

KARINIŲ VADOVŲ VALDYMO KOMPETENCIJOS UGDYMO PERSPEKTYVOS

Kpt. Gintautas Razma

Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija

***Anotacija.** Straipsnyje analizuojami visuomenės ir jos požiūrio į valdymą pokyčiai. Pagrindinis dėmesys sutelktas į globalizacijos, informacinių technologijų ir interneto įgalintų interaktyvių technologijų suponuotus pokyčius, jų daromą įtaką karinių organizacijų valdymui, aptariamos galimos karinių organizacijų valdymo logikos konversijos ir ateities karinių vadovų valdymo kompetencijos ugdymo kryptys. Akcentuojama būtinybė transformuoti karinėse organizacijose istoriškai įsitvirtinusių struktūrinio valdymo logiką, įgyvendinamą per hierarchines organizacines struktūras, griežtą santykių reglamentavimą ir vadovavimo grandines. Aptariamos holosisteminio valdymo diegimo karinėse organizacijose alternatyvos ir praktinės taikymo galimybės. Generuojamos karinių vadovų valdymo kompetencijos ugdymo perspektyvos, grįstos holosisteminio valdymo logika.*

***Pagrindiniai žodžiai:** holosisteminis valdymas, valdymo kompetencija, karinių vadovų ugdymas.*

Įvadas

Egzistuojančios praktinės ir realios šiuolaikinių organizacijų problemos neabejotinai yra vis spartėjančios globalizacijos padarinys. Jos katalizatorius – kibernetinės dimensijos, atsiradusios naudojant informacines technologijas, o dabar ir interneto įgalintos interaktyviosios technologijos (WEB 2.0) platforma, kuri reikšmingai spartina visuomenės ir jos požiūrio pokyčius. Žmonių požiūris į tuos pačius objektus labai pasikeitė, o veiklos dimensijos išsiplėtė ir įgavo naujas veiklos tikslų įgyvendinimo formas, todėl organizacijoms, siekiančioms progresyvumo, kyla poreikis gebėti greitai adaptuotis prie šių pokyčių.

Taip pat reikšmingai pasikeitė prieinamumo prie duomenų ir informacijos šaltinių galimybės. Kol nebuvo informacinių technologijų, pagrindinės pastangos buvo nukreiptos į duomenų ir informacijos paiešką, jos perpratimą, kaupimą ir saugojimą, o dabar orientuojamasi į reikiamos informacijos ir duomenų aptikimą ir momentinį fiksavimą, sinchronizavimą, sisteminimą ir greitą jų, kaip išskirtinių žinių, panaudojimą. Eksponentiškai augantis informacinis srautas spartina procesus ir kelia greitesnių sprendimų ir labiau koordinuotų veiksmų poreikį. Todėl šiuolaikinėms organizacijoms, ypač karinėms, reikia visai kitokio požiūrio į valdymą

ir jų objektus, į žmones, vadovų ir darbuotojų darbo santykius, į ateities vadovų valdymo kompetencijos ugdymą ir jos formas.

Mokslinė problema – stokojama šiuolaikinius poreikius tenkinančių teorinių ir praktinių vadybos mokslo sprendimų, kuriais remiantis būtų galima sudaryti, kryptingai tobulinti ir įgyvendinti efektyvias ir patikimas karinių vadovų valdymo kompetencijos ugdymo programas.

Tyrimo objektas – valdymo kompetencijos ugdymas.

Tyrimo tikslas – numatyti karinių organizacijų praktinės vadybos tobulinimo tendencijas, ypač karinių vadovų valdymo kompetencijos ugdymo srityje.

Tyrimo uždaviniai:

- atskleisti modernius požiūrius į valdymą ir jo objektus;
- konceptualizuoti valdymo ir valdymo kompetencijos sąvokas kariniu kontekstu;
- identifikuoti ateities valdymo kompetencijos ugdymo tendencijas ir kryptis.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros ir atvirų šaltinių analizė, lyginamoji analizė, dokumentų analizė, analitinis, modeliavimo, apibendrinimo, sisteminis, dedukcinio pažinimo, mokslinių metodų, menui būdingų raiškos priemonių ir personifikuotos praktikos derinimas.

Šiuolaikiniai požiūrių į valdymą ir jo objektus pokyčiai

Interaktyviosios technologijos formuoja naujas žmonių tarpasmeninių santykių formas. „LOGIN 2017“ konferencijoje „Akistata su Z: kaip sudominti išmaniąją individualistų kartą?“ akcentuota, kad Z karta yra tikras iššūkis šiuolaikinėms organizacijoms. Z kartos darbuotojų lūkesčiai didžiuliai, jie nori jausti potencialą augti įmonėje, veiklos prasmę, galimybę išbandyti save kitose pozicijose – rasti tai, kas jiems patinka (Duksaitė-Iškauskienė, 2017). Pasak Schwabo (2017b), sėkmingos ateities organizacijos bus orientuotos į veiklumą ir greitį, o ne į dydį ir veiklos masiškumą. To priežastis – vis spartėjanti technologinė pažanga. Ateities organizacijoms teks išmokti integruoti į valdymo procesą jaunimą ir jo progresyvią mąstyseną (Schwab, 2017a), nes tik tokiu atveju bus galima sudaryti palankias prielaidas pasiekti veiklos sėkmę. Organizacijos gebėjimas orientotis į efektyvių sprendimų priėmimą, o ne į organizacines struktūras (Blenko, Mankins and Rogers, 2010) sudarys palankias prielaidas kolektyvinei mąstysenai ir iš to kylančiai kolektyvinio intelekto sprendimo priėmimo alternatyvai atsirasti. Akivaizdu, kad aiškiai sustruktūrintas hierarchinis darbo organizavimo būdas tampa vis mažiau efektyvus, kelia poreikį ieškoti dabarties reikalavimus atitinkančių darbo organizavimo būdų. Todėl šiuolaikinėms organizacijoms reikia visai kitokio požiūrio į valdymą, lyderystę ir ateities Z kartos darbuotojus.

Interaktyvios technologijos keičia žmonių komunikacijos būdus. Z kartos atstovui būtina būti interaktyviam, nuolat bendrauti. Ypač ryškus įkvepiančios lyderystės poreikis. Nors patirtis Z kartai ir yra didžiausia vertybė, tačiau dėmesį

jiems išlaikyti ypač sunku, jeigu turinys neįdomus ir neįtraukiantis per pirmąsias 8 sekundžių (Duksaitė-Iškauskienė, 2017). „Labai daug jaunų žmonių praranda viltį, praranda viziją ir pradeda skūstis“ (Ma, 2015), todėl pozityvios lyderystės, kuriančios „šeimos“ ir pasitikėjimo kultūrą, svarba tik didės. Neišvengiamai turės keistis ir ugdymo samprata, metodai, būdai, formos ir taikomos priemonės. Neabejotinai interaktyvumas ir įdomumas, pasiektas naudojant informacines technologijas, bus efektyvaus ugdymo aspektai.

Globalizacijos suteikta laisvė rinktis ir migruoti ne tik tarp organizacijų, bet ir tarp valstybių keičia žmogaus emocinio įsipareigojimo (lojalumo) organizacijai šaltinius. Kapitalistinės logikos suponuotos individualistinės idėjos (Duksaitė-Iškauskienė, 2017) kvestionuoja „kartų kontrakto“ ir valstybių svarbą, ir tai rodo didelis žmonių judumas tarp valstybių. Esminiu politinės lyderystės klausimu tampa gebėjimas išlaikyti ir įtikinti individualistinę visuomenę, ypač jaunimą, kurti kolektyvinę gerovę savoje valstybėje, o organizacijoms – išlaikyti talentingus darbuotojus, pasižyminčius dideliu judrumu ir drąsa darbo rinkoje (Duksaitė-Iškauskienė, 2017). Dėl to visuomenė tampa vis mažiau lojali organizacijoms ir, atvirkščiai, vis labiau lojali pažangioms idėjoms. Ateities organizacijų esminis uždavinys bus gebėti prisitaikyti prie išaugusios žmonių įtakos (Allio, 2012) organizacijos veiklai ir pokyčių procesams. Ateities organizacijos turės gebėti išradingai valdyti procesus ir projektus, kurti ir skatinti inovacijas, kad suteiktų kiekvienam organizacijos nariui veiklos prasmingumo jausmą (Zuckerberg, 2017). Akivaizdu, kad prievarta, atpildu ar įstatymine valdžia grįstas valdymas tampa nebe toks efektyvus organizuojant organizacijos veiklą, todėl kelia vis didesnę poreikį vadovams disponuoti labai stipria ekspertine ir etalonine valdžia.

Sprendimų priėmimo greitis ir veiksmų tikslumas yra svarbiausi šiuolaikinio efektyvaus valdymo principai. Akivaizdu, kad egzistuojančios valdymo sistemos nėra stabilios ir netenkina šiuolaikinių visuomenės kolektyvinių poreikių. Šiuolaikiniai vadovai yra mokomi viską žinoti, turėti atsakymus į visus klausimus ir neklysti (Mueller, 2017), o baimė suklysti, kaip ir klaidų netoleravimas, blokuoja kūrybiškumą ir inovacijas (Zuckerberg, 2017). Gebėjimas priimti klaidą kaip pamoką (Mueller, 2017) ir ją suvokti kaip antrą galimybę viską pradėti iš naujo, tik geresniu būdu, galėtų būti perspektyvi valdymo kompetencijos ugdymo idėja. Todėl akivaizdu, kad skatinimas eksperimentuoti, nebijoti suklysti ir gebėjimas rasti naujus atsakymus į klausimus taps vis aktualesnis. Dėl to valdymo logikos konversijos iš struktūrinės į sisteminę poreikis vis didės.

Įsigalėjusi Ketvirtosios kartos karyba (angl. *Fourth Generation Warfare* (*4GW*)) naikina ribas tarp politikos, karo, ekonomikos, verslo, kultūros, sporto ir žiniasklaidos sampratų, sprendžiant šiuolaikinius konfliktus (Shaohua, 2009). Neretai pasitelkiamos įvairialypės jų kombinacijos, siekiant strateginių tikslų, pagrindiniu objektu tampa ne kariniai ar žvalgybos veiksmai, o žmonių nuotaikos ir idėjos (Kilcullen, 2006), esminiu interesu – gebėjimas formuoti žmonėms reikiamus minčių rinkinius per psichologines ir informacines operacijas, panaudojant informacijos

sklaidos priemonės, nuomonių formuotojus, kultūrą, sportą ar ekonominį spaudimą, taip naikinant ribas tarp kombatanto ir civilio sampratų. Šiuolaikiniuose konfliktuose visi elementai yra tiesiogiai susiję, tikslams pasiekti derinamos propagandos (taikinyis – žmogaus emocijos) ir informacinės (taikinyis – žmogaus protas) priemonės, naikinančios ribas tarp kombatanto ir civilio sampratų, todėl keičiasi požiūris į karinės lyderystės svarbą ir reikšmę (McBride, Milante and Skaperdas, 2011; Sirin, 2011), ypač taikos metu. Ketvirtosios kartos karyba kelia poreikį tiesiogiai bendradarbiauti su visuomene ir įgyti reikšmingą jos pasitikėjimą, ir tai šiuolaikiniame konflikte tampa vienu iš gravitacijos centrų. Todėl karinės struktūros privalės tapti atviresnės, reikšmingai įsilieti į visuomenės ugdymą, o kariniai vadovai – „problemų sprendėjais“ (Fresco, 2010), telkiančiais visuomenę organizuotai veikti grėsmės akivaizdoje (Schmidt, 2014). Akivaizdu, kad dėl to socialinės komunikacijos reikšmė kariniams vadovams tik didės.

Šiuolaikinė valdymo ir valdymo kompetencijos samprata kariniame kontekste

Lietuvos karinėje terminijoje *valdymo* terminas paprastai suvokiamas ir vartojamas kaip angliško termino *control* vertinys, aiškinant anglišką terminą *command and control* (žiūrėti 1 lentelę). Ilgą laiką vadovavimo ir valdymo (angl. *command and control*) sistemos koncepcija buvo suvokiama kaip detalaus vadovavimo paradigma kariniams vadovams valdant karinius vienetus karinių operacijų metu. Zakarevičius (2013) atkreipia dėmesį, kad „kariuomenėje labai ryškus skirtumas tarp vadų (aukštesnio ar žemesnio rango) ir pavaldinių – kareivių ir žemesnio lygio vadų. Kiekvieno lygio vado pareigos, veiklos ir atsakomybės ribos tiksliai apibrėžtos. Kareiviai privalo besąlygiškai vykdyti vadų įsakymus, nesvarstydami ir nesigilindami į jų turinį. Akivaizdu, kad kariuomenės valdymas yra labai specifinė vadybos sfera. Kariuomenėje vadybos specifika paremta valdžios galios centralizavimu, griežtu hierarchiniais principais grįstu organizavimu per linijines – štabų struktūras (Zakarevičius, 2013), leidžiančias tiksliai atlikti numatytus veiksmus, tačiau ribojančias greitį ir palankių progų išnaudojimo galimybes bei žemesniojo lygio vadų iniciatyvą.

1 lentelė. Angliško termino *command and control* samprata (sudaryta autoriaus)

Vadovavimas ir kontroliavimas (angl. <i>command and control</i>) – paskirtam vadui suteiktų teisėtų įgaliavimų ir teisių duoti nurodymus naudojimas vadovaujant paskirtoms ir priskirtoms pajėgoms atliekant uždavinius, dar vadinamas V2 (angl. C2).	(DOD, 2017, p. 41)
Vadovavimas ir valdymas (kontrolė) (angl. <i>command and control</i>) – įsakymų (nurodymų) davimas ir jų laikymosi užtikrinimas. Vadovavimas ir valdymas (kontrolė) kariuomenėje dažniausiai siejami su operatyvinės veiklos (operacijų ir misijų) vykdymu Lietuvoje ir už jos ribų.	(D-LK-1, 2016, p. 4–17, 5–6)
Vadovavimo ir valdymo sistema (angl. <i>command and control system (C2S)</i>) – įrangos, metodų, procedūrų ir pririnkus personalo, leidžiančių vadams ir jų štabams vadovauti ir valdyti, visuma.	(LKS AAP-6, 2014, p. 104)

Vadovavimas ir valdymas (V2) (angl. <i>command and control (C2)</i>) – paskirtam vadui suteikti įgaliojimai vykdyti uždavinį naudojant pavaldžius ir priskirtus vienetus. Vadovavimo ir valdymo funkcija, vykdoma naudojant personalą, priemones ir pastatus, ryšių ir kitas priemones, taikant vado nustatytas pajėgų ir operacijų planavimo, nurodymų, koordinavimo ir kontrolės procedūras. Valdymo sąvoka apima ir kontrolę.	(Čiočys <i>et al.</i> , 2008, p. 7, 665)
--	--

Tačiau informacinė erdvė, prie kurios priskiriama ir kibernetinė dimensija, jau yra pripažinta kaip atskiroji kariavimo erdvė (ADRP 2-0, 2012, cols 1-6), reikšmingai keičia operatyvinę aplinką (angl. *operational environment*) – sąlygas, aplinkybes ir veiksmus, darančius poveikį pajėgumų naudojimui ir vado sprendimams (LKS AAP-6, 2014, p. 326). Dėl modernios operatyvinės aplinkos sausumos operacijos tampa vis dinamiškesnės ir sudėtingesnės (ADRP 3-0, 2012, cols 1-16), o vadovavimo ir valdymo (angl. *command and control*) koncepcija nebeatitinka dabarties realijų ir nebetenkina šiuolaikinių poreikių efektyviai valdant karinius vienetus (Leonhard *et al.*, 2010).

2 lentelė. **Angliško termino *command* samprata** (sudaryta autoriaus)

Vadovavimas (angl. <i>command</i>) – valdžia, kurią ginkluotųjų pajėgų karinis vadas teisėtai naudoja vadovaudamas pavaldiniams pagal karinį laipsnį arba einamas pareigas.	(DOD, 2017, p. 41)
Komanda (angl. <i>command</i>) – vado duotas nurodymas, vado valios išraiška, kurio tikslas – sutelkti vienetą konkrečiam veiksmui atlikti.	(DOD, 2017, p. 41)
Vadovybė (angl. <i>command</i>) – vienetas arba vienetai, organizacija ar rajonas, pavaldūs vienam asmeniui.	(DOD, 2017, p. 41)
Vadovavimas (angl. <i>command</i>) – naudojimasis valdžia. Vadovauti – naudotis suteiktomis teisėmis (kurias suteikia pareigos, karinis laipsnis, patirtis, erudicija ir pan.), eiti savo pareigas ir atsakyti už tai, kad ir kas atsitiktų, siekiant tikslo. Vadovavimas yra asmeninė vado (viršininko) pareiga ir funkcija.	(D-LK-1, 2016, p. 4–15)
Įgaliojimai (angl. <i>command</i>) – įgaliojimai, suteikti ginkluotųjų pajėgų pareigūnui duoti nurodymus karinėms pajėgoms, jas koordinuoti ir valdyti.	(LKS AAP-6, 2014, p. 108)
Vadovybė (angl. <i>command</i>) – dalinys ar daliniai, tarnyba ar rajonas, kuriems vadovauja vienas asmuo.	(LKS AAP-6, 2014, p. 108)
Vadovauti (angl. <i>command</i>) – naudotis vadovavimo teisėmis.	(LKS AAP-6, 2014, p. 108)
Komanda (angl. <i>command</i>) – vado duodamas įsakymas; tai yra vado valia, išreikšta siekiant, kad būtų atliktas koks nors veiksmas.	(LKS AAP-6, 2014, p. 108)
Vadovavimas (angl. <i>command</i>) – komanda; įsakymas; valdymas; kontroliavimas; valdymas; kontrolė, trumpoji programa.	(Kisinas, 2013, p. 80)
Vadovavimas (angl. <i>command</i>) – naudojimasis vadovavimo įgaliojimais, teisėmis ir atsakomybe.	(Čiočys <i>et al.</i> , 2008, p. 664)
Vadovavimas – darbuotojų veiklos koordinavimas, jų veiksmų derinimas.	(Zakarevičius, 2002, p. 13)

Vadovavimo ir valdymo koncepcijos taikymo problematika, valdant karinius vienetus moderniojoje operacinėje aplinkoje, yra užprogramuota dėl jos nelankstumo. Kadangi pats vadovavimas (angl. *command*) suvokiamas kaip vadui įstatymais suteiktos valdžios (angl. *authority*) išraiška (žr. 2 lentelę), o valdymas (angl. *control*), kuris nagrinėjamame kontekste turėtų būti suprantamas kaip kontrolė (angl.

control) (žr. 3 lentelę), – kaip vadui priskirtos funkcijos išraiška, užkerta kelią bet kokiai galimybei faktinei padėčiai nukrypti nuo reikalaujamos. Tai tiesioginė implikacija į vadovavimą (duodant nurodymus) žmogui ir jo fizinę kontrolę. Tačiau šiuolaikinė operatyvinė erdvė yra greitai kintanti ir komplikauta, o objektyvi informacija apie mūšio kintamuosius ir palankias progas dažniausiai prieinama tik taktinio lygmens vadams, todėl akivaizdu, kad vadovavimo ir valdymo (angl. *command and control*) koncepcija turi būti transformuota į naujo tipo karinių vienetų valdymo koncepciją. Pasak Leonhard'o *et al.* (2010), karinei bendruomenei reikia naujo požiūrio į vadovavimo ir valdymo koncepciją, kurią taikant vertinami:

1. Karinių vienetų gebėjimas veikti tiek konvencinio (angl. *conventional*), tiek nekonvencinio (angl. *unconventional*) karo sąlygomis.

2. Karinių vienetų dvilypis organizavimas, paremtas tiek hierarchine (angl. *hierarchy*) – pajėgų organizavimas pagal funkcinę valdymo grandinę, tiek anarchine (angl. *anarchy*) – pajėgų organizavimas be aiškios valdžios ar struktūros – logika.

3. Karinių vienetų gebėjimas veikti tiek žinių (angl. *knowledge*), tiek neapibrėžtumo (angl. *uncertainty*) sąlygomis.

4. Karinių vadovų gebėjimas taikyti tiek centralizuotos, tiek decentralizuotos vienetų kontrolės metodus, parenkant geriausią jų derinį, atsižvelgiant į esamą situaciją.

5. Karinių vadovų gebėjimas sumaniai sutelkti (angl. *concentrate*) ir paskirstyti (angl. *distribute*) kovos galią (angl. *combat power*), atsižvelgiant į esamą situaciją.

6. Karinių vadovų gebėjimas taikyti tiek reaktyvius (angl. *reactive*), tiek proaktyvius (angl. *proactive*) sprendimo priėmimo metodus.

Atsižvelgiant į vadovavimo ir valdymo koncepcijos ribotumą tikslinga naująją karinių vienetų valdymo koncepciją formuoti remiantis angliško termino *management* paradigma, kur būtų integraliai išspręsti ne tik karių, bet ir karinio vieneto veiklos valdymo klausimai.

3 lentelė. Angliško termino *control* samprata (sudaryta autoriaus)

Kontrolė (angl. <i>control</i>) – vado valdžios panaudojimas pavaldinių ar kitų organizacijų veiklos dalių vykdymui.	(DOD, 2017, p. 51)
Kontrolė (angl. <i>control</i>) – fizinis ar psichologinis spaudimas, kuriuo siekiama užtikrinti, kad individas ar grupė reaguotų, kaip nurodyta.	(DOD, 2017, p. 51)
Valdymas (kontrolė) (angl. <i>control</i>) – duotų įsakymų (nurodymų) laikymosi užtikrinimas. Tai bendra vado (viršininko) ir jam pavaldaus štabo funkcija.	(D-LK-1, 2016, pp. 4–15, 4–17)
Kontrolė (angl. <i>control</i>) – vado įgaliojimai pavaldžių ar jam priskirtų padalinių atžvilgiu, įskaitant atsakomybę už įsakymų ir nurodymų įvykdymą.	(LKS AAP-6, 2014, p. 121)
Kontrolė (angl. <i>control</i>) – valdymas; (pa)tikrinimas; reguliavimas.	(Kisinas, 2013, p. 88)
Kontrolė (angl. <i>control</i>) – priežiūra; ko nors patikrinimas; lyginimas faktinės padėties su reikalaujama.	(Čiočys <i>et al.</i> , 2008, p. 281)

Valdymas (angl. <i>control</i>) – vado įgaliojimai pavaldžių ar jam priskirtų vienetų atžvilgiu, įskaitant atsakomybę už įsakymų ir nurodymų vykdymą. Visi įgaliojimai ar dalis jų gali būti perduodami.	(Čiočys <i>et al.</i> , 2008, p. 667)
Valdymas (angl. <i>control</i>) – kryptingas valdymo subjekto poveikis objektui tam tikroje aplinkoje, siekiant užtikrinti jo veiksmus bendriems tikslams įgyvendinti. Toks poveikis gali būti pasiekiamas koviniais įsakymais, nurodymais ir reikalavimais.	(Čiočys <i>et al.</i> , 2008, p. 667)

Gana nuodugniai vadybos (angl. *management*) ir valdymo (angl. *management*) sampratas, jų kilmę, raidą ir tendencijas aptarė Zakarevičius monografijoje „Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos“. Pasak Zakarevičiaus (2002), pats vadybos terminas yra suprantamas dvejopai – mokslinė ir praktinė prasme, nes „organizacijos valdymas yra sprendimų parengimo, priėmimo ir įgyvendinimo organizavimo procesas, o vadyba praktinė prasme – veikla, kurią atliekant vyksta šis procesas, tai galime teigti, kad praktikoje terminai „organizacijos valdymas“ ir „organizacijos vadyba“ yra analogai“ (Zakarevičius, 2002, p. 10). Kadangi, pasak Zakarevičiaus (2002), organizacijos valdymo ir organizacijos vadybos terminai yra tapatūs, o praktinės vadybos terminas apibūdina visuminę organizacijos valdymo veiklą, tikslinga, transformuojant vadovavimo ir valdymo (angl. *command and control*) koncepciją, remiantis angliško termino *management* paradigma, vartoti valdymo (angl. *management*) sąvoką, aiškinant karinių vienetų valdymo procesus.

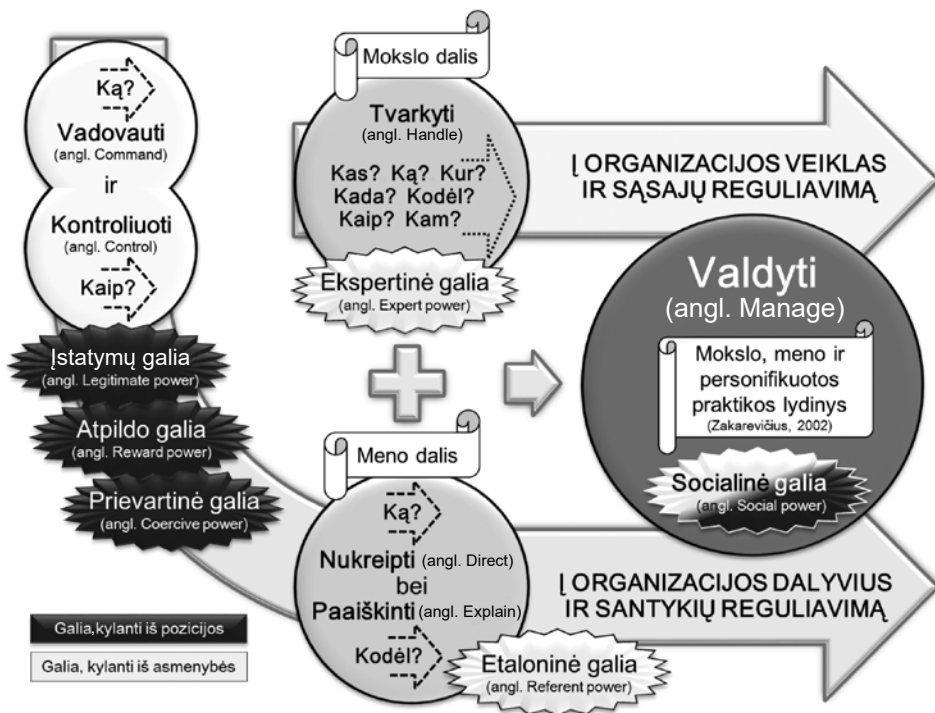
4 lentelė. Angliško termino *management* samprata (sudaryta autoriaus)

Vadyba (dažniausiai angl. <i>management</i>) – tai mokėjimas planuoti, organizuoti, vykdyti ir prižiūrėti kasdienę karinės organizacijos veiklą, norint pasiekti jai keliamus tikslus. Vadyba krašto apsaugos sistemoje dažniausiai siejama su institucine veikla, sistemingu įvairių veiklos planų (ir kitų planavimo dokumentų reikalavimų) įgyvendinimu ir su tuo susijusių išteklių (žmogiškųjų, materialinių, finansinių ir kitų) tinkamu naudojimu. Priklausomai nuo lietuviško konteksto, <i>management</i> gali būti verčiamas ir kaip valdymas (pvz., krizių valdymas, operatyvinės veiklos valdymas, rizikos valdymas ir pan.).	(D-LK-1, 2016, col. 517)
Valdymas (angl. <i>management</i>) – tvarkyba; vadyba; vadovavimas; valdymas.	(Kisinas, 2013, p. 208)
Vadyba (angl. <i>management</i>) praktinė prasme – tai specifinė veikla, kurią vykdydant reguliuojami visi organizacijoje (socialinėje-ekonominėje sistemoje) vykstantys procesai. Ji apibūdina visuminę organizacijos valdymo veiklą. Praktinė vadyba dar gali būti suprantama kaip vadybinė veikla.	(Zakarevičius, 2002, 2013)
Vadyba (angl. <i>management</i>) mokslinė prasme – mokslo apie organizacijų valdymo dėsningumus, principus, metodus ir organizacinį mechanizmą kryptis.	(Zakarevičius, 2002, p. 11)
Valdymas (angl. <i>management</i>) – tai gebėjimas pasiekti tikslus naudojantis turimais ištekliais. Valdymas apima vadų gebėjimą analizuoti situaciją, organizuoti išteklius (žmogiškuosius, materialinius, finansinius ir laiko), įgyvendinti sprendimus ir kontroliuoti veiklą.	(Young and Dulewicz, 2005)
Valdymas (angl. <i>management</i>) – gebėjimas atlikti darbus pasitelkus kitus žmones ir panaudojant valdymo funkcijas.	(Government of Saskatchewan, 2015)
Valdymas (angl. <i>management</i>) – gebėjimas išlaikyti ar suderinti organizacinius tikslus ir prioritetus.	

Be to, būtina įtvirtinti nuostatą, kad sąvoka „valdymas“ (angl. *control*) turi būti transformuota ir suprantama kaip kontrolė (angl. *control*), siekiant eliminuoti bet kokias galimas netinkamas sąvokų interpretacijas. Svarbu atkreipti dėmesį, kad Šiaurės Atlanto sutarties organizacijos (toliau – NATO) ir Jungtinių Amerikos Valstijų karinėje terminijoje angliškas terminas *management* nėra apibrėžtas (LKS AAP-6, 2014; DOD, 2017), o Lietuvos karinėje doktrinoje priklausomai nuo konteksto suvokiamas kaip vadybos ir valdymo sąvokos (žr. 4 lentelę). Galima daryti prielaidą, kad karinėje bendruomenėje valdymo (angl. *management*) koncepcijos nėra plačiai taikomos kariniams vienetams valdyti, todėl tikslinga apibrėžti praktinio valdymo (angl. *management*) sampratą.

Valdymas (angl. *management*), kaip praktika, yra dualistinė veikla, nukreipta į organizacijos veiklos ir sąsajų, taip pat organizacijos dalyvių veiklos ir santykių procesų reguliavimą (Zakarevičius, 2002). Visi organizacijos veiklos procesai ir jų sąsajų sistemų aspektai yra apibrėžti, išaiškinta, ką ir kodėl reikia daryti, kur, kada, kaip ir kam bus panaudoti organizacijos ištekliai, kas ir kokius darbus atliks. Organizacijos dalyvių veiklos procesuose ir jų tarpasmeninių santykių reguliavimo sistemose numatyta, kokias ir kokiomis formomis taikyti organizacijos narių motyvavimo priemonės. Tokią socioekonominę sistemą darniai sureguliuoti organizacijoje reikia gebėti, sujungiant mokslą, meną ir personifikuotą praktiką į vieningą lydinį, ir tai gali būti vadinama profesionaliąja praktine vadyba (Zakarevičius, 2013, p. 153).

Rengiant ateities karinius vadovus būtent profesionalumo ir siekiama, todėl tikslinga išskirti dvi pagrindines valdymo kompetencijų grupes – **kompetencijos, orientuotos į organizacijos veiklą**, ir **kompetencijos, orientuotos į organizacijos dalyvius**. Šią kompetencijų grupių skirstymo logiką remia vadovavimo tinklelio (angl. *Managerial grid*) modelis (Blake and Mouton, 1962), kur reikiama elgsena išreiškiama kaip „orientacija į gamybą“ ir „orientacija į žmones“ (Langford, Dougall and Parkes, 2017). Šiuolaikinėje vadybos praktikoje „orientacija į gamybą“ yra keičiama „orientacija į užduotį“ (Kim, 2007) arba „orientacija į verslą“ (Cripe, 2002). Tačiau praktinis jos taikymas, nepaisant reikšmingų pasiekimų, sukūrė prielaidas susiformuoti destruktiniam vadovavimui (Lu *et al.*, 2012), grįžtam asmeninės naudos siekiu ir kolektyvine korupcija.



1 pav. Valdymo (angl. *management*) sąvokos sampratos eksplikacija kariniu kontekstu (sudaryta autoriaus)

Akivaizdžios vis didėjančios grupinės korupcijos apraiškos (Mcdermott, Kidney and Patrick, 2011; Allio, 2012) formuoja požiūrį, kad valdymo kompetencija neapsiriboja vien tik orientacijos „į žmones“ ir „į veiklą“ kompetencijų grupėmis. Vis labiau atkreipiamas dėmesys į galios centro – valdymo subjekto – gebėjimą efektyviai taikyti kompetencijas, nukreiptas „į save“ (Cripe, 2002; Scott and Weber, 2008). Šiuo požiūriu esminis dėmesys skiriamas savo vidinio pasaulio pažinimui – jausmų, emocijų, stiprybių ir silpnųjų aiškiam suvokimui, jų stiprinimui arba silpninimui, įgalinant pasitikėjimą savimi, rūpestį kitais, proaktyvią ir optimistinę pasaulėžiūrą, atvirumą ir norą vadovauti (Popper and Mayselless, 2007) – visuminę dorą ir apolitiškumą, tenkinant kolektyvinius interesus. Atsižvelgiant į argumentus tikslinga išskirti dar vieną valdymo kompetencijos grupę – **kompetencijas, orientuotas į valdymo subjektą**.

Atsižvelgiant į teorinę studiją ir išdėstytus argumentus, sąvoka **valdymas** praktine prasme (angl. *management*) turi būti apibrėžta kaip veiklos tikslams pasiekti skirta specifinė veikla, efektyviai reguliuojant visus organizacijoje vykstančius procesus (žr. 1 pav.). Todėl **valdymo kompetencija** (angl. *management competence*) turi būti apibrėžta kaip valdymo subjekto mokslo (tvarkymo sistemos), meno (socialinės sistemos) ir personifikuotos praktikos (minčių sistemos) žinių, įrodytų sėkmingais darbo (veiklos) rezultatais, visuma (Razma, 2014).

Ateities valdymo kompetencijos ugdymo tendencijos, kryptys ir perspektyvos

Kompetencijomis grįsto ugdymo (angl. *competency-based education*) koncepcija neabejotinai yra proveržis ugdymo logikoje, kur esminis dėmesys yra skiriamas mokymuisi, o ne mokymosi laikui (Mendenhall, 2012). Kompetencijomis grįstas ugdymas yra tam tikra sistema, nusakanti ne tik kokios žinios yra reikalingos, bet ir kaip jos tarpusavyje yra susijusios praktinėje veikloje. To pagrindas – tiksliai apibrėžtos sąvokos. Todėl, tiksliai konceptualizavus valdymo ir valdymo kompetencijos sąvokas, aiškiai identifikavus objektyvius dėsningumus, kyla objektyvios prielaidos sudaryti praktiškai pritaikomą teorinę žinių sistemą – išreikštinių žinių rinkinį. Atsižvelgiant į teorinės studijos rezultatus tikslinga išskirti šias lygia-reikšmes valdymo kompetencijų grupes:

- kompetencijos, orientuotos į organizacijos veiklą;
- kompetencijos, orientuotos į organizacijos dalyvius;
- kompetencijos, orientuotos į valdymo subjektą.

Atsižvelgiant į valdymo kompetencijų skirstymo į kompetencijų grupes kriterijus kyla objektyvios prielaidos aiškiai suvokti ugdymo kryptis ir, remiantis jomis, identifikuoti valdymo kompetencijų grupės tikslinius kompetencijų pogrupius ir konkrečias tikslines kompetencijas.

Identifikuojant **į organizacijos veiklą orientuotas kompetencijas** būtina disponuoti efektyvia organizacijos veiklos procesų ir jų sąsajų tvarkymo sistema (angl. *handlement system*). Kaip anksčiau pažymėta, valdymas (angl. *management*), kaip praktika, yra dualistinė veikla, kur tiek organizacijos veiklos procesų ir jų sąsajų reguliavimo veikla, tiek organizacijos dalyvių veiklos ir santykių procesų reguliavimo veikla nėra konceptualiai apibrėžtos. Toks neapibrėžtumas sukuria sąlygas reikštis subjektyvių interpretacijų įvairovei, bet dėl tokio neapibrėžtumo nesukuriamos objektyvios sąlygos jas taikyti praktiškai. Todėl specifinę veiklą, reguliuojant organizacijos veiklos procesus ir jų sąsajas, tikslinga apibrėžti terminu „tvarkymas“ (angl. *handlement*). Kadangi valdymas yra veiklos tikslams pasiekti skirta specifinė veikla, o veiklos tikslai pasiekiami atliekant užduotis (angl. *tasks*), todėl **tvarkymo** (angl. *handlement*) sąvoka gali būti apibrėžta kaip užduotims atlikti skirta specifinė veikla, efektyviai reguliuojant organizacijos veiklos procesus ir jų sąsajas. Profesionalus praktinis tvarkymas – tai tikslus, sklandus ir sinchronizuotas užduočių atlikimas per trumpiausią laiką racionaliai naudojant išteklius. Profesionalaus praktinio tvarkymo prielaida – efektyvi organizacijos veiklos procesų ir jų sąsajų tvarkymo sistema (angl. *handlement system*) – tam tikra tvarkymo koncepcija, įgyvendinama taikant tvarkymo **algoritmus**.

Labai dažnai pastebima, kad sukurtos tvarkymo koncepcijos nėra susietos arba yra susietos tik fragmentiškai su tvarkymo algoritmais. Lietuvos karinėje doktrinoje pateikta universali karinių sprendimų priėmimo ir įgyvendino seka (D-LK-1, 2016, pp. 4–30) gali būti laikoma tam tikra organizacijos veiklos procesų

ir jų sąsajų tvarkymo koncepcija. Tačiau vadovėlis „Padalinių valdymo procedūros“ (Česūnas, 2015), kuris taip pat gali būti laikomas tam tikru tvarkymo algoritmu, nėra tiesiogiai siejamas su minėta tvarkymo koncepcija. Nors tiek identifikuota tvarkymo koncepcija, tiek identifikuotas tvarkymo algoritmas fragmentiškai gali būti siejamas per Boydo SVSV (stebėti – vertinti – spręsti – veikti) (angl. *OODA* „*observe-orient-decide-act*“) ciklo perspektyvą, tačiau tai laikyti vientisa tvarkymo sistema nėra objektyvių priežasčių. Faktas, kad SVSV ciklu grįstos koncepcijos nebėra tokios efektyvios ketvirtos kartos karybos sąlygomis (Alberts and Hayes, 2006; Scott, McCone and Mastroianni, 2008), o sisteminiu požiūriu (angl. *systemic approach*) grįstos valdymo ir kartu tvarkymo praktikos vis labiau įrodo savo pranašumą (Davis, 2014), kelia reikšmingų pokyčių poreikį. Akivaizdu, kad valdymo logikos konversija iš struktūrinės į sisteminę yra ateities karinių organizacijų transformacijų perspektyva, kur ypatingas dėmesys bus skiriamas sprendimų priėmimo greičio ir veiksmų tikslumo didinimui per efektyvias, o ne statiškas organizacines struktūras (Blenko, Mankins and Rogers, 2010). Dėl to neišvengiamai turės keistis vadų ir pavaldinių santykiai, darbo organizavimo būdai ir formos. Todėl, atsižvelgiant į šiuos teiginius, tikslinga **į organizacijos veiklą orientuotas kompetencijas** identifikuoti prieš tai suformavus aiškią, ketvirtosios kartos karybos sąlygoms pritaikytą tvarkymo sistemą, kur šiuolaikinė tvarkymo koncepcija būtų tiesiogiai susieta su efektyviu tvarkymo algoritmu.

Siekiant identifikuoti pažangias **į organizacijos dalyvius orientuotas kompetencijas**, būtina pirmiausia sukurti efektyvią organizacijos dalyvių veiklos ir santykių procesų reguliavimo socialinę sistemą (angl. *social system*). Socialinė sistema turi būti sukurta atsižvelgiant į naujos tvarkymo sistemos logiką, ir tai yra esminė sąlyga, siekiant jas sklandžiai sujungti į efektyvią valdymo sistemą.

Tvarkymo sistemos valdymas yra labiau mokslas nei menas, o socialinės sistemos valdymas, atvirkščiai, labiau menas nei mokslas. Tačiau vargu ar iki šiol naudojamą vadovavimo ir valdymo (angl. *command and control*) koncepciją galima vadinti menu, nes ji nėra orientuota į valdymo subjekto galios (angl. *power*) šaltinių paiešką, atradimą, plėtrą ir gebėjimą jas holistiškai pritaikyti praktiškai. Tai tam tikras menas efektyviai daryti įtaką tiek organizacijos vidaus, tiek išorės dalyviams, naudojant informaciją ir valdomus išteklius (Kinicki and Fugate, 2016), suvokiamas kaip valdymo subjekto socialinė galia (angl. *social power*). Frenchas ir Ravenas 1959 m. publikacijoje *The Basis of Social Power* išskyrė penkis plačiai pripažįstamos ir taikomos praktiškai sistemos pagrindinius socialinės galios šaltinius (angl. *bases of power*) (Elias, 2008):

- Įstatymų galia (angl. *legitimate power*) – teisėta valdžia sprendimams kitų atžvilgiu priimti.
- Atpildo galia (angl. *reward power*) – įgalinta teisė žadėti arba apdovanoti.
- Prievartos galia (angl. *coercive power*) – įgalinta teisė grasinti panaudoti arba panaudoti bausmes ir bauginamojo poveikio priemones.
- Ekspertinė galia (angl. *expert power*) – įgytos ir valdomos išskirtinės ži-

nios ir informacija.

- Etaloningė galia (angl. *referent power*) – turimos žmonės žavinčios asmeninės savybės (angl. *charisma*), valdomi tarpasmeniniai ryšiai, įgytas socialinis statusas ar reputacija.

Sunku nepritarti Zakarevičiui (2013), kad „kariuomenės valdymas yra labai specifinė vadybos sfera“, nes karinė praktinė vadyba, valdant socialinius reikalus, yra tiesiogiai paremta įstatymų ir prievartos galia, o dėl savo specifikos gali būti taikoma kur kas platesniu mastu ir įvairesnėmis formomis, net ir apribojant žmogaus teises ir laisves. Bet ar tikrai tai taip specifiška, kad dėl to verta reikšmingai riboti ekspertinės ir etaloningės galios taikymą? Ketvirtosios kartos karyba (angl. *Fourth Generation Warfare (4GW)*) iš esmės keičia karo ir kariavimo sampratą (Davis, 2014), o laipsnis, pareigos ir griežta hierarchija tampa ne tokiu reikšmingu operacijų sėkmės veiksniumi. Nors Kilculleno (2006) teiginio, kad „laipsnis – niekas, o talentas – viskas“, pritaikymas karinėse organizacijose yra sunkiai pasiekiamas tikrovė, tačiau tai, tikėtina, – teisinga vadų ir pavaldinių santykių perkrovos transformacijų kryptis. Akivaizdu, kad organizacinėse sistemose karinio vadovo pozicija pavaldinių atžvilgiu reikšmingai pasikeis. Ateities vadas (viršininkas) atliks specifinę valdymo funkciją – tolygią kitų karių funkcijoms, o organizacijos dalyvių efektyvus motyvavimas ir santykių reguliavimas vyks taikant atitinkamus elgsenos *principus*, remiantis modernia socialine karių sutartimi. Valdymas bus grindžiamas pirmiausia ekspertine ir etaloninga valdžia per pasitikėjimą, o kylančios problemos sprendžiamos remiantis kolektyvinio intelekto sprendimo priėmimo logika. Nors naujos socialinės sistemos formavimas karinėse organizacijose yra jautrus klausimas ir nelabai paslankus dėl įsisenėjusios, aiškiai struktūrinės ir hierarchinės logikos, tačiau, to nepadarius, moderni ir šiuolaikinius reikalavimus atitinkanti valdymo sistema negalės būti efektyviai įdiegta praktiškai. Atsižvelgiant į šiuos teiginius tikslinga *į organizacijos dalyvius orientuotas kompetencijas* identifikuoti tik prieš tai suformavus pažangią socialinės sistemos koncepciją, priderintą prie modernios tvarkymo sistemos.

Siekiant identifikuoti pažangias *į valdymo subjektą orientuotas kompetencijas*, būtina įgalinti ateities karinių vadovų gebėjimą valdžią grįsti pirmiausia ekspertine ir etaloninga galia. To pagrindas yra emocinio intelekto ir charakterio lavinimas. Emocinio intelekto esmė – individo gebėjimas pažinti ir pripažinti savo įgimtą temperamentą, išmokti tvarkytis su savo jausmais, atrasti efektyviausius būdus mažinti susijaudinimo sukeltas įtampas ir įgalinti juos panaudoti konstruktyviai veiklai. Asmenybės temperamento suvaldymas yra pagrindinė prielaida individui sėkmingai pasinaudoti charakterio ypatumais, o ne dėl jų patirti nesėkmę, nes nevaldomos emocijos paprastai sukelia nesąmoningą destrukciją. Asmenybės temperamentas nėra paslankus, bet charakteris yra formuojama asmenybės dalis. Pats charakteris yra asmenybės savitų individualių psichinių savybių ir pastovių elgsenio ypatybių visuma, pasireiškianti per elgseną, kuri išreiškia jo santykį su kitais žmonėmis, pačiu savimi, savo veiksmais (Hackett and Wang, 2012). Charakteris, skirtingai

nuo temperamento, gali pasireikšti tiek sąmoninga konstruktyvia, tiek sąmoninga destruktvyvia veikla. Nors reikiamo charakterio, realiam gyvenimui prisitaikiusios asmenybės ugdymas yra tikras iššūkis ir nelengvas uždavinys, tačiau vis dažniau tyrėjai atkreipia dėmesį į charakterio gerųjų savybių – *dorybių* (Allio, 2012; Hackett and Wang, 2012; Leavy, 2016) ugdymo svarbą. Būtent viena iš siūlomų vadovavimo ir valdymo (angl. *command and control*) koncepcijos transformacijos kryptčių yra karinio vadovo charakterio, taikant tinkamą politiką ir ugdant pozityvią kultūrą, formavimas (Vassiliou, 2010). Idealiu atveju išlavintas emocinis intelektas sukuria prielaidas suvaldyti temperamento galios potencialą, o išlavintas charakteris – kryptingai panaudoti įvaldytą galią per socialinės galios šaltinius. Pasak Hacketto and Wango (2012), asmenybės charakteris yra tiesiogiai susijęs su mintimis – tam tikru minčių, kuriomis individas tiki ir vadovaujasi savo veikloje, rinkiniu. Būtent dorybės – „gerųjų“ minčių rinkinys, – verčiančios individą elgtis „gerai“, yra sąmoningos charakterio konstruktyvios veiklos garantas. Svarbu atkreipti dėmesį, kad dorybes būtina ne tik formuoti, bet ir nuolat palaikyti organizuojant praktinę veiklą ir savarankišką mokymąsi (Hackett and Wang, 2012), nes šiuolaikiniame informaciniame pasaulyje, kaip niekad anksčiau, yra kur kas efektyvesnių būdų ir priemonių individo mintims „atakuoti“. Todėl asmenybės solidaus savęs tvarkymo ir konstruktyvios socialinės galios ugdymas turi būti grįstas pažangiomis *mintimis* ir jų rinkiniais, suderintais tiek su tvarkymo, tiek su socialine, tiek su viską apimančia valdymo sistema. Atsižvelgiant į tai, ateities karinio vadovo charakterio ugdymas turės vykti taikant efektyvią mentorystę – tam tikrą psichoterapijos formą. Tai turės būti nuolatinis procesas, laiduojantis ne tik „gerųjų“ minčių efektyvų diegimą, bet ir jų ilgalaikį išlaikymą. Atsižvelgiant į šiuos teiginius tikslinga *į valdymo subjektą orientuotas kompetencijas* identifikuoti tik prieš tai suformavus pažangaus karinio vadovo portretą – tam tikrą psichinės sistemos (angl. *mental system*) (Gilbert, 1991) etaloną, turintį prie tvarkymo, socialinės ir viską apimančios valdymo sistemos priderintą tikėjimo sistemą (angl. *belief system*). Tam tikra minčių sistema galima laikyti vadovavimo ir kontroliavimo (angl. *command and control*) koncepciją, kuri yra paremta įtikėta tiesa, kad duoti nurodymus ir užtikrinti jų vykdymo kontrolę labai efektyvu valdant karinius vienetus. Dėl to visoms kitoms mintims, susijusioms su socialinės sistemos valdymu, toks tikėjimas neišvengiamai daro įtaką. Kaip galima alternatyva, kuri galėtų būti efektyviai priderinta prie naujos socialinės karių sutarties modelio, – dualistinė nukreipimo ir paaiškinimo (angl. *direct and explain*) bei vadovavimo ir kontroliavimo (angl. *command and control*) koncepcijos. Pagal jas, socialinės sistemos valdymo koncepcija pirmiausia remtųsi dviem pagrindinėmis mintimis – tiksliai nukreipti (angl. *direct*) ir įtaigiai paaiškinti (angl. *explain*) – ir dviem šalutinėmis mintimis – nurodinėti (angl. *command*) ir griežtai kontroliuoti (angl. *control*), naudojamomis tik išskirtiniais atvejais.

Svarbu suvokti, kad valdymas – kur kas sudėtingesnis reiškinys nei tik tiesiog visų organizacijoje vykstančių procesų aritmetinė suma. Čia reikšmingą įtaką daro ne tik valdymo logika, bet ir sklandus visuminis procesų integravimas ir sinch-

ronizavimas, o tai – nelengvas uždavinys. Tai įgalinti galima tik įdiegus efektyvią valdymo sistemą (angl. *management system*), kurioje sujungiamos visos tvarkymo, socialinės ir minčių sistemos į vieną holistinę visumą, o jos efektyvumas laiduojamas pasitelkus profesionaliąją valdymo kompetenciją, kur sujungiamos visos į organizacijos veiklą, jos dalyvius ir valdymo subjektą orientuotos kompetencijos. Tačiau valdymo sistemos sudedamųjų dalių (tvarkymo, socialinės ir minčių sistemų) prigimtis yra akivaizdžiai skirtinga, todėl ir požiūriai į jų valdymą reikšmingai skiriasi. Tvarkymo sistemos valdymas ir kartu su tuo susijusios į organizacijos veiklą orientuotos kompetencijų praktikos paprastai grindžiamos ***technokratinio požiūriu***.

Technokratinio požiūrio pagrindas – bipolinė mąstysena, skaitmenizuojant ir siekiant įvertinti bei pamatuoti, mūsų vertinimu, objektyvius matus, skirtus veiklai efektyvinti (VDU and Zemkauskas, 2015). Ta pati bipolinė mąstysena taip pat taikoma ir sprendimų priėmimo procesuose. Tačiau svarbu suvokti, kad problemos sprendžiamos priimant sprendimus ne tvarkymo, o socialinėse sistemose, kuriose griežtai taikant bipolinės mąstysenos principus neišvengiamai kyla reikšmingi prieštaravimai. Vėberio nuomone, toks „besaikis racionalizmas, apėmęs visas sritis, galiausiai mus visus įkalina“ (VDU and Zemkauskas, 2015) ir blokuoja palankias prielaidas efektyviai spręsti problemas, ypač kolektyvines, todėl, pasak McNamros, „vien tik racionalizmas mūsų neišgelbės“ (Morris, 2003). Darškuvienės vertinimu, „be efektyvumo, yra ir visuomenės vertybės, tam tikri socialiniai dalykai, kuriuos kažkas turi ginti, kuriems kažkas turi atstovauti“ (VDU and Zemkauskas, 2015), ir jie nėra pavaldūs racionaliai logikai. Todėl vargu ar socialinės valdymo sistemos gali būti apibrėžtos mechanškai, tuo labiau pažintos iš technokratinės perspektyvos (The Economist, 2011). Pati tvarkymo sistema nesukuria sprendimo – ji tik per sukurtus įrankius sudaro reikiamas sąlygas sprendimui priimti arba jų nesudaro.

Iš individų sudarytos socialinės sistemos negali būti universaliai pažintos remiantis bipoline mąstysena, nes nėra objektyvių mechanizmų universaliems žmogaus elgsenos modeliams tiksliai numatyti, todėl reikia kitokio požiūrio į socialinės sistemos valdymą. Šiuo metu socialinių sistemų valdymas ir kartu su tuo susietos į organizacijos dalyvius orientuotos kompetencijų praktikos įprastai yra grindžiamos ***biurokratinio požiūriu***.

Biurokratija – tai tam tikra technokratinio požiūrio išraiška, pritaikyta žmonių elgsenai ir tarpasmeniniams santykiams darbo aplinkoje reguliuoti. Čia derybinė (dialogo) zona tarp organizacijos dalyvių reikšmingai suvaržyta (VDU and Zemkauskas, 2015), o santykiai griežtai reglamentuoti, remiantis bipolinės mąstysenos logika. Tačiau ateities organizacijų valdyme turi būti kiek įmanoma mažiau biurokratijos, kur „viskas, kas neleidžiama, yra uždrausta“ principas turi būti keičiamas principu „viskas, kas neuždrausta, yra leidžiama“ (Schwab, 2017a). Dėl to griežtais taisyklių rinkiniais grįstos socialinių sistemų valdymo praktikos turi būti keičiamos į veiklumą ir dinamišką orientuotas socialinių sistemų valdymo praktikas.

Žvelgiant į modernias kitų disciplinų teorijas, tokias kaip kvantinė fizika, perspektyvus socialinių sistemų valdymo pažinimo požiūris gali būti grįstas kvantinio susiejimo ir kvantinės superpozicijos dėsniais, kur socialinės sistemos ir jų dalyviai, esantys tam tikroje superpozicijoje (pasirinkime), gali įgyti daug reikšmių vienu metu su tam tikra tikimybe. Toks požiūris skatina pripažinti, kad nėra tik vieno teisingo sprendimo, o egzistuoja daug sprendimo alternatyvų, tarp jų ir subalansuotų, sprendžiant konkrečią problemą. Dėl to kyla poreikis pripažinti, kad žmonės (mentalinio požiūriu) yra skirtingi (Boyd, 2015), o jų socialinių sistemų kombinacijos sunkiai atkartojamos ir tai prieštarauja žmonių lygybės paradigmai. Pripažinimas, kad visi žmonės yra skirtingi, suponuoja požiūrį, kad negali būti efektyvių bipoline mąstysena pagrįstų socialinių sistemų. Todėl socialinių sistemų valdymo praktikos, grįstos taisyklių rinkiniais, negali laiduoti organizacijos visuminės veiklos darnos.

Paprastai biurokratinėse socialinėse sistemose esminiai prieštaravimai tarp socialinės sistemos dalyvių yra kontroliuojami, demokratinėse – ignoruojami, o autokratinėse – eliminuojami, todėl neišvengiamai kyla nepasitenkinimas ir įtampa, kuriamos naujos problemos, kurios objektyviai net neegzistuoja. Minėtose sistemose žmonių telkimas bendrai veiklai organizuojamas dviem pagrindiniais bipoline mąstysena pagrįstais būdais:

- kontroliavimu per santykį *valdovas–tarnas* arba *mama–vaikas*;
- konkuravimu per santykį *draugas–priešas* arba *turtingas–vargšas*.

Tačiau modernus socialių sistemų valdymas, grįstas ne bipoline, o tam tikra kvantine mąstysena, kelia poreikį žmones telkti naujoviškai – skatinant savanaudišką bendradarbiavimą, o ne kontroliavimą ir konkurenciją. Tokiu būdu skatinamas ne pranašumo jausmas, o veiklumas, pasireiškiantis efektyvia veikla, kur sistemos valdymas grindžiamas ne kontroliavimu (angl. *control*) (taisyklių rinkiniu), o sulaiikymu (angl. *contain*) (apribojimų rinkiniu). Tokiu būdu bipolinis santykis, kuris neišvengiamai generuoja priešpriešą, keičiamas į kvantinį ryšį, kuris generuoja sutelktumą per ryšį *brolis ir sesuo*. Atsižvelgiant į šiuos teiginius pažymėtina, kad modernios socialinės sistemos valdymas ir kartu su tuo susietos į organizacijos dalyvius orientuotos kompetencijų praktikos turės būti grindžiamos **sociokratinio požiūriu** (Meché, Coldewey and Esser, 2016; Saxena and Jagota, 2016; Baltė-Balčiūnienė, 2017) per kvantinę mąstyseną, pripažįstant daugybės alternatyvų, tarp jų ir subalansuotų, egzistavimo faktą. Tokiu būdu kyla poreikis pripažinti, kad empirizmas, o ne racionalizmas yra pagrindinis būdas konkrečiai socialinei sistemai konkrečiu laiku, konkrečioje veikloje ir konkrečioje vietoje per praktinį patyrimą, argumentus, faktus ir sisteminimą, žinių pavidalu – per tam tikrą unikalią socialinės sistemos valdymo praktiką pažinti (suvokti). Taip valdomoje socialinėje sistemoje sudaromos kur kas efektyvesnės sąlygos spręsti organizacijos dalyvių disciplinos ir atsidavimo dilemą (Baltė-Balčiūnienė, 2017), nes reikšmingai amortizuojama galimybė pasireikšti natūraliai gynybinei reakcijai, patiriant spaudimą. Tokiais pagrindais organizuotoje valdymo praktikoje esminis dėmesys skiriamas ne sprendimui, kuris, pasak Zakarevičiaus (2013), yra veiklos reguliavimo pagrindinis elementas, o problemai ir jos

atsiradimo pagrindams. Toks požiūris sudaro palankias prielaidas atskirti, kur yra objektyvios problemos, kurias iš tikrųjų reikia išspręsti, o kur – subjektyvios problemos, kurios yra tiesiog dalyvių nesuskalbėjimo ar kompetencijos stokos padarinys. Todėl ateities kariniai vadovai pirmiausia turės būti „problemų sprendėjai“ (Fresco, 2010), o ne „sprendimų priėmėjai“. Čia esminė kompetencija bus ne kompromisų darymas – problemų nukėlimas, kad galima būtų jas vėliau išspręsti, o gebėjimas rasti efektyvaus, subalansuoto sprendimo, kuriame nebūtų esminio prieštaravimo, alternatyvą. Pasak Parnarausko ir Daunienės, tai sudaro palankias prielaidas turėti lanksčią ir gyvą organizaciją, nes pats sociokratinis valdymo metodas yra kur kas geriau sistemiskai sutvarkytas negu biurokratija, demokratija ar tuo labiau autokratija, tačiau tai kelia poreikį iš esmės keisti organizacinę kultūrą (Baltė-Balčiūnienė, 2017) vienijančių vertybių sistemą ir net individualių organizacijos dalyvių dorybių sistemas ir pripažinti, kad žmogus nėra išteklius, o visavertis organizacijos dalyvis nepriklausomai nuo jo užimamoms pozicijos. Pripažinimas, kad žmogus nėra organizacijos išteklius, yra reikšmingas valdymo praktikos minties lūžis, todėl tai priimti, o tuo labiau tokio požiūrio laikytis – nelengvas uždavinys.

Technokratinis požiūris tikslųjų mokslų srityje neabejotinai sudarė prielaidas sukurti reikšmingą apčiuopiamą pridėtinę vertę, tačiau tikroji pažanga slypi socialinėse inovacijose, ypač praktinės vadybos srityje (Maskoliūnas *et al.*, 2014). Akivaizdu, kad šiuolaikiniai technokratų ekspertų ar politikos mokslais grįsta politikų veikla negali užtikrinti stabilios ir darnios aukščiausios žmonių saviorganizacijos formos – valstybės – raidos. Tai daro tiesioginę įtaką ir valstybėje veikiančioms organizacijoms, ir jų dalyviams – žmonėms, nes „bet koks organizmas yra organizmų visuma“ (Maskoliūnas *et al.*, 2014). Todėl, pasak Zambernardi (2016), politika, bendro žmonių gyvenimo organizavimo ir reguliavimo veikla, yra per daug reikšminga, kad būtų palikta tik politikos mokslų kompetencijai. Taip pat ilgą laiką matomas ryškus disciplinų supriešinimas yra dirbtinis, neteisingas ir beprasmiškas, o šių dienų realijos vis tiek skatina jungtis, todėl tarpdisciplininio požiūrio svarba tik didėja (VDU and Zemkauskas, 2015). Perspektyvus požiūris būtų vadybą (angl. *management*) suprasti ne kaip socialinių mokslų kryptį (LR ŠMM, 2012), o kaip technosociohumanitarinę tarpdiscipliną, sistemiskai aiškinančią tikslųjų, socialinių ir humanitarinių mokslų taikymo organizuojant ir nuolat reguliuojant žmonių bendrą gyvenimą visuomenėje ypatumus. Tokia viską apimančia vadyba užsiimti gali ne kiekvienas, nes valdymo kompetencija – retas reiškinys ir išskirtinai „gerai informuotų piliečių“ savybė (Maskoliūnas *et al.*, 2014).

Atsižvelgiant į šiuos teiginius, modernių valdymo sistemų valdymas ir kartu su tuo susietos valdymo kompetencijų praktikos turės būti grindžiamos **holokratinio požiūriu** (Bernstein *et al.*, 2016), holosisteminė mąstysena, pripažįstant, kad viskas yra su viskuo susiję ir nė viena dalis negali būti ignoruojama. Todėl ateities valdymo sistemų patikimumo (angl. *reliability*) sąlyga bus orientuota ne į struktūros kontrolę, o į sistemos sulaukymą (angl. *contain*) nuo griūties, kur prisi-taikymo (angl. *adaptability*) sąlyga bus užtikrinama skatinant savanaudišką viską

integruojantį bendradarbiavimą, o ne viską skiriantį, savanaudišką kontroliavimą ir konkurenciją (Bernstein *et al.*, 2016). Akivaizdu, kad tokioms sistemoms valdyti reikės visai kitokio tipo vadovų (Bernstein *et al.*, 2016), tokių, kurie gebės sėkmingai gyventi ir greitai prisitaikyti neapibrėžtoje aplinkoje (VDU and Zemkauskas, 2015), nemąstyti stereotipais (Maskoliūnas *et al.*, 2014), telkti žmones palaikant konstruktyvų dialogą (Baltė-Balčiūnienė, 2017) ir laipsniškai aktyvinti žmonių smegenų cheminius, struktūrinius ir funkcinius pokyčius, formuojant jų pozityvius ir kuriančius elgsenos modelius (Boyd, 2015). Tokie ateities vadovai turės gebėti organizacijos dalyvius išvesti iš *mama–vaikas* pozicijos ir atrasti unikalų būdą, kaip iš tikrųjų juos sutelkti į *suaugusių žmonių* komandą, maksimaliai amortizuojant esminio prieštaravimo apraiškas (Baltė-Balčiūnienė, 2017). Pasak Maskoliūno *et al.* (2014), būtent tai gali gebėti atlikti „gerai informuoti piliečiai“ – savo santvarkos patriotai, nes tai vertybinis, o ne pasirinkimo klausimas.

Ateities valdymo kompetencijos ugdymas bus kur kas sudėtingesnis uždavinys, nes švietimas turės tapti ugdymu, kuris įgalins suteikti kur kas daugiau pasirinkimo laisvės, tačiau kokybiškos laisvės (VDU and Zemkauskas, 2015). Pasak Boyd (2015), naujausi žmonių smegenų tyrimai atskleidė, kad „niekas nėra taip veiksminga kaip praktika, padedanti mokytis“, o požiūris, kad „vienas dydis tinka visiems“, yra klaidingas. Pasak Krilavičiaus, „mokymas turėtų kažkaip pavirsti mokymusi“ (VDU and Zemkauskas, 2015), taip pat ir karinėse struktūrose, ugdant ateities karinius vadovus, kur dėl įsisenėjusios vadovavimo ir kontroliavimo (angl. *command and control*) kultūros ir specifikos toks mokymasis yra komplikotas, bet įmanomas. Vienas iš sprendimų – ateities karinių vadovų vidinės motyvacijos mokytis sužadindamas sudarius sąlygas pajusti savo stiprybių atradimo ir silpnybių pripažinimo džiaugsmą, mokantis rasti reikiamus duomenis, informaciją ir žinias, jas sisteminti į susietus žinių rinkinius ir efektyviai jas taikyti sprendžiant realias problemas. Tai reikšmingas kokybinis pokytis, priverčiantis „nekalti“ informacijos fragmentų, o suvokti valdymą kaip visumą – holistinę žinių sistemą, tam tikrą karinės minties *filosofiją*.

Remiantis išdėstytais argumentais karinių vadovų valdymo kompetencijos ugdymo ateities logika būtų grindžiama keturnare kryptimi:

- **kaip karo mokslas** – organizacijos veiklos procesų ir jų sąsajų reguliavimo efektyvus tvarkymas (angl. *handlement*) per *algoritmus*;
- **kaip karo menas** – organizacijos dalyvių efektyvus motyvavimas ir santykių reguliavimas diegiant elgsenos *principus* ir *vertybes*;
- **kaip karo psichologija** – asmenybės solidus savęs tvarkymas ir konstrukcinis socialinės galios naudojimas per pažangius *minčių* rinkinius ir konstruktyvias *dorybes*;
- **kaip karo filosofija** – holistinis visų organizacijoje vykstančių procesų reguliavimas per pažangias *žinias* ir jų rinkinius.

Tai galima suvokti tik turint pakankamai *žinių*, kurios, autoriaus požiūriu, yra „aukščiausios formos egzistencijos interpretacija, apibendrinamasis ir kuria-

masis suvokimo darinys, kuriam reikalingas aukščiausias suvokimo lygmuo. Žinių pagrindas yra informacija ir duomenys – bazinė bei prasminga ir tikslinga egzistencijos interpretacija, be kurių pagrįsto suvokimo žinios būtų sunkiai naudojamos“ (Razma, 2014).

„Kebede (2010) nustatė, kad žinios gali būti pažintos trimis požiūriais:

1) Subjektyviu požiūriu žinios gali būti kuriamos, apdorojamos bei plėtojamos tik individo sąmonėje, jo mąstymo (intelekt) dėka.

2) Objektyviu požiūriu, nors žinios kuriamos bei „gyvena“ individų protuose kaip visuma, tačiau kai kurios žinių dalys gali įgauti fizinę (išreikštinę) formą.

3) Socialiniu požiūriu individo požiūris ir suvokimas apie jį supantį pasaulį ir jo reiškinius yra tarpasmeninių santykių pasekmė, įskaitant atsirandantį kultūrinio supanašėjimo reiškinių bei švietimą. Individa supanti erdvė įprastai yra susijusi su tam tikros disciplinos ar sociokultūros nuomonėmis, kurios vyrauja bendruomenėse, kurioms priklauso individas“ (Razma, 2014).

Remiantis Kebede (2010) skirstymu, galima juos suvokti kaip žinių suvokimo šaltinius, kur:

socialiniu požiūriu, žinios būtų įgyjamos per įtaigias mintis, patrauklius požiūrius ir plačiai pripažįstamas universalias tiesas;

objektyviu požiūriu, žinios būtų įgyjamos per aukštos kokybės publikacijas – išreikštinės žinias, jų modernias (interaktyvias) perteikimo technologijas ir pažangias priemones;

subjektyviu požiūriu, žinios būtų įgyjamos per ilgalaikę individo praktinę patirtį, taikant ir tikrinant įgytų žinių reikšmingumą realios veiklos sąlygomis ir taip atrandant prie asmenybės prigimties priderintus efektyviausius veiklos ir elgsenos modelius.

Išvados

1. Akivaizdu, kad informacinės ir interneto įgalintos interaktyviosios technologijos (WEB 2.0) iš esmės keičia žmonių požiūrį į valdymą ir jo objektus. Nuo šiol žmogus nebelaiko savęs organizacijos „žmogiškaisiais ištekliais“, o visaverčiais jos dalyviais, todėl šiuo požiūriu valdymas nebėra vien tik aukščiausiųjų vadovų atsakomybė.

2. Globalizacija suformavo žmogaus judėjimo laisvės vertybę ir nebėra objektyvių bei fizinių priemonių žmonėms ne tik organizacijose, bet ir valstybėse sulaikyti. Šiuolaikiški žmonės nori jausti savo veiklos prasmę ir reikšmę, todėl tam pa vis mažiau lojalūs organizacijoms ir vis labiau lojalūs pažangioms idėjoms.

3. Akivaizdu, kad žmonių įtaka organizacijos veiklai reikšmingai išaugo, todėl valdymo, grįsto labai stipria ekspertine ir etalonine valdžia per organizacines sistemas, o ne struktūras, pajungiant pozityvios lyderystės kuriančios „šeimos“ ir pasitikėjimo kultūrą organizacijose, svarba tik didės.

4. Atsižvelgiant į modernius požiūrius, valdymo (angl. *management*) sąvo-

ka, taikytina karinei praktikai, turi būti apibrėžta kaip iškeltiems tikslams pasiekti skirta specifinė veikla, efektyviai reguliuojanti visus organizacijoje vykstančius procesus. Pats valdymas, kaip praktika, turi būti suprantamas ne tik kaip dualistinė veikla, nukreipta į organizacijos veiklos ir jos sąsajų, taip pat organizacijos dalyvių veiklos ir santykių procesų reguliavimą, bet ir kaip valdymo subjekto veikla, nukreipta į savo ir kitų žmonių emocinio intelekto ir charakterio tvarkymą kolektyviniams interesams tenkinti.

5. Atsižvelgiant į valdymo sąvokos sampratą, valdymo kompetencijos (angl. *management competence*) sąvoka, taikytina karinei praktikai, turi būti apibrėžta kaip valdymo subjekto, mokslo (tvarkymo sistemos), meno (socialinės sistemos) ir personifikuotos praktikos (minčių sistemos) žinių, įrodytų sėkmingais darbo (veiklos) rezultatais, visuma.

6. Ateities karinių vadovų valdymo kompetencijos ugdymas turi būti organizuotas remiantis kompetencijomis grįsto ugdymo (angl. *competency-based education*) koncepcija, kai ugdomas karinis vadovas įgyja būtinąsias prie asmenybės priderintas specialiąsias kompetencijas, reikalingas ateities kariniams vienetais valdyti.

7. Ateities karinių vadovų valdymo kompetencijos ugdymo efektyvumas gali būti suprantamas remiantis keturnare – karo mokslo, karo meno, karo psichologijos ir karo filosofijos – ugdymo logika. Ja remiantis, ateities karinis vadovas turėtų būti ugdomas kaip *technokratas*, gebantis daryti ne tai, kas patogiu, o tai, kas reikalinga, kaip *sociokratas*, mokantis pirmiausia nukreipti ir paaiškinti, o priverkus ir priversti, kaip *humanokratas*, per visuminę dorą ir apolitiškumą gebantis paveikti kitus, kad būtų patenkinti kolektyviniai interesai, ir kaip *holokratas*, mokantis unikaliai sujungti viską į darnią visumą – efektyviai veikiančią sistemą.

Literatūra

ADRP 2-0 (2012) *Intelligence*. Washington, DC: Headquarters, Department of the Army.

ADRP 3-0 (2012) *Unified Land Operations*. May. Washington DC: Headquarters, Department of the Army.

Alberts, D. S. and Hayes, R. E. (2006) *Understanding Command and Control. The Future Of Command and Control*. Available at: http://www.dodccrp.org/files/Alberts_UC2.pdf (Accessed: 28 October 2017).

Allio, R. J. (2012) “Leaders and leadership – many theories, but what advice is reliable?“, *Strategy & Leadership*. Emerald Group Publishing Limited, 41(1), pp. 4–14. doi: 10.1108/10878571311290016.

Baltė-Balčiūnienė, R. (2017) „Nauji valdymo modeliai organizacijose – ar jau realu?“, Vilnius: Žinių radijas, Autentiškumo laboratorija. Available at: <https://www.ziniuradijas.lt/laidos/ateities-genas/nauji-valdymo-modeliai-organizacijose-ar-jau-realu?video=1> (Accessed: 9 November 2017).

Bernstein, E. *et al.* (2016) “Beyond the Holacracy Hype”, *Harvard Business Review*, pp. 38–49. Available at: <https://hbr.org/2016/07/beyond-the-holacracy-hype>.

Blake, R. R. and Mouton, J. S. (1962) “Managerial grid”, *Advanced Management – Office Executive*, 1(9), pp. 12–15.

Blenko, M. W., Mankins, M. C. and Rogers, P. (2010) “The Decision-Driven Organization”, *Harvard Business Review*, pp. 1–9. Available at: http://www.harvardbusiness.org/sites/default/files/The_Decision-Driven_Organization.pdf (Accessed: 29 October 2017).

Boyd, L. (2015) “After watching this, your brain will not be the same”. Vancouver: TEDx Talks. Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=LNHBMFCzznE> (Accessed: 13 November 2017).

Cripe, E. J. (2002) *31 Core Competencies Explained*, *Workforce Magazine*. Available at: <http://www.workforce.com/2002/09/03/31-core-competencies-explained/> (Accessed: 20 October 2017).

Česūnas, L. (2015) *Padalinių valdymo procedūros*. Edited by M. procedūras NATO karinio sprendimo priėmimo proceso (angl. Military Decision Making Process et al. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. Available at: https://kam.lt/download/57059/padalinių_valdymo_procedūros.pdf.

Čiočys, P. A. *et al.* (2008) *Enciklopedinis karybos žodynas*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.

D-LK-1 (2016) *Lietuvos karinė doktrina*. 2–asis edn. Vilnius: Lietuvos kariuomenė. Available at: http://kariuomene.kam.lt/download/87244/lkd_2016_patalpinta_svetainese.pdf.

Davis, J. R. J. (2014) *The Hybrid Mindset and Operationalizing Innovation: Toward a Theory of Hybrid*. United States Army Command and General Staff College. Available at: www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA611901.

DOD (2017) *Dictionary of Military and Associated Terms*. 4th, August 2017 edn. US Department of Defense. Available at: http://www.dtic.mil/doctrine/new_pubs/dictionary.pdf (Accessed: 22 October 2017).

Duksaitė-Iškauskienė, L. (2017) „Akistata su Z: kaip sudominti išmaniąją individualistų kartą?“ [LT]. Vilnius: LOGIN. Available at: <http://login.lt/lt/festivalis/konferencija/pranesejai/laura-1> (Accessed: 6 June 2017).

Elias, S. (2008) “Fifty years of influence in the workplace”, *Journal of Management History*. Emerald Group Publishing Limited, 14(3), pp. 267–283. doi: 10.1108/17511340810880634.

Fresco, J. (2010) *Earth 2.0*. Velatropa films. Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=OJUkXRvh3ss> (Accessed: 8 June 2017).

Gilbert, D. T. (1991) “How Mental Systems Believe”, *American Psychologist*, 46(2), pp. 107–119. Available at: [http://www.danielgilbert.com/Gilbert_\(How_Mental_Systems_Believe\).PDF](http://www.danielgilbert.com/Gilbert_(How_Mental_Systems_Believe).PDF) (Accessed: 3 November 2017).

Government of Saskatchewan (2015) “Leadership and Management

Competencies”. Available at: <http://www.employeeservices.gov.sk.ca/interactiveguide> (Accessed: 20 October 2017).

Hackett, R. D. and Wang, G. (2012) “Virtues and leadership: An integrating conceptual framework founded in Aristotelian and Confucian perspectives on virtues”, *Management Decision*. Emerald Group Publishing Limited, 50(5), pp. 868–899. doi: 10.1108/00251741211227564.

Young, M. and Dulewicz, V. (2005) “A model of command, leadership and management competency in the British Royal Navy”, *Leadership & Organization Development Journal*. Emerald Group Publishing Limited, 26(3), pp. 228–241. doi: 10.1108/01437730510591770.

Kebede, G. (2010) “Knowledge management: An information science perspective”, *International Journal of Information Management*. Elsevier Ltd, 30(5), pp. 416–424. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2010.02.004.

Kilcullen, D. (2006) “Twenty-Eight Articles: Fundamentals of Company-Level”, *Military Review*, 86(3), pp. 103–108. Available at: http://www.au.af.mil/info-ops/iosphere/iosphere_summer06_kilcullen.pdf (Accessed: 8 June 2017).

Kim, S. (2007) “Learning goal orientation, formal mentoring, and leadership competence in HRD”, *Journal of European Industrial Training*. Emerald Group Publishing Limited, 31(3), pp. 181–194. doi: 10.1108/03090590710739269.

Kinicki, A. and Fugate, M. (2016) *Organizational Behavior. A Practical, Problem-Solving Approach*. Internatio. New York: McGraw-Hill Education.

Kisinas, E. (2013) *Anglų–lietuvių kalbų karo technikos žodynas*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.

Langford, P. H., Dougall, C. B. and Parkes, L. P. (2017) “Measuring leader behaviour: evidence for a “big five” model of leadership”, *Leadership & Organization Development Journal*. Emerald Publishing Limited, 38(1), pp. 126–144. doi: 10.1108/LODJ-05-2015-0103.

Leavy, B. (2016) “Effective leadership today – character not just competence”, *Strategy & Leadership*. Emerald Group Publishing Limited, 44(1), pp. 20–29. doi: 10.1108/SL-11-2015-0081.

Leonhard, R. R. *et al.* (2010) “A Concept for Command and Control”, *Johns Hopkins APL Technical Digest*, 29(2). Available at: <http://www.jhuapl.edu/techdigest/TD/td2902/Leonhard.pdf> (Accessed: 23 October 2017).

LKS AAP-6 (2014) *Lietuvos karybos standartas NATO terminų ir apibrėžčių žodynas*. Vilnius: KAM Pajėgumų planavimo departamento Karybos srities standartizacijos skyrius.

LR ŠMM (2012) *2012 m. spalio 16 d. įsakymas „Dėl mokslo kryptių patvirtinimo“*, *Valstybės žinios*, 2012-10-23, Nr. 123-6225. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. Available at: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.435520> (Accessed: 10 November 2017).

Lu, H. *et al.* (2012) “A Chinese perspective on the content and structure of destructive leadership”, *Chinese Management Studies*. Emerald Group Publishing

Limited, 6(2), pp. 271–283. doi: 10.1108/17506141211236703.

Ma, J. (2015) *Alibaba Founder Jack Ma: Harvard rejected me 10 times! - YouTube, The World Economic Forum. Interview with Jack Ma*. Available at: https://www.youtube.com/watch?v=o5BKaDCda_0 (Accessed: 27 May 2017).

Maskoliūnas, R. et al. (2014), „Mokslo ekspresas“: apie valstybės esmę ir protų užvaldymą. VšĮ „Mokslas ir inovacijos visuomenei“, LRT.lt. Available at: <https://www.delfi.lt/video/laidos/mokslo-ekspresas/mokslo-ekspresas-apie-valstybes-esme-ir-protu-uzvaldyma.d?id=64876651> (Accessed: 11 November 2017).

McBride, M., Milante, G. and Skaperdas, S. (2011) “Peace and War With Endogenous State Capacity”, *Journal of Conflict Resolution*, 55(3), pp. 446–468. doi: 10.1177/0022002711400862.

Mcdermott, A., Kidney, R. and Patrick (2011) “Understanding leader development: learning from leaders”, *Leadership & Organization Development Journal Leadership & Organization Development Journal*, 32(1), pp. 358–378. Available at: <https://doi.org/10.1108/01437731111134643> (Accessed: 10 June 2017).

Meché, P. van der, Coldewey, J. and Esser, H. (2016) ‘Decision Making Systems Matter’. The Agile Alliance. Available at: <https://www.agilealliance.org/wp-content/uploads/2016/07/DecisionMakingSystems.pdf> (Accessed: 9 November 2017).

Mendenhall, R. (2012) *What Is Competency-Based Education?*, *HuffPost*. Available at: https://www.huffingtonpost.com/dr-robert-mendenhall/competency-based-learning-_b_1855374.html (Accessed: 27 October 2017).

Morris, E. (2003) *The Fog of War: Eleven Lessons from the Life of Robert S. McNamara*. Available at: <http://www.imdb.com/title/tt0317910/> (Accessed: 8 November 2017).

Mueller, J. (2017) “What’s Blocking Corporate Creativity? (Audio)”. Knowledge@Wharton. Available at: <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/whats-blocking-corporate-creativity/> (Accessed: 10 June 2017).

Popper, M. and Maysel, O. (2007) “The building blocks of leader development”, *Leadership & Organization Development Journal*. Emerald Group Publishing Limited, 28(7), pp. 664–684. doi: 10.1108/01437730710823905.

Razma, G. (2014) *Profesinės karo tarnybos karininkų žinių vertinimas*. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. Available at: http://vddb.library.lt/obj/LT-eLABa-0001:E.02~2014~D_20141002_101236-11380 (Accessed: 3 June 2017).

Saxena, A. and Jagota, R. (2016) “Could Sociocracy be the Way to MSME Governance?”, *Indian Journal of Corporate Governance*. SAGE Publications Sage India: New Delhi, India, 9(2), pp. 173–185. doi: 10.1177/0974686216666447.

Schmidt, N. (2014) “Neither conventional war, nor a cyber war, but a long-lasting and silent hybrid war”, *Defense and Strategy*, (2), p. 73–86. doi: 10.3849/1802-7199.14.2014.02.073-086.

Schwab, K. (2017a) „Interviu su Klausu Martinu Schwabu“, *laida „Savaitė“*. Lietuva: Lietuvos radijas ir televizija. Available at: <http://www.lrt.lt/mediateka/irasas/1013677145> (Accessed: 15 October 2017).

Schwab, K. (2017b) „Ketvirtoji pramonės revoliucija“, in *Metų ekonomikos forumas '17*. Vilnius: Lietuvos pramonininkų konfederacija.

Scott, S. and Webber, C. F. (2008) “Evidence-based leadership development: the 4L framework”, *Journal of Educational Administration*, 46(5), pp. 762–776. Available at: <https://doi.org/10.1108/09578230810908343> (Accessed: 11 June 2017).

Scott, W. J., McCone, D. R. and Mastroianni, G. R. (2008) “The Deployment Experiences of Ft. Carson’s Soldiers in Iraq: Thinking about and Training for Full-Spectrum Warfare”, *Armed Forces & Society*, 35(3), pp. 460–476. doi: 10.1177/0095327X08322567.

Shaohua, Y. (2009) “How Can Weak Powers Win?”, *Chinese Journal of International Politics*, 2, pp. 335–371. doi: 10.1093/cjip/pop004.

Sirin, C. V. (2011) “[LG] Is it cohesion or diversion? Domestic instability and the use of force in international crises”, *International Political Science Review*, 32(3), pp. 303–321. doi: 10.1177/0192512110380554.

The Economist (2011) *Technocrats. Minds like machines*. Available at: <http://www.economist.com/node/21538698> (Accessed: 4 November 2017).

Vassiliou, M. (2010) “The Evolution Towards Decentralized C2 15 th ICCRTS Paper #054”. Available at: http://www.dodccrp.org/events/15th_icrts_2010/presentations/054.pdf (Accessed: 13 June 2017).

VDU and Zemkauskas, R. (2015) „Alchemija“ Humanitarai ir technokratai“. Lithuania: www.alchemija.tv. Available at: <http://www.vdu.lt/lt/alchemija-humanitarai-ir-technokratai/> (Accessed: 7 November 2017).

Zakarevičius, P. (2002) *Vadyba : genezė, dabartis, tendencijos: monografija*. 2-asis pap edn. Kaunas: VDU leidykla.

Zakarevičius, P. (2013) „Vadybos paradigma“, *Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai*, 68, pp. 151–159. doi: 10.7720/mOSR.1392-1142.2013.68.10.

Zambenardi, L. (2016) “Politics is too important to be left to political scientists: A critique of the theory–policy nexus in International Relations”, *European Journal of International Relations*. SAGE Publications Sage UK: London, England, 22(1), pp. 3–23. doi: 10.1177/1354066115580137.

Zuckerberg, M. (2017) *Facebook Founder Mark Zuckerberg Commencement Address, Harvard Commencement 2017*. Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=BmYv8XG1-YU> (Accessed: 27 May 2017).

THE PROSPECTS OF MILITARY COMMANDERS' MANAGEMENT COMPETENCE DEVELOPMENT

Capt Gintautas Razma

General Jonas Žemaitis Military Academy of Lithuania

Summary

The article analyzes the changes in the society and its attitude towards management. The study mainly focuses on globalization, information technology and the changes presupposed by interactive technologies and their impact on the management of military organizations. Also, it discusses potential transformation directions of military organization management and management competence logics for future military commanders' development; highlights the structural logics, hierarchical organizational structures and strict regulations for interpersonal relationships and the necessity for changing the chain of command in a military organization management; reviews potential alternatives for holosystematic management implementation in military organizations and practical application, especially military commanders' management competence development.

The scientific problem of the article is the lack of theoretical and practical solutions in management science that meet contemporary needs, do not create preconditions for purposeful improvement and implementation of effective and reliable programs for training a military commander in management competence development.

The subject matter of the research is the development of management competence.

The goal of the research is to foresee the tendencies for the improvement of practical management of military organizations, especially the development of military commanders' management competence.

Having analyzed the scientific problem through literature study and comparative, analytical, modeling, generalization and systematic analyses and methods of deducing cognition, it was established that: 1) Information technology and Internet-enabled interactive technologies (WEB 2.0) essentially change people's attitudes towards management and its objects. A human does not regard himself/herself as 'human resource' of an organization, rather as a full member of an organization; therefore, from a modern perspective, management is no longer the sole responsibility of top managers. 2) Globalization has shaped human freedom of movement as a value making people less loyal to organizations and increasingly loyal to progressive ideas. 3) The importance of management practice based on a very strong expert and reference authority through organizational systems will

only increase. It can be enabled through positive family-building leadership and culture of trust at organizations. 4) *Management* as a practice must be defined as a specific activity aimed at achieving its objectives and effectively regulating all processes in an organization. Management as a practice must be understood not only as a dualistic activity directed at the regulation of an organization and its members' activities but also as an activity of a management entity aimed at managing its and other people's emotional intelligence and character for meeting collective interests. 5) *Management competence* must be defined as the whole knowledge of management entity proved by successful results of work (activity). The knowledge consists of science (handlment system), arts (social system) and personalized practice (system of mind). 6) The development of military commanders' management competence must be based on a competency-based education where a commander acquires necessary and appropriate personal competences for successful management of military units. 7) The effective and successful commanders' competence development can be enabled based on the four-tier combination concept consisting of military science, art and psychology and philosophy of war.

AUTORIAUS LYDRAŠTIS

Autoriaus vardas, pavardė: Gintautas Razma

Mokslo laipsnis ir vardas: socialinių mokslų magistras

Darbo vieta ir pareigos: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos Bazinių karininkų kursų Taktikos sekcijos vyriausiasis instruktorius

Autoriaus mokslinių interesų sritys: valdymas, lyderystė, karo mokslas, karyba, strategija ir taktika, žinių vadyba, organizacinė elgsena, informacinės technologijos ir kt.

Telefonas ir el. pašto adresas: (8 5) 210 3535, gintautas.razma@mil.lt

AUTHOR'S COVER LETTER

Author's name and surname: Gintautas Razma

Academic degree and name: Master of Social Sciences

Workplace and position: General Jonas Žemaitis Military Academy of Lithuania, Basic Officer Course, Chief Instructor of Tactics

Author's research interests: management, leadership, military science, warfare, strategy and tactics, knowledge management, organizational behavior, information technology

Telephone and e-mail address: +370 5 210 3535; gintautas.razma@mil.lt