas	Mėnuo												
		M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	
1.	Sumanymo pristatymas KAS vadovybei													
2.	Iniciatyvinės darbo grupės formavimas													
3.	Techninių specifikacijų rengimas													
4.	Dalijimosi informacija platformos kūrimas													
5.	Dalijimosi informacija platformos testavimas													
6.	Informacinė kampanija													
7.	Dalijimosi informacija platformos aktyvavimas													
8.	Budžeto suplanavimas (2024 m.)													
9.	Dalijimosi informacija platformos priežiūra													
10.	Iniciatyvinių grupių priežiūra													

1 lentelė. Projekto įgyvendinimo laiko ašis

Vietoje epilogo

Galima būtų siūlyti kitokią koncepcinį projekto įgyvendinimo sprendimą, kitokią argumentaciją ar laiko ašį, tačiau tai nėra šio straipsnio tikslas. Kol kas yra pravartu „pasimatuoti temperatūrą“ bei pradėti diskusiją dėl tokios iniciatyvos poreikio bei perspektyvų. Tai būtų galima atlikti toliau nuosekliai diskutuojant šia tema, pasinaudojant „Mūsų žinyno“ platforma, rašant autoriui el. paštu arba gyvų susitikimų metu.

Atminkime, kad tik mūsų bendrų pastangų dėka yra įmanoma pagerinti KAS, leisti atsiskleisti KAS veikiančių asmenų talentams bei jiems realizuotis.