

Tikslinio vadovavimo taikymas šiuolaikinio ginkluoto konflikto aplinkoje

Plk. ltn. Vaidotas Šidlauskas
*Lietuvos kariuomenės Gynybos štabo
Plėtros planavimo valdybos J55
Kovinių pajėgumų skyriaus viršininkas*

Kariuomenės nuolatos ieško sprendimų, kaip tapti pranašesnėms už priešininkus, greičiausiai technologiškai pažangesnius, ir valdymo, ir vadovavimo srityse. Šiuolaikinės technologijos ir informacinės sistemos nuolat keičia mūsų aplinką, todėl tikslinis vadovavimas ir decentralizuotas užduočių vykdymas tampa svarbiais veiksniais siekiant efektyviai vadovauti kariniams vienetams [3]. Šiuo metu pasaulyje vykstantys karai ir konfliktai evoliucionuoja, jų pobūdis kinta, taigi ir kariuomenės turi siekti tapti efektyvesnės ir lankstesnės, ypač jų valdymas ir vadovavimas. Mūsų laukas tampa vis labiau nenuspėjamas ir neapibrėžiamas (tai meta vadams naujų iššūkių), suteikiama naujų perspektyvų ir naujų galimybių, kyla abejonių, ar tikslinio vadovavimo principai, susiformavę didelio intensyvumo karuose ir pritaikyti besibaigiant Šaltajam karui, tebeaktualūs [3, 21]. Dėl šių priežasčių labai svarbu toliau analizuoti galimus konfliktų scenarijus bei jų elementus, įvertinti ir palyginti tikslinio vadovavimo principus ir jų taikymą sparčiai keičiantis mūsų aplinkai bei tobulėjant technologijoms, formuoti supratimą apie tikslinio vadovavimo taikymo Lietuvos kariuomenėje (toliau – LK) galimybes, iššūkius ir apribojimus. Mano nuomone, tikslinio vadovavimo principų taikymas išliks aktualus Lietuvos kariuomenei dėl jos dydžio ir galimo priešo kiekybinio pranašumo, todėl tai reikalauja nuolatinio siekio užtikrinti efektyvesnį vadovavimą, taip

prisitaikant prie besikeičiančios mūšio aplinkos ir tampant pranašesniems už priešininką mūšio lauke.

Teorinis tikslinio vadovavimo kontekstas

2014 m. prasidėjus karui Ukrainoje, daugelis pasaulio kariuomenių pradėjo pertvarkyti savo pajėgas iš ekspedicinių, daugiau taikos rėmimo operacijoms pritaikytų, struktūrų į pajėgumus, skirtus šalies gynybai nuo technologiškai pažangaus ir dominuojančio priešo [18, 19]. Tolesnė karinių technologijų plėtra, įskaitant pažangias ryšio priemones, ilgojo nuotolio taikliąsias raketas bei bepiločius orlaivius, verčia kariuomenes nagrinėti greitesnio sprendimo priėmimo ir išgyvenamumo klausimus, jos yra priverstos decentralizuoti savo vienetus ir treniruotis veikti savarankiškai kompleksinėje šiuolaikinio ginkluoto konflikto aplinkoje [6]. Tikslinis vadovavimas turėtų būti suprantamas kaip esminė sąlyga siekiant efektyviai bei greitai priimti sprendimus ir sklandžiai perdislokuoti padalinius [3, 11, 17]. Šiuolaikiniai tikslinio vadovavimo tyrėjai pripažįsta, kad praktiškai pritaikant tikslinio vadovavimo filosofiją kyla iššūkių ir reikia pokyčių, tačiau tyrėjų pateikiamose išvadose trūksta išsamumo, kad būtų galima aiškiai suvokti galimų pokyčių dydį [8, 14].

Tik tinkamai vadovaujamos kariuomenės nukreipiamos vykdyti paskirtų uždavinių, funkcijų ir užduočių, o profesionalus vadovaujantis personalas (vadai), pasitelkdamas turimus išteklius ir informaciją, gali laiku pasiekti geriausias veiklos rezultatus [28]. Karinės operacijos ateityje bus sudėtingos, kompleksinio pobūdžio ir nenuspėjamos eigos [2, 17], todėl vadai turi būti pasirengę prisiiderinti prie nenumatytų mūšio sąlygų ir pasirinkti tinkamiausią vadovavimo stilių siekdami įgyvendinti organizacijos tikslus. Susidarius sudėtingoms mūšio sąlygoms, dažniausiai bus pasitelkiamas **tikslinis vadovavimas** – karinio uždavinio skyrimo pavaldžiam vadui, nenurodant, kaip tą uždavinį įgyvendinti, praktika [6, 19]. Skirtingi autoriai pateikia įvairių tikslinio vadovavimo sampratų (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Tikslinio vadovavimo samprata

Autoriai	Sampratos
Finney ir Klug [10]	Mąstysena, leidžianti vadovauti komandai tokiu būdu, kuris įgalina pavaldinius naudoti iniciatyvą remiantis vado ketinimais.
Judy [13]	Gebėjimas paveikti grupę žmonių, siekiant įgyvendinti bendrus tikslus.
Krabberod [9]	Visos organizacijos kūrybiškumas, siekiant, kad asmuo, atsidūręs sudėtingoje situacijoje, gebėtų pritaikyti reikiamus pokyčius, jei situacija klostosi kitaip, nei buvo tikėtasi planuose ar įsakymuose, ir kai jis (ji) negali susisiekti su aukštesniu vadu.
Phillipson [26]	Vadui suteiktų įgaliojimų ir nurodymų perdavimas žemesniems vadams, suteikiant šiems disciplinuotos iniciatyvos remiantis aukštesnio vado sumanymu galimybę, taip suteikiant ir lankstumo bei galimybę reaguoti į besikeičiančią aplinką pavaldiems vadams, vykdantiems karines operacijas.
Ploumis [20]	Tai individų įgalinimas priimti sprendimą, kaip jiems geriau įvykdyti gautas užduotis, ir žmogiškojo elemento naudojimas jungtinėse operacijose, pabrėžiant pasitikėjimą, valios galią, iniciatyvą, sprendimų priėmimą ir išradingumą.
Boberg ir Cunningham [1]	Skatina pavaldinių sprendimų priėmimą ir decentralizuotą vykdymą, tinkamiausią pagal esamą situaciją, remiantis aukštesnio vado ketinimais.
Crombe ir Nagl [5]	„Disciplinuotas nepaklusnumas“, kuriuo remiantis pavaldiniams suteikiami įgaliojimai įvykdyti uždavinį pagal aukštesnio vado sumanymą, net jei jie turės nepaklusti tam tikriems įsakymams.

Šaltinis: sudaryta straipsnio autoriaus.

Išanalizavus 1 lentelėje pateiktus teiginius apie tikslinį vadovavimą, galima išskirti bendrą sampratą: *pavaldinių įgalinimas veikti neapibrėžtoje situacijoje pagal aukštesnio vado sumanymą siekiant įgyvendinti bendrus tikslus*. Kai kurios apibrėžtys jau pamini **tikslinio vadovavimo principus**, kurie turi būti įgyvendinti taikant tikslinio vadovavimo filosofiją. Skirtingi autoriai išskiria skirtingus svarbiausius tikslinio vadovavimo principus. Toliau 2 lentelėje pateikiami šių autorių išskirti tikslinio vadovavimo principai bei jų sampratos.

2 lentelė. Tikslinio vadovavimo principai ir jų sampratos

Principai	Autoriai					
	Finney ir Klug [10]	Judy [13]	Phillipson [26]	Ploumis [20]	DeLeon ir Tripodi [6]	Boberg ir Cunningham [1]
Darnių komandų kūrimas remiantis abipusiu pasitikėjimu	+	+	+	+	-	+
Bendras situacijos suvokimas	+	+	+	+	+	+
Aukštesnio vado ketinimas	+	-	+	-	-	+
Disciplinuota iniciatyva	+	+	+	-	-	+
Tiksliniai įsakymai	+	-	+	-	-	+
Pasverta rizika	+	-	+	-	+	+
Kompetencija	-	-	-	-	+	+

Šaltinis: sudaryta straipsnio autoriaus.

Analizuojant pateiktus tikslinio vadovavimo principus, matyti, kad Finney ir Klug, Phillipson, Boberg ir Cunningham mini JAV doktrinoje (ADP 6-0) pateiktus principus, kai kurių neišskirdami kaip pagrindinių. Judy mini JAV doktrinoje (ADP 6-0) nurodytus principus, tačiau papildomai išskiria bendrą situacijos suvokimą, disciplinuotą iniciatyvą ir juos abu sujungiantį darnios komandos kūrimą, paremtą abipusiu pasitikėjimu. Ploumis taip pat mini ir kitus JAV doktrinoje (ADP 6-0) pateiktus principus, bet kaip pagrindinius išskiria darnių komandų kūrimą remiantis abipusiu pasitikėjimu ir bendrą situacijos suvokimą. DeLeon ir Tripodi iš JAV doktrinoje paminėtų principų išskiria bendrą situacijos suvokimą ir pasvertą riziką. Tik DeLeon ir Tripodi, Boberg ir Cunningham sampratosose galima rasti kompetencijas, kaip tikslinio vadovavimo principą.

Siekiant įdiegti tikslinį vadovavimą bei jo principus padalinyje, reikalingi visi funkcionuojantys komponentai: vadas, štabas ir pavaldiniai. Be to, visus juos turi jungti abipusis pasitikėjimas ir vienodas situacijos suvokimas. Tokios aplinkos sudarymas nemaža dalimi priklauso nuo vadų, kurie, veikdami pagal aukštesnio vado sumanymą, progai pasitaikius, bus pasirengę pasinaudoti atsiradusiomis galimybėmis ir taip sieks sumažinti galimus padalinio nuostolius. Organizacijoje, kurioje egzistuoja pasitikėjimas ir užduočių delegavimas, pavaldiniai sieks parodyti daugiau, nei jiems buvo nurodyta, bus inovatyvūs bei išradingi.

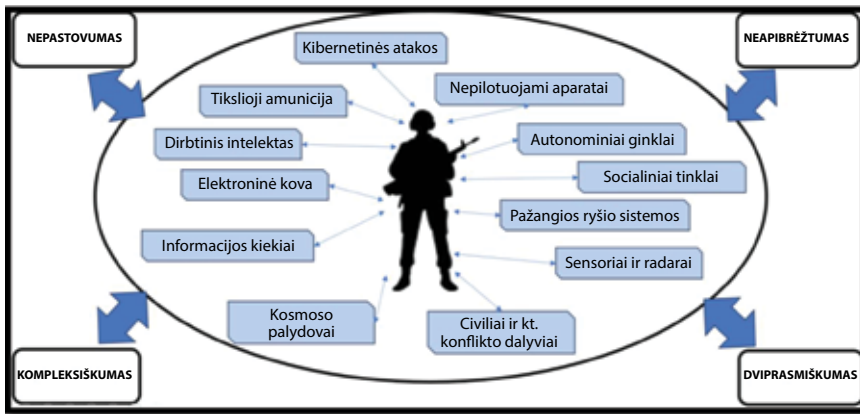
Atsižvelgus į pateiktą teorinį kontekstą, gali atrodyti, kad, prietaikius tikslinio vadovavimo principus šiuolaikinių ginkluotų konfliktų mūsų aplinkoje, turėtų visiškai atsiskleisti decentralizuoto sprendimų priėmimo nauda ir jaunesniųjų vadų iniciatyva [5, 15]. Vedamos šios idėjos, nemažai NATO šalių yra apsisprendusios dėl tikslinio vadovavimo principų taikymo savo kariuomenėse [11]. Tačiau realybėje kariuomenės, praktiškai įgyvendindamos tikslinio vadovavimo principus, susiduria su sunkumais. Pavyzdžiui, padalinių vadai susiduria su perdėtu tiesioginiu vadovavimu ir polinkiu viską kontroliuoti. Užuo sukūrus aplinką, kurioje būtų ugdoma vadų iniciatyva, jie yra vertinami pagal nustatytus tikrinimo lapus arba doktrinius reikalavimus. Perdėta kontrolė slopina bet koki jaunesniųjų vadų kūrybiškumą, lėtina sprendimo priėmimo procesus ir mažina padalinio gebėjimą greitai reaguoti į besikeičiančią situaciją mūsų lauke [5, 6, 18]. Pernelyg didelė kontrolė neleidžia jaunesniesiems vadams tobulėti, nes organizacijoje darbuotojai tobulėja geriausiai, kai jiems duodamos užduotys, kurioms jie nėra rengiami ir kurioms atlikti jie turi ieškoti papildomų sprendimo būdų ar siekti papildomų žinių [6].

Šiuolaikinio ginkluoto konflikto aplinkos samprata ir jos elementai

Nuo XXI amžiaus pradžios pasaulis ėmė dramatiškai keistis – padaugėjo regioninių konfliktų (arba jie atsinaujino), pilietinių karų, sukilimų, teroristinių išpuolių. Rusijos karas Ukrainoje ir kiti regioniniai konfliktai, keliantys grėsmę Lietuvos Respublikos nacionaliniams interesams bei saugumui, gali pareikalauti, kad Lietuvos kariai vykdytų operacijas hibridinėje arba priešo kontroliuojamoje aplinkoje veikdami vieni arba su NATO partnerių kariais [3, 18]. Karo Ukrainoje bei kitų regioninių konfliktų pobūdis skiriasi nuo ankstesniųjų, todėl Lietuvos karinė vadovybė ir padalinių vadai susidurs su sunkia užduotimi numatyti, kada, kur ir kaip mūsų kariams gali tekti kovoti bei kaip geriausiai tam pasiruošti [4]. Paplitęs dronų, jutiklių, išmaniųjų telefonų, komercinių duomenų perdavimo platformų naudojimas daro įtaką pajėgų kariavimo būdams [5]. Visos šios naujos technologijos, sujungtos remiantis dirbtiniu intelektu, pagreitino ir toliau didins šiuolaikinio ginkluoto konflikto tempą [21, 13, 20]. Didėjantis vadų atsakomybės mastas ir galimas jų sprendimų poveikis mūsų dalyviams privers vadus apsvarstyti daugybę veiksnių, galimas alternatyvas ir priimti savalaikius sprendimus. Vadai turės identifikuoti, kurie mūsų aplinkos elementai yra svarbiausi susiklosčiusioje situacijoje ir darys didžiausią įtaką jų galutiniam sprendimui, tada sutelkti savo pastangas siekdami palenkti tuos elementus į savo pusę [4].

Nesvarbu, ar kariuomenė vykdytų taikos meto užduotis, reaguotų į regionines krizes ar didelio masto kovines operacijas, tikėtina, kad ji veiks aplinkoje, kuriai būdingas didelis nepastovumo, neapibrėžtumo, kompleksiško ir dviprasmiško lygis (žr. 1 paveikslą). JAV kariškiai dar 1990 m. tokią aplinką pavadino akronimu VUCA – angl. *volatile, uncertain, complex, ambiguous* (liet. *nepastovi, neapibrėžta, kompleksiška, dviprasmiška*). Šis akronimas autorių pradėtas vartoti besikeičiančiai šiuolaikinio ginkluoto konflikto aplinkai apibūdinti [3, 12]. Tais atvejais, kai VUCA aplinka susidarys mūsų lauke, savalaikiai efektyvūs vadų

sprendimai bus esminis veiksnys, lemiantis skirtumą tarp sėkmės ir nesėkmės. Graikų filosofas Herakleitas yra pasakęs, kad nieko nėra pastovesnio kaip permainos ir kad joks žmogus neišlips iš tą pačią upę, nes upė nebebus ta pati ir žmogus nebebus tas pats [20]. Šios filosofo mintys pabrėžia nuolatinio aplinkos keitimosi idėją. Pirmiausia žmonija tobulėja dėl technologinių išradimų ir kaupiamos patirties, o laikui bėgant keičiasi ir aplinka, kurioje veikia žmonės.



1 pav. Šiuolaikinio ginkluoto konflikto aplinka
Šaltinis: sudaryta straipsnio autoriaus.

Pasak Clark [4], norėdami atsakyti, kaip vadams geriausia veikti VUCA aplinkoje, pirmiausia turime suprasti pagrindinius šios aplinkos sudedamųjų elementų padarinius. 3 lentelėje pateikti įvairių autorių išskirti VUCA aplinkos elementai, jų sampratos ir galimi reikalavimai vadams mažinant šių elementų įtaką galimiems sprendimams.

3 lentelė. VUCA elementai, jų samprata ir reikalavimai vadams

Šaltinis	VUCA elementai	Reikalavimai vadams
Clark [4]	Nepastovumas: aplinkos pokyčių greitis. Informacijos amžiuje nepastovumas reiškia, kad net ir pati naujausia informacija gali nesuteikti viso konteksto priimančiam sprendimui.	Sugebėjimas tiksliai įvertinti dabartinę aplinką. Galimų neigiamų karinės operacijos eigos pokyčių numatymas.
	Neapibrėžtumas: neturėjimas visos informacijos apie dabartinę situaciją ir nesugebėjimas numatyti galimų pokyčių pobūdžio bei poveikio karinei operacijai.	Turimos informacijos padalinyje suvienodinimas. Optimaliausio sprendimo priėmimas vadovaujantis turima informacija.
	Kompleksiškumas: nesugebėjimas suprasti kelių mūsų elementų ar aplinkos veiksnių sąveikos ir numatyti šių aplinkos veiksnių pasikeitimo poveikio karinei operacijai.	Alternatyvių operacijos planų ar galimų veiksmų algoritmų parengimas, numatant galimus aplinkos pokyčius.
	Dviprasiškumas: specifinio tipo neapibrėžtumas, atsirandantis dėl susidariusios situacijos suvokimo ir aiškinimo skirtumų.	Savalaikis apsikeitimas informacija. Pasitikėjimas pavaldinių sprendimais.
Lawrence [16]	Nepastovumas: pokyčių pobūdis, greitis, apimtis ir dydis, neturintys vienodo šablono. Fenomenas, kuris dabar pasireiškia dažniau nei praeityje.	Aiškiausio tikslo (ketinimo) turėjimas.
	Neapibrėžtumas: galimų problemų ir įvykių nuspėjamumo stoka. Vadams vis sunkiau pritaikyti turimą patirtį nuspėjant ateities įvykių eigą ir pasekmes. Tai apsunkina operacijų planavimą.	Susidariusios aplinkos suvokimas.
	Kompleksiškumas: šiuolaikiniame konflikte dažnai kyla daug ir sunkiai suprantamų priežasčių, susijusių su kilusia problema. Apsunkinamas tolesnių operacijų planavimas.	Greitas problemos veiksnius paaiškinantis planavimas.
	Dviprasiškumas: aiškios įvykio prasmės trūkumas arba nesugebėjimas tiksliai konceptualizuoti grėsmių, kol jos tampa mirtinos.	Lankstumas. Gebėjimas aiškiai pateikti savo ketinimą. Gebėjimas greitai pritaikyti sprendimus.

Nicoara [25]	<p>Nepastovumas: nenuspėjami ir dažni didelės apimties pokyčiai. Pasireiškia kaip nestabilumas, nenumatytos trukmės iššūkiai, staigūs pokyčiai.</p>	<p>Gebėjimas prisitaikyti arba kovoti ilgą laiką. Gebėjimas greitai priimti sprendimus.</p>
	<p>Neapibrėžtumas: susijęs su ribota turima informacija. Naudojant šiuolaikines technologijas, galima apsikeisti dideliais kiekiais informacijos iš bet kurios mūsų vietos. Tačiau informacija gali būti suprantama skirtingai, ypač gauta iš skirtingų šaltinių.</p>	<p>Gebėjimas analizuoti situaciją ir pateikti tikslingas užklausas pavaldiniams. Apsaugotų skaitmeninių tinklų diegimas. Pasirengimas priimti sprendimus pagal skirtingus veiksmų eigos variantus.</p>
	<p>Kompleksiškumas: susijęs su besidauginančiais aplinkos veiksniais, susijusiais su kilusia problema. Praeityje grėsmės buvo lengviau identifikuojamos, šiuolaikiniame konflikte tai padaryti daug sunkiau.</p>	<p>Priemonių arba filtrų, skirtų aktualiam turiniui ir naudingai informacijai atskirti, numatymas.</p>
	<p>Dviprasmiškumas: aiškumo trūkumas dėl įvykio prasmės. Norint priimti sprendimą, neužtenka turėti tik dalį reikiamos informacijos. Trūkstant informacijos, gali būti paralyžiuotas visas sprendimo priėmimo procesas.</p>	<p>Pagalba padaliniui suvokti aplinką. Procedūrų, užtikrinančių vienodą aplinkos suvokimą, sukūrimas.</p>

Šaltinis: sudaryta straipsnio autoriaus.

Analizuojant pateiktas skirtingų autorių VUCA aplinkos elementų sampratas, pastebima, kad autoriai panašiai apibūdina VUCA aplinkos elementus. Visi autoriai išskiria tokias VUCA aplinkos elementų savybes, kaip vykstančių aplinkos pokyčių greitis, informacijos trūkumas, nenuspėjama konflikto aplinkos veiksmų tarpusavio sąveika ir skirtingas vadų suvokimas apie tai, kas vyksta. Šios savybės apsunkina vado galimybes priimti tinkamus savalaikius sprendimus ir paralyžiuoja tolesnių operacijų planavimą.

Analizuojant autorių pateiktas mintis, galima teigti, kad tikslinis vadovavimas XXI amžiuje turės nemažai technologinių spren-

dimų, galinčių padėti vadui, tačiau pagrindiniai karybos principai išliks nepakitę – ir toliau svarbų vaidmenį atliks vadas, kuris sieks savo sprendimais nugalėti priešininką ir įgyvendinti nustatytą uždavinį [3, 20]. Tam, kad pasiektų šiuos tikslus, vadas privalės ir toliau įsisavinti bei taikyti tikslinio vadovavimo principus. Kariuomenėse pritaikant tikslinio vadovavimo principus, šiai transformacijai pagrindinę įtaką darys konflikto aplinka, o ne naujausios technologijos [7, 13]. Aplinkos pokyčiai svyruoja didele amplitude – nuo Šaltojo karo konfrontacijos iki mūsų Ukrainoje, nuo kovos su Talibanu iki rusų tankų naikinimo, nuo simetrinio mūšio lauko (priešas – vienoje pusėje, draugiškos pajėgos – kitoje pusėje) iki asimetrinio mūšio lauko, kur draugiški padaliniai apsupti nežinomų elementų [5, 13]. Vadai nebegalės sistemingai išdėstyti savo padalinių operacijos rajone ir bus priversti juos išsklaidyti, taip sumažindami savo tiesioginę vadovavimo pavaldiniams įtaką [19]. Tokiu atveju operacijos sėkmė ar žlugimas priklausys nuo atskirai veikiančių padalinių vadų, nes jie turi tokią pačią atsakomybę už operacijos sėkmę, kaip ir aukštesnis vadas, ir jie bus priversti priimti sprendimus savarankiškai. Vis dėlto technologijos gali padėti tiems patiems padalinių vadams ir būti naudojamos ne pavaldiniams kontroliuoti, o visą padalinį sujungti į vieną savalaikę informacija besikeičiančią organizaciją, kur būtų sudarytos sąlygos bendram sprendimų priėmimui [6, 14, 19].

Tikslinio vadovavimo taikymo šiuolaikinio ginkluoto konflikto aplinkoje modelis

Nagrinėti mokslinės literatūros šaltiniai detalai aprašo tikslinio vadovavimo principus ir kaip juos gali veikti šiuolaikinių ginkluotų konfliktų aplinka. Nagrinėtų šaltinių autoriai diskutuoja, kokią įtaką išsivysčiusios technologijos ir ryšių bei vaizdo sistemos gali turėti vadų pasirinkimui pereiti prie detalaus vadovavimo [8, 18]. Svarstoma, ar žmogaus veiksnys išliks reikšmingas priimant sprendimus, kai vis svarbesnis tampa dirbtinis intelektas (toliau – DI) [3, 20]. Tačiau vyrauja bendras sutarimas, kad VUCA aplin-

ka turės nepamatuojamą įtaką karinėms operacijoms, ir tai privers vadus priimti sprendimus, kurie nebuvo suplanuoti ar numatyti. Naudojantis karine patirtimi, tikslinga taikyti penkis principus, kurie padėtų suvaldyti žalojančius VUCA aplinkos elementus:

1. Nuolat tobulinti padalinio vidinę kultūrą – suvienodinti padalinio karių vertybes ir stiprinti motyvaciją tarnauti padalinyje. Priimti kaip natūralų dalyką klaidas, atsirandančias proceso eigoje, tačiau netoleruoti pažeidimų, susijusių su padalinio vertybėmis.

2. Skatinti nuolatinį tobulėjimą – visi, kurie supranta, kad klaidos yra galimybė tobulėti ir ko nors išmokti bei atlikti viską geriau, yra verti tarnauti tokia tobulėjančiame ir prisitaikančiame padalinyje.

3. Vadovavimas rodant pavyzdį – vadai turi būti su pavaldiniais, kai kyla sunkumų, juos padrąsinti savo veiksmais ir žodžiais.

4. Išlikti lankstiams – neapibrėžtoje ir dviprasmiškoje aplinkoje iš anksto parengtas planas greičiausiai bus pasmerktas nesėkmei, bet planavimo procesas padeda geriau suvokti laukiančius iššūkius, todėl, sprendžiant problemą, būtina įtraukti kuo daugiau padalinio karių.

5. Rodyti pasitikėjimą – tik tuo atveju, kai padalinio kariai pasitikės vadu ar savo bendražygiais, jie galės susikaupti vykdyti užduotį. Kalbant apie pasitikėjimą, labai svarbus šis principas: jei vadas neįgis savo karių pasitikėjimo taikos metu, jo greičiausiai nebus ir prasidėjus karui.

Tikslinis vadovavimas turi daug privalumų, kai siekiama sumažinti vadaviečių pažeidžiamumą ir dydį išdėstant vadavietės elementus atskirai. Vis dėlto reikėtų nepamiršti, kad tokio pobūdžio aplinka, kai vadovavimas yra išskaidytas, reikalauja tiek vadų, tiek štabų aukščiausio lygio disciplinos, padalinio profesionalumo ir komandinio darbo [14]. Įvertinus visas šias aplinkybes, svarbu suprasti, kad ir toliau išliks decentralizuoto sprendimo priėmimo, naudojant tikslinio vadovavimo principus, poreikis, tačiau reikėtų įvertinti, ar tikslinio vadovavimo filosofija ir jos tikrieji principai išliks nepasikeitę, ar visgi turėtų būti adaptuoti, atsižvelgiant į ateities konfliktų aplinką bei specifiką [5, 8, 18].

Pirmiausia, norint sėkmingai praktikuoti tikslinį vadovavimą, būtina užtikrinti, kad organizacijos aplinka skatintų pasitikėjimą ir pavaldinių iniciatyvą. Tai reikalauja **formuoti padalinio kultūrą**, kurioje kariai yra skatinami pasitikėti savo sugebėjimais ir imtis atsakomybės bei veikti. Tokioje aplinkoje informacijos ir sprendimų priėmimas nėra centralizuotas, o skatinama dalintis atsakomybėmis ir užduotimis tarp visų karių. Didžiąja dalimi pirmiausia vadų pastangos turi įtaką padalinio karinei kultūrai, kuria siekiama užtikrinti ir skatinti pasitikėjimą vienas kitu. Kai vadai sugeba sukurti tokį pasitikėjimą, jie tampa ne tik vadovais, bet ir įgalintojais, kurie suteikia idėjų ir motyvacijos savo padaliniui veikti efektyviai ir vieningai [1, 6].

Brigados generolas N. Buddas, skaitydamas pranešimą konferencijoje „Ateities sausumos pajėgos“, pasidalino patirtimi iš pratybų „Warfighter“ ir pabrėžė svarbų faktą, kad sprendimo priėmimo procesas konflikto aplinkoje gali būti labai sudėtingas ir reikalauti greitumo bei savalaikiškumo. Pratybų pradžioje jam teko priimti per didelį skaičių sprendimų – net iki 30 per dieną. Tai lėmė lėtą sprendimų priėmimo procesą ir uždelstą jų įgyvendinimą. Tačiau, pasitelkus tikslinio vadovavimo principus ir deleguojant dalį sprendimų padalinių vadams, sprendimai buvo priimami greičiau ir operacijos sėkmė buvo palankesnė. Ši patirtis parodė, kad pasitikėjimas, sprendimų delegavimas bei gebėjimas greitai priimti reikiamus sprendimus yra būtini veiksniai siekiant operacijos sėkmės.

Pirmasis siūlomo modelio tikslinio vadovavimo principas – **pasitikėjimas**. Gali būti sunku apibūdinti pasitikėjimą karinėje aplinkoje. Pats paprasčiausias apibūdinimas būtų „pasikliovimas“, o priešingybė jam – „įtarumas“ arba „abejonė“ [1]. Pasitikėjimas yra psichologinis reiškiny, paremtas įsitikinimu arba tikėjimu tam tikru asmeniu, grupe ar organizacija. Kai pasitikime kuriuo nors pavaldiniu, tikime, kad jis sugeba ir norės atlikti paskirtus uždavinius arba siekti bendrų tikslų. Pasitikėjimas yra svarbus veiksnys vadovavimo aplinkoje, kurio pagrindinis tikslas yra pavaldinių skatinimas ir palaikymas siekiant galutinio tikslo [7, 21]. Pasitikėjimo kultūra organizacijoje yra labai svarbi norint efektyviai ir

efektingai vykdyti užduotis bei pasiekti bendrus tikslus. Vadas ir pavaldiniai turi pasitikėti vieni kitais, gebėti dalintis pastebėjimais bei klaidomis ir siekti nuolat tobulėti. Pasitikėjimas leidžia efektyviau išnaudoti pavaldinių potencialą ir jų idėjas, taip gerinant bendrą padalinio veiklą.

Nemažai karinių praktikų pasitikėjimą laiko vienu svarbiausių tikslinio vadovavimo principų, tačiau **bendras situacijos suvokimas** kalbant apie operacijos aplinką yra pagrindas tam pačiam abi-pusiam pasitikėjimui rasti [6, 7]. Taip pat padalinio vadų, pavaldinių ir priskirtų vienetų bendras situacijos suvokimas yra vienas iš esminių principų praktikuojant tikslinį vadovavimą, ypač veikiant VUCA aplinkoje [20]. Svarbu, kad bendras situacijos suvokimas būtų sukurtas ir palaikomas nuolat, skatinant atvirumą, pasitikėjimą ir gebėjimą bendrauti tarpusavyje [1]. Būtina, kad vadas būtų pasiruošęs priimti kitų idėjas bei nuomones, deleguotų atsakomybę ir pasitikėtų savo komandos nariais, skatindamas jų kūrybiškumą ir iniciatyvą. Bendras situacijos suvokimas, pasitikėjimas ir profesionalūs santykiai tarp vado ir pavaldinių yra esminiai sėkmės veiksniai formuojant komandą ir jos veikloje [10]. Šiuolaikinio konflikto aplinkoje, kai viskas keičiasi ir veikia įvairūs mūsų elementai, situacijos suvokimas yra labai svarbus sėkmingo vadovavimo ir sprendimų priėmimo veiksnys. Vadai privalo bendradarbiauti su savo komanda ir keistis informacija siekdami kartu išspręsti problemas ir pasiekti bendrus tikslus [22]. Didėjantys atstumai tarp padalinių reikalauja efektyvių komunikacijos ir apsikeitimo informacija priemonių, kad būtų galima veiksmingai užtikrinti bendrą situacijos suvokimą [6].

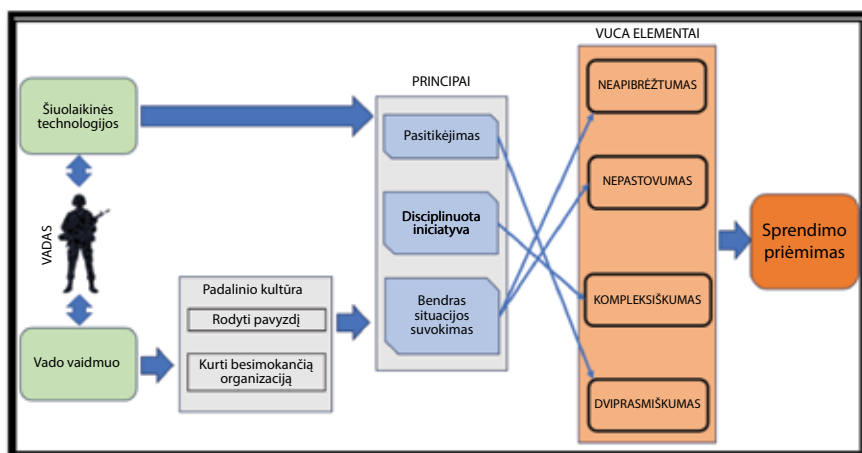
Praktinį bendro situacijos suvokimo pavyzdį, tinkantį ir šiuolaikiniame ginkluotame konflikte, galime rasti analizuodami gen. McChrystalo vadovavimo stilių. Jo padalinyje vyravo suvokimas, kad standartiniai vadovavimo metodai yra pasenę ir daugiau trukdo, nei padeda [6]. Nusistovėjęs požiūris, kad vadas turi viską žinoti ir visus kontroliuoti ir kad jo asmeninės žinios bei suteikti įgaliojimai privalo dominuoti mūsų lauke ar vadavietėje pasitarimų metu, buvo nustelbtas mūsų spartos, augančio kompleksišku-

mo ir tarpusavio priklausomybės tarp atskirų mūšio elementų [14]. Gen. McChrystalas neperdavė visos sprendimų priėmimo teisės savo pavaldiniams, veikusiems savarankiškai, bet sukūrė bendros situacijos suvokimo aplinką, kuri padėjo padalinių vadams suvokti vado ketinimus ir taip reaguoti į besikeičiančią aplinką. Vienas iš įrankių, padėjęs gen. McChrystalui tai įgyvendinti, buvo operacijų ir žvalgybos situacijos atnaujinimo pasitarimas, kuris buvo vykdomas pasinaudojus šiuolaikinėmis technologijomis ir kuriame dalyvaudavo visi į operaciją įtrauktų organizacijų atstovai [17]. Šis pasitarimas padėdavo visiems vienodai suvokti, kokia operacija numatoma ir kokią bendrą problemą jie visi, kaip padalinys, turi išspręsti.

Paskutinis siūlomas tikslinio vadovavimo principas – **disciplinuota iniciatyva**. Kariuomenėje dažnai iniciatyva vertinama skirtingai. Karinių konfliktų istorijoje gausu atvejų, kai, išnaudojus pasitaikiusias galimybes, vadai pasiekė pergalę, tačiau pilna pavyzdžių, kai, nepasinaudojus galimybėmis, viskas baigėsi pralaimėjimu [10]. Iniciatyva yra svarbus vadovavimo elementas, kuris gali turėti didelę įtaką padalinio vykdomoms užduotims ir jų rezultatams. Kariuomenėje iniciatyva įvardijama kaip gebėjimas išnaudoti pasitaikančias galimybes ir veikti efektyviai bei greitai, nesant galimybei susisiekti su tiesioginiu vadu arba drastiškai pakitus aplinkybėms [6, 15]. Svarbu suprasti, kad iniciatyva turi būti susijusi su aukštesnio vado ketinimu ir operacijos tikslais tam, kad būtų išvengta neigiamų pasekmių [24]. Disciplinuota iniciatyva yra svarbus principas, kuris nurodo, kad pavaldiniai turi turėti laisvę veikti pagal aukštesnio vado nustatytus ketinimus. Iniciatyva turi būti naudojama atsakingai, atsižvelgiant į bendrus padalinio tikslus [22].

Apibendrinant galima teigti, kad tikslinis vadovavimas turi nemažai pranašumų užtikrinant sėkmingą vadovavimą šiuolaikinio ginkluoto konflikto aplinkoje. Naudodamas šiuolaikines technologijas, vadas gali įgyvendinti tikslinio vadovavimo principus siekdamas geresnio bendro situacijos suvokimo ar pateikdamas savo ketinimus. Vadui tenka ypatingas vaidmuo – jis savo pavyzdžiu

pirmiausia turi sukurti besimokančią organizaciją, kuri būtų atvira pokyčiams, kariai pasitikėtų savimi ir norėtų savarankiškai imtis veiksmų, siekdami bendro tikslo. Tokiu būdu auginamas pasitikėjimas vieni kitais, kariai suinteresuoti keistis savalaikie informacija, taip gerindami bendrą situacijos suvokimą, pavaldiniai nebijo imtis iniciatyvos skatinami aukštesnio vado ketinimo siekti bendrų tikslų. Toliau 2 paveiksle pateiktas tikslinio vadovavimo modelis, pagal kurį padalinys turėtų išlikti manevringas, kovingas ir priimti savalaikius sprendimus šiuolaikiniame ginkluotame konflikte. Vyraujant sudėtingoms VUCA aplinkos sąlygoms, turėtų įsigaliooti decentralizuotas vadovavimas ir tikslinio vadovavimo filosofija, paremta pasitikėjimu, bendru situacijos suvokimu ir disciplinuota iniciatyva.



2 pav. Tikslinio vadovavimo principų vadybos modelis
šiuolaikinio ginkluoto konflikto aplinkoje
Šaltinis: sudaryta straipsnio autoriaus.

Galiu drąsiai teigti, kad tikslinis vadovavimas išliks svarbus elementas užtikrinant sėkmingą vadovavimą šiuolaikinio ginkluoto konflikto aplinkoje, tačiau tikslinis vadovavimas nepasiekiamas per vieną parą ar savaitę, tai yra tęstinis procesas, reikalaujantis visų padalinio karių indėlio. Vadui tenka atsakomybė suformuoti

besimokančią organizaciją, atvirą pokyčiams ir skatinančią karius imtis veiksmų siekiant bendro tikslo. Tik taip bus formuojamas pasitikėjimas ir gebėjimas priimti savalaikius sprendimus sudėtingose situacijose. Pasitikėjimu, bendru situacijos suvokimu bei iniciatyva pagrįsta tikslinio vadovavimo filosofija yra būtina norint išlikti manevringiems ir efektyviems šiuolaikinio ginkluoto konflikto aplinkoje.

Tikslinio vadovavimo taikymo šiuolaikiniame ginkluotame konflikte tyrimas Lietuvos kariuomenėje

Siekiant iširti, kaip tikslinio vadovavimo filosofija ir principai gali būti taikomi šiuolaikinio ginkluoto konflikto metu, buvo atliktas tyrimas, kurio duomenys surinkti naudojant ekspertinį interviu. Atsižvelgiant į tai, kad tyrimas yra susietas su tikslinio vadovavimo principų taikymu šiuolaikinio ginkluoto konflikto aplinkoje, tyrimui atlikti buvo pasirinkti ekspertai – Lietuvos kariuomenės Saugos pajėgų (toliau – LK SP) batalionų ir rinktinių vadai, kurie taikos metu yra atsakingi už padalinio rengimą ir reikiamos kultūros kūrimą, o konflikto metu turės veikti ir sprendimus priimti decentralizuotai sudėtingoje greitai besikeičiančioje aplinkoje.

Tyrimo metu surinkti duomenys parodė, kad ekspertai tikslinį vadovavimą pirmiausia supranta kaip vado atsakomybę bei gebėjimą, remiantis savo žiniomis, patirtimi ir kritiniu mąstymu, suvienyti padalinį siekti bendro tikslo, kartu sudarant sąlygas padaliniam veikti pagal aukštesnio vado ketinimą savarankiškai ir demonstruojant iniciatyvą. Ekspertai pabrėžia pasitikėjimo svarbą ir pavaldžių karių kompetencijų žinojimą, nustatant jiems veiksmų laisvės ribas. Toks apibrėžimas sutampa su nurodomais teorinėje dalyje nagrinėtuose šaltiniuose. Tyrimui pasitelkti ekspertai tvirtina, kad tikslinis vadovavimas – tai pavaldinių įgalinimas veikti neapibrėžtoje situacijoje ir, vadovaujantis aukštesnio vado ketinimu, siekti įgyvendinti bendrus tikslus. Ekspertų pabrėžiamas vadų kritinis mąstymas koreliuoja su Nilsson [19] išsakyta nuomone, kad organizacijoje turi būti skatinama „galvojimo už nustatytų ribų“

kultūra, ieškant alternatyvių ir naujoviškų sprendimų numatyta užduočiai įvykdyti, užuot rėmusis nusistovėjusiomis praktikomis.

Tikslinio vadovavimo principų, taikomų taikos metu, analizė parodė, kad ekspertai išskiria tris pagrindinius tikslinio vadovavimo principus: pasitikėjimą, kompetencijas ir bendrą situacijos suvokimą. Šie principai yra glaudžiai susiję arba vienas kitą remiantys. Ekspertų išskirti principai iš dalies sutampa su teorinėje dalyje analizuotais teiginiais. Pavyzdžiui, Judy [13] išskiria bendrą situacijos suvokimą, disciplinuoatą iniciatyvą ir juos jungiantį pasitikėjimą. Ploumis [20] – pasitikėjimą ir bendrą situacijos suvokimą. DeLeon ir Tripodi [6] kaip pagrindinius principus įvardija bendrą situacijos suvokimą ir pasvertą riziką. DeLeon ir Tripodi [6] bei Boberg ir Cunningham [1] pamini kompetencijų turėjimą kaip tikslinio vadovavimo principą.

Tyrimo metu paaiškėjo, kad ekspertai kaip vieną iš besimokančios organizacijos sudedamųjų mato pavaldinių įgalinimą, kai jiems yra deleguojamos teisės priimti sprendimus. Vadas vienas negalės priimti sprendimų sudėtingoje aplinkoje, jam bus reikalinga komandos pagalba ir jis privalės prisiimti riziką, jei kas nors nepavyktų. Šie tyrimo teiginiai sutampa su Matzenbacher, Boeberg ir Cunningham [1, 17] išsakytomis mintimis, kad padaliniai, kuriuose vyrauja pasitikėjimas, bendras situacijos suvokimas bei kontroliuojama disciplina, yra pasirengę adaptuotis, priimti inovacijas ir pasinaudoti išradingumu siekiant įveikti kompleksinius ateities iššūkius. To pagrindu gali būti ugdomas vadų pasitikėjimas pavaldinių sprendimais, o pavaldiniai bus įsitikinę, kad vadai parems jų sprendimus.

Tiriant šiuolaikinių technologijų įtaką tikslinio vadovavimo taikymo procesui, paaiškėjo, kad ekspertų nuomonės skiriasi: vieni mato galimybę technologijas naudoti kaip įgalintojas, kiti mato galimą neigiamą technologijų įtaką. Pasisakydami apie technologijų naudą, ekspertai daugiausia išskyrė jų pagalbą priimant sprendimus ir bendram situacijos suvokimui. Gauti rezultatai sutampa su Nilsson [18] ir Boone [3] pateiktomis nuostatomis, kad šiuolaikinės technologijos gali pasitarnauti tiksliniam vadovavimui pirmiausia

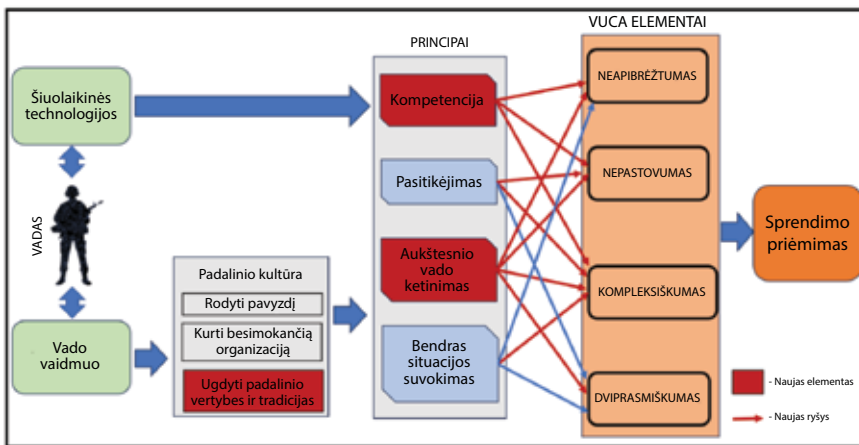
kaip priemonės, suteikiančios galimybę komunikuoti apie vado ketinimus arba palaikyti bendrą situacijos suvokimą. Analizuodami DI poveikį, ekspertai buvo atsargesni, tačiau vyravo bendra rekomendacija DI nebijoti ir įtraukti kaip papildomą įrankį, padėsiantį vadui priimti sprendimus. Tai iš esmės atitinka Ploumis [20] išsakytą poziciją, kad, nepaisant vis garsiau išsakomų nuomonių dėl tikslinio vadovavimo principų išnykimo vystantis DI, kariuomenės dar nepasiekė to lygio, kur DI galėtų visavertiškai pakeisti žmogiškąjį faktorių vadovaujant mūšiu bei priimant sprendimus.

Ekspertai kaip neigiamą technologijų pusę išskyrė informacijos perteklių, reikalaujantį viso padalinio pastangų padėti vadui suvokti aplinką. Tai sutampa su King [14] pateiktais pavyzdžiais apie generolų McChrystalo ir Mattiso praktiką Irake, kai jie pavaldžius vadus subūrė į bendro situacijos suvokimo ir sprendimų priėmimo tinklą, kuris buvo paremtas aukštesnio vado ketinimu. Ekspertai taip pat paminėjo potraukį, naudojantis šiuolaikinėmis technologijomis, pereiti prie tiesioginio vadovavimo ir perimti mūšio valdymą esant toli nuo mūšio lauko. Šios ekspertų nuostatos sutampa su Boone [3] išsakytu požiūriu, kad kai strateginio lygmens vadai „nužengia“ iki taktinio lygmens, tai jie kuria nepasitikėjimą, nežinomybę, pavaldžių vadų išsižeidimą ir priklausymo nuo aukštesnio vado sprendimo aplinką. VUCA aplinkos elementai bus negailestingi tokiam šiuolaikinių technologijų naudojimui operacijų metu, ir vadai, tai suprasdami, turi pirmiausia keistis patys.

Atlikto tyrimo rezultatai leidžia daryti išvadą, kad tikslinio vadovavimo principų teorinis vadybos modelis šiuolaikinio ginkluoto konflikto aplinkoje yra siauresnis, palyginti su ekspertų suvokiamais aspektais. Ekspertai, vertindami tikslinio vadovavimo principų taikymą šiuolaikinio ginkluoto konflikto aplinkoje, išskiria keturis pagrindinius principus, kurie padėtų vadui susitvarkyti su VUCA aplinkos žalojančiais elementais: **pasitikėjimas, bendras situacijos suvokimas, aukštesnio vado ketinimas ir kompetencijų turėjimas**. Jų nuomone, šie keturi principai bus pagrindiniai organizacijos įgalintojai siekiant tikslinio vadovavimo aplinkos, vykdant operacijas šiuolaikinio ginkluoto konflikto aplinkoje. Pa-

pildomai buvo išskirtos **padalinio tradicijos ir vertybės**, kurių pagrindu gali būti ugdomos kitos sėkmingos organizacijos dalys: pasitikėjimas, pagarba, profesionalumas. Būtent padalinio tradicijų ir vertybių akcentavimu ekspertų vertinimas skyrėsi nuo teorinėje dalyje nagrinėtų autorių pateiktos padalinio kultūros aplinkos vertinimo. Autoriai daugiau analizavo padalinio kultūrą per besimokančios organizacijos (DeLeon ir Tripodi, [6]) pasitikėjimo ir pavaldinių įgalinimo (Boberg ir Cunningham, [1]), skatinimo klysti bei galimybės pakartoti užduotį (Townsend ir kt. [22]) kontekstą. Tik Vasilescu [27], aprašydamas vadų gebėjimus, reikalingus tiksliniam vadovavimui praktikuoti, pamini vertybes, tokias kaip lojalumas, garbė ir drąsa.

Įvertinus gautus rezultatus ir siekiant apibrėžti esminius tikslinio vadovavimo principus, kuriuos galima būtų pritaikyti šiuolaikinio ginkluoto konflikto aplinkoje, siūlomas patikslintas tikslinio vadovavimo principų modelis (žr. 3 pav.).



3 pav. Tikslinio vadovavimo principų modelis šiuolaikinio ginkluoto konflikto aplinkoje

Šaltinis: sudaryta straipsnio autoriaus.

Ekspertų pastebėjimai išplėtė Nicoara [25] pateiktas rekomendacijas vadams veikiant VUCA aplinkoje: imantis pokyčių, vadas išlieka centrinė figūra, kariams nebeaktualu vadovautis nustatytais standartinėmis procedūromis besikeičiant aplinkai, organizacija turi siekti bendro situacijos suvokimo bei sistemingai analizuoti turimą informacijos kiekį, vadai privalo pasitikėti pavaldiniais, nes vieni jie nesugebės susidoroti su aplinkos pokyčiais.

Kaip minėta, ekspertai kaip papildomą padalinio kultūros elementą išskyrė padalinio vertybes ir tradicijas. Jų nuomone, senąsias padalinio tradicijas būtina pritaikyti šiandienai ir jų pagrindu vienyti organizaciją. Kiekvienas karys ateina į padalinį turėdamas skirtingas jau suformuotas vertybes, todėl vadų atsakomybė – visas karių turimas vertybes sujungti kuriant bendrą padalinio kultūrą ir jomis vadovautis vykdant užduotis. Vadai, paskirti į pareigas, turėtų neskubėti iškart keisti jau egzistuojančių tradicijų ir, tik įvertinę, kad organizacijoje kažkas neveikia, imtis reikiamų pokyčių. Ekspertai pritarė teorinėje dalyje išskirtiems pasitikėjimo ir bendro situacijos suvokimo principams, tačiau papildė jų galimą įtaką VUCA aplinkos elementams. Disciplinuota iniciatyva buvo minima ekspertų atsakymuose, bet daug labiau akcentuotas aukštesnio vado ketinimas ir kompetencijų turėjimas. Abu šie principai galėtų turėti teigiamą įtaką beveik visiems VUCA aplinkos elementams ir padėti vadams priimant sprendimus.

Pagrindinių trikdžių tyrimas atskleidė, kad, ekspertų nuomone, teorija skiriasi nuo praktikos, ir taikos metu vyrauja tiesioginis vadovavimas su perdėta užduočių vykdymo kontrole, visuose lygiuose vyrauja siekis viską kontroliuoti ir nepaliekama laisvės pavaldiniams parodyti iniciatyvą ar išradingumą. Esant sudėtingesnei situacijai, kontrolės lygis tik didėja ir pavaldiems vadams nebelieka laisvės įgyvendinti savo sumanymus. Klaidos nėra toleruojamos ir atsiranda baimė klysti, nors pati sistema paskiria reikiamų kompetencijų neturinčius karius į pareigas ir tikisi, kad jie be klaidų jas vykdys. Gauti tyrimo rezultatai sutampa su Drake [8], Lythgoe [23], Crombe ir Nagl [5] pateiktais teiginiais, kad taikos metu biurokratinis kompleksškumas į šoną nustumė

organizacijų sprendimų priėmimo efektyvumą ir kaip atvirkštinį efektą sustiprino centralizuotą kontrolę. Taikos metu yra priimta taikyti tikslinį vadovavimą, tačiau toks požiūris kuria neatitikimą tarp to, ko pavaldiniai tikisi iš vadovavimo, suteikiančio veikimo laisvę pratybų ar konfliktų metu. Ekspertų įžvalgos nesiskyrė nuo DeLeon ir Tripodi [6] išsakytos nuomonės, kad padaliniai taikos metu susiduria su karinės aplinkos trikdžiais, tokiais kaip laisvės veikti apribojimas, perdėta kontrolė ir siekis viską riboti įvykus incidentui. Ekspertų nuomone, taikos metu dažniausiai vyrauja tiesioginio vadovavimo aplinka, kuri nepadeda ruošti galimiems konfliktams. Siekiant išlikti efektyviems šiuolaikiniame ginkluotame konflikte, perdėta kontrolė turėtų sumažėti, ir toks neefektyvus vadovavimo stilius neturi būti taikomas kariuomenėje.

Tikslinis vadovavimas turi būti taikomas ten, kur jį įmanoma taikyti. Tikslinio vadovavimo doktrinos ir leidiniai neturėtų būti parašyti ir užmiršti. Tikslinis vadovavimas turi būti išbandomas, treniruojamas, su juo turi būti susigyventa, ir jis turi tapti kasdienės kariuomenės padalinio veiklos dalimi.

Išvados

Išanalizavus tikslinio vadovavimo principų taikymą šiuolaikinio ginkluoto konflikto aplinkoje, galima padaryti tokias išvadas:

1. Išanalizavus teorinius tikslinio vadovavimo aspektus, matyti, kad dažnu atveju autoriai referuoja į doktrinas arba jų pateiktose tikslinio vadovavimo sampratoje vyrauja doktrininiai terminai. Centrinė figūra išlieka vadas, kuris siekia aplink save sukurti besimokančią organizaciją, taip sudarydamas sąlygas ugdyti pasitikėjimą vieni kitais, gerinti bendrą situacijos suvokimą. Ugdant kompetencijas ir pažįstant vieniems kitus, turi būti plečiamos nustatytos pasitikėjimo ribos, kariams suteikiama daugiau iniciatyvos veikti savarankiškai pasikeitus aplinkos sąlygoms. Mokslinėje literatūroje akcentuojamas tinkamos padalinio kultūros kūrimas bei besimokančios organizacijos aplinkos svarba, kai vyrauja rizikos toleravimas ir bendro problemų sprendimo ieškojimas. Tačiau rea-

lybėje tikslinio vadovavimo principų praktinį įgyvendinimą veikia kariuomenės griežtos struktūros ir vyraujanti kultūra, kurioje išlieka polinkis į tiesioginį vadovavimą, karininkai yra vertinami pagal vertinimo lapus arba pagal administracinių užduočių vykdymą, paliekama mažai laisvės vadų iniciatyvai. Teorijoje išskiriami šie pagrindiniai tikslinio vadovavimo principai, kuriuos vadai turėtų taikyti savo tarnyboje: pasitikėjimas, bendras situacijos suvokimas ir disciplinuota iniciatyva. Išnagrinėjus šiuolaikinio ginkluoto konflikto teorinius aspektus, galima teigti, kad šiuolaikinio konflikto metu susidarys VUCA aplinka, kurioje tik savalaikiai ir decentralizuoti vadų sprendimai turės ypatingą reikšmę. Numatyti ir suplanuoti karinės operacijos veiksmus taps sunkiai įmanoma dėl per didelio skaičiaus elementų, darančių įtaką šiuolaikinio ginkluoto konflikto aplinkai. Padalinių vadai turi laikytis tikslinio vadovavimo principų, kuriuos gali tekti įgyvendinti sudėtingesnėmis sąlygomis ir naudojantis šiuolaikinėmis technologijomis, siekiant sukurti bendrą situacijos suvokimą bei perteikiant vado ketinimą.

2. Ištyrus tikslinio vadovavimo principų taikymo galimybes ir veiksnius šiuolaikinio ginkluoto konflikto aplinkoje, galima daryti išvadą, kad tikslinis vadovavimas turi nemažą pranašumą, užtikrinant sėkmingą vadovavimą šiuolaikinio ginkluoto konflikto aplinkoje. Jei padalinys nori išlikti manevringas, kovingas ir priimti savalaikius sprendimus šiuolaikiniame ginkluotame konflikte, turi įsigalėti decentralizuotas vadovavimas bei tikslinio vadovavimo filosofija, paremta pagrindiniais principais. Tyrimas parodė, kad, ekspertų vertinimu, veikiant visiems VUCA aplinkos elementams, itin svarbus bus aukštesnio vado ketinimas, kuris sutelktų pavaldžius vadus veikti pagal nurodytą užduotį ir siekti galutinio tikslo. Vyraujant neapibrėžtumui, kompleksiskumui ir dviprasmiškam situacijos suvokimui, būtinas savalaikis apsikeitimas informacija siekiant bendro situacijos suvokimo. Pabrėžiamas visų lygių vadų profesionalumas ir kompetencijos, kurios, pasikeitus aplinkos veiksniams, leis greičiau reaguoti ir priimti sprendimus. Visus šiuos principus jungia pasitikėjimas sprendimais pavaldžių vadų, kurie, tiesiogiai dalyvaudami mūšyje, geriausiai gali įvertinti be-

sikeičiančią aplinką. Pavaldžių vienetų vadams turės būti suteikti įgaliojimai veikti savarankiškai, ypač kai nėra galimybės su jais palaikyti ryšį. Ekspertų vertinimu, Lietuvos kariuomenė jau taikos metu turėtų diegti ir plėtoti tikslinio vadovavimo principus, kurie geriausiai leidžia priimti kritinius ir savalaikius sprendimus sudėtingomis šiuolaikinio ginkluoto konflikto sąlygomis. Šis vertinimas patvirtino iškeltą ginamąjį teiginį, kad tikslinio vadovavimo principų taikymas lemia geresnį sprendimų priėmimo procesą šiuolaikinio ginkluoto konflikto aplinkoje. Ištyrus technologijų įtaką tikslinio vadovavimo taikymui, ekspertų nuomone, naudojant technologijas, vadui bus lengviau vadovauti ir sekti situaciją, tačiau pačiam vadui ir jo štabui prireiks daugiau kompetencijų. Ekspertai nesutaria, kur turėtų išlikti vado vieta ir greičiausiai ji priklausytų nuo priešo bei draugiškų pajėgų situacijos. Kartu nuogaustaujama, kad vado matomumas sumažės ir tai paveiks padalinio moralę ir vidinę kultūrą. Šie ekspertų vertinimai patvirtino iškeltą ginamąjį teiginį, kad tikslinio vadovavimo taikymui šiuolaikiniame ginkluotame konflikte turi įtakos veiksniai, tokie kaip technologinė pažanga ir pasikeitęs vado vaidmuo.

3. Apžvelgdami pagrindinius tikslinio vadovavimo trikdžius, ekspertai pabrėžė, kad teorija skiriasi nuo praktikos ir taikos metu vyrauja tiesioginis vadovavimas su perdėta užduočių vykdymo kontrole. Esant sudėtingesnei situacijai, kontrolės lygis didėja ir pavaldiems vadams nebelieka laisvės įgyvendinti savo sumanymus. Ekspertai rekomenduoja parengti planą, kaip tikslinio vadovavimo teoriniai pagrindai bus įgyvendinami praktiškai. Besimokanti organizacija yra viena iš sąlygų tikslinio vadovavimo filosofijai įgyvendinti, tačiau šiuo metu klaidos nėra toleruojamos ir egzistuoja baimė klysti. Vadai, suvokdami, kad klaida gali lemti jų karjeros galimybes, pradeda rinktis „saugesnius“ sprendimus, jie bijo eksperimentuoti ar rodyti išradingumą. Ekspertų vertinimu, jau taikos metu būtina taikyti tikslinio vadovavimo principus ir skatinti visų lygių vadų rizikos toleravimą bei pasitikėjimą pavaldiniais. Pasitikėjimas yra esminis tikslinio vadovavimo principas, tačiau nusi-stovėjusios kariuomenės organizacinės kultūros keitimas siekiant

paskatinti vyresnius vadus suteikti pavaldiniams galių ir juos paremti, yra nepaprastai sudėtinga užduotis, kuriai reikės ir Lietuvos kariuomenės vadovybės pagalbos.

Bibliografija

1. Boberg, M., Cunningham, J. Setting the Conditions for Mission Command to Flourish. *Military Review*, 2023, Vol. 103 (4), p. 140–142.

2. Boyer, A. Introducing Learning Agility to US Army Mission Command. In Finney N. and Klug J. (eds.). *Mission Command in the 21st Century*. Fort Leavenworth, Kansas: The Army Press, 2016, p. 25–28.

3. Boone, M. Decentralized Decision Making. *Marine Corps Gazette*, 2021, Vol. 105 (11), p. 67–71.

4. Clark, M. The Strategic Leadership Environment. In: *Strategic Leadership Primer*, 3rd ed., ed. Stephen J. Gerras. Carlisle Barracks: US Army War College, 2010, p. 11–12.

5. Crombe, K., Nagl, J. A Call to Action: Lessons from Ukraine for the Future Force. *The US Army War College Quarterly Parameters*, 2023, Vol. 53 (3), p. 24.

6. DeLeon, T. J., Tripodi, G. P. Eliminating Micromanagement and Embracing Mission Command. *Military Review*, 2022, Vol. 102 (5), p. 88–89, 94.

7. Deployable Training Division, Joint staff J7. *Mission Command* (second edition). Lake View Parkway, Suffolk, 2020.

8. Drake T., The Fantasy of MCDP 1 – Is Maneuver Warfare Still Useful. *Marine Corps Gazette*, 2020, October, Vol. 104 (10), p. 33–37.

9. Krabberod, T. „Auftragstaktik zur see“ – an Impossibility? In: Vandergriff, D., Webber, S. (eds.). *Mission Command: The Who, What, Where, When and Why*, Afghanistan, 2017.

10. Finney, N., Klug, J. (eds.). *Mission Command in the 21st Century*. Fort Leavenworth, Kansas: The Army Press, 2016.

11. Glenn, W. R. Mission Command Overview. In: Glenn, W. R.

(ed.) *Trust and Leadership: the Australian Army Approach to Mission Command*. US: University of North Georgia Press, 2020, p. 1–26.

12. Grasberger, A. The Military's Answer to VUCA: Build a Trust-Based Culture. 2019. Prieiga per internetą: <https://www.thinkbeyondgroup.eu/the-militarys-answer-to-vuca-trust-instead-of-giving-orders/>

13. Judy, J. Mission Command in the 21st Century. In: Finney, N., Klug, J. (eds.). *Mission Command in the 21st Century*. Fort Leavenworth, Kansas: The Army Press, 2016, p. 1–6.

14. King, A. Mission Command 2.0: from Individualist to Collective Model. *The US Army War College Quarterly Parameters*, 2017, Vol. 47 (1), p. 11–14, 17–18.

15. Krueger, D. Shared Understanding – Gaining Ground in a Complex World. In: Finney, N., Klug, J. (eds.). *Mission Command in the 21st Century*. Fort Leavenworth, Kansas: The Army Press, 2016, p. 19–23.

16. Lawrence, K. Developing Leaders in a VUCA Environment. UNC Executive Development. 2013. Prieiga per internetą: <https://www.emergingrnleader.com/wp-content/uploads/2013/02/developing-leaders-in-a-vuca-environment.pdf>.

17. Matzenbacher, B. The US Army and Mission Command: Philosophy versus Practise. *Military Review*, 2018, Vol. 98 (2), p. 61–71.

18. Nilsson, N. Practising Mission Command for a Future Battlefield Challenges: the Case of the Sweden Army. *Defence Studies*, 2020, 20:4, p. 436–452.

19. Nilsson, N. Mission Command in a Modern Military Context. *Journal on Baltic Security*, 2021, Vol. 7 (1), p. 1–11.

20. Ploumis, M. Mission Command and Philosophy for the 21st Century. *Comparative Strategy* (39.2), 2020, p. 209–218.

21. Storr, J. A Command Philosophy for the Information Age: the Continuing Relevance of Mission Command. *Defence Studies*, 2003, 3:3, p. 119–129.

22. Townsend, S., Brito, G., Crissman, D., McCoy, K. Reinvigorating the Army's Approach to Command and Control:

Leading by Mission Command (Part 2). *Military Review*, 2019, May. Prieiga per internetą: <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/Online-Exclusive/2019-OLE/May/Reinvigorating-pt2/>

23. Lythgoe, T. Beyond Aufstragstaktik: the Case Against Hyper-Decentralized Command. *JFQ* 96, 1st quarter, 2020, p. 29–36.

24. Vandergriff, D. How to Develop for Mission Command: the Missing Link. *Small Wars Journal*, 2018, p. 1–9. Prieiga per internetą: <https://smallwarsjournal.com/index.php/jrnl/art/how-develop-mission-command-missing-link>

25. Nicoara, G. Leadership of the New Military Generations – Premises and Predictions. *The Defence Horizon Journal*, 2022. Prieiga per internetą: <https://tdhj.org/blog/post/leadership-new-military-generations-premises-predictions/>

26. Phillipson, R. Leeroy Jenkins and Mission Command. *Military Review*, 2017, May. Prieiga per internetą: <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/Online-Exclusive/2017-Online-Exclusive-Articles/Leeroy-Jenkins-and-Mission-Command/>

27. Vasilescu, C. Preparing for and Practicing Mission Command in the Contemporary Military Environment. *Journal of Defence Resources Management*, 2023, Vol. 14, Issue 1 (26), p. 5–18.

28. Lietuvos kariuomenės vadovavimo doktrina. Vilnius: Lietuvos Respublikos krašto apsaugos ministerija, 2018.