

<https://doi.org/10.15388/vu.thesis.650>

<https://orcid.org/0000-0003-0380-1754>

VILNIAUS UNIVERSITETAS

Rosita Kanapeckaitė

Karių psichologinio atsparumo  
organizaciniai ir individualūs veiksniai bei  
atsparumo reikšmė karinei organizacijai

**DAKTARO DISERTACIJA**

Socialiniai mokslai,  
psichologija (S 006)

VILNIUS 2024

Disertacija rengta 2018–2024 metais Vilniaus universitete.

**Mokslinė vadovė** – doc. dr. Dalia Bagdžiūnienė (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, psichologija – S 006).

Gynimo taryba:

**Pirmininkas** – prof. dr. Evaldas Kazlauskas (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, psichologija – S 006).

**Nariai:**

prof. dr. Auksė Endriulaitienė (Vytauto Didžiojo universitetas, socialiniai mokslai, psichologija – S 006),

doc. dr. Dalia Nasvytienė (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, psichologija – S 006),

prof. dr. Vilmantė Pakalniškienė (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, psichologija – S 006),

prof. dr. Christoph Steinebach (Ciuricho taikomųjų mokslų universitetas (ZHAW Zurich University of Applied Sciences) socialiniai mokslai, psichologija – S 006).

Disertacija ginama viešame / uždarame Gynimo tarybos posėdyje 2024 m. rugsėjo 20 d. 15 val. Vilniaus universiteto Filosofijos fakulteto 201 auditorijoje. Universiteto g. 9 / 1, 01513 Vilnius, Lietuva; tel. +370 5 266 7610; el. paštas [info@fsf.vu.lt](mailto:info@fsf.vu.lt).

Disertaciją galima peržiūrėti Vilniaus universiteto bibliotekoje ir Vilniaus universiteto interneto svetainėje adresu:

<https://www.vu.lt/naujienos/ivykiu-kalendorius>

<https://doi.org/10.15388/vu.thesis.650>

<https://orcid.org/0000-0001-2345-6789>

VILNIUS UNIVERSITY

Rosita Kanapeckaitė

Organizational and Individual Factors of  
Soldiers' Psychological Resilience and the  
Significance of Resilience for Military  
Organization

**DOCTORAL DISSERTATION**

Social Sciences,  
Psychology (S 006)

VILNIUS 2024

The dissertation was prepared between 2018 and 2024 at Vilnius University.

**Academic supervisor** – Assoc. Prof. Dr. Dalia Bagdžiūnienė (Vilnius University, Social Sciences, Psychology – S 006).

This doctoral dissertation will be defended in a public/closed meeting of the Dissertation Defence Panel:

**Chairman** – Prof. Dr. Evaldas Kazlauskas (Vilnius University, Social Sciences, Psychology – S 006).

**Members:**

Prof. Dr. Auksė Endriulaitienė (Kaunas Vytautas Magnus, University, Social Sciences, Psychology – S 006),

Assoc. Prof. Dr. Dalia Nasvytienė (Vilnius University, Social Sciences, Psychology – S 006),

Prof. Dr. Vilmantė Pakalniškienė (Vilnius University, Social Sciences, Psychology – S 006),

Prof. Dr. Christoph Steinebach (ZHAW Zurich University of Applied Sciences, Social Sciences, Psychology – S 006).

The dissertation will be defended at a public meeting of the Dissertation Defence Panel at 15:00 (hour)/ on 20 September 2024 in Room 201 of Vilnius University, Faculty of Philosophy. Address: Universiteto str. 9 / 1, 01513 Vilnius, Lithuania; tel. +370 5 266 7610; e-mail: [info@fsf.vu.lt](mailto:info@fsf.vu.lt).

The text of this dissertation can be accessed at the library of Vilnius University, as well as on the website of Vilnius University: <http://www.vu.lt/lt/naujienos/ivykiu-kalendorius>

## TURINYS

PAGRINDINĖS SĄVOKOS .....	7
ĮVADAS.....	9
1. TYRIMŲ APŽVALGA .....	17
1.1. Atsparumas organizacijoje .....	17
1.2. Psichologinis atsparumas kariuomenėje.....	23
1.3. Teorinės prielaidos tiriant psichologinį atsparumą kariuomenėje ...	25
1.4. Karių psichologinio atsparumo prielaidų tyrimai .....	28
1.4.1. Organizaciniai veiksniai ir karių psichologinis atsparumas ..	28
1.4.2. Individualūs veiksniai ir karių psichologinis atsparumas.....	34
1.5. Karių psichologinio atsparumo reikšmė kariui ir organizacijai svarbiems padariniams .....	37
1.6. Psichologinio atsparumo kaip mediatoriaus vaidmuo .....	41
2. TYRIMO METODIKA.....	44
2.1. Tyrimo dalyviai .....	44
2.2. Tyrimo kintamieji ir matavimo skalės.....	44
2.2.1. Karių psichologinis atsparumas .....	45
2.2.2. Organizaciniai veiksniai.....	46
2.2.3. Individualūs veiksniai .....	49
2.2.4. Karių psichologinio atsparumo padariniai organizacijai ir kariui .....	51
2.3. Tyrimo procedūra ir eiga.....	53
2.4. Duomenų analizės metodai.....	53
3. REZULTATAI.....	56
3.1. Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika ir tarpusavio koreliacijos .	56
3.2. Tyrimo kintamųjų sąsajos su demografinėmis bei profesinėmis charakteristikomis .....	60
3.3. Karių psichologinio atsparumo prognostiniai veiksniai .....	63
3.4. Psichologinio atsparumo reikšmė su tarnyba susijusiems organizacijai ir kariui svarbiems padariniams .....	66

3.4.1. Psichologinio atsparumo reikšmė karių darbo atlikčiai .....	66
3.4.2. Psichologinio atsparumo reikšmė karių pasitenkinimui tarnyba .....	68
3.4.3. Psichologinio atsparumo reikšmė karių įsipareigojimui organizacijai .....	70
3.4.4. Psichologinio atsparumo reikšmė karių subjektyviai gerovei	72
3.4.5. Tyrimo kintamųjų sąsajų apibendrintas modelis.....	74
3.4.6. Veiksnių efektai organizacijai ir kariui svarbiems padariniams, kai psichologinis atsparumas yra mediatorius .....	76
4. REZULTATŲ APTARIMAS .....	82
4.1. Tyrimo kintamieji grupėse pagal demografines ir profesines charakteristikas.....	84
4.2. Karių psichologinio atsparumo organizaciniai ir individualūs veiksniai .....	85
4.2.1. Organizaciniai veiksniai ir karių psichologinis atsparumas..	85
4.2.2. Individualūs veiksniai ir karių psichologinis atsparumas.....	87
4.3. Karių psichologinio atsparumo vaidmuo organizacinių ir individualių veiksmų ryšiams su padariniais kariui ir organizacijai .....	89
4.4. Tyrimo ribotumai ir tolesnių tyrimų kryptys.....	95
4.5. Darbo praktinė reikšmė ir rekomendacijos.....	97
IŠVADOS.....	100
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	103
PRIEDAI .....	140
1 priedas. Lyderystės dimensijų skalių patikimumo analizė .....	140
2 priedas. Tyrimo kintamųjų sąsajos su karių demografinėmis ir profesinėmis charakteristikomis .....	143
SUMMARY .....	152
DISCUSSION OF RESULTS .....	177
PUBLIKACIJŲ SĄRAŠAS .....	188

## PAGRINDINĖS SĄVOKOS

**Profesinės karo tarnybos karys** (angl. *Military service member*) – Lietuvos Respublikos pilietis, savanoriškai įsipareigojęs (rašytine sutartimi su Krašto apsaugos ministerija) ir teisės aktų nustatytais sąlygomis bei tvarka atliekantis nuolatinę karo tarnybą kariuomenėje ar kitose krašto apsaugos sistemos institucijose, taip pat kitose institucijose ar tarptautinėse struktūrose (Lietuvos Respublikos krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas. Žin., 1998, Nr. 49-1325).

**Kario psichologinis atsparumas** (angl. *Soldier's psychological resilience*) – individuali asmens charakteristika, apibūdinanti kario gebėjimą tinkamai panaudoti įvairius išteklius, valdyti nepalankias situacijas ir kasdienį stresą tarnyboje, mokytis iš nesėkmių, klestėti darbe ir aktyviai ruoštis būsimiems iššūkiams, demonstruoti kompetenciją ir profesinį augimą (Malik & Garg, 2018; Kuntz, Näswall, & Malinen, 2016).

**Lyderystė** – procesas, kuriuo siekiama paveikti ir įkvėpti asmenis ar grupes siekti bendro tikslo ar vizijos, pasitelkiant autoritetą, vadovavimą ir motyvaciją (Northouse, 2021).

**Transformacinė lyderystė** (angl. *Transformational leadership*) – įkvėpiantis pavaldinius vadovo elgesys, vienijantis juos siekti bendrų tikslų, pritarti bendroms vertybėms, didinantis sekėjų motyvaciją, pasitikėjimą ir pasitenkinimą veikla (Bass, 1999).

**Transakcinė lyderystė** (angl. *Transactional leadership*) – aktyvus mainų santykiais tarp lyderio ir pavaldinių grįstas vadovavimas, kai vadovas nurodo veiklos standartus, aktyviai ją kontroliuoja, imasi veiksmų, jei pastebi nukrypimus, apdovanoja, kai veikla įvykdoma, arba gali nubausti, jeigu tikslai nepasiekiami (Bass, 1999).

**Pasyvioji lyderystė** (angl. *Laissez-faire leadership*) – pasyvus vadovavimo būdas, kai vadovas nereguliuoja pavaldinių veiklos ir neprisiima už ją atsakomybės, veiklą koreguoja tik tada, kai kyla problemų ir pavaldinių darbas neatitinka keliamų reikalavimų (Bass, 1999).

**Komandos sutelktumas** (angl. *Team cohesion*) – dinaminis procesas, kuris atspindi komandos tendenciją laikytis kartu ir išlikti vieningai siekiant savo tikslų (Carron & Brawley, 2012).

**Kolegų parama** (angl. *Coworker support*) – įsitikinimas, kad kolegos rūpinasi asmens gerove ir vertina jo indėlį į bendrą veiklą (Ladd & Henry, 2000).

**Profesinis saviveiksmingumas** (angl. *Occupational self-efficacy*) – darbuotojo pasitikėjimas savo profesiniais sugebėjimais, pasirengimas vykdyti darbo reikalavimus, įsitikinimas, kad jis / ji gali įveikti profesinius iššūkius, sėkmingai veikti įvairiose situacijose ir pasiekti iškeltus tikslus (Schyns & von Collani, 2002).

**Gebėjimas adaptuotis** (angl. *Adaptability*) – asmens prisitaikymas prie darbo procesų, užduočių, sąlygų pokyčių ar nenumatytų įvykių (Griffin, Neal & Parker, 2007).

**Proaktyvumas** (angl. *Proactivity*) – iniciatyvus ir orientuotas į ateitį elgesys, kuriuo siekiama numatyti potencialias veiklos kliūtis, planuoti ir taikyti jų šalinimo būdus ir kartu keisti aplinką arba save patį (Bindl & Parker, 2010).

**Vidinė motyvacija** (angl. *Intrinsic motivation*) – būseną, kai asmuo atlieka veiklą dėl asmeninio susidomėjimo ir malonumo, patiriamo iš pačios veiklos, vidinių paskatų, o ne todėl, kad siekia išorinių apdovanojimų ar vengia nuobaudų (Gagné & Deci, 2005; Grant, 2008).

**Darbo atliktis** (angl. *Job performance*) – darbuotojo pozicijos aprašo reikalavimus atitinkantis darbinis elgesys, vertinamas ir atlyginamas pagal formalius vertinimo ir atlygio sistemos kriterijus (Williams & Anderson, 1991).

**Pasitenkinimas tarnyba** (angl. *Satisfaction with service*) – apibendrintas, pozityvias emocijas tarnybos atžvilgiu apibūdinantis reiškinys, psichologinis asmens atsakas į savo darbą, kuris atspindi individualią su darbu susijusią patirtį (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012; Weiss, 2002).

**Įsipareigojimas organizacijai** (angl. *Commitment to the organisation*) – tikėjimas organizacijos tikslais ir vertybėmis bei jų priėmimas, noras dėti dideles pastangas organizacijos labui ir išlaikyti narystę joje (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974).

**Subjektyvi gerovė** (angl. *Subjective well-being*) – visuma teigiamų ir neigiamų vertinimų, kuriuos asmuo suteikia savo gyvenimo kaip visumos atžvilgiu (Diener, Emmons, Larsen & Griffin 1985).

**Vadas** (angl. *Commander*) – vadovaujantis asmuo, veikiantis karinėje organizacijoje, vadovaujantis bet kokio dydžio kariuomenės padaliniai.

## ĮVADAS

### Problema ir darbo aktualumas

Šiuolaikinė geopolitinė situacija pasaulyje gali būti apibūdinta nestabilaus balanso ir trapaus saugumo terminais. Karinių konfliktų židiniai ir naujų kilimo pavojus kelia rimtų iššūkių daugelio šalių, tarp jų ir Lietuvos, kariuomenei. Šių dienų karys – tai profesionalas, kuris ne tik išmano savo veiklą ir yra fiziškai pasirengęs veikti sunkiomis sąlygomis. Daugelis tyrimų atskleidžia, kad kario pasirengimo šerdis yra jo psichologinės stiprybės (Simmons & Yoder, 2013; Britt, Shen, Sinclair, Grossman, & Klieger, 2016; Nindl, Billing et al., 2018). Dinamiški ir spartėjantys pokyčiai kariuomenėje didina spaudimą kariams ir jų vadams rūpintis aukštais veiklos rezultatais, karių įsipareigojimu kariuomenei ir jų gerove, išlaikyti aukštą pasitenkinimo tarnyba lygį.

Pastaraisiais metais mokslininkai ir praktikai daugelyje šalių vis daugiau dėmesio skiria karių psichologinio atsparumo reiškiniui ir jo reikšmingų padarinių kariui ir organizacijai tyrimui. Prisimenant garsų posakį: „Karus laimi žmonės, o ne ginklai“, karinės organizacijos veiklos kontekste karių psichologinis atsparumas gali būti vienas svarbiausių veiksnių, užtikrinančių sėkmingą jos funkcionavimą. Remiantis Hobfoll (1989, 2011) išteklių išsaugojimo (angl. *Conservation of Resources, COR*) teorija, organizacijos narių psichologinis atsparumas gali būti įvardytas kaip visos organizacijos atsparumo pagrindas, esminis stabilios veiklos išteklius ne tik individualiu, bet ir grupių, komandų bei visos organizacijos lygmenimis. Žvelgiant iš trumpalaikės perspektyvos, psichologinis atsparumas padeda kariams susidoroti su sunkumais, įveikti traumuojančias ar stresą keliančias situacijas, emocinį disbalansą, kurį gali sukelti dalyvavimas karo veiksmuose, sužeidimas ar tarnybos draugų netektis (Simmons & Yoder, 2013). Tačiau ir ilgalaikiai padariniai, kaip antai gebėjimas išlaikyti fizinę ir psichinę pusiausvyrą kasdienėje veikloje, aukštesnė karių psichologinė gerovė, teigiamas požiūris į profesinę veiklą bei organizaciją, gali sukurti pridėtinę vertę ne tik pačiam kariui, bet ir organizacijai (Hobfoll, 1989, 2011; Sinclair, Waitsman, Oliver, & Deese, 2013; van der Meulen, van der Velden, van Aert, & van Veldhoven, 2020).

Karių psichologinio atsparumo tyrimuose galima išskirti keletą aspektų.

Pirmasis sietinas su tuo, kad daugelis karių atsparumo mokslinių tyrimų akcentuoja krizes ir traumas praeityje, greito prisitaikymo reikšmę, psichikos ligų prevenciją, o atsparumas įvardijamas kaip krizių įveikos sąlyga. Kariai, kurių psichologinio atsparumo lygis aukštesnis, turi mažiau psichikos

sveikatos problemų, geriau vertina savo fizinę sveikatą bei gerovę (Bonanno & Diminich, 2013; Kalisch et al., 2017; Bartone, Hystad, Eid, & Brevik, 2012; Bonanno & Mancini, 2012; Bonanno et al., 2012; Green, Calhoun, Dennis, & Beckham, 2010; Lerner & Blow, 2011; Masten, Best, & Garmezy, 1990).

Antrasis aspektas sietinas su tiriamomis karių imtimis – daugelyje tyrimų imtis sudaro kariai, tarnaujantys misijose, atliekantys tarnybą užsienio šalyse, veteranai, grįžtantys į civilį gyvenimą po tarnybos (Green et al., 2010; Pietrzak, Johnson, Goldstein, Malley, & Southwick, 2009; Pietrzak, Russo, Ling, & Southwick, 2011; Pietrzak & Southwick, 2011). Pavyzdžiui, nustatyta, kad kariai, kurių psichologinis atsparumas aukštesnis, grįžę iš misijų, greičiau adaptuojasi, jiems mažiau būdingi depresijos požymiai, jie dažniau naudojami kolegų ir šeimos narių socialine parama.

Trečiasis aspektas sietinas su psichologinio atsparumo kaip dinamiško reiškinių samprata. Šiame tyrime karių psichologinis atsparumas apibrėžiamas kaip individuali asmens charakteristika, padedanti valdyti nepalankias situacijas ir kasdienį stresą tarnyboje, mokytis iš nesėkmių, aktyviai ruoštis būsimiems iššūkiams, demonstruojant kompetenciją, profesinį augimą ir gebėjimą susidoroti su tarnybos iššūkiais (Malik & Garg, 2018; Kuntz et al., 2016). Šis požiūris papildo ir praplečia psichologinio atsparumo sampratą, susieja atsparumą su kasdiene profesine veikla, kontekstinėmis jo pasireiškimo bei vystymo sąlygomis. Atsparumo kaip dinamiško, vystomo reiškinių principas įgyvendinamas į karių psichologinio atsparumo ugdymą ir intervencijas orientuotose studijose, kurios grindžiamos psichologinio atsparumo, kaip gebėjimo, kurį galima ugdyti ir stiprinti, apibūdinimu (Britt et al., 2016; Kobasa, 1979; Luthans, Youssef, & Avolio, 2006; Maddi, 2002; Pangallo, Zibarras, Lewis, & Flaxman, 2015). Karių psichologinis atsparumas – gana lanksti asmens charakteristika, kuri gali būti ne tik vertinama per atrankas, bet ir vėliau reguliariai ugdoma mokymo programose, palaikoma ir stiprinama kasdienėje veikloje, kuriant karių optimaliam profesiniam ir psichologiniam funkcionavimui palankią organizacinę kariuomenės aplinką. Laikantis šio požiūrio, personalo formavimo, atrankos, vystymo bei organizacinės aplinkos formavimo sritys kariuomenėje įgauna bendrą konceptualų pagrindą.

Jau buvo minėta, kad plėtojama psichologinio atsparumo tyrimų perspektyva sieja šį reiškinį su streso situacijų, traumų įveika ir apibūdina jį kaip gebėjimą „atsitiesti“. Šiame darbe karių psichologinis atsparumas nėra siejamas su specifinėmis streso ar įtampos situacijomis. Šis reiškinys analizuojamas iš kariuomenės, kaip profesinės organizacijos, kurioje kariai vykdo kasdienes įprastas užduotis, perspektyvos. Karių veiklai būdingos ilgos darbo valandos, rotacijos, fiziniai krūviai, su tuo susiję psichologinis

nuovargis, ilgalaikė atskirtis nuo šeimos ir pan., o šių būsenų ir situacijų reguliavimui yra svarbus psichologinis atsparumas.

Nepaisant karių psichologinio atsparumo svarbos kariuomenei, nepakanka tyrimų, nagrinėjančių organizacinius, susijusius su profesine veikla, bei individualius atsparumo veiksnius bei padarinius. Atsparumo prielaidos ir padariniai gali būti nagrinėjami iš dviejų perspektyvų. Kalbant apie prielaidas, pirmoji – tai organizacinės charakteristikos, kurios suformuoja kario psichologiniam atsparumui palankų organizacinių sąlygų kontekstą. Antroji padeda atskleisti gilumines asmens charakteristikas, kurios numato karių atsparų elgesį, yra susijusios su juo teigiamais tarpusavio ryšiais. Atsparumo padariniai taip pat gali būti analizuojami organizaciniu ir individualiu lygmenimis. Karių psichologinio atsparumo prielaidų ir padarinių kompleksiniai tyrimai, apimantys šiuos du lygmenis, kol kas nepakankamai išplėtoti užsienio šalyse ir Lietuvoje.

Tyrimo aktualumą pagrindžia tai, kad jame plečiama karių psichologinio atsparumo analizės sritis – analizuojama organizacinių ir individualių veiksnių (atsparumo išteklių) svarba šiam reiškiniui bei karių psichologinio atsparumo reikšmė jų darbo atlikčiai, pasitenkinimui tarnyba, įsipareigojimui organizacijai ir subjektyviai gerovei. Tyrimu siekiama nustatyti organizacinius ir individualius veiksnius, prognozuojančius karių psichologinį atsparumą, ir įvertinti, kaip minėti veiksniai ir karių psichologinis atsparumas yra susiję su organizacijai ir kariui svarbiais padariniais. Tai gali padėti kurti ir taikyti į karių psichologinio atsparumo didinimą nukreiptas organizacinio, grupės / komandos ir individualaus lygmens intervencijas, suformuoti karių psichologinio atsparumo stiprinimo sistemą, apimančią ne vien atrankų sistemą, bet ir su atsparumu susijusių kompetencijų ugdymą bei organizacinės aplinkos stiprinimą.

### **Tyrimo mokslinis naujumas**

Pastaruosius du dešimtmečius psichologinio atsparumo tyrimų daugėja, o apibrėžimų įvairovė rodo ne tik jo svarbą, bet ir fenomenologinį sudėtingumą (Luthar, Cicchetti, & Becker, 2000; Southwick, Bonanno, Masten, Panter-Brick, & Yehuda, 2014). Davydov, Stewart, Ritchie ir Chaudieu (2010) teigia, kad atsparumo mechanizmai gali skirtis priklausomai nuo konteksto sudėtingumo, pradedant atsparumu, kurio reikia įprastiems kasdieniams rūpesčiams, pavyzdžiui, stresui darbe, lengvoms nelaimėms ar nesėkmėms įveikti, iki atsparumo, kurio poreikis iškyla stiprių sukrėtimų akivaizdoje.

Pastaraisiais metais Lietuvos kariuomenėje atlikta nemažai empirinių tyrimų, nagrinėjančių karių psichologines problemas, tačiau jų tematika nėra

susijusi su karių psichologiniu atsparumu. Daugiausia tyrinėta karių patiriamo streso problema (Autukaitė ir Valickas, 2004; Braziulytė, 2009; Kazlauskas, Gailienė, Domanskaitė-Gota ir Trofimova, 2006). Tiriama karių dažniausiai atlieka nuolatinę privalomąją karo tarnybą (Žakaitis ir Rugevičius, 2004), mokosi Lietuvos karo akademijoje (Bekešienė, 2023) arba yra rezervo kariai (Smaliukienė et al., 2023).

Profesionalių karių tyrimų nėra daug, karines komandas ir jų efektyvumą tyrinėjo Mikuličiūtė ir Valickas (2012), simuliacinių karinių operacijų aplinkybių veiksmus – Ambrulaitienė (2019). Tiek Lietuvoje, tiek ir kitose šalyse kol kas atlikta labai mažai karių psichologinio atsparumo tyrimų, susijusių su kariuomene kaip organizacija bei su joje vykstančiais procesais. Pastaruoju metu kariuomenei stiprinant techniką, ginkluotę, didinant karių skaičių bei rengiant nuolatinės privalomosios karo tarnybos karius kyla poreikis stiprinti karių psichologinį atsparumą. Tai, savo ruožtu, kelia klausimus apie atsparumo stiprinimo sąlygas bei jų prognozuojančius veiksmus. Šis mokslinis tyrimas – vienas pirmųjų Lietuvoje, analizuojantis profesinės karo tarnybos karių psichologinį atsparumą organizacijos kontekste, o jo naujumą galima apibūdinti keliais aspektais.

*Pirmasis* disertacijos mokslinio naujumo aspektas siejamas su specifine tyrimo imtimi – tai Lietuvos profesinės karo tarnybos kariai, kurie veikia kitomis tarnybos sąlygomis, negu nuolatinės privalomosios pradinės karo tarnybos ar rezervo kariai.

*Antrasis* šio darbo naujumo aspektas sietinas su tuo, kad karių psichologinis atsparumas tiriama organizacinių ir individualių prielaidų ir padarinių kontekste. Analizuojami aspektai susiję su karių kasdiene tarnyba, jos sąlygomis ir organizacine aplinka. Malik ir Garg (2018) pateikė atsparumo darbo vietoje perspektyvą, kurioje akcentuojami du aspektai. Pirma, teigiama, kad darbuotojo atsparumas yra individuali charakteristika, kuriai pasireikšti reikalingi įvairūs išoriniai bei asmeniniai ištekliai. Antra, akcentuojama, kad darbuotojo atsparumas nėra vien prisitaikymas prie permainų, naujų sąlygų ar psichologinės pusiausvyros išlaikymas. Jis apima nuolatinį mokymąsi iš patirties, augimą ir tobulėjimą tiek stabiliomis, tiek nepalankiomis aplinkybėmis. Tai tiesiogiai siejasi su galimais išoriniais organizacinės aplinkos atsparumo veiksniais. Minėtus aspektus apibendrina Baird, Heugten, Walker ir Nilakant (2013) teigdami, kad darbuotojų atsparumo tyrimuose jo veiksmus aktualu nagrinėti kompleksiskai, apimant organizacinio ir individualaus lygmens prielaidas. Skirtingo lygmens reiškinių analizės principas taikytinas ir atsparumo padarinių analizei. Šio požiūrio laikomasi ir šiame tyrime – analizuojamos karių psichologinio atsparumo prielaidos bei padariniai apima organizacinį ir individualų lygmenis.

*Trečiasis* mokslinio tyrimo naujumo aspektas siejamas su tyrimo patikrintu hipotetiniu modeliu, kuris apima ne tik organizacinius ir individualius profesinės karo tarnybos karių psichologinio atsparumo veiksnius, bet ir kariui bei organizacijai reikšmingus pozityvius padarinius – darbo atliktį, karių išsipareigojimą organizacijai, pasitenkinimą tarnyba bei gerove. Daugiaplanis tyrimo formatas apima organizacines ir individualias charakteristikas, kurios skirstomos į atsparumo prielaidų ir padarinių grupes: analizuojamos atsparumo ir potencialių jo prielaidų sąsajos, įvertinami atsparumo ryšiai su padariniais, išryškintas atsparumo kaip tarpinio kintamojo (mediatoriaus) vaidmuo organizacinės aplinkos ir individualių aspektų ryšiams su kariui ir organizacijai svarbiais pozityviaisiais padariniais.

Jis atskleidžia, pirma, karių psichologinio atsparumo potencialius organizacinius bei individualius išteklius ir, antra, jo reikšmę kariuomenei kaip organizacijai, nes išryškina atsparumo sąsajas su karių teigiamu požiūriu į tarnybą, veiklos atliktimi, išsipareigojimu kariuomenei, subjektyvia gerove. Kartu tai unikali psichologinio atsparumo prielaidų ir padarinių tyrimų perspektyva organizacinės psichologijos srityje. Ji atveria naujas galimybes kompleksiskai tirti įvairių profesinių grupių darbuotojų psichologinį atsparumą, jo prielaidas ir padarinius, planuoti ir įgyvendinti į darbuotojų psichologinio atsparumo stiprinimą nukreiptas vadovavimo bei žmogiškųjų išteklių valdymo intervencijas.

### **Praktinė reikšmė**

Šiuolaikinė kariuomenės aplinka – tai įvairių veiksnių, tokių kaip pokyčiai, neapibrėžtumas, veiklos sudėtingumas, išorinis su visuomenės saugumu susijęs socialinis spaudimas, derinys. Nauja realybė reikalauja, kad karinė organizacija atliėtų visuomenės lūkesčius ir kartu kurtų tokią vidinę aplinką ir kariuomenę, kuri ne tik efektyviai veikia, bet ir yra palanki joje tarnaujantiems kariams. Atsparumo sąvoka, šiuolaikiniu požiūriu, apima mažiausiai tris organizacinius lygmenis – individualų, grupių / komandų ir visos organizacijos, o pagrindą šioje socialinėje sistemoje sudaro individualaus kario psichologinis atsparumas. Remiantis įgyvendintu Lietuvos kariuomenės profesionalių karių psichologinio atsparumo veiksnių ir padarinių tyrimu galima išskirti keletą svarbiausių praktinio pritaikymo aspektų.

Psichologinis atsparumas turėtų būti vertinamas ne tik kaip individuali kario charakteristika, o kaip visos sistemos bruožas, kuris pasireiškia individualiu, komandos ir visos organizacijos lygiais. Kariuomenės, kaip organizacijos, vienas iš tikslų – bendras organizacijos atsparumas, kuriame, be

ginkluotės ir strategijos, didelę reikšmę turi ir žmogiškieji ištekliai. Todėl karių atsparumo stiprinimas sietinas su įvairiomis intervencinėmis priemonėmis, pradedant nuo žmogiškųjų išteklių valdymo ir baigiant kiekvieno kario mokymais, individualia teikiama pagalba ir pan. Reikia stiprinti žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą, kurioje karių atsparumo reiškiniai būtų skiriamas dėmesys per atrankas, diegiamos atsparumo stebėsenos, palaikymo ir stiprinimo tikslinės programos kvalifikacijos kėlimo kursuose bei kariuomenės mokymo įstaigose. Įvertinus psichologinio atsparumo reikšmę ir poveikį karių veiksmingam funkcionavimui, galima išsamiau nagrinėti tuos organizacinius ir individualius išteklius, kurie prisideda prie bendrų organizacijos tikslų.

Tyrimu atskleistos organizacinės ir individualios charakteristikos, kurios didina psichologinį atsparumą, o supratimas, kokie veiksniai jį lemia, gali padėti kariams ir vadams stiprinti organizacinius ir individualius išteklius, prisidedančius prie kiekvieno kario ir visos organizacijos atsparumo. Nors tyrimas atliktas taikant skerspjūvio metodą, gauti rezultatai leidžia teigti, kad svarbu reguliariai vertinti karių psichologinį atsparumą greta kitų fizinio ir psichologinio pasirėngimo rodiklių. Atitinkamai galima koreguoti karių profesinio parengimo sistemą ir taikyti būtent psichologinio atsparumo ugdymo programas; plėtoti karių atsparumo stebėsenos sisteminius tyrimus pagal vienodą rodiklių sistemą, supažindinant karius asmeniškai, ir skatinti pasinaudoti jau egzistuojančiomis ir dar kuriamomis psichologinio atsparumo stiprinimo programomis.

Tyrimo rezultatai analizuoti remiantis individualiu lygmeniu gautais rezultatais, nes tyrimo objektas buvo būtent individualus karys. Kita vertus, šiuolaikinėje kariuomenėje kariai veikia komandomis, todėl tyrime atskleistos grupės lygmens charakteristikų (suvokto komandos sutelktumo ir kolegų paramos) sąsajos su kario psichologiniu atsparumu išryškina palankios artimosios socialinės aplinkos reikšmę karių atsparumui. Gauti rezultatai turi praktinę vertę stiprinant karių komandų funkcionavimo socialinius aspektus – bendradarbiavimą, sutelktumą, tarpusavio pagalbą.

### **Tyrimo tikslas, uždaviniai, ginamieji teiginiai ir tyrimo schema**

**Tyrimo tikslas:** nustatyti Lietuvos kariuomenės profesinės karo tarnybos karių organizacines ir individualias psichologinio atsparumo prielaidas ir psichologinio atsparumo vaidmenį kariui ir karinei organizacijai svarbiems padariniams.

## **Tyrimo tikslui įgyvendinti iškelti šie uždaviniai:**

1. Nustatyti karių psichologinio atsparumo, jo prielaidų, padarinių raišką ir sąsajas su demografinėmis ir profesinės veiklos charakteristikomis.
2. Ištirti organizacinių (lyderystės stiliaus, suvokto komandos sutelktumo, suvoktos kolegų paramos) ir individualių (profesinio saviveiksmingumo, gebėjimo adaptuotis, proaktyvumo, vidinės motyvacijos) veiksnių reikšmę karių psichologiniam atsparumui.
3. Išnagrinėti karių psichologinio atsparumo reikšmę padariniams kariui ir organizacijai: darbo atlikčiai, pasitenkinimui tarnyba, įsipareigojimui organizacijai bei subjektyviai gerovei.
4. Nustatyti karių psichologinio atsparumo kaip tarpinio veiksnio vaidmenį organizacinių ir individualių veiksnių sąsajoms su darbo atliktimi, pasitenkinimu tarnyba, įsipareigojimu organizacijai ir karių subjektyvia gerove.

## **Ginamieji teiginiai:**

1. Organizaciniai veiksniai – transformacinė ir transakcinė lyderystė, suvoktas komandos sutelktumas bei kolegų parama teigiamai, o pasyvus lyderystės stilius neigiamai susiję su karių psichologiniu atsparumu.

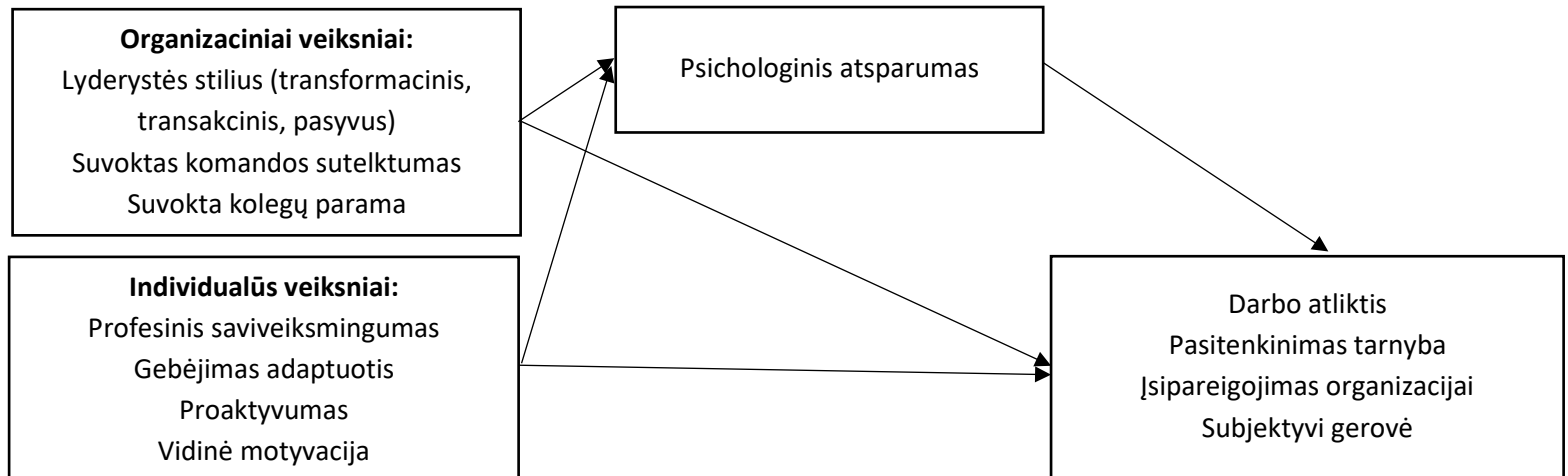
2. Individualūs veiksniai – karių profesinis saviveiksmingumas, proaktyvumas, gebėjimas adaptuotis ir vidinė motyvacija yra teigiamai susiję su karių psichologiniu atsparumu.

2. Kariai, pasižymintys aukštesniu psichologiniu atsparumu, geriau vertina savo veiklos atlikimą, yra labiau patenkinti tarnyba, jaučiasi stipriau įsipareigoję kariuomenei kaip organizacijai ir pasižymi didesne subjektyvia gerove.

3. Karių psichologinis atsparumas yra tarpinis veiksnys organizacinių veiksnių ryšiuose su padariniams kariui ir organizacijai: aukštesnis psichologinis atsparumas paaiškina ryšius tarp lyderystės stilių, suvokto komandos sutelktumo, suvoktos kolegų paramos ir subjektyviai vertinamos darbo atlikties, pasitenkinimo tarnyba, įsipareigojimo organizacijai, subjektyvios gerovės.

4. Karių psichologinis atsparumas yra tarpinis veiksnys individualių veiksnių ryšiuose su padariniams kariui ir organizacijai: aukštesnis psichologinis atsparumas paaiškina ryšius tarp karių profesinio saviveiksmingumo, proaktyvumo, gebėjimo adaptuotis, vidinės motyvacijos ir subjektyviai vertinamos darbo atlikties, pasitenkinimo tarnyba, įsipareigojimo organizacijai, subjektyvios gerovės.

Atsižvelgiant į tyrimo tikslą ir uždavinius, analizuotą literatūrą konstruojame tokią konceptualią tyrimo schemą (1.1 pav.). Joje organizacinių ir individualių veiksnių sąsajas su karo tarnybos psichologiniais padariniams medijuoja psichologinis atsparumas.



1.1 pav. Konceptuali tyrimo schema

## 1. TYRIMŲ APŽVALGA

Šiame darbe tiriamas karių psichologinį atsparumą, jį prognozuojančius veiksniai bei organizacijai ir kariui svarbius padarinius. Karių psichologinis atsparumas šiame tyrime suprantamas kaip asmeninė charakteristika, kuri gali būti ugdoma, palaikoma ir skatinama organizacijos. Organizacija, sudarydama sąlygas ir palankią aplinką karių psichologiniam atsparumui stiprinti, didina ir savo atsparumą. Šiame skyriuje nagrinėjami tyrimų rezultatai rodo, kad organizacijos gali padėti savo darbuotojams tapti atsparesniems, sukurdamos atsparumui palankią kultūrą bei aplinką, o tai savo ruožtu lemia geresnius organizacijos veiklos rezultatus.

Tyrimų apžvalgos skyrių sudaro trys poskyriai. Pirmajame aprašyta atsparumo organizacijoje samprata, pateiktos mokslininkų įžvalgos apie atsparumo organizacinį, komandos bei individualų lygmenis. Antrajame pristatomi tyrimai, nagrinėjantys karių atsparumą. Trečiajame poskyryje aptariamos teorinės šio tyrimo prielaidos remiantis darbo reikalavimų ir išteklių (angl. *Job Demands–Resources*) teorija (Demerouti, Bakker, Nechreiner, & Schaufeli, 2001; Bakker & Demerouti, 2014, 2017) ir Hobfoll (1989, 2001) išteklių išsaugojimo teorija (angl. *The Conservation of Resources theory*) bei Kuntz ir kolegų (2016) darbuotojų atsparumo koncepcija. Apibūdinamos potencialios tyrimo konstrukto sąsajos, pristatoma šio disertacinio tyrimo idėja bei tyrimo modelis.

### 1.1. Atsparumas organizacijoje

Žodis *atsparumas* kilęs iš lotynų kalbos veiksmažodžio *resilire* (atsparus), kuris reiškia „atšokti atgal“. Oksfordo anglų kalbos žodyne šis terminas apibrėžiamas kaip „gebėjimas atlaikyti arba greitai atsigausti, patyrus „sunkių sąlygų poveikį“ (Pearsall, Hanks, Soanes, & Stevenson, 2006). Atsparumas yra vienas pagrindinių pozityviosios psichologijos ir organizacinės elgsenos konstrukto (Luthans, 2002) ir apibendrintai apibrėžiamas kaip teigiamas asmens prisitaikymas prie nepalankių aplinkybių (Sutcliffe & Vogus, 2003). Šiame darbe karių psichologinis atsparumas nagrinėjamas iš organizacinės psichologijos mokslo perspektyvos, siejant šį reiškinį su organizacijų veikla, darbo procesais ir darbuotojais.

Mokslinius tyrimus, nagrinėjančius darbuotojų atsparumą, pagal tyrimo objektą galima skirstyti į tris kryptis: tyrimai, kuriuose nagrinėjamas organizacijos atsparumas, darbo grupės / komandos bei individualaus lygmens (darbuotojo) atsparumas.

*Organizacijos atsparumas* apibrėžiamas kaip funkcija organizacijos bendro situacijos suvokimo, gebėjimo prisitaikyti ir išlaikyti funkcionavimo balansą sudėtingoje, dinamiškoje vidinėje aplinkoje bei išorinių socialinių-ekonominių ryšių sistemoje (McManus, Seville, Vargo, & Brunsdon, 2008). Tai apima veiksmingą valdymą ir nelaimių ar krizių įveiką, kai organizacija siekia tikslų, veikdama neapibrėžtumo, permainų ar kitomis sudėtingomis sąlygomis (Seville et al., 2006). Baird ir kolegos (2013) organizacijos lygmens atsparumą įvardija kaip veiklos aplinkos ir vidinės organizacinės sistemos komponentų derinį, kuris padeda išlaikyti organizacijos funkcionavimo pusiausvyrą iškilus išoriniams ar vidiniams iššūkiams. Barasa, Mbau ir Gilson (2018) pabrėžia organizacijos atsparumo kritinę reikšmę, nes jis leidžia sistemoms išgyventi ir prisitaikyti prie kintančių aplinkybių.

Atsparumo reikšmė ypač išryškėja įgyvendinant organizacinius pokyčius, kai svarbu ne tik diegti naujoves, tobulinti struktūrą ir pan., bet ir išlaikyti darbo eigą, tiekti prekes ir teikti paslaugas, išvengti finansinių nuostolių (Lee, Sodom, & Zamorski, 2013). Tokiomis sąlygomis teigiama ir pokyčius palaikanti darbo aplinka grindžiama trimis pagrindiniais aspektais: 1) organizacine lyderyste ir kultūra, palaikančia organizacijos gebėjimą prisitaikyti, 2) vidiniais socialiniais tinklais, kuriais prirėkęs gali pasinaudoti personalas, ir 3) darbuotojų pasirengimu pokyčiams, kuriuos lemia apibrėžta strateginė vystymo kryptis, aiškus planavimas, pokyčių komunikacija ir kiti veiksniai (Chang-Richards, Vargo, & Seville, 2013). Tokiomis sąlygomis ypač išryškėja proaktyviojo ir adaptyviojo organizacinio atsparumo reikšmė. Baird ir kolegų (2013) teigimu, proaktyvusis atsparumo komponentas – tai organizacijos gebėjimas pasirengti galimoms nepalankioms situacijoms ar įvykiams, proaktyvus planavimas, siekiant sumažinti neigiamus padarinius, galimų sudėtingų situacijų prevencijos priemonių taikymas. Adaptyvusis atsparumas siejamas su organizacijos gebėjimu konstruktyviai ir teigiamai reaguoti į iškilusias sudėtingas situacijas, atsigauti ir išlaikyti vidinių procesų balansą. Nemeth ir Hollnagel (2022) taip pat teigia, kad organizacijų gebėjimas reaguoti į trikdžius ir grėsmes, stebėti įvykius vidinėje ir išorinėje aplinkoje, numatyti problemas ir mokytis iš patirties lemia jų atsparumo kokybę.

Duchek (2020) pabrėžė organizacinio atsparumo stiprinimo reikšmę teigdamas, kad organizacinė sistema pasiekimų ar nesėkmių situacijose mokosi iš savo patirties ir taip ne tik stiprina savo atsparumą, bet ir kuria bei pritaiko naujas atsparumo stiprinimo galimybes. Barasa ir kolegos (2018) siūlo toliau plėtoti šią mintį ir teigia, jog organizacinio atsparumo sąvoka apima ne tik organizacinės sistemos prisitaikymą kritinėse situacijose, bet ir tolesnio vystymosi, tobulėjimo, transformacijos procesus. Patirtos neigiamos

patirtys padeda organizacijoms vystytis, kaupti patirtį, pasinaudoti turimais ir kurti naujus išteklius, kurie, savo ruožtu, gali padėti veiksmingai prisitaikyti prie sunkių situacijų ateityje.

Organizacinis atsparumas tiriamas atsižvelgiant į organizacijos veiklos sritį. Galima paminėti atsparumo tyrimus verslo organizacijose (Shin, Taylor, & Seo, 2012), sveikatos priežiūros įstaigose (Gabriel, Diefendorff, & Erickson, 2011), švietimo institucijose (Schelvis, Zwetsloot, Bos, & Wiezer, 2014; Mullen, Shields, & Tienken, 2021), ne pelno organizacijose (Witmer & Mellinger, 2016). Karinių organizacijų atsparumo tyrimai šiuo lygmeniu nėra išplėtoti, galima paminėti vos keletą publikacijų, kuriose aptariama organizacinio atsparumo problematika karinėje organizacijoje. Pavyzdžiui, Zaboli, Seyedin, Nasiri ir Malmoon (2020) pristato karo ligoninių organizacinio atsparumo vertinimo instrumentus ir jų taikymo galimybes, Alexeev ir kolegos (2017) aptaria karinių sistemų kibernetinio atsparumo problemą.

*Komandos atsparumas.* Atsparumo komandos lygmeniu tyrimuose aptariama komandos atsparumo samprata, nagrinėjamos šį reiškinį stiprinančios prielaidos, aptariama šio atsparumo reikšmė komandinio darbo procesams bei rezultatams (Hartwig, Clarke, Johnson, & Willis, 2020; Hartmann et al., 2020; Raetze et al., 2021). Apibūdindami komandinio atsparumo sąvoką, kai kurie autoriai teigia, kad tai grupės lygmens apibendrintas reiškinys, kuris yra pagrįstas individualiu komandos narių atsparumu ir ilgainiui pasireiškia kaip bendras visai komandai gebėjimas įveikti iššūkius (West, Patera, & Carsten, 2009; Gucciardi et al., 2018). Remiantis šiuo požiūriu, komandos atsparumas tiesiogiai priklauso nuo kiekvieno komandos nario individualaus atsparumo. Morgan, Fletcher ir Sakar (2015) pasiūlė komandos atsparumą apibrėžti kaip dinaminį psichosocialinį procesą, kuris apsaugo grupę nuo galimų neigiamų stresorių poveikio, su kuriuo susiduriama kolektyviai. Tai apima procesus, kuriems komandos nariai, patirdami sunkumų, naudoja savo individualius ir kolektyvinius išteklius, siekdami teigiamai prisitaikyti. Hartmann ir kolegos (2020) bei Gucciardi ir kolegos (2018) konceptualizavo komandinį atsparumą kaip procesą, kylantį iš sąveikos tarp komandos narių, bet pasireiškiantį aukštesniu lygmeniu, palyginti su individualiu atsparumu.

Hartwig ir kiti (2020) atliko sisteminę darbo komandų atsparumo tyrimų apžvalgą ir apibendrino, kad komandos atsparumas – tai spaudimo komandai veiksmingo valdymo procesas, kuris ne tik padeda konstruktyviai reaguoti į situacinius iššūkius, bet ir stiprina gebėjimą susidoroti su būsimais sunkumais. Jis apima tris pagrindinius aspektus: dinamiškumą (atsparumas yra dinamiškas, kintantis reiškinys), adaptyvumą (pozityvų prisitaikymą prie

sudėtingos situacijos) ir tvarų komandos gyvybingumą (išsvermę, gebėjimą išlaikyti aukštą veiklos efektyvumą).

Tirdami išorinius ir vidinius veiksnius, kurie gali turėti įtakos komandos atsparumui, Stoverink, Kirkman, Mistry ir Rosen (2020) pabrėžia, kad komandoms, siekiančioms įveikti iššūkius ar kritines situacijas, svarbu pirmiausia minimizuoti neigiamus poveikius, po to koordinuoti komandos procesus ir sutelkti išteklius, padedančius įgyvendinti tikslus. Tarpasmeniniu lygiu komandos vadovui svarbu priimti pagrįstus sprendimus, reguliuoti tarpasmeninius konfliktus, stiprinti komandos narių motyvaciją ir tarpusavio pasitikėjimą. Šie autoriai pabrėžia, kad svarbiausieji komandos atsparumo ištekliai yra komandos profesinis pajėgumas, grupės narių vienodas požiūris į komandinį darbą, gebėjimas improvizuoti, psichologinis saugumas. Kozlowski ir Ilgen (2006) teigimu, kolektyviniam atsakui į nepageidaujamus įvykius reikia, kad komandos turėtų aiškiai įvardytus bendrus veiklos tikslus, bendradarbiautų ir atsižvelgtų į tarpusavio priklausomybę, kuri būtina kartu atliekant darbo užduotis ir siekiant komandinio darbo tikslų. Brykman ir King (2021) akcentuoja, kad komandos darbui būtini materialiniai, informaciniai, laiko, žinių ar gebėjimų ištekliai, o jų trūkumas, sudėtingos užduotys, laiko spaudimas, konfliktinės situacijos ir pan. sukuria situacijas, kurioms valdyti reikia aktyvinti komandos narių atsparumą kaip vieną svarbiausių iššūkių valdymo veiksmų.

*Individualus atsparumas.* Individualų darbuotojo atsparumą galima įvardyti kaip pagrindinį tiek organizacinio, tiek komandinio atsparumo elementą. Darbuotojas yra pagrindinis elementas organizacijos kaip sudėtingos socialinės sistemos ir mažesnio socialinio vieneto – darbo grupės / komandos struktūroje. Todėl galima teigti, kad atsparumas tiek organizacijos, tiek grupės / komandos lygiu prasideda nuo kiekvieno darbuotojo atsparumo.

Mokslinėje literatūroje galima rasti nemažai darbuotojo atsparumo apibrėžimų, kurie išskiria įvairius atsparumo aspektus. Pavyzdžiui, Maddi (1987) atsparumą apibrėžia kaip išsvermingumą: atsparūs asmenys geriau susidoroja su organizacijos darbuotojų skaičiaus mažinimu, nei mažiau atsparūs, o tai lemia geresnę jų sveikatą, gerovę, užtikrina nuoseklų darbo užduočių vykdymą. Rossi, Meurs ir Perrewé (2013) darbuotojų atsparumą aiškina kaip gebėjimą prisitaikyti ir tinkamai panaudoti įvairius išteklius, todėl darbuotojai, turintys šių gebėjimų, gali geriau susidoroti su pokyčiais ir sunkumais darbo vietoje. Kuntz ir kolegos (2016) vieni pirmųjų apibūdino darbuotojų atsparumą kaip „gebėjimą panaudoti išteklius, nuolat prisitaikyti ir klestėti darbe net ir sudėtingomis aplinkybėmis“ (Kuntz et al., 2016, p. 460). Vėliau šios tyrimų grupės autoriai patikslino, kad atsparumas – tai gebėjimas klestėti besikeičiančioje aplinkoje, kurį skatina organizacinis kontekstas,

įskaitant vadovavimą ir organizacinę kultūrą (Kuntz, Malinen, & Näswall, 2017). Malik ir Garg (2018) atsparumą darbe apibrėžė kaip asmens gebėjimą valdyti nepalankias situacijas, kasdienį darbo stresą, išlaikyti vidinę pusiausvyrą, mokytis iš netikėtų nesėkmių, aktyviai ruošti būsimiems iššūkiams, demonstruojant didesnę kompetenciją, profesinį augimą ir gebėjimą susidoroti su būsimais iššūkiams darbo vietoje.

Šiame disertaciniame tyrime, remiantis Malik ir Garg (2018) bei Kuntz ir kolegų pateiktais apibrėžimais, vadovaujamosi tokia *kario psichologinio atsparumo* samprata: tai *individuali asmens charakteristika, apibūdinanti gebėjimą tinkamai panaudoti įvairius išteklius, valdyti nepalankias situacijas ir kasdienį stresą tarnyboje, mokytis iš nesėkmių, klestėti darbe, aktyviai ruošti būsimiems iššūkiams, demonstruoti kompetenciją ir profesinį augimą* (Malik & Garg, 2018; Kuntz et al., 2016).

Psichologinis atsparumas kaip elementas įtraukiamas ir į sudėtingesnių psichologinių reiškinių struktūrą. Galima paminėti pastaraisiais metais plėtojamus darbuotojų vikrumo (angl. *agility*) tyrimus, kurie atskleidžia, kad atsparumas veikia kaip vikrumo dėmuo kartu su proaktyvumu ir adaptyvumu (Sherehiy & Karwowski, 2014; Muduli, 2009; Dzimidienė & Bagdžiūnienė, 2022). Plačiai tyrinėjamo psichologinio kapitalo struktūroje vienas elementų taip pat yra atsparumas kartu su saviveiksmingumo, optimizmo ir vilties dėmenimis. Psichologinis kapitalas apibrėžiamas kaip sudėtinis konstruktas, jungiantis minėtas pozityvias psichologines būsenas, kurios pagerina savijautą ir stiprina asmens darbingumą. Psichologinis kapitalas padeda darbuotojams nuolat tobulėti, gerinti savo asmeninius rezultatus, o darbdavių dėmesys darbuotojų psichologiniam kapitalui padeda gerinti organizacijos veiklą visais lygmenimis (Luthans, Youssef & Avolio, 2006; Luthans et al., 2007; Luthans & Broad, 2022). Tyrėjai nustatė teigiamus ryšius tarp psichologinio kapitalo ir veiklos rezultatų, pasitenkinimo darbu, organizacinio įsipareigojimo, įsitraukimo į darbą ir daugelio kitų pozityvių, veiklos rezultatams reikšmingų psichologinių reiškinių (Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

Naujausių akademinių diskusijų dėmesio centre yra klausimai apie atsparumą ne vien kaip gebėjimą, bet ir kaip procesą, apie jo kilmę ir vystymąsi laikui bėgant, apie jo perdavimą nuo individualaus iki kolektyvinio lygio, tai yra nuo atskirų asmenų iki komandų ir organizacijų (Stoverink et al., 2020; Raetze et al., 2021).

Darbuotojų atsparumo reikšmė vertinama tiriant įvairius šio reiškinio padarinius. Pavyzdžiui, Shin ir kiti (2012) nustatė, kad atsparūs darbuotojai yra labiau įsipareigoję pokyčiams dėl bendro pozityvaus požiūrio, teigiamų emocijų, kurios gali būti išgyvenamos net ir pokyčių situacijose. Mallak ir Yildiz (2016) teigia, kad didesnis atsparumas gali sumažinti stresą darbo

vietoje, paskatinti kokybiškų sprendimų priėmimą, sumažinti nedarbingumo dienų skaičių ir skatinti didesnę pasitenkinimą darbu. Atsparumas yra teigiamai susijęs su laimės darbe pojūčiu, pasitenkinimu darbu, darbo rezultatais ir organizaciniu įsipareigojimu (Mayfield, 2019). Nustatyta, kad atsparumas darbe yra ne tik reikšmingas aukštus darbo rezultatus prognozuojantis veiksnys, bet ir siejasi su darbuotojų energingumu, pasinėrimu į veiklą, t. y. aktyviu išitraukimu į darbą (Dai, Zhuang, & Huan, 2019). Taip pat nustatyta, kad atsparių darbuotojų psichinė ir fizinė sveikata yra geresnė, nei mažiau atsparių (Salanova, Llorens, & Schaufeli, 2011). Papildoma darbuotojų atsparumo nauda yra susijusi su tuo, kad atsparūs darbuotojai geriau pasirenge susidoroti su iššūkiais ir už darbo ribų, todėl, kaip teigia Kuntz ir kolegos (2016), organizacijos, stiprindamos darbuotojų atsparumą, taip pat prisideda prie platesnės bendruomenės atsparumo stiprinimo.

Organizacijų tyrimuose kaip darbuotojų atsparumo šaltiniai nurodoma teigiama darbo aplinka, individualios asmeninės savybės, ypač išskiriant adaptyvius atsparaus elgesio aspektus (Baird et al., 2013; Chang-Richards et al., 2013). Teigiamą darbo aplinką, anot šių autorių, apibūdina trys pagrindiniai aspektai: organizacinė lyderystė ir kultūra; socialiniai tinklai ir tarpasmeniniai santykiai; pasirengimas pokyčiams, kuri lemia aiškus planavimas ir kryptis (Chang-Richards et al., 2013). Kadangi darbo vietoje vis dažniau reikalaujama lankstumo ir gebėjimo prisitaikyti (Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000), reikalingas darbuotojo lygmens atsparumo modelis, kuriame daugiausia dėmesio būtų skiriama ne stabilioms individo savybėms, o organizacijos teikiamiems ištekliams. Kuntz ir kolegų (2016) teigimu, darbuotojų atsparumą skatina organizacinis kontekstas, įskaitant vadovavimą ir organizacinę kultūrą. Tai reiškia, kad organizacijoms tenka didelis vaidmuo kuriant tokią aplinką, kurioje darbuotojas galėtų kaupti atsparumo išteklius, o ne tik juos eikvoti, kai reikia prisitaikyti ir dirbti esant spaudimui (Kuntz et al., 2016). Darbo aplinkoje atsparumas tiriamas atsižvelgiant ir į konkrečių profesinių grupių specifiką, veiklos turinį, darbo sąlygas. Veiksniai, stiprinantys ir padedantys formuoti darbuotojų atsparumą, bei atsparumo reikšmė profesinei veiklai tiriami medicinos darbuotojų (Cooper, Brown, Rees, & Leslie, 2020; Ožeraitienė, Gabrilavičiūtė, & Gaigalaitė, 2015), pedagogų (Beltman, 2021), policijos darbuotojų (Janssens, van der Velden, Taxis, & van Veldhoven, 2021), gaisrininkų (Conway & Waring, 2021), klientus aptarnaujančių darbuotojų (Kotzé & Lamb, 2012). Galima įvardyti tik pavienius tiesioginių organizacinės aplinkos charakteristikų ir darbuotojų atsparumo sąsajų tyrimus, tačiau daugelis autorių nurodo, kad atviros, palaikančios,

įgalinančios, bendradarbiaujančios ir į mokymąsi orientuotos darbo aplinkos buvimas skatina darbuotojų atsparumą (Bommer, Rich, & Rubin, 2005; Bouckennooghe, Devos, & Van den Broeck, 2009; Egan, Yang, & Bartlett, 2004; Marsick ir Watkins, 2003).

Psichologinio atsparumo tyrimai, jo stiprinimo intervencijų taikymas ypač aktualūs visų šalių, taip pat ir Lietuvos, kariuomenei. Didėjant neapibrėžtumui ir augant atsparumo poreikiui svarbu kaupti informaciją, stebėti karių atsparumo dinamiką įvairiais tarnybos etapais ir planuoti intervencijas. Sudėtinga remtis visos populiacijos ar kitų profesijų darbuotojų tyrimais, nes karių tarnyba skiriasi nuo įprasto civilio darbuotojo gyvenimo darbe. Organizacijos gali skatinti darbuotojų atsparumą pasitelkdamos įvairias jų ugdymo iniciatyvas: darbuotojų vertinimą, žmogiškųjų išteklių valdymą, mokymosi ir plėtros galimybes, bei kurdamos palaikančią ir įtraukią darbo aplinką. Tačiau klausimas apie Lietuvos profesinės tarnybos karių psichologinio atsparumo veiksnius ir reikšmę organizacijai kol kas lieka atviras, ir būtent tokių tyrimų trūkumas paskatino jų imtis – nagrinėti karių psichologinio atsparumo veiksnius ir padarinius kariuomenei.

## 1.2. Psichologinis atsparumas kariuomenėje

Šiame darbe pagrindinis analizuojamas reiškinys yra karių psichologinis atsparumas, jo prielaidos bei pasekmės kariui ir organizacijai, todėl pirmiausia apžvelgiami svarbiausieji tyrimai, susiję su kariuomenės veikla. Reikia pabrėžti, kad ši tyrimų sritis Lietuvoje dar tik pradeda plėtoti, pavyko rasti vos keletą mokslinių publikacijų, kuriose nagrinėjamas karių atsparumas ir jo veiksniai (Bekesiene et al., 2022a, b; Bekesiene, Smaliukienė & Kanapeckaitė, 2023). Karys yra vienos didelės organizacijos, t. y. kariuomenės, darbuotojas. O karių tyrimų poreikis sietinas pirmiausia su tuo, kad karių darbą galima apibūdinti kaip tarnystę, nes jie turi būti pasiekiami bet kuriuo metu (bet kuriuo paros laiku ir bet kurią savaitės dieną) ir prirėkus prisistatyti per dvi valandas. Kita specifinė tarnavimo kariuomenėje ypatybė yra neapibrėžtumas ir veiklos įvairovė, nes karys turi atvykti į konkretų (ne visuomet tą patį) kariuomenės padalinį, kuriam gali vadovauti kitas vadas ir kur tenka vykdyti skirtingas tarnybos užduotis.

Atsparumo poreikis yra ypač svarbus šiuolaikinėms ginkluotosioms pajėgoms, nes kariuomenė – tai organizacija, kurios veiksmingas funkcionavimas tiesiogiai priklauso nuo bendro organizacijos, atskirų padalinių / komandų ir kiekvieno kario atsparumo.

Sinclair ir Britt (2013) knygoje „*Building Psychological Resilience in Military Personnel Theory and Practice*“ pabrėžia, kad svarbus visapusiškas

požiūris į psichologinio atsparumo ugdymą, apimančią individualaus ir grupės lygmens intervencijas. Autoriai ypač akcentuoja nuolatinių mokymų ir paramos reikšmę siekiant išlaikyti ir stiprinti karių psichologinį atsparumą laikui bėgant.

Van der Meulen ir kolegos (2020) atliko plačios apimties tyrimų metaanalizę, siekdami pateikti kiekybinę longitudinalių tyrimų apie karių psichologinio atsparumo ir psichikos sveikatos sąsajas sintezę (įtraukta 30 tyrimų, kuriuose dalyvavo daugiau kaip 60 000 karių). Pagrindinė metaanalizės išvada: kariai, kurių psichologinio atsparumo lygis buvo aukštesnis, turėjo mažiau psichikos sveikatos problemų. Psichologinis atsparumas buvo teigiamai susijęs su psichikos sveikata ir gerove: didesnio atsparumo karių psichikos sveikata yra geresnė, o ilgainiui jie aukščiau vertina savo gerovę.

Ne mažiau svarbūs tyrimai, analizuojantys karių psichologinio atsparumo prielaidas, kurios gali būti siejamos ne tik su tiesioginiais tarnybos aspektais, bet ir su platesne artimąja socialine aplinka. Pavyzdžiui, Simmons ir Yoder (2013) nagrinėjo karinio atsparumo reiškinių struktūrą ir atsparumo sąsajas su asmeninėmis savybėmis bei karių šeimų palaikymu. Nustatytos šios pagrindinės karinio atsparumo prielaidos: gebėjimas prisitaikyti, lankstumas, ištvermė, optimizmas, saviveiksmingumas, vado ir kolegų parama. Tai padeda asmeniui įveikti ir atsigaivinti po unikalių iššūkių, su kuriais susiduria kariai, pavyzdžiui, kovinio poveikio, dažno persikėlimo ir ilgo išsiskyrimo su šeima. Anot Simmons ir Yoder (2013), karinis atsparumas turi keletą teigiamų poveikių asmenims, šeimoms ir organizacijoms. Tai geresnė psichikos sveikata ir jausena, didesnis pasitenkinimas profesine veikla ir darbo našumas, didesnis karių išlaikymas tarnybos vietoje, geresnis jų profesinis pasirengimas bei mažesnis neigiamas streso poveikis.

Sudom, Lee ir Zamorski (2014) pabrėžia, kad aktualu ne tik tirti karių atsparumo lygį, bet ir analizuoti, ar atsparumas ir kitos individualios savybės, kurios prisideda prie teigiamų rezultatų esant stresui, ilgainiui išlieka stabilios. Autoriai pristatė Kanados ginkluotųjų pajėgų personalo tyrimo rezultatus ir analizavo atsparumo raiškos skirtumus, lygindami periodus nuo įdarbinimo į kariuomenę ir praėjus keleriems metams. Nors, vertinant vidutinius analizuojamos imties rezultatus, per aptartą laikotarpį atsparumo charakteristikos pasikeitė mažai, buvo pastebėta, kad pavienių karių atsparumo rodikliai labai pagerėjo.

Kamphuis, Venrooij ir Berg (2012, p. 3) kario psichologinį atsparumą apibrėžia kaip „gebėjimą optimaliai veikti ištikus stresinėms situacijoms, sukrečiantiems įvykiams ir patiriant nesėkmes, o po to teigiamai atsigaivinti tiek trumpalaikėje, tiek ilgalaikėje perspektyvoje, išlaikant motyvaciją likti karo

tarnyboje ir siekti jos tikslų“. Kamphuis ir kolegės (2012) tyrė Nyderlandų specialiųjų pajėgų, 2009–2010 m. dalyvavusių NATO misijoje ISAF, atsparumo išteklius prieš dalyvavimą tarptautinėje operacijoje ir jos metu bei nusiskundimus jai pasibaigus. Autoriai nustatė, kad svarbiausi atsparumo ištekliai prieš dislokavimą buvo saviveiksmingumas, socialinė parama, vadovavimas ir asmeninių lūkesčių valdymas, o dislokavimo metu ir po jo svarbiausias atsparumą palaikantis veiksnys buvo grupės sutelktumas. Ši analizė atskleidė labai svarbų su karių atsparumu susijusį aspektą: išteklių, kuris palaiko ir stiprina karių atsparumą, reikšmė nėra absoliuti ir vienoda visose situacijose. Priklausomai nuo situacijos, konkrečių užduočių, tarnybos etapų, skirtingi asmeniniai ir artimosios aplinkos bei organizaciniai ištekliai gali būti reikšmingi palaikant karių atsparumą, jį atkuriant ir stiprinant.

Pagrindinė Kamphuis ir kolegų (2012) sukurto karių atsparumo modelio idėja yra, kad kario psichologinį atsparumą gali veikti penkių skirtingų lygių veiksniai. Pirmąjį lygį, autorių teigimu, sudaro asmenybės savybės ir gebėjimai, įgūdžiai, antrojo lygmens veiksniai siejami su karių namų aplinka, parama, kurią jie gauna iš savo šeimos ir draugų. Kiti trys lygiai siejami su vykdomos karo tarnybos sąlygomis – komandų veiklos ypatumais, vadovavimo ir visą organizaciją apibūdinančių aspektų (personalo politikos, organizacinės kultūros). Šis karių atsparumo modelis gali padėti įgyvendinti empirinius karių atsparumo prielaidų tyrimus, įvertinti įvairių lygių atsparumo išteklius ir formuoti veiksmingas jų stiprinimo intervencijas.

Apibendrinant galima teigti, kad karių psichologinio atsparumo tyrimai yra ypač aktualūs šiuolaikiniame geopolitiniame kontekste, formuojant ir stiprinant visų šalių ginkluotąsias pajėgas, įskaitant ir Lietuvos kariuomenę. Todėl šio tyrimo dėmesio centre yra Lietuvos kariuomenės profesinės karo tarnybos karių psichologinio atsparumo reiškinys, veiksniai, kurie gali būti reikšmingi karių psichologiniam atsparumui įprastomis jų kasdienei tarnybai būdingomis sąlygomis, taip pat atsparumo reikšmė organizacijai ir pačiam kariui svarbiems padariniams.

### 1.3. Teorinės prielaidos tiriant psichologinį atsparumą kariuomenėje

Šiame tyrime karių atsparumo veiksniai analizuojami per asmeninių ir organizacinių išteklių prizmę, o tyrimo konceptualaus modelio teorinės prielaidos siejamos su dviem teorijomis, kurios apibūdina išteklių darbo aplinkoje sampratą, reikšmę ir įvairovę: darbo reikalavimų ir išteklių (angl. *Job Demands–Resources*) teorija (Bakker & Demerouti, 2017) ir Hobfoll (1989, 2001) bei kolegų (2018) išteklių išsaugojimo (angl. *Conservation of Resources, COR*) teorija. Ši analizės kryptis padeda atskleisti potencialius

atsparumo kariuomenėje šaltinius, kurie sukuria sąlygas, padedančias darbuotojams panaudoti išteklius atsparumui stiprinti, nuolat prisitaikyti ir klestėti darbe, net ir esant sudėtingoms aplinkybėms (Kuntz et al., 2016, p. 460).

Organizacinės psichologijos tyrimų srityje neabejotiną pripažinimą turi darbo reikalavimų ir išteklių teorija, kurios autoriai teigia, kad visos darbo aplinkos ir profesinės charakteristikos gali būti skirstomos į darbo reikalavimų ir išteklių grupes (Demerouti & Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2014). Tyrimai atskleidžia, kad kognityviniai, emociniai, krūvio reikalavimai siejasi su darbe patiriamu stresu, darbuotojų perdegimu ar išsekimu. Tuo tarpu ištekliai yra susiję su darbuotojų įsitraukimu į darbą, įsipareigojimu organizacijai, darbuotojų sveikata ir gerove. Kadangi ištekliai pasižymi didele įvairove, autoriai juos skirsto į darbo ir asmeninių išteklių grupes. Darbo ištekliai jungia keturias charakteristikų grupes: pirmoji – tai organizaciniai (organizacijos kultūra, klimatas, tokie žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai kaip atlygis, karjeros galimybės); antroji – tarpasmeniniai ištekliai (vadovo ir kolegų parama, komandos klimatas); trečią grupę sudaro ištekliai, susiję su turima pozicija (dalyvavimas priimančiais sprendimais); į ketvirtąją grupę įtraukti su vykdomomis užduotimis siejami ištekliai (užduočių reikšmingumas, autonomija veikti ir grįžtamasis ryšys). Asmeniniai ištekliai apima individualias darbuotojo charakteristikas: teigiamą savęs vertinimą, profesinį saviveiksmingumą, proaktyvumą, adaptyvumą, optimizmą, asmenybės bruožus (Bakker & Demerouti, 2017; Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2023; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007).

Hobfoll (1989, 2001, 2018) išteklių išsaugojimo teorijos pagrindiniai analizuojami reiškiniai yra ištekliai ir stresas. Ištekliai apibrėžiami kaip dalykai, kurie arba yra aukštai vertinami atskirai paėmus (pvz., savigarba, artimi ryšiai, sveikata, vidinė ramybė), arba pasitarnauja kaip priemonė siekti kitų vertinamų dalykų ar tikslų (pvz., pinigų ar socialinės paramos) (Hobfoll, 2002, p. 307). Išskiriami keturių tipų ištekliai, kuriuos turėdami žmonės sėkmingai prisitaiko prie aplinkos: materialiniai objektai (pvz., namai, maistas), sąlygos (pvz., socialinė parama, darbo kontrolė), asmeninės charakteristikos (pvz., profesiniai įgūdžiai, saviveiksmingumas) ir energijos ištekliai – ištekliai, kurie gali būti naudojami kitiems ištekliams gauti (pvz., finansai, žinios). Ištekliai darbo aplinkoje – tai visuma individualių ir organizacinių charakteristikų, kurios sudaro palankias sąlygas ir padeda organizacinėms sistemoms ir jų dalyviams pozityviai prisitaikyti susidūrus su sunkumais. Teorija akcentuoja, kad žmonės stengiasi apsaugoti savo išorinius ir vidinius išteklius ir energiją, kad nepatirtų nuostolio, o turimus išteklius naudoja naujiems ištekliams gauti. Ištekliai vertinami kaip reikšmingi savaime

arba kaip kitų vertingų išteklių pasiekimo ar apsaugos priemonės. Išteklių praradimas sukelia stresą, o gavimas – psichologinę gerovę. Psichologinis stresas šioje teorijoje siejamas ne su konkrečių įtampą keliančių šaltinių (streso priežasčių) poveikiu, o su trimis su išteklių praradimu susijusiomis aplinkybėmis. Stresas kyla tuomet, kai iškyla jų praradimo grėsmė; kai asmuo realiai išteklius praranda; kai išteklių apskritai nepakanka tinkamai veikti.

Taikant pagrindinius šių teorijų principus galima teigti, kad psichologinis karių atsparumas yra kariuomenei būtinas išteklius, kurį svarbu ugdyti ir stiprinti, o jam pasireikšti bei palaikyti taip pat reikalingi tam tikri ištekliai. Kaip pabrėžia išteklių išsaugojimo teorija, egzistuoja išteklių aglomeracija (vadinamasis išteklių karavanais), kuri reiškia, kad ištekliai egzistuoja ne pavieniui, o suformuoja išteklių grupes, kuriose vienų išteklių stiprinimas persiduoda ir kitiems ištekliams ir juos stiprina (Hobfoll, Halbesleben, Neveu, & Westman, 2018).

Mokslinėje literatūroje pristatomi įvairiose organizacijose atlikti tyrimai, kurie patvirtina, kad darbuotojų atsparumo išteklių grupei gali būti priskirta darbuotojams suteikiama parama ir grįžtamasis ryšys (Kuntz, Connell, & Näswall, 2017), atsparumą stiprinančios žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos (Bardoel, Pettit, De Cieri, & McMillan, 2014), socialinė aplinka (Hobfoll, 1989). Hartmann bei kolegos (2020) atliko daugiau nei aštuoniasdešimties mokslinių publikacijų, kuriose nagrinėjami darbuotojų atsparumo antecedentai, sisteminę analizę ir sugrupavo šiuos veiksnius į penkias grupes: asmenybės bruožai ir kultūrinės vertybės; asmeniniai ištekliai (saviveiksmingumas, pasitikėjimas savimi, kontrolės lokusas); nuostatos ir įsitikinimai; emocijos; darbo reikalavimai ir ištekliai. Karių psichologinis atsparumas dažniausiai siejamas su asmeniniais ištekliais – individualiomis kario charakteristikomis (Schok, Kleber, & Lensvelt-Mulders, 2010), vadovų vaidmeniu (Bartone, 2006), socialine vado, komandos kolegų ir šeimos parama (Zang et al., 2012), dalyvavimu mokymo programose (Boermans, Delahajj, Korteling, & Euwema, 2012).

Kuntz ir kolegos (2016) analizuoja individualaus darbuotojo ir organizacijos atsparumo sąsajas dviem aspektais. Šie autoriai laikosi požiūrio, kad organizacijos atsparumą sukuria joje dirbančių pavienių darbuotojų atsparumas, t. y. organizacinio lygmens atsparumas – individualaus lygmens atsparumo apibendrinta išraiška. Šių autorių sukurta ir mūsų tyrime naudojama atsparumo vertinimo skalė atspindi būtent darbuotojo, o ne organizacijos požiūrį. Autoriai taip pat pabrėžia, kad darbuotojų atsparumas ir elgesys, rodantys šį gebėjimą, pasireiškia konkrečioje organizacinėje aplinkoje, yra individualių ir aplinkos veiksnių sąveikos rezultatas.

Gilinantys į karių psichologinio atsparumo tyrimus, galima pastebėti, kad dauguma jų siejami su karių patirtomis traumomis, didele psichologine įtampa ar stresą keliančiomis situacijomis, streso ar padidintų reikalavimų situacijų įveika ir pan. Kasdienėje profesionalių karių veikloje taip pat tenka valdyti ir tinkamai reaguoti į sudėtingas, fiziškai ar emociškai sunkias situacijas, nors jos nėra dažnos. Todėl šiame tyrime į karių atsparumo reiškinį žvelgiama iš platesnės perspektyvos, atsparumas nagrinėjamas kasdienėje karių veikloje, o prielaidos analizuojamos organizacinių ir asmeninių išteklių kontekste. Empiriškai tikrinama organizacinių (vadovavimo, komandos sutelktumo, kolegų paramos) ir asmeninių (saviveiksmingumo, proaktyvumo, adaptyvumo ir vidinės motyvacijos) charakteristikų reikšmė karių psichologiniam atsparumui.

#### 1.4. Karių psichologinio atsparumo prielaidų tyrimai

Psichologinis atsparumas gali būti nagrinėjamas ne tik kaip gebėjimas, bet ir kaip dinamiškas prisitaikymo prie aplinkos reikalavimų procesas, apimantis nuolatinę individo ir aplinkos sąveiką. Skirtingomis aplinkybėmis ar įvairiose srityse individai gali būti nevienodai atsparūs kylantiems iššūkiams. Psichologinio atsparumo galima išmokti ir jį ugdyti, o atsparūs žmonės prisideda prie komandos ir visos organizacijos atsparumo.

Šiame tyrime analizuojamos organizacinės ir individualios atsparumo prielaidų grupės ir jų sąsajos su karių psichologiniu atsparumu. Organizacinių veiksmų grupę sudaro lyderystės stiliai (transformacinis, transakcinis ir pasyvus), komandos, kuriai tyrimo metu priklauso tyrimo dalyvis, suvoktas sutelktumas ir socialinės paramos tipas – komandos kolegų parama. Individualių veiksmų grupę sudaro kario profesinis saviveiksmingumas, gebėjimas adaptuotis, proaktyvumas ir vidinė darbo motyvacija. Toliau 1.4.1 ir 1.4.2 poskyriuose išsamiau analizuojamos organizacinės ir individualios karių psichologinio atsparumo prielaidos ir pagrindžiama potenciali į tyrimo modelį įtrauktų veiksmų reikšmė karių atsparumui.

##### 1.4.1. Organizaciniai veiksniai ir karių psichologinis atsparumas

Pasak tyrėjų, vadovai, suprantantys darbuotojų atsparumo svarbą, gali padėti jiems prisitaikyti ir veiksmingai spręsti darbo klausimus bei išgyventi organizacijos pokyčius (Bardoel et al., 2014). Nors tyrimų, atskleidžiančių vadovų elgesio ir darbuotojų atsparumo sąsajas, nėra daug, juose akcentuojama vadovavimo svarba (Luthans, 2002), vadovo palaikymas darbe gali padėti stiprinti darbuotojų atsparumą (Bardoel et al., 2014).

*Lyderystės stiliai.* Karinė lyderystė nuo vadovavimo valstybinėms ar verslo organizacijoms skiriasi ne tiek vadovavimo metodais, kiek veiklos kontekstu. Kariuomenėje pagrindinė veikla yra nukreipta į galimų priešiško situacijų sprendimą. Kasdienė veikla nors ir nekelia stipraus situacinio streso, tačiau neretai vyksta įtemptomis fizinėmis ir emociniais krūvių sąlygomis, kadangi reikia tinkamai pasirengti kariniams veiksams.

Kasdienis karinis gyvenimas nuo civilinių organizacijų veiklos skiriasi fiziniiais ir psichologiniais reikalavimais, didesniais iššūkiais, streso lygiu, užduočių sudėtingumu ir neapibrėžtumu, kurie būdingi kariniams mokymams ir operacijoms. Kariams tenka spręsti sudėtingas užduotis ir veikti aplinkoje, kurioje profesionalumas ir atsparumas dažnai yra daug svarbesnė išgyvenimo sąlyga, nei daugelyje kitų profesinių sričių. Kariuomenei būdinga hierarchinė struktūra, formalios valdymo struktūros, konservatyvumas, sistemos stabilumas, didelio laipsnio formalizacija (Sefidan et al., 2021a).

Valdant galingus ir mirtinus pajėgumus, vadams reikia ne tik priimti neretai sudėtingus sprendimus, bet ir tinkamai motyvuoti karius šiuos sprendimus įgyvendinti, kontroliuoti ir koreguoti veiklos procesus ir pan. Šiomis sąlygomis lemiamą reikšmę turi vadovaujančių asmenų vykdoma kontrolė, drausmė ir aiški atsakomybė. Prastos lyderystės ir netinkamo vadovavimo šioje aplinkoje padariniai gali būti įvairūs – nuo sugadintos įrangos iki pačių kariškių ir civilių gyvybės praradimo ir netgi pralaimėto karo. Be to, karinė organizacija vykdo daugybę funkcijų ir užduočių – nuo administracinių iki operatyvinių, taikos, krizių ir karo sąlygomis, apima daugybę eilinių ir neeilinių, kartais krizinių situacijų. Todėl vado pozicijas užimantys asmenys ir jų taikomas lyderystės stilius gali turėti lemiamą reikšmę siekiant padalinio veiklos kokybės, veiksmingumo ir efektyvumo, didinant karių įsitraukimą į užduotis, formuojant komandinį klimatą grupėse, stiprinant tarpusavio pasitikėjimą ir sutelktumą (Sefidan et al., 2021b). Todėl aktualus išlieka klausimas – ar ir kokie vadovavimo ypatumai ar koks vadovavimo stilius turi reikšmės karių atsparumui, koks lyderio elgesys didina karių psichologinį atsparumą?

Įvairiose ne karinėse organizacijose atlikti lyderystės ir darbuotojų psichologinio atsparumo sąsajų tyrimai patvirtina, kad lyderystės stilius yra išorinis situacinis veiksnys, turintis didžiulę įtaką pavaldinių elgesiui (Owens & Hekman, 2016). Vadovas, taikydamas vieną ar kitą lyderystės stilių, gali veikti darbuotojų elgesį ir tai yra laikoma esmine prielaida, skatinančia karių psichologinį atsparumą (Zhu et al., 2019; Franken, Plimmer & Malinen, 2020; Mao, Wnag, Hu, & Loke, 2020).

Su darbuotojų psichologiniu atsparumu siejami įvairūs lyderystės tipai. Pavyzdžiui, daugelyje tyrimų rašoma apie autentiškos lyderystės teigiamą

poveikį darbuotojų atsparumui organizacijų lygmeniu (Rego, Sousa, Marques, & Cunha 2012; Liu, Liao, & Wei, 2015; Abd-El Aliem & Abou Hashish, 2021). Manoma, kad autentiški lyderiai suteikia darbuotojams palaikymą, padeda jiems atsigausti po sunkumų, ne tik priimti pokyčius, bet ir klestėti su jais susiduriant, nes autentiški lyderiai skatina darbuotojų viltį, pasitikėjimą, optimizmą (Gardner & Schermerhorn, 2004).

Xintian ir Peng (2023) tyrinėjo, ar įtrauki lyderystė susijusi su darbuotojų psichologiniu atsparumu, ir nustatė, kad įtraukiantys lyderiai prisideda prie darbuotojų psichologinio atsparumo stiprinimo, demonstruodami pagarbą darbuotojams, aiškindami teigiamą įvykių prasmę, skatindami ir vertindami pavaldinių indėlių, pripažindami jų pasiekimus.

Lietuvos kariuomenėje pastaraisiais metais lyderystės mokymų programos siejamos su transformaciniu lyderystės stiliumi, siekiant ugdyti ši lyderystės stilių atitinkančias kompetencijas ir nuosekliai jį diegiant į vadovavimo kultūrą. Remiantis Bass ir Avolio (cit. iš Avolio, 2004) pilno spektro lyderystės modeliu (angl. *Full Range Leadership Model*), transformacinė lyderystė nagrinėjama kaip vienas iš trijų lyderystės stilių, greta transakcinės ir pasyvosios lyderystės (Salter, Harris, & McCormack, 2014).

Transformacinis lyderystės stilius, pasak Bass ir Avolio (1990) skirtas „transformuoti“ žmones ir organizacijas, pakeisti juos, plečiant viziją, įžvalgas ir supratimą, aiškinant priežastis ir elgesį derinant su vertybėmis. Įkvepiantis pavaldinius vadovo elgesys, vienijantis sekėjus siekti bendrų tikslų, keičiantis jų įsitikinimus, vertybes, didinantis sekėjų motyvaciją, pasitikėjimą ir pasitenkinimą Transakcinė lyderystė – tai mainų santykiais tarp lyderio ir sekėjų grįstas vadovavimas, šiam stiliui būdingos apibrėžtos užduotys, apdovanojimai ir nuobaudos (Avolio, Bass, & Jung, 1999). Vadovas, taikantis pasyvosios lyderystės srilių, nereguliuoja pavaldinių veiklos ir neprisiima už ją atsakomybės, ir įsikiša bei perima kontrolę tik kraštutiniu atveju, jeigu pavaldinių darbas neatitinka jiems keliamų reikalavimų (Bass, 1998).

Karių imčių tyrimai rodo, kad pavaldiniai, suvokiantys vadovavimą kaip transformacinį, labiau susitapatina su organizacija ir labiau pasitiki savo vadais (Sefidan et al., 2021a), palyginti su vadovais, kurie labiau linkę taikyti kitus vadovavimo stilius. Tyrimai taip pat parodė, kad transformacinis lyderystės stilius didina pavaldinių atsparumą ir kūrybiškumą, skatina glaudesnius tarpasmeninius santykius komandoje, karių tapatumą organizacijai, stiprina draugišką atmosferą, kuri didina pasitenkinimą tarnyba, motyvaciją ir įsipareigojimą ginti savo šalį (Sefidan et al., 2021). García-Guiua, Moyaa, Molero ir Moriano (2016) atliko 243 Ispanijos kariuomenės

karių tyrimą, kuriame nagrinėjo transformacinės lyderystės reikšmę komandiniam darbui. Paaiškėjo, kad transformacinis lyderystės stilius turėjo teigiamą poveikį komandos sutelktumui ir karių susitapatinimui su organizacija. Pagrindinis transformacinio stiliaus elementas yra bendros veiklos vizijos kūrimas remiantis vertybėmis, kurios įkvepia pavaldinius siekti norimo tikslo (Siswanto Basalamah, Mus, & Semmaila, 2020). Transformacinį lyderystės stilių taikantis vadas įgalina ir psichologiškai motyvuoja pavaldinius ir kartu stiprina komandą (Siswanto et al., 2020). Bass ir kolegos (2003) atliko JAV septyniasdešimt dviejų pėstininkų būrių tyrimą ir nustatė, kad būrių sutelktumą ir veiklos rezultatus teigiamai numatė ne tik transformacinis, bet ir transakcinis būrių vadų lyderystės stilius. Tačiau pasyvi lyderystė gali sukelti įtampą tarp grupės narių, paskatinti nepageidaujamą elgesį, pavyzdžiui, priekabiavimą, todėl kai kurie autoriai šį lyderystės stilių vadina destruktiviu (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland, & Hetland, 2007). Šiame tyrime, siekiant įvertinti pilno spektro vadovavimo stilių reikšmę karių psichologiniam atsparumui, į vadovavimo veiksmų grupę įtraukti visi trys vadovavimo stiliai – transformacinis, transakcinis ir pasyvusis.

Remiantis darbo reikalavimų ir išteklių teorija (Bakker & Demerouti, 2017), vadovavimas priskiriamas išoriniams darbo aplinkos ištekliams. Remiantis išteklių išsaugojimo modeliu, išoriniais ištekliais asmenys gali pasinaudoti, stiprindami asmeninius išteklius, šio tyrimo kontekste – karių psichologinį atsparumą. Spreitzer, Lam ir Fritz (2010) teigimu, vadovai gali padėti darbuotojams jaustis energingiems ir skatinti psichologinį saugumą darbo vietoje. Valstybinių ir verslo organizacijų vadovai ir kariuomenės vadai, kuriems būdinga transformacinė lyderystė, gali prisidėti prie karių atsparumo stiprinimo, skatindami siekti aukštų veiklos tikslų, teikdami profesinę ar emocinę pagalbą bei kurdami bendradarbiavimo aplinką, kurioje vertinamos visos nuomonės (Bardoel ir kt., 2014; Harland, Harrison, Jones, & Reiter-Palmon, 2005).

Lietuvoje vykdomi vadovaujančių darbuotojų transformacinės ir kitų lyderystės stilių tyrimai (Stelmokienė & Endriulaitienė, 2009; Morkevičiūtė, Endriulaitienė & Jočienė, 2019; Endriulaitienė & Morkevičiūtė, 2020), apklausiant verslo ir valstybinių organizacijų darbuotojus. Tačiau stokojuama tyrimų, nagrinėjančių transformacinės, transakcinės ir pasyviosios lyderystės stilių reikšmę kariuomenėje, ir ypač – nagrinėjančių šių vadovavimo stilių sąsajas su karių psichologiniu atsparumu.

*Komandos sutelktumas.* Komandos sutelktumą galima apibūdinti kaip dinaminį procesą, kuris atspindi grupės tendenciją laikytis kartu ir išlikti vieningai siekiant savo tikslų (Carron, Colman, Wheeler, & Stevens, 2002;

Kirke, 2010). Komandos sutelktumo prielaidų ir reikšmės komandų veiklai tyrimai turi neabejotiną vertę, todėl šiam reiškiniui skiriamas dėmesys tiriant sporto, karines ar projektų komandas. Manoma, kad sutelktumas atspindi bendradarbiavimą, tarpusavio pagalbą, orientaciją į bendrą tikslą, o tai daro didelę įtaką kiekvieno komandos nario ir visos komandos veiksmingumui ir bendros veiklos rezultatams. Kariuomenėje įprasta, kad visas užduotis atlieka asmenys, dirbantys kartu grupėse – nesvarbu, ar jos būtų mažesnės (pvz., skyrius, būrys), ar didesni vienetai (pvz., kuopa). Todėl išskirtinai svarbūs yra veiksniai ir procesai, palengvinantys komandinį darbą ir prisidedantys prie karių komandų veiksmingumo, karių gerovės bei pasitenkinimo tarnyba. Atlikta nemažai tyrimų, kurie parodė, kad sutelktumas daro teigiamą poveikį psichologinei, socialinei aplinkai, karių elgesiui bei veiklos rezultatams (Fors Brandebo, Börjesson, & Hilmarsson, 2022). Sutelktumas yra susijęs su didesniu pasitenkinimu darbu (Ahronson & Cameron, 2007), didesne motyvacija (Gully, Devine, Whitney, 1995), mažesne komandos narių kaita (Griffith, 2002), mažesniu streso lygiu (Griffith & Vaitkus, 1999), geresne savijauta (Bliese & Halverson, 1996), geresniu komandiniu mokymusi ir grupės veiklos rezultatais (Fors Brandebo et al., 2022). Oliver, Harman, Hoover, Hayes ir Pandhi (1999) išnagrino 39 kariuomenėje atliktus tyrimus ir nustatė reikšmingą teigiamą ryšį tarp komandos sutelktumo ir užduočių atlikimo: didenis komandos sutelktumas yra teigiamai susijęs su pasiektais veiklos rezultatais. Kariniame kontekste Lietuvoje komandas tyrinėjo Mikuličiūtė (2012), taip pat Mikuličiūtė ir Valickas (2012).

*Kolegų parama.* Kariuomenėje komandos nariai, gavę užduotį, dažniausiai turi skirtingus vaidmenis ir atsakomybę, tačiau privalo veikti greitai, kryptingai, vienodai suprasti bendrą tikslą, glaudžiai bendradarbiauti, mokytis vieni iš kitų ir prireikus padėti vieni kitiems (Lee et al., 2010). Tai tik keletas būtinų veiksmingo komandinio darbo aspektų, tarp kurių tarpusavio pagalba ir parama išskiriami kaip pamatiniai bendradarbiavimo grupėje aspektai (Kox, Siegling, & Kerstholt, 2022). Kolegų parama apima saugumo jausmą, įsitikinimą, kad narys nebus pažeidžiamas kitų komandos narių, teikiama parama netgi padeda numatyti kitų komandos narių elgesį ar reakcijas konkrečiomis aplinkybėmis (Kox et al., 2022). Paprastai kolegų parama ypač svarbi, kai reikia bendradarbiauti neapibrėžtose, rizikingose ar grėsmingose situacijose, tačiau paramos santykiai tarp grupės narių kuriami ir stiprinami kasdienėje veikloje.

Williams ir kt. (2016) tyrė komandos sutelktumą, atsparumą ir psichinę sveikatą per bazinius karinius mokymus. Jie nustatė, kad komandos sutelktumas ir kolegų bendradarbiavimas sunkių patyrimų akivaizdoje

padidina komandos socialinius išteklius, kurie gali padėti ir vėliau susidūrus su sunkumais ir stresą keliančiomis tarnybos situacijomis.

Socialinė parama yra vienas išorinių išteklių, kuriuos aprašo darbo reikalavimų ir išteklių teorija. Pavyzdžiui, Taipale, Selander, Anttila ir Nätti (2011) atliko tyrimą aštuoniose Europos šalyse ir patvirtino teigiamas socialinės paramos darbe ir darbuotojų įsitraukimo į darbą sąsajas. Van Yperen ir Hagedoorn (2003), apklausę daugiau nei 500 slaugytojų, nustatė, kad šiems darbuotojams teikiamas bendradarbių ir vadovų palaikymas yra susijęs su aukštesniu vidinės motyvacijos lygiu. Skaalvik ir Skaalvik (2009) tyrė 563 mokytojų imtį siekdami nustatyti, ar ir kaip mokyklos konteksto charakteristikų vertinimas susijęs su mokytojų patiriamu perdegimu ir pasitenkinimu darbu. Viena konteksto charakteristikų buvo mokytojams teikiama vadovų parama. Tyrimas parodė, kad išorinės aplinkos charakteristikos neigiamai siejasi su mokytojų perdegimu ir teigiamai – su pasitenkinimu darbu. Karių imtyse socialinės paramos reikšmė dažniausiai nagrinėjama tiriant paramos sąsajas su potrauminio streso požymiais, distresu, fizine ir psichine sveikata, gebėjimu prisitaikyti prie naujų sąlygų karių dislokavimo situacijose ar kariams veteranams pereinant į civilinį gyvenimą (Smith et al., 2013; Ross et al., 2020; Pedersen & Wieser, 2021). Tačiau tyrimai, kuriuose analizuojamos socialinės paramos ir karių atsparumo sąsajos, nėra išplėtoti. Pavyko rasti vos keletą užsienio šalių mokslininkų atliktų karių tyrimų, kurių rezultatai patvirtina, kad kolegų parama ir karių psichologinis atsparumas yra susiję teigiamais ryšiais (QianYu, Zhijian & Xinyi, 2019; Mehdi et al., 2021).

Apibendrinant pasakytina, kad lyderystės stilius, komandos sutelktumas ir kolegų parama karių psichologinio atsparumo prielaidų tyrimuose ryškėja kaip išoriniai organizaciniai atsparumo veiksniai, tačiau jie tiriami kaip pavienės charakteristikos, nejungiant į apibendrintą potencialių atsparumo prielaidų (išteklių) grupę ir neatsižvelgiant į jų tarpusavio sąsajas. Kadangi karių psichologinis atsparumas yra ne stabilus asmenybės bruožas, o asmeninė charakteristika, kuri gali būti ugdoma, jos tobulinimo šaltiniais gali būti vadas, taikantis vieną ar kitą lyderystės stilių, sutelktai veikianti komanda, taip pat atskirų kolegų teikiama parama ir pagalba. Šiame tyrime minėti šaltiniai įvardijami kaip organizaciniai ištekliai: vadas ir bendradarbiai gali padėti stiprinti atsparumo gebėjimą, suteikdami kariui grįžtamąjį ryšį apie jo pasiekimus, rodydami pavyzdį, padėdami rasti vieną ar kitą sprendimą, paskatindami ar koreguodami jo veiksmus.

#### 1.4.2. Individualūs veiksniai ir karių psichologinis atsparumas

Karių psichologinio atsparumo individualių prielaidų spektras gali būti labai platus, apimti asmenybės bruožus, emocijas, kognityvines, elgesio ar motyvacines charakteristikas. Darbo reikalavimų ir išteklių teorijos pagrindu vykdomi tyrimai apima įvairias individualias darbuotojo charakteristikas: teigiamą savęs vertinimą, profesinį saviveiksmingumą, proaktyvumą, adaptyvumą, optimizmą, asmenybės bruožus (pvz., Bakker & Demerouti, 2017; Xanthopoulou et al., 2007). Atsparumas – vidinė charakteristika, pasireiškianti elgesiu konkrečiose situacijose, todėl svarbu atskleisti asmenines ypatybes, kurios gali paskatinti ir nukreipti šį elgesį. Šiame tyrime į kario atsparumo individualių išteklių grupę įtraukti profesinis saviveiksmingumas, proaktyvumas, adaptyvumas ir vidinė motyvacija. Pasitikėjimas savo kompetencijomis ir įsitikinimas, kad karys gali sėkmingai atlikti karines užduotis, adaptyvi ir kartu proaktyvi orientacija veikloje, pozityvi motyvacinė būsena atliekamos veiklos atžvilgiu apima pakankamai stabilias charakteristikas (proaktyvumą ir adaptyvumą), kognityvinį (saviveiksmingumas) ir motyvacinį (vidinė motyvacija) atsparaus elgesio potencialius veiksnius (Xanthopoulou et al., 2007; Kuntz et al., 2016).

*Profesinis saviveiksmingumas.* Šiame tyrime profesinis saviveiksmingumas apibūdinamas kaip kario pasitikėjimas savo gebėjimais vykdyti darbo užduotis, įsitikinimas, kad jis/ji gali įveikti profesinius iššūkius, sėkmingai veikti įvairiose situacijose ir pasiekti išsikeltus tikslus (Schyns & von Collani, 2002). Bandura (1977, 1982) pabrėžia, kad šis gebėjimas – tai ne konkretūs darbo įgūdžiai, greičiau tai jų (ar kitų vidinių galimybių) vertinimas ir sprendimas, ką šiuos įgūdžius turintis asmuo gali atlikti ir kiek pasiekti. Motyvacijos lygis, emocinės būsenos ir veiksmai labiau priklauso nuo to, kuo žmonės yra įsitikinę apie save, negu nuo to, kokia yra objektyvi tiesa (Bandura, 1982). Aukštas savo veiksmingumo vertinimas situacijose, kuriose asmuo pats gali spręsti ir reguliuoti savo veiklą, skatina aktyvumą, atkaklumą siekiant tikslų. Tokie žmonės sunkumus ir kliūtis vertina greičiau kaip iššūkius, kuriuos galima įveikti, o ne kaip kliūtis, kurių reikia vengti.

Karinėje veikloje asmens tikėjimas savo gebėjimu sėkmingai atlikti konkrečius uždavinius arba pasiekti konkrečius tikslus yra ypač svarbus, nes susijęs su konstruktyvių sprendimų priėmimu ir tarnybos sėkme (Bekesiene et al., 2022b; Ferraro & Lucier-Greer, 2022; Qiu, Gong, Cao, You, & Zhu, 2023). Pasitikėjimas savo kompetencijomis ne tik aktyvina asmens elgesį įprastose profesinėse situacijose, bet ir gali jį pastiprinti darbe kilus iššūkiams, sudėtingesnėms situacijoms, aktyvinti gebėjimus (mūsų tyrime – psichologinį atsparumą), kurie padeda šias situacijas reguliuoti ir įveikti.

*Gebėjimas adaptuotis* yra asmeninė savybė, kuri pasireiškia kaip prisitaikymas prie kintančių sąlygų ar aplinkybių, sprendžiant neapibrėžtas situacijas ar patiriant stresą darbe (O'Connell, McNeely, & Hall, 2008).

Gebėjimas prisitaikyti įvardijamas kaip pakankamai stabilus asmenybės bruožas, susijęs su patirties kaupimu, galimybėmis gauti informaciją apie darbo aplinką, situaciją, koreguoti savo elgesį ir išlaikyti emocinę pusiausvyrą (O'Connell et al., 2008). Sparčiai besikeičiančioje profesinėje aplinkoje gebėjimas prisitaikyti leidžia asmenims susidoroti su neapibrėžtumu, išmokti naujų įgūdžių ir prisitaikyti prie kintančių aplinkybių (O'Connell et al., 2008). Hall ir Chandler (2005) teigia, kad prisitaikymas yra karjeros metakompetencija, kuri kartu su motyvacija keistis ir profesiniu tapatumu sudaro sėkmingos karjeros pagrindą. Autorių manymu, asmuo, pasižymintis aukštu gebėjimu prisitaikyti, gali aktyviai įsitraukti, kai reikia įvertinti situaciją, iškelti naujus tikslus, inicijuoti pastangas ir siekti rezultato darbo vietoje. Prisitaikymas gali būti nagrinėjamas iš pozityviosios ir negatyviosios perspektyvų. Teigiamas prisitaikymas rodo, kad asmuo ar komanda priima net ir sudėtingą situaciją pozityviai ir aktyviai siekia ją pasinaudoti siekdami pagerinti veiklą (Raetze ir kt., 2021). Kitaip tariant, toks prisitaikymas yra aktyvus. Neigiamas prisitaikymas – pasyvi negatyvi reakcija į situaciją ir ją sukėlusias aplinkybes, aktyvumą demotyvuojantis veiksnys. Jį gali sukelti disbalansas tarp aplinkos reikalavimų ir asmeninių ar grupės nuomonių bei nuostatų. Kadangi psichologinis atsparumas yra pozityvi asmens charakteristika, kuri išreiškia į situacijos ar problemos sprendimą nukreiptą aktyvumą, tikėtina, kad gebėjimas adaptuotis, vertinant jį iš pozityviosios perspektyvos, gali būti teigiamai susijęs su karių psichologiniu atsparumu. Įveikiant iššūkius, pirmasis žingsnis – psichologiškai priimti situaciją, į ją įsigilinti ir tik po to ieškoti konstruktyvaus elgesio būdų ar situacijos sprendimo.

*Proaktyvumas* apibrėžiamas kaip stabilus asmenybės bruožas, kuris pasireiškia iniciatyviu ir į ateitį orientuotu elgesiu. Proaktyvi asmenybė siekia numatyti potencialias veiklos kliūtis, planuoja ir taiko jų šalinimo būdus ir kartu keičia aplinką arba save patį (Bindl & Parker, 2010). Bateman ir Crant (1993) pirmieji apibūdino proaktyvią asmenybę aktyvumo, iniciatyvumo terminais. Proaktyvūs žmonės analizuoja savo aplinką, numato aplinkybes, kurios gali trukdyti įgyvendinti planuotus tikslus, įvertina įvairias galimybes ir imasi iniciatyvos šias aplinkybes koreguoti, paveikti situaciją.

Proaktyvumą galima nagrinėti dviem aspektais. Pirmasis – tai proaktyvumo ir reaktyvumo palyginimas. Proaktyvumas – tai iniciatyvus ir į galimų kliūčių prevenciją nukreiptas aktyvumas, o reaktyvumas atitinka pasyvesnį elgesį, kai aktyvumas pasireiškia jau problemai išryškėjus. Antrasis

proaktyvumo aspektas sietinas su proaktyvumo formų specifika. Apskritai proaktyvumas yra gana apibendrinta charakteristika, tačiau elgesyje jis gali pasireikšti skirtingai, priklausomai nuo veiklos turinio. Galima nagrinėti proaktyvumą atliekant kasdienes tiesiogines veiklos užduotis, taip pat permainų diegimo ar streso situacijose. Pavyzdžiui, Sonnentag ir Frese (2003) tyrė kariuomenės personalo proaktyvaus elgesio vaidmenį valdant tarnybos keliamą stresą. Rezultatai parodė, jog proaktyvios streso įveikos strategijos – aktyvus problemų sprendimas ar paramos paieška socialinėje aplinkoje – yra teigiamai susiję su žemesniu streso lygiu, geresne darbo kokybe bei aukštesniais rezultatais. Proaktyvaus elgesio padarinių spektras yra gana platus. Pavyzdžiui, Miselytė ir Bagdžiūnienė (2017) nustatė, kad proaktyvumas siejamas su darbuotojų veiklos rezultatais, sėkminga karjera, įsipareigojimu organizacijai. Organizacijos, kurios palaiko ir skatina proaktyvumo kultūrą, turi didesnę tikimybę sėkmingai spręsti veiklos problemas.

Šiame tyrime proaktyvumas nagrinėjamas kaip galima karių psichologinio atsparumo prielaida, jis priskiriamas individualiems atsparumo ištekliams. Negausūs šių reiškinių sąsajų tyrimai atskleidžia, kad proaktyvumas pastiprina asmens atsparumą (Zhu & Li, 2021), tačiau galimi ir kitos krypties ryšiai, kai atsparumas pastiprina darbuotojų proaktyvų elgesį (Kuntz et al, 2017). Šiame tyrime proaktyvumas nagrinėjamas kaip teigiamais ryšiais su karių atsparumu susijusi asmeninė charakteristika. Numačius veiklos kliūtis ir jų šalinimo būdus, mažėja rizikingų, įtampą keliančių situacijų kilimo tikimybė, o jeigu kyla, jos greičiau išsprendžiamos ir kartu gali būti pastiprinamas psichologiškai atsparus karių elgesys.

*Vidinė motyvacija.* Vidinės motyvacijos reiškinys analizuojamas remiantis savideterminacijos teorija, kuri plačiai taikoma tiriant darbuotojų motyvaciją įvairiose srityse, įtraukiant verslo organizacijas, valstybines institucijas, pedagogikos sritis, sportą, mediciną ir kt. (Stone, Deci, & Ryan 2009). Lietuvoje taip pat motyvacijos tyrimai atliekami taikant savideterminacijos teoriją (Urbanavičiūtė, Kairys, Juodkūnė ir Liniauskaitė, 2013). Savideterminacijos teorijos šalininkai orientuojasi į socialinio konteksto sąlygas, kurios lengvina, o ne ardo natūralius savimotyvacijos bei psichologinio vystymosi procesus (Ryan & Deci, 2000). Autoriai išskiria tris pamatinius autonomijos, kompetencijos ir priklausymo poreikius, kurie palankiai veikia individo vidinę motyvaciją, savireguliaciją bei psichologinį funkcionavimą. Vidinės motyvacijos mechanizmas aiškinamas per šių pamatinių poreikių realizavimą. Kariuomenės aplinkoje karių autonomijos poreikis realizuojamas suteikiant jiems galimybę priimti sprendimus ir prisidėti prie jų vykdymo, kariai skatinami išsikelti asmeninius tikslus ir kurti

planus, kaip juos pasiekti. Kompetencijos poreikis įgyvendinamas dalyvaujant įvairiose kompetencijų ugdymo programose. Socialinių ryšių (priklausymo) poreikis realizuojamas stiprinant komandinę dvasią, tarpusavio pagalbos ir bendradarbiavimo klimatą. Remiantis šios teorijos principais karinės organizacijos aplinkoje kuriamos vidinę motyvaciją skatinančios sąlygos, kurios padeda kariams įsitraukti į veiklą ne dėl išorinių paskatų, o dėl pačios veiklos, domėjimosi ja ir todėl, kad patinka veiklos turinys.

Vidinė motyvacija yra reikšmingas veiksnys įvairiuose kario profesijos etapuose. Jau pirmajame – profesijos rinkimosi – etape vidinė motyvacija gali pastiprinti jauno žmogaus siekį rinktis kario profesiją. Sprendimas stoti į kariuomenę yra sudėtingas ir gali būti paveiktas įvairių vidinių ir išorinių veiksnių. Tarp jų galima paminėti norą tarnauti, karjeros siekius, asmeninę patirtį, bendraamžių ir šeimos įtaką, finansinį stabilumą, užimtumo saugumą (Aghion & Griffith, 2008). Tyrimai atskleidžia, kad kariai turi stiprų patriotizmo ir pareigos jausmą, yra įsipareigoję tarnauti savo šaliai, suvokia karo tarnybą kaip galimybę padaryti prasmingą indėlį ir parodyti ištikimybę savo šaliai (Eighmey, 2006; Park & Avery, 2016). Neabejotina, kad vidinė motyvacija bet kokioje veikloje, taip pat kario profesijoje, yra svarbi vidinė aktyvinanti jėga, padedanti įsitraukti į veiklą ir siekti aukštų rezultatų. Vidinės motyvacijos skatinimas per asmeninį karių įsitraukimą į iššūkių valdymą, sudėtingų situacijų reguliavimą gali aktyvinti ir vidinę motyvaciją kaip atsparumą skatinančią jėgą, „įjungti“ gebėjimą aktyviai spręsti iššūkių situacijas bei vidinės pusiausvyros atkūrimo mechanizmą, tinkamai panaudoti įvairius išteklius sprendimams realizuoti bei tobulėti.

#### 1.5. Karių psichologinio atsparumo reikšmė kariui ir organizacijai svarbiems padariniams

Šiuolaikinės organizacinės psichologijos tyrimuose pabrėžiama, kad pozityvieji padariniai individualiam darbuotojui ir visai organizacijai yra ne vien per konkretų periodą pasiekti laimėjimai. Tikintis, kad kitame veiklos etape darbuotojai bus motyvuoti ir įsitraukę, svarbu, kad kiekviename prieš tai vykdytame veiklos etape būtų pasiekti ne vien objektyvūs, bet ir teigiami psichologiniai tikslai – darbuotojai būtų patenkinti darbu, įsipareigoję organizacijai ir aukštai vertintų savo gerovę (Luthans & Youssef, 2007). Tai, kaip darbuotojai patys vertina savo veiklą, kiek jie yra ja patenkinti, kiek jie jaučiasi įsipareigoję organizacijai ir kaip vertina savo gerovę, tampa darbinio aktyvumo pagrindu paskesniame veiklos etape. Jei perkeltume pozityvių rezultatų tyrimo reikšmę į karių profesinę veiklą, į jų sąrašą taip pat galima įtraukti karių nuomonę apie tai, kaip jie įgyvendina savo profesines funkcijas,

jų pasitenkinimą tarnyba, įsipareigojimą organizacijai ir subjektyvios gerovės vertinimą.

*Darbo atliktis* yra esminis profesinės veiklos aspektas, apibūdinantis su pareiginių funkcijų vykdymu susijusį elgesį, atitinka darbuotojo pozicijos aprašo reikalavimus, vertinamas ir atlyginamas pagal formalius vertinimo ir atlygio sistemos kriterijus (Williams & Anderson, 1991). Darbo atliktis parodo, kiek darbuotojas sėkmingas vykdydamas darbo užduotis, ar pasiekiami numatyti tikslai. Darbo atliktį galima vertinti taikant įvairius metodus: konkretūs pasiekti rezultatai gali būti vertinami pagal nustatytus objektyvius formalius laiko, apimties, kokybės ir kitus su vykdomos veiklos turiniu siejamus kriterijus; subjektyviais darbo atlikties vertinimo šaltiniais gali būti tiesioginis vadovas, kolegos, taip pat pats darbuotojas. Šiame tyrime būtent paties kario jo pareigoms priklausančių funkcijų atlikimo vertinimas naudojamas kaip darbo atlikties rodiklis. Iššūkiai ar sudėtingos situacijos, su kuriomis susiduria kariai, yra tiesiogiai susiję su jų tiesiogine veikla kariuomenėje, užduotimis, už kurių vykdymą jie yra atsakingi. Šios situacijos ir problemos kyla ir kasdienėje veikloje, ir jas reikia tinkamai spręsti ar valdyti.

*Pasitenkinimas tarnyba.* Tiriant apibendrintą nuostatą profesinės veiklos atžvilgiu vartojamas pasitenkinimo darbu terminas, kurį Judge ir Kammeyer-Mueller (2012) apibrėžia kaip apibendrintą daugiamačių psichologinį asmens atsaką į savo darbą, vertinamąją būseną, kuri išreiškia teigiamus jausmus apie darbą ir atspindi individualią su darbu susijusią patirtį. Savo turiniu tai yra platus reiškinys, kuris apima įvairias darbo ir darbo aplinkos ypatybes, teikiančias darbuotojui įvairių tipų pozityvų atlygį, malonią darbo aplinką, teigiamas emocijas (Weiss, 2002). Šiame tyrime karių pasitenkinimas tarnyba taip pat nagrinėjamas kaip apibendrintas, pozityvias kario emocijas tarnybos atžvilgiu apibūdinantis reiškinys, apimantis pasitenkinimą atliekama veikla, kariuomene kaip organizacija, vadovavimu bei tarpusavio komunikacija.

Tyrimai atskleidžia, kad karių pasitenkinimas tarnyba yra susijęs su įvairiomis asmeninėmis ypatybėmis. Labiau patenkinti tarnyba kariai, kurie aukščiau vertina tarnybos atitiktį profesiniam pašaukimui (Peng et al., 2020) bei profesiniams interesams (Hoff et al., 2020), kurių emocinis intelektas (Valor-Segura et al., 2020), saviveiksmingumas ir esminiai savęs vertinimai (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012) yra aukštesni. Literatūros apie darbuotojų (ir karių) atsparumo darbe sąsajas su pasitenkinimu darbu nėra daug. Teigiamus šių reiškinų tarpusavio ryšius koreliaciniuose skerspjuvio tyrimuose nustatė Larson ir Luthans (2006) bei Luthans ir Youssef (2007). Lioussis ir kolegos (2009) atliko longitudinalinį tyrimą ir nustatė, kad atsparumo

darbe stiprinimas, dalyvaujant mokymo programoje, padidino dalyvių pasitenkinimą darbu po šešių mėnesių. Kadangi karių atsparumas pasireiškia kaip gebėjimas panaudoti įvairius išteklius, valdyti sudėtingas tarnybos situacijas bei stresą, jis gali veikti kaip apsauginis veiksnys, mažinantis nepageidaujamą įtemptų situacijų poveikį darbuotojų savijautai, ir atitinkamai gali būti teigiamai susijęs su karių pasitenkinimu tarnyba.

*Įsipareigojimas organizacijai* – plačiai tyrinėjamas reiškinys organizacinės psichologijos srityje. Ši nuostata apibūdina individo ryšį su organizacija, pasireiškiantį įsitraukimu į organizaciją, lojalumu, organizacijos vertybių tikslų priėmimu bei noru likti organizacijoje. Įsipareigojimas apima tris darbuotojo sąsajų su organizacija aspektus – emocinį, tęstinį ir normatyvinį (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). Emocinis įsipareigojimas – individo asmeninis prisirišimas, identifikacija ir įsitraukimas į organizaciją. Darbuotojas jaučiasi įsipareigojęs organizacijai dėl to, kad jam patinka būti organizacijos nariu, jis jaučiasi jos kolektyvo dalimi ir nenorėtų iš jos išeiti. Tęstinis – įsipareigojimo forma, kuomet individas tiki, jog pasilikdamas organizacijoje jis praranda mažiau nei iš jos išeidamas. Tai galima paaiškinti kaip mainų situaciją tarp darbuotojo ir organizacijos, kai organizacijai reikia, kad darbuotojas vykdytų užduotis, jam už tai atlygina, o darbuotojui apsimoka ir yra naudinga dirbti organizacijoje. Normatyvinis įsipareigojimas grindžiamas individo pareigos likti organizacijoje jausmu (Meyer & Allen, 1993). Šiame darbe remiamės Porter, Steers, Mowday ir Boulian (1974) pateikta įsipareigojimo organizacijai samprata. Autoriai vieni pirmųjų pateikė įsipareigojimo organizacijai sampratą, kuri apima individo tapatumo organizacijai ir noro dirbti jos labai reiškinius bei tris įsipareigojimo elementus. Įsipareigojęs organizacijai darbuotojas: (a) tvirtai tiki organizacijos tikslais ir vertybėmis bei joms pritaria; b) nori įdėti daug pastangų organizacijos labui; c) siekia išlaikyti narysę organizacijoje (Porter et al., 1974).

Stabilų organizacijos funkcionavimą pirmiausia lemia tai, ar darbuotojai įgyvendina numatytus tikslus, ar organizacija veikia efektyviai, taip pat ar stabili jos personalo struktūra, nėra didelės darbuotojų kaitos. Nustatyta, kad darbuotojų įsipareigojimas organizacijai glaudžiai siejasi ne tik su veiklos rezultatais (Cesario, 2017), bet ir darbuotojų ketinimu neišeiti iš organizacijos (Guzeller & Celiker, 2019). Stabili personalo struktūra svarbi kiekvienai, o ypač – karinei organizacijai. Būtent todėl aktualu suprasti, kokie veiksniai padeda stiprinti karių įsipareigojimą ir koks karių atsparumo vaidmuo šių prielaidų sistemoje.

Teigiamos darbuotojų atsparumo ir įsipareigojimo organizacijai sąsajos nustatytos tiriant įvairias profesines grupes. Pavyzdžiui, Kim ir Seo (2020)

atlikto medicinos seserų tyrimo duomenimis, atsparumas kaip mediatorius pastiprina darbo aplinkos ir įsipareigojimo organizacijai sąsajas. Teigiamas sąsajas tarp darbuotojų atsparumo ir įsipareigojimo organizacijai atskleidė Paul, Budhwar ir Bamel (2020). Tait (2008) patvirtino šias sąsajas nagrinėdamas mokytojų imtį. Tačiau karių imtyse psichologinio atsparumo ir įsipareigojimo organizacijai sąsajos kol kas nėra išsamiau tiriamos (Beckman & Stanko, 2020), o Lietuvoje tokie tyrimai iki šiol nebuvo vykdomi.

*Subjektyvi gerovė.* Mokslinėje psichologinėje literatūroje išskiriamos dvi pagrindinės asmens gerovės tyrimų kryptys. Viena jų yra orientuota į laimę, (hedonistinė kryptis) ir gerovę apibrėžia kaip subjektyvų laimės patyrimą (Diener, 1998), 2000). Kita akcentuoja žmogaus potencialo realizavimą (eudaimoninė kryptis) ir gerovę vadina psichologine, atspindinčia tai, ką asmuo gali padaryti, kad save realizuotų. Psichologinė gerovė – asmeninių pasiekimų, savirealizacijos ar savo potencialo atskleidimo rezultatas (Ryff, 1995). Šiame tyrime karių gerovė analizuojama remiantis hedonistine samprata. Diener (2000) aprašyta subjektyvi gerovė apibrėžiama kaip žmonių savo gyvenimo vertinimai, įskaitant pažintinius ir emocinius komponentus. Dauguma tyrėjų sutelkia dėmesį į tris subjektyvios gerovės komponentus: teigiamą afektą – malonių emocijų, tokių kaip džiaugsmas, pasitenkinimas ir meilė, išgyvenimą; neigiamą afektą – santykinį nemalonių emocijų, tokių kaip baimė, pyktis ir liūdesys, nebuvimą; ir asmeninius sprendimus apie pasitenkinimą. Kartu paėmus tris subjektyvios gerovės komponentus, laimingas žmogus yra tas, kuris dažnai būna linksmas, tik retkarčiais liūdnas ir apskritai patenkintas savo gyvenimu (Biswas-Diener, Diener, & Tamir, 2004).

Darbuotojų gerovė yra vienas svarbiausių reiškinių, užtikrinančių sėkmingą organizacijos veiklą, todėl kiekviena organizacija turėtų tirti veiksnius ir sąlygas, kurios užtikrina darbuotojų gerovę. Į asmeninių gerovės veiksmų grupę dažnai įtraukiamas psichologinis kapitalas, kurio struktūros vienas iš elementų yra atsparumas (Stephens et al., 2013). Varas, Encinas ir Suarez (2019) apklausė daugiau nei 400 Ispanijos karių siekdami išsiaiškinti, ar psichologinis kapitalas, pasitenkinimas darbu ir savo sveikatos suvokimas gali prognozuoti karių psichologinę gerovę. Nustatyta teigiama, reikšminga koreliacija tarp psichologinio kapitalo, pasitenkinimo darbu, sveikatos suvokimo ir psichologinės gerovės. Tyrimas rodo, kad Ispanijos karių populiacijoje psichologinis kapitalas, kurio vienas iš elementų yra atsparumas, – tai pagrindinis karių gerovę prognozuojantis veiksnys.

Galima teigti, kad atsparumas veikia kaip asmens gerovės darbe apsauginis veiksnys ir stiprina gerovę, apsaugodamas nuo sąveikos su rizikingais gerovei veiksniais (Stephens et al., 2013). Šie autoriai apžvelgė

daugiau nei dešimtmetį atliktus šių sąsajų tyrimus ir apibendrinimo, kad darbuotojų atsparumas yra vienas iš svarbiausių veiksnių, stiprinančių darbuotojų gerovę. Viena atsparumo funkcijų yra valdyti nepalankias situacijas ir kasdienį stresą tarnyboje (Malik & Garg, 2018; Näswall et al., 2016), o išspręstos problemos ir pasiekimai aktyvuoja subjektyvios gerovės komponentą – teigiamas emocijas. Taigi, karių psichologinis atsparumas gali veikti kaip subjektyvią gerovę prognozuojantis veiksnys. Kaip ir kitų analizuotų individualių charakteristikų, atsparumo ir gerovės sąsajų tyrimai karių imtyse nėra išplėtoti, o empiriniais duomenimis pagrįsta analizė gali atskleisti ir išsamiau apibūdinti karių psichologinio atsparumo reikšmę jų gerovei.

Apibendrinant, šiame tyrime nagrinėjamos kariui ir organizacijai pozityvūs padariniai (darbo atliktis, pasitenkinimas tarnyba, įsipareigojimas organizacijai ir subjektyvi gerovė) apibūdina keletą kario ryšių su tarnyba ir organizacija aspektų. Santykį su profesine veikla atspindi subjektyviai vertinama darbo atliktis (kario požiūris į savo pasiekimus ir įsitraukimą į pareiginių funkcijų vykdymą) ir pasitenkinimas tarnyba; ryšį su organizacija išreiškia kario įsipareigojimas kariuomenei kaip organizacijai; subjektyvi gerovė išreiškia apibendrintą subjektyvų vidinės psichologinės savijautos vertinimą. Karių psichologinio atsparumo tiesioginių sąsajų su šiais reiškiniais ir jo kaip mediatoriaus vaidmens analizė padeda išryškinti daugiaplanius atsparumo ir analizuojamų padarinių ryšius.

#### 1.6. Psichologinio atsparumo kaip mediatoriaus vaidmuo

Mediacijos modeliai taikomi siekiant nustatyti kelius, kurie paaiškina, kaip prognostinis kintamasis yra susijęs su padariniu, t. y. rezultato kintamuoju (Agler & De Boeck, 2017; Baron & Kenny, 1986; Hayes, 2009). Psichologiniuose tyrimuose mediacijos modeliai naudojami prielaidų ir padarinių sąsajų mechanizmui paaiškinti. Šiame tyrime mediaciniai modeliai buvo tikrinami įgyvendinant trečiąjį šio tyrimo uždavinį – analizuojant atsparumo kaip tarpinio kintamojo (mediatoriaus) vaidmenį organizacinių ir individualių charakteristikų ryšiuose su analizuojamais padariniais (darbo atliktimi, pasitenkinimu tarnyba, įsipareigojimu organizacijai bei subjektyvia karių gerove).

Atsparumo kaip mediatoriaus vaidmuo atskleistas tiriant įvairių psichologinių reiškinų sąsajas. Pavyzdžiui, Köse, Baykal ir Bayat (2021) patvirtino atsparumo mediacinį vaidmenį socialinės paramos bei darbo ir gyvenimo pusiausvyros ryšiui: socialinė parama yra netiesiogiai teigiamai susijusi su darbo ir gyvenimo balansu dėl aukštesnio atsparumo kaip tarpinio

veiksnių. Hodliffe (2014) nustatė, kad darbuotojų atsparumas veikia kaip mediatorius mokymosi kultūros organizacijoje, tiriant įgalinančio vadovavimo ir įmonės komunikacijos ryšius su ištraukimu į darbą, pasitenkinimu darbu ir ketinimu keisti darbo vietą. Minėti trys organizacinės aplinkos aspektai teigiamai numato ištraukimą į darbą ir pasitenkinimą bei neigiamai – ketinimą išėiti. Sarrionandia, Ramos-Díaz ir Fernández-Lasarte (2018) tarpkultūriniame tyrime dalyvavo dviejų universitetų (JAV ir Ispanijos) studentai, o gauti rezultatai patvirtino atsparumo kaip tarpinio kintamojo vaidmenį neigiamam emocinio intelekto ryšiui su studentų patiriamu stresu. Demirci ir kolegų (2021) 14–18 metų amžiaus moksleivių tyrime nustatyta, kad psichologinis atsparumas yra mediatorius tiriant jaunuolių charakterio stiprybių – išminties, drąsos, optimizmo ir emocinės pusiausvyros – ryšį su psichologiniu pažeidžiamumu. Aukštas išminties, drąsos, optimizmo ir vidinės ramybės lygis kartu su psichologiniu atsparumu gali sumažinti psichologinį pažeidžiamumą. Analogiški tyrimai karių imtyse menkai plėtojami. Wooten (2012) nustatė, kad su karių dislokavimu kitoje šalyje susiję stresoriai yra teigiamai susiję su potrauminiu stresu, o atsparumas veikia kaip apsauginis tarpinis kintamasis šiam ryšiui. Nors ir negausūs, šie karių tyrimai visgi rodo, kad atsparumas gali būti nagrinėjamas kaip mediatorius prielaidų ir padarinių sąsajoms karių veikloje. Organizaciniai ir individualūs veiksniai gali būti netiesioginiais ryšiais susiję su karių subjektyviai vertinama darbo atliktimi, pasitenkinimu tarnyba, įsipareigojimu organizacijai ir gerove, kai psichologinis atsparumas tiriamas kaip mediatorius, paaiškinantis minėtas sąsajas.

Apibendrinant pažymėtina, šiuo tyrimu siekiama išnagrinėti organizacines ir individualias Lietuvos kariuomenės profesinės karo tarnybos karių psichologinio atsparumo prielaidas ir nustatyti psichologinio atsparumo vaidmenį kariui ir karinei organizacijai svarbiems padariniams. Tyrimui parengtas hipotetinis modelis suteikia galimybę nagrinėti kompleksinę tiriamų reiškinų sąveiką ir jis sudarytas remiantis keletu prielaidų.

Karių psichologinis atsparumas aktyvuojamas, kai tarnybos užduotis reikia vykdyti sudėtingomis ir neretai įtampos kupinomis sąlygomis, todėl atsparumui pasireikšti ir ugdyti svarbu ne tik pačios užduotys, bet ir organizacinės aplinkos charakteristikos. Veiklai vykdyti aktyvuojamos įvairios kognityvinės, emocinės bei elgesį apibūdinančios charakteristikos, kurios suformuoja individualių veiksmų pagrindą atsparumui pasireikšti. Kompleksiniame kario veiklos kontekste pavienių organizacinių ar individualių veiksmų analizė iki galo neatskleidžia plataus su karių psichologiniu atsparumu susijusių veiksmų spektro. Todėl šiame tyrime, remiantis darbo reikalavimų ir išteklių teorija, į hipotetinį modelį įtrauktos dvi

prielaidų grupės. Organizacinių prielaidų grupę sudaro lyderystė, suvoktas komandos sutelktumas ir suvokta kolegų parama, o individualių – profesinis saviveiksmingumas, proktyvumas, adaptyvumas ir vidinė motyvacija.

Kalbant apie karių psichologinio atsparumo padarinius, taip pat svarbu pabrėžti, kad tyrimui parinkti padariniai suteikia galimybę nagrinėti atsparumo reikšmę iš daugiaplanės perspektyvos, kadangi siejami su karių požiūriu į atliekamą veiklą, į kariuomenę kaip organizaciją ir su karių subjektyvia gerove, kuri išreiškia apibendrintą psichologinę jų savijautą.

Minėtos sąsajos pirmiausia analizuojamos kaip prielaidų ir padarinių ryšiai, vertinamos tiesioginės reiškinų sąsajos. Taip pat keliamas uždavinys nustatyti, ar psichologinis atsparumas padarinių atžvilgiu veikia ne tik kaip tiesioginis prediktorius (nepriklausomas kintamasis), bet ir kaip tarpinis kintamasis (mediatorius) tiriant organizacinių ir individualių prielaidų ryšius su subjektyviai vertinama darbo atliktimi, pasitenkinimu darbu, karių įsipareigojimu organizacijai bei subjektyvia gerove. Siekiama nustatyti netiesioginius ryšius tarp organizacinių bei individualių veiksmų ir padarinių kariui bei organizacijai dėl karių psichologinio atsparumo kaip tarpinio veiksnio (mediatoriaus).

## 2. TYRIMO METODIKA

### 2.1. Tyrimo dalyviai

Kiekybinis skerspjūvio tyrimas atliktas apklausiant Lietuvos profesinės karo tarnybos karius. Tyrime dalyvavo 440 Lietuvos kariuomenės profesinės karo tarnybos karių, atrinktų patogiosios imties būdu. 15 tyrimo dalyvių ne iki galo užpildė anketas, todėl iš imties buvo pašalinti. Dar trys respondentai buvo pašalinti dėl išskirčių ir kraštutinių reikšmių. Tyrime analizuojamą imtį sudarė 422 asmenys. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal socialines ir demografines charakteristikas: 380 (90,0 proc.) vyrų ir 39 (9,2 proc.) moterų, 3 asmenys lyties nenurodė. Dalyvių amžius svyravo nuo 19 iki 58 metų, vidurkis 34,41 metai (SD = 8,94). Tyrime dalyvavo 155 (36,7 proc.) vadovaujančias pareigas užimančios darbuotojai ir 235 (55,7 proc.) specialistai, 28 (6,6 proc.) respondentai į klausimą apie pareigas atsakė „kita“, 4 pareigų nenurodė. Iki 10 metų tarnavo 201 (47,6 proc.) tyrimo dalyvis, 10–20 metų – 104 (24,6 proc.), daugiau nei 20 metų – 115 (27,3 proc.), 2 asmenys stažo nenurodė. Dauguma turi bakalauro arba magistro išsilavinimą – 194 (46,0 proc.), 55 (13,0 proc.) yra baigę kolegijas, 51 (12,1 proc.) įgiję profesinį išsilavinimą, 119 (28,2 proc.) turi vidurinį išsilavinimą. Du respondentai išsilavinimo nenurodė. 287 respondentai (68,3 proc.) tarnauja sausumos pajėgose, 31 (7,4 proc.) – oro, 70 (16,7 proc.) – jūrų, 32 (7,6 proc.) – kitose pajėgose, 2 respondentai pajėgų nenurodė. 95 respondentai (22,5 proc.) yra kareiviai, 194 (46,0 proc.) – puskarininkiai, 75 (17,8 proc.) – jaunesnieji karininkai, 58 (13,7 proc.) yra vyresnieji karininkai.

### 2.2. Tyrimo kintamieji ir matavimo skalės

Tyrimo klausimyną sudarė klausimai apie tyrimo dalyvių profesines demografines charakteristikas, karinės organizacijos ypatumus ir kintamųjų vertinimo skalės. Atsakydami į demografinius ir profesinę veiklą apibūdinančius klausimus, tyrimo dalyviai nurodė savo amžių (metais), lytį, išsilavinimą (aukštasis universitetinis, aukštasis neuniversitetinis, profesinis, vidurinis), tarnybos stažą (metais), pareigas (vadovas (-ė), specialistas (-ė)), taip pat nurodė, kokioms pajėgoms priklauso padalinys, kuriame šiuo metu tarnauja (sausumos, oro, jūrų), bei laipsnį (kareivis, puskarininkis, jaunesnysis karininkas, vyresnysis karininkas).

Visos skalės tyrime naudotos gavus autorių sutikimus, skalių teiginiai iš anglų į lietuvių kalbą buvo išversti taikant dvigubo vertimo metodą. Kai

kurių teiginių formuluotės, atsižvelgiant į karo tarnybos profesinę sritį, buvo minimaliai koreguotos, terminas „darbas“ pakeistas terminu „tarnyba“.

Konceptualiai tyrimo kintamieji yra trijų tipų: 1) veiksniai, arba nepriklausomi kintamieji (SEM terminologija tai egzogeniniai kintamieji), kurių efektas priklausomiems kintamiesiems ieškomas pasitelkiant struktūrinių lygčių modelius; egzogeniniai kintamieji analizės modeliuose yra nepriklausomi, bet gali koreliuoti tarpusavyje; 2) tarpinis kintamasis (mediatorius psichologinis atsparumas), kuris priklauso nuo nepriklausomų kintamųjų ir kurio efekto ieškome priklausomiems (tikslo) kintamiesiems; 3) priklausomi arba tikslo kintamieji (SEM terminologija tai endogeniniai kintamieji), ieškome jų priklausomybės nuo nepriklausomų kintamųjų ir mediatoriaus.

Veiksniai, arba nepriklausomi kintamieji, pagal vaidmenį nagrinėjamosiose sąsajose skirstomi į dvi grupes: organizaciniai (tiesioginio vado lyderystės stilius, suvoktas komandos sutelktumas, suvokta kolegų parama) ir individualūs (profesinis saviveiksmingumas, gebėjimas adaptuotis, proaktyvumas ir vidinė motyvacija). Priklausomi kintamieji (arba padariniai organizacijai ir asmeniui) – subjektyvi darbo atliktis, pasitenkinimas darbu, įsipareigojimas organizacijai ir subjektyvi gerovė.

Tiriant meditacinius ryšius pagal struktūrinių lygčių modelius daroma prielaida, kad kiekvienas veiksnys gali veikti visus priklausomus kintamuosius. Veiksnių efektas priklausomam kintamajam gali būti išskaidytas į dvi dedamąsias: pirma, tai tiesioginis efektas kintamajam; antra, tai netiesioginis efektas per tarpinį kintamąjį, šiuo atveju – psichologinį atsparumą. Veiksnių bendras, arba suminis, efektas priklausomam kintamajam – tai tiesioginio ir netiesioginio efektų suma. Vienas iš svarbiausių šio tyrimo uždavinių ir yra atskleisti nepriklausomų kintamųjų efektus pasirinktiems principiniams kintamiesiems, taip pat atskleisti psichologinio atsparumo vaidmenį šiuose tiriamuose ryšiuose.

### 2.2.1. Karių psichologinis atsparumas

Karių psichologinis atsparumas vertintas devynių teiginių skale, kurią sukūrė ir kurios psichometrinės charakteristikos patvirtino Näswall, Kuntz, Hodliffe ir Malinen (2016). Tai į darbuotoją (mūsų tyrime – profesinės karo tarnybos karį) orientuota psichologinio atsparumo darbo aplinkoje vertinimo priemonė, kuri, kaip nurodo autoriai, suteikia galimybę ne tik įvertinti darbuotojo atsparumo raišką, bet ir nustatyti sritis, kurios gali prisidėti prie darbuotojų psichologinio atsparumo stiprinimo. Teiginio pavyzdys: „Mokausi iš klaidų tarnyboje ir tobulinu savo darbo atlikimo būdus“. Atsakymai vertinami

Likerto skale nuo 1 balo (visiškai nesutinku) iki 5 balų (visiškai sutinku). Skalės konstrukto validumas vertintas taikant patvirtinamąją faktorių analizę vieno faktoriaus sprendiniui. Atsižvelgiant į modifikavimo indeksą, buvo įtraukta papildoma kovariacija tarp 7 ir 8 teiginių. Parametrų įverčiai rasti taikant MLR metodą. Šioje analizėje  $\chi^2$  lygus 70,3,  $df = 26$ ,  $p < 0,001$ . RMSEA = 0,063, RMSEA 90 proc. pasikliautinis intervalas yra nuo 0,046 iki 0,082. CFI = 0,96, TLI = 0,94. SRMR = 0,038.  $\chi^2$  kriterijus ir RMSEA rodiklis rodo, kad duomenys ne visai gerai patvirtina vieno faktoriaus modelį, tačiau kitų tinkamumo indeksų reikšmės geros. Skalės autoriai (Näswall, et al., 2016) patvirtino turinio, konstrukto, diskriminantinį ir kriterinį validumą Individualus įvertis – atsakymų į skalės teiginius vidurkis, didesni įverčiai reiškia labiau išreikštą asmens psichologinį atsparumą. Skalės vidinio suderintumo rodiklis Cronbacho  $\alpha = 0,87$ .

### 2.2.2. Organizaciniai veiksniai

**Lyderystės stilius** vertintas daugiafaktoriniu lyderystės klausimynu (angl. *MLQ-5X – Multifactor Leadership Questionnaire*) (Bass & Avolio, 2000; Avolio & Bass, 2004). Originalioje metodikoje yra trisdešimt šeši teiginiai, kuriais vertinami trys lyderystės stiliai. Kiekvieną stilių sudaro keletas dimensijų. Transformacinis lyderystės stilius vertinamas penkiomis dimensijomis: idealizuota įtaka – atributai (angl. *Idealized Influence-Attributed* IIA) ir elgesys (angl. *Idealized Influence-Behaviour*, IIB), intelektualinė stimuliacija (angl. *Intellectual Stimulation*, IS), įkvepianti motyvacija (angl. *Inspirational Motivation*, IM), individualus dėmesys (angl. *Individual Consideration*, IC). Į transakcinio stiliaus kintamąjį įtrauktos trys dimensijos: aktyvus vadovavimas reaguojant į išimtis (angl. *Management-by-Exception-Active*, MBEA), pasyvus vadovavimas reaguojant į išimtis (angl. *Management-by-Exception-Passive*, MBEP), skatinimas pagal nuopelnus (angl. *Contingent Rewards*, CR). Pasyvų, nekontroliuojantį lyderystės stilių apibūdina viena dimensija (angl. *Laissez-faire*, LF). Licenciją naudoti klausimyną ir jo lietuviškąją versiją suteikė [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com).

Atlikus pirminę instrumento psichometrinę analizę (faktorių analizę, subskalių vidinio suderintumo vertinimą) paaiškėjo, kad tyrimo duomenys apskritai nepatvirtina bendros klausimyno faktorinės struktūros, todėl nuspręsta lyderystės stilius išskirti remiantis klausimyno autorių sudarytomis devyniomis lyderystės dimensijomis ir jų patvirtinamąją faktorine analize. Transakcinės lyderystės Skatinimo pagal nuopelnus (CR) dimensijos buvo atsisakyta, nes MLQ autorių duomenys ir šio tyrimo rezultatai rodo, kad ši dimensija stipriai koreliuoja su transformacinio stiliaus dimensijomis

(Pearsono  $r$  yra nuo 0,71 iki 0,80), o su kitomis dimensijomis, kurios galėtų būti priskirtos transakciniam stiliui, koreliuoja silpnai (su MBEA dimensija  $r = 0,21$ ,  $p < 0,01$ ; su MBEP dimensija  $r = -0,26$ ,  $p < 0,01$ ) (žr. 2.1 lentelę). Kita transakcinės lyderystės dimensija – MBEP stipriai koreliuoja su pasyvaus stiliaus dimensija LF ( $r = 0,67$ ,  $p < 0,01$ ) ir daug silpniau su transakcinės lyderystės dimensija MBEA ( $r = 0,14$ ,  $p < 0,01$ ), todėl MBEP ir LF natūraliai atitinka pasyvų vadovavimo stilių. Atsisakius CR dimensijos, transakciniam stiliui atstovauja tik MBEA dimensija (aktyvus vadovavimas reaguojant į išimtis), o pasyvus vadovavimas reaguojant į išimtis (MBEP dimensija) įtrauktas į pasyviojo lyderystės stiliaus rodiklį. Galutiniame variante transformacinės lyderystės rodiklį suformuoja atsakymų vidurkis į 20 teiginių, transakcinės – į 4 teiginius ir pasyvosios – į 8 teiginius. Dimensijų tarpusavio koreliacijos pateiktos 2.1 lentelėje.

2.1 lentelė. MLQ klausimyno lyderystės dimensijų, skaičiuotų pagal teorinį modelį, tarpusavio koreliacijos

	IIA	IIB	IM	IS	IC	CR	MBEA	MBEP	LF
IIA	-								
IIB	0,68**	-							
IM	0,73**	0,79**	-						
IS	0,70**	0,72**	0,73**	-					
IC	0,80**	0,73**	0,77**	0,78**	-				
CR	0,75**	0,71**	0,77**	0,75**	0,80**	-			
MBEA	0,06	0,30**	0,22**	0,30**	0,21**	0,21**	-		
MBEP	-0,26**	-0,24**	-0,24**	-0,25**	-0,30**	-0,26**	0,14**	-	
LF	-0,50**	-0,46**	-0,48**	-0,43**	-0,53**	-0,47**	0,07	0,67**	-

Pastabos: \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; IIA – idealizuota įtaka ir atributai; IIB – idealizuota įtaka ir elgesys; IM – įkvepianti motyvacija; IS – intelektualinė stimuliacija; IC – individualus dėmesys; CR – skatinimas pagal nuopelnus; MBEA – aktyvus vadovavimas reaguojant į išimtis; MBEP – pasyvus vadovavimas reaguojant į išimtis; LF – pasyvi lyderystė.

Transformacinės lyderystės skalių konstrukto validumas tikrintas, pasitelkus *Mplus* programą. Atlikta patvirtinamoji pradinio teorinio trijų faktorių modelio analizė, naudojant MLR parametrų įverčių nustatymo metodą, koreguojantį kintamųjų nuokrypius nuo normaliųjų skirstinių. Mūsų tyrimo duomenys nepatvirtina pradinio (prieš modifikacijas) trijų faktorių modelio ( $\chi^2 = 259,3$ ;  $df = 26$ ,  $p < 0,0001$ ;  $\chi^2/df = 9,97$ ; CFI = 0,898; TLI = 0,858; RMSEA = 0,146; SRMR = 0,205) (Hopwood & Donnellan 2010). Modifikavimo indeksai rodo, kad pradiniam modelyje (standartiniame CFA modelyje) neįvertinti kryžminiai ryšiai tarp faktorių (kai kurios dimensijos susijusios ne tik su savo faktoriumi, bet ir su kitais), taip pat yra papildomų

ryšių tarp transformacinio stiliaus dimensijų. Po šešių modifikacijų galutinė instrumento struktūra buvo patvirtinta:  $\chi^2 = 20,64$ ;  $df = 13$ ,  $p = 0,0805$ ;  $\chi^2/df = 1,59$ ;  $CFI = 0,996$ ;  $TLI = 0,991$ ;  $RMSEA = 0,037$ ;  $SRMR = 0,022$ .

### 2.2 lentelė. Lyderystės stilių modifikuoto trijų faktorių modelio rezultatai

Stilius	Dimensija	Svoris		Cronbach $\alpha$
		<i>B</i>	$\beta$	
Transformacinis	IIA	1,000	0,839	0,933
Transformacinis	IIB	0,824	0,814	
Transformacinis	IM	0,811	0,852	
Transformacinis	IS	0,796	0,857	
Transformacinis	IC	0,977	0,898	
Transakcinis	MBEA	1,000	1,000	0,658
Pasyvusis	MBEP	1,000	0,850	0,802
Pasyvusis	LF	1,000	0,789	

*Pastabos:* Visi dimensijų svoriai faktoriuose yra statistiškai reikšmingi,  $p < 0,001$ ; MBEA svoris transakciniame stiliuje yra 1, nes tai vienintelė dimensija šiame stiliuje; pasyvaus stiliaus abiejų dimensijų nestandartizuoti svoriai yra lygūs 1, kitaip šis faktorius yra neidentifikuojamas, nes turi tik du indikatorius; transakcinio stiliaus Cronbacho  $\alpha$  apskaičiuotas iš MBEA dimensijų sudarančių keturių teiginių.

Vertinant lyderystės stilių, apskaičiuojamas jų sudarančių dimensijų reikšmių vidurkis, o aukštesni skalės įverčiai reiškia, kad tyrimo dalyviai aukščiau vertina konkretų lyderystės stilių. Lyderystės stilių struktūros validumą netiesiogiai patvirtina stilių koreliacijos su teigiamais padariniais organizacijai ir kariui (žr. 2.3 lentelę). Kadangi skirtingose situacijose tas pats vadas gali taikyti skirtingus vadovavimo stilius, tolesnėje analizėje vertinamas ne asmeniui būdingas dominuojantis stilius, o kiekvieno stiliaus vertinimų vidurkis.

### 2.3 lentelė. Lyderystės stilių koreliacijos su padariniais organizacijai ir kariui

Tyrimo kintamieji	Lyderystės stiliai		
	Transformacinis	Transakcinis	Pasyvusis
Psichologinis atsparumas	<b>0,322**</b>	0,070	<b>-0,173**</b>
Darbo atliktis	<b>0,109*</b>	-0,023	<b>-0,123*</b>
Pasitenkinimas tarnyba	<b>0,586**</b>	0,030	<b>-0,361**</b>
Įsipareigojimas organizacijai	<b>0,429**</b>	<b>0,123*</b>	<b>-0,180**</b>
Subjektyvi gerovė	<b>0,238**</b>	0,024	<b>-,0121*</b>

*Pastabos:* statistiškai reikšmingi koreliacijos koeficientai paryškinti;

\*  $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ .

**Suvoktas komandos sutelktumas** vertintas Bollen ir Hoyle (1990) sukurta šešių teiginių skale (angl. *Perceived Cohesion Scale*), kuri naudojama daugelyje tyrimų vertinant individo požiūrį į grupės arba komandos, kuriai asmuo priklauso, sutelktumą. Toliau tekste vartojamas terminas *komandos sutelktumas*. Autoriai nurodo, kad šią skalę sudaro suvokto priklausymo ir emocinių išgyvenimų subskalės (Bollen & Hoyle, 1990), tačiau galimas ir vieno faktoriaus modelis (Macovei, 2018). Teiginio pavyzdys: „Mano padalinio kariai turi daug bendro.“ Šiame tyrime principinių komponentių faktorių analizė leido išskirti vieną faktorių, kuris paaiškina 64,94 proc. duomenų sklaidos (KMO = 0,813; Bartletto sferiškumo  $\chi^2 = 1630,84$ ,  $p < 0,001$ ). Teiginių svoriai faktoriuje svyruoja nuo 0,470 iki 0,741. Šio tyrimo duomenimis, skalės vidinio suderintumo Cronbacho  $\alpha = 0,88$ . Atsakymai vertinami Likerto skale nuo 1 balo (visiškai nesutinku) iki 5 balų (visiškai sutinku), po to apskaičiuojamas skalės vidurkis, ir aukštesnis rezultatas reiškia aukštesnį individualų komandos sutelktumo vertinimą.

**Suvokta kolegų parama** vertinta Kopenhagos psichosocialinio klausimyno (angl. *Copenhagen Psychosocial questionnaire – COPSOQ Network*, 2020; Burr et al., 2019) trijų teiginių kolegų socialinės paramos (angl. *Social support from colleagues*) skale. Toliau tekste vartojamas *kolegų paramos* terminas. Teiginio pavyzdys: „Kaip dažnai Jūsų kolegos nori išklausti Jūsų problemas darbe, jei Jums to reikia?“ Šio tyrimo karių imtyje principinių komponentių faktorių analizė išskyrė vieną kolegų paramos faktorių, kuris paaiškina 76,21 proc. duomenų sklaidos (KMO = 0,713; Bartletto sferiškumo  $\chi^2 = 522,83$ ,  $p < 0,001$ ). Teiginių svoriai faktoriuje svyruoja nuo 0,734 iki 0,814. Skalės vidinio suderintumo patikimumas Cronbacho  $\alpha = 0,84$ . Atsakymai vertinami Likerto skale nuo 1 balo (niekada) iki 5 balų (visada). Po to apskaičiuojamas skalės vidurkis. Aukštesnis rezultatas reiškia aukštesnį kolegų paramos vertinimą.

### 2.2.3. Individualūs veiksniai

**Profesinis saviveiksmingums** vertintas naudojant Schyns, Rigotti ir Mohr (2002) profesinio saviveiksmingumo skalės trumpąją aštuonių teiginių versiją (angl. *Occupational self-efficacy scale – OCCSEFF*). Lietuviškas skalės variantas pateiktas Žukauskaitės, Bagdžiūnienės ir Rekašiūtės Balsienės publikacijoje (2019). Teiginio pavyzdys: „Kai tarnyboje iškyla problema, aš galiu rasti kelis jos sprendimo būdus.“ Principinių komponentių faktorių analizė išskyrė vieną faktorių, kuris paaiškina 42,8 proc. duomenų sklaidos (KMO = 0,870; Bartletto sferiškumo  $\chi^2 = 826,28$ ,  $p < 0,001$ ). Teiginių svoriai

faktoriuje svyruoja nuo 0,441 iki 0,749. Šio tyrimo duomenimis, skalės patikimumo rodiklis Cronbacho  $\alpha = 0,79$ . Atsakymai vertinami Likerto skale nuo 1 balo (visiškai nesutinku) iki 5 balų (visiškai sutinku). Profesinio saviveikamingumo rodiklis – atsakymų į skalės teiginius balų vidurkis. Aukštesni rezultatai reiškia labiau išreikštą profesinį saviveiksmingumą.

**Proaktyvumas** (angl. *Proactivity*) vertintas Zampetakis (2008) pateikta šešių teiginių trumpąja proaktyvumo skale, kuri parengta pagal originalią Bateman ir Crant (1993) sukurtą 17 teiginių proaktyvumo skalę. Skale vertinamas asmens polinkis numatyti potencialias veiklos kliūtis ir jas šalinti, įgyvendinti savo idėjas, keisti aplinką. Teiginio pavyzdys: „Jei ku nors tikiu, siekiu, kad tai įvyktų, ir nesvarbu, kokia yra sėkmės tikimybė.“ Principinių komponentų faktorių analizė išskyrė vieną faktorių, kuris paaiškina 51,01 proc. duomenų sklaidos (KMO = 0,810; Bartletto sferiškumo  $\chi^2 = 758,05$ ,  $p < 0,001$ ). Teiginių svoriai faktoriuje svyruoja nuo 0,407 iki 0,632. Šiame tyrime skalės Cronbacho  $\alpha = 0,81$ . Atsakymai vertinti penkių balų Likerto skale nuo 1 balo (visiškai nesutinku) iki 5 balų (visiškai sutinku), apskaičiuojamas skalės vidurkis. Aukštesni rezultatai reiškia labiau išreikštą asmens proaktyvumą.

**Gebėjimas adaptuotis** (angl. *Adaptivity*) – asmens gebėjimas prisitaikyti naujose, neapibrėžtose situacijose, keičiantis užduotims, tarnybos vietai ar komandos nariams – vertintas O'Connell, McNeely ir Hall (2008) sukurta šešių teiginių skale. Teiginio pavyzdys: „Man būtų (būna) lengva prisitaikyti keičiant tarnybos vietą.“ Principinių komponentų faktorių analizė išskyrė vieną faktorių, kuris paaiškina 49,1 proc. duomenų sklaidos (KMO = 0,842; Bartletto sferiškumo  $\chi^2 = 612,29$ ,  $p < 0,001$ ). Teiginių svoriai faktoriuje svyruoja nuo 0,623 iki 0,748. Šiame tyrime skalės patikimumo rodiklis Cronbacho  $\alpha = 0,79$ . Atsakymų variantai vertinami Likerto skale nuo 1 balo (visiškai nesutinku) iki 5 balų (visiškai sutinku), apskaičiuojamas skalės vidurkis. Aukštesni rezultatai reiškia geresnį asmens gebėjimą adaptuotis.

**Vidinė motyvacija** (angl. *Intrinsic motivation*) vertinta keturių teiginių skale (Gagné & Deci, 2005; Grant, 2008). Teiginio pavyzdys: „Kario profesija mane įkvepia.“ Principinių komponentų faktorių analizė išskyrė vieną faktorių, kuris paaiškina 80,4 proc. duomenų sklaidos (KMO = 0,850; Bartletto sferiškumo  $\chi^2 = 1210,17$ ,  $p < 0,001$ ). Teiginių svoriai faktoriuje svyruoja nuo 0,884 iki 0,904. Šiame tyrime skalės patikimumas Cronbacho  $\alpha = 0,92$ . Atsakymai vertinami penkių balų Likerto skale nuo 1 balo (visiškai nesutinku) iki 5 balų (visiškai sutinku), apskaičiuojamas skalės vidurkis, ir

aukštesnis rezultatas reškia labiau išreikštą asmens vidinę su profesine veikla susijusią motyvaciją, kai veikla vykdoma ne dėl išorinių paskatų, o dėl to, kad ji patinka, yra įdomi ir mėgstama.

#### 2.2.4. Karių psichologinio atsparumo padariniai organizacijai ir kariui

***Įsipareigojimas organizacijai*** vertintas devynių teiginių įsipareigojimo organizacijai skale (angl. *Organizational Commitment Questionnaire*, OCQ) (Porter et al., 1974; Mowday, Steers & Porter, 1979; Yousef, 2003). Teiginio pavyzdys: „Savo draugams pasakoju apie savo organizaciją kaip apie puikią organizaciją, kurioje verta tarnauti.“ Principinių komponentių faktorių analizė išskyrė vieną faktorių, kuris paaiškina 56,20 proc. duomenų sklaidos (KMO = 0,909; Bartletto sferiškumo  $\chi^2 = 1942,65$ ,  $p < 0,001$ ). Teiginių svoriai faktoriuje svyruoja nuo 0,670 iki 0,834. Šiame tyrime skalės Cronbacho  $\alpha = 0,90$ . Atsakymai vertinami penkių balų Likerto skale nuo 1 balo – visiškai nesutinku iki 5 balų – visiškai sutinku. Individualus įsipareigojimo organizacijai rodiklis – atsakymų į skalės teiginius vidurkis. Aukštesnis įvertis reškia stipresnę kario įsipareigojimą organizacijai.

***Subjektyviai suvokiama darbo atliktis*** (angl. *In-role behavior*) vertinta keturių teiginių Williams ir Anderson (1991) skale. Darbo atlikimas – tai elgesys, nukreiptas į formalias užduotis, pareigas ir atsakomybę, pavyzdžiui, nurodytas pareigybės aprašyme. Todėl buvo pasirinkta Williams ir Anderson (1991) darbo atlikties (arba darbinio elgesio) skalė, kuri plačiai taikoma ir kitų autorių tyrimuose (pvz., Becker & Kernan, 2003; Richardson, Kluemper, & Taylor, 2021; Wan, Chundong, & Linlin, 2022). Kai kurie autoriai ją įvardija kaip užduočių atlikimo (angl. *task performance*) kintamąjį (pvz., Richardson, Kluemper, & Taylor, 2021). Pagal šią skalę darbuotojo (kario) veiklą (funkcijų vykdymą) gali vertinti tiesioginis vadovas (vadas) arba pats respondentas. Šiame tyrime nėra vertinami objektyvūs kario veiklos rezultatai, tuo tikslu būtų taikomi kriterijai, gauti iš išorinių šaltinių (vadovo, kolegų ar veiklos vertinimo dokumentų). Siekėme nustatyti, kaip pats karys vertina savo veiklą, koks jo požiūris į tai, kaip jis vykdo savo profesines funkcijas.. Teiginio pavyzdys: „Tinkamai atlieku savo pareigas.“ Principinių komponentių faktorių analizė išskyrė vieną faktorių, kuris paaiškina 67,09 proc. duomenų sklaidos (KMO = 0,805; Bartletto sferiškumo  $\chi^2 = 639,80$ ,  $p < 0,001$ ). Teiginių svoriai faktoriuje svyruoja nuo 0,606 iki 0,718. Šiame tyrime skalės Cronbacho  $\alpha = 0,84$ . Atsakymai į teiginius vertinami penkių balų Likerto skale nuo 1 balo – visiškai nesutinku iki 5 balų – visiškai

sutinku, apskaičiuojamas skalės vidurkis. Aukštesni rezultatai reiškia subjektyviai aukštesnį savo darbo atlikties vertinimą.

***Pasitenkinimas tarnyba*** vertintas pagal respondentų atsakymus į keturis šiam tyrimui parengtus klausimus apie karių pasitenkinimą tarnyba, vadovavimu, bendradarbiavimu ir komunikacija padalinyje. Skalė sudaryta pagal Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademijos kariūnų kasmet pildomą pasitenkinimo tarnyba klausimyną, kuris sukurtas remiantis Valor-Segura ir kolegų rekomendacijomis (2020). Pasitenkinimas tarnyba – tai apibendrintas kario emocinis požiūris į tarnybą, vadovavimą, bendradarbiavimą kolektyve ir komunikaciją padalinyje. Pastarieji trys aspektai siejami su šiuo tyrimu nagrinėjamaisiais organizaciniais faktoriais. Teiginio pavyzdys: „Kiek apskritai esate patenkintas (-a) komunikacija padalinyje, kuriame tarnaujate?“ Apibendrintas pasitenkinimo tarnyba rodiklis – atsakymų į keturis teiginius vidurkis. Skalės struktūra patikrinta principinių komponentų faktorių analize, išskirtas vienas faktorius, kuris paaiškina 64,07 proc. duomenų sklaidos ( $KMO = 0,767$ ; Bartletto sferiškumo  $\chi^2 = 563,85$ ,  $p < 0,001$ ). Teiginių svoriai faktoriuje svyruoja nuo 0,755 iki 0,840. Šiuo tyrimu skalės Cronbacho  $\alpha = 0,81$ . Atsakymai į kiekvieną klausimą vertinti dešimties balų skale nuo 1 balo – visiškai nepatenkintas (-a) iki 10 balų – visiškai patenkintas (-a). Apskaičiuojamas atsakymų į keturis teiginius vidurkis. Aukštesnis rodiklis reiškia didesnį kario pasitenkinimą tarnyba.

***Subjektyvi gerovė*** vertinta šešių teiginių skale, kuri apima penkis pasitenkinimo gyvenimu teiginius (Diener, 2000) ir vieną papildomą apibendrintą teiginį apie tai, kiek asmuo jaučiasi laimingu žmogumi. Diener (2000) sukurtą skalę siūloma papildyti apibendrintu teiginiu apie bendrą pasitenkinimą gyvenimu, nes tai padeda išsamiau apibūdinti asmens subjektyvią gerovę (Carr & Chung, 2014; Ervasti & Venetoklis, 2010). Principinių komponentų faktorių analize išskyrė vieną faktorių, kuris paaiškina 58,16 proc. duomenų sklaidos ( $KMO = 0,861$ ; Bartletto sferiškumo  $\chi^2 = 1063,17$ ,  $p < 0,001$ ). Teiginių svoriai faktoriuje svyruoja nuo 0,607 iki 0,854. Šiuo tyrimu skalės patikimumas Cronbacho  $\alpha = 0,84$ . Atsakymai į skalės teiginius vertinti penkių balų Likerto skale nuo 1 balo – visiškai nesutinku, iki 5 balų – visiškai sutinku, individualus rodiklis – atsakymų į teiginius balų vidurkis. Aukštesnis rezultatas reiškia aukštesnį asmens subjektyvios gerovės vertinimą.

### 2.3. Tyrimo procedūra ir eiga

**Tyrimo procedūra ir eiga.** Tyrimo metodas – anketinė apklausa gyvai arba internetu. Prieš pradėdant karių apklausą, buvo gautas Vilniaus universiteto Psichologijos instituto Psichologinių tyrimų Etikos komiteto leidimas Nr. 74 (2022.01.06) atlikti psichologinį tyrimą. Vėliau tyrimas buvo suderintas su Lietuvos kariuomenės padalinių vadais, anketa platinta per vidinį organizacijos tinklalapį bei išdalyta kariams į rankas. Visi dalyviai supažindinti su tyrimo tikslais, eiga, numatomu rezultatu pristatymu. Buvo nurodyta, kad dalyvavimas yra savanoriškas, apklausa yra anoniminė, gauti rezultatai analizuojami tik apibendrinti ir tik moksliniais tikslais. Į anketą nebuvo įtraukti klausimai, kurie suteiktų galimybę identifikuoti atsakiusį asmenį. Respondentai bet kuriuo momentu galėjo pasitraukti iš tyrimo. Duomenys rinkti 2022 m. nuo sausio 25 d. iki kovo 1 d. Internetu atsakiusių karių dalis sudaro 8 proc. visos imties, o didžioji dalis tyrimo dalyvių pildė anketas popieriaus ir pieštuko metodu. Weigold, Weigold ir Russell (2013) nurodo, kad skirtingais metodais atsakinėjusių dalyvių grupių ekvivalentiškumą patvirtina statistiškai nereikšmingi skirtumai tarp šiose grupėse gautų kintamųjų vidurkių. Šiame tyrime abiejose grupėse gauti rodiklių vidurkiai skiriasi mažai, skirtumai statistiškai nereikšmingi, todėl abi dalyvių grupės sujungtos į vieną bendrą imtį.

### 2.4. Duomenų analizės metodai

Duomenys buvo analizuojami *IBM SPSS 28.0* ir *Mplus 8.7* (struktūrinių lygčių modeliavimas) statistinėmis programomis

Aprašomajai statistikai buvo skaičiuoti ir pateikiami atvejų skaičiai, procentai, kintamųjų vidurkiai ( $M$ ), standartiniai nuokrypiai ( $SD$ ). Matavimo skalių validumui įvertinti taikyta principinių faktorių tiriamoji ir patvirtinamoji analizė, Patvirtinamoji faktorių analizė naudota tada, kai faktorinė struktūra iš anksto žinoma ir siekta patikrinti, ar mūsų duomenys patvirtina šią struktūrą. Tiriamoji faktorių analizė naudota, kai faktorių struktūra iš anksto nežinoma. Tiriamoji faktorių analizė pateikia papildomus rodiklius, pavyzdžiui, KMO ir Bartletto sferiškumo kriterijus. Skalių vidinis suderintumas vertintas Cronbacho  $\alpha$  koeficientu. Kiekybinių kintamųjų tarpusavio koreliacijos vertintos Pearsono koeficientu. Kiekybinių kintamųjų skirstinių normalumas tikrintas remiantis asimetrijos ir eksceso koeficientais ir histogramomis. Kiekybinių kintamųjų charakteristikos pateiktos 3.1 lentelėje.

Tiriant nepriklausomų kintamųjų (prediktorių) efektą priklausomiems kintamiesiems naudota tiesinė regresinė analizė, ryšio stiprumas vertintas daugialypės koreliacijos koeficiento kvadratu ( $R^2$ ) ir jo koreguotu (angl. *adjusted R^2*) variantu, kur atsižvelgiama ir į imties dydį bei prediktorių skaičių regresijos modelyje. Buvo taikytas ir hierarchinis tiesinės regresijos metodas, kuriame nepriklausomi kintamieji įtraukiami į analizę ne visi iš karto, o palaipsniui, prieš tai juos suskirsčius į giminingos paskirties kintamųjų blokus (grupes).

Lyginant kiekybinius kintamuosius dviejose nepriklausomose imtyse naudotas vidurkių palyginimo Studento *t* kriterijus. Jei tokių lyginamų grupių buvo trys ar daugiau, vidurkiams palyginti naudota dispersinė analizė (ANOVA). Poriniams grupių palyginimams dispersinėje analizėje buvo naudojami Post-hoc kriterijai, kai kada kontrastai (pavyzdžiui, tiesinis).

Struktūrinių lygčių modelių (angl. *Structural equation modeling*, SEM) tinkamumas (turimų duomenų geresnio paaiškinimo prasme) vertintas remiantis Kline (2015, p. 268) rekomendacijomis. Pirmiausia pateikiama chi kvadrato ( $\chi^2$ ) statistikos reikšmė, jos laisvės laipsniai ir atitinkanti *p* reikšmė. Papildomai pateikiama Steiger–Lind kvadratinė šaknis iš vidutinės kvadratinės paklaidos (angl. *Root Mean Square Error of Approximation*, *RMSEA*) (Steiger, 1990) ir jos 90 proc. pasikliautinis intervalas; Bentler palyginamasis tinkamumo indeksas (angl. *Comparative Fit Index*, *CFI*) (Bentler, 1990); kvadratinė šaknis iš standartizuotos kvadratinės aproksimavimo paklaidos (angl. *Standardized Root Mean Square Residual*, *SRMR*). Iš modelio, kuris gerai paaiškina stebimų kintamųjų tarpusavio ryšius, tikimasi statistiškai nereikšmingo  $\chi^2$ , RMSEA iki 0,08 ar mažiau, CFI arti 0,95, SRMR ne daugiau kaip 0,06. Kai kur rezultatuose pateikiamas TLI (angl. *Tucker–Lewis index*), kuris mažina modelio tinkamumą didėjant įvertinamų modelio parametrų skaičiui.

Kadangi kiekvieno respondento duomenys (atsakymai į skalių teiginius ir apskaičiuoti analizuojamų kintamųjų rodikliai) gauti iš vieno šaltinio (tyrimo dalyvio), buvo įvertintas bendro metodo šališkumas (angl. *Common method bias*). Statistiškai efektas tikrintas naudojant Harmano vieno faktoriaus testą (Harman, 1960; Eichhorn 2014; Podsakoff et al., 2024). Nustatyta, kad vieno faktoriaus modelis, kai įtraukiami visų naudotų skalių teiginiai, paaiškina 25 proc. dispersijos. Tai yra mažiau nei 50 proc. dispersijos riba (Eichhorn, 2014), nuo kurios galimas bendro metodo paklaidos egzistavimas. Šiam metodui (Harman, 1960) naudojama tiriamoji faktorių analizė, kurioje visi kintamieji įtraukiami į vieną faktorių ir suvaržomi taip, kad rotacija neatliekama (Podsakoff et al., 2003). Jei bendras

latentinis faktorius paaiškina daugiau nei 50 proc. dispersijos, gali pasireikšti bendro metodo šališkumo efektas.

Harmano vieno faktoriaus metodas pasižymi paprastumu, tačiau turi keletą trūkumų:

- jis statistiškai nekontroliuoja šio tipo dispersijos;
- nėra konkrečių gairių, kiek dispersijos turėtų paaiškinti šis latentinis faktorius, kad būtų vienareikšmiškai nustatytas dispersijos egzistavimas; įprastas heuristinis principas yra nustatyta riba iki 50 proc.;
- metodas jautrus kintamųjų skaičiui; modeliai, kurie apima didelį skaičių kintamųjų, turi didesnę tikimybę, kad egzistuos keli latentiniai faktoriai;
- šis metodas tiria vieną statistinį šališkumo šaltinį, jis gali ne visai atspindėti faktinį šališkumą, nes rezultatus gali paveikti kiti šališkumo šaltiniai – tyrimo dizainas, duomenų rinkimo procedūros ar skalių sudarymo ypatumai.

Podsakoff ir kiti (2003, 2024) nurodo, kad bendro metodo šališkumo efekto tikimybę greta statistinės kontrolės gali mažinti įvairūs tyrimo instrumento parengimo ir duomenų rinkimo aspektai. Tyrėjai turi į tai atsižvelgti ir siekti juos kontroliuoti. Pavyzdžiui, tyrimo dalyviai turi būti informuojami apie tai, kad apklausa anoniminė ir nėra renkama informacija, kuri padėtų juos identifikuoti. Taip pat dalyviams turi būti paaiškinta, kad nėra teisingų ar klaidingų atsakymų, svarbi asmeninė nuomonė, todėl jie kviečiami pateikti nuoširdžius atsakymus. Šios procedūros sumažina dalyvių nuogastavimą dėl to, kad atsakymai gali būti kaip nors vertinami, ir kartu mažina socialiai pageidaujamų atsakymų tikimybę. Svarbi ir duomenų rinkimo procedūra. Tiesioginio interviu ar interviu telefonu metodai labiau skatina socialiai pageidaujamus atsakymus, atsakymai gali būti mažiau tikslūs, nei atsakinėjant į elektroniniu būdu pateiktą anketą ar taikant popieriaus ir pieštuko metodą. Taip pat svarbu, kad teiginiai ar klausimai būtų formuluojami tiksliai, jie turi būti konkretūs, suprantami dalyviams, nesufleruoti laukiamo atsakymo, o skalės turi būti patikrintos psichometriškai. Šiame tyrime į minėtas rekomendacijas buvo atsižvelgta.

### 3. REZULTATAI

Tyrimo rezultatai grupuojami pagal tyrimo uždavinius ir pateikiami tokia seka:

- 3.1 skyrelyje pateikiama tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika ir tarpusavio koreliacijos;
- 3.2 skyrelyje pristatomi rezultatai apie karių psichologinio atsparumo ir kitų tyrimo kintamųjų raišką ir sąsajas su demografinėmis ir profesinės veiklos charakteristikomis;
- 3.3 skyrelyje pateikiami rezultatai, atskleidžiantys organizacinių ir individualių veiksmų reikšmę karių psichologiniam atsparumui;
- 3.4 skyrelyje pristatomi rezultatai, atskleidžiantys karių psichologinio atsparumo reikšmę padariniams kariui ir organizacijai ir atsparumo kaip mediatoriaus vaidmenį organizacinių ir individualių veiksmų sąsajoms su darbo atliktimi, pasitenkinimu tarnyba, įsipareigojimu organizacijai ir subjektyvia gerove.

#### 3.1. Tyrimo kintamųjų aprašomoji statistika ir tarpusavio koreliacijos

Analizuojami tyrimo kintamieji yra karių psichologinis atsparumas, organizacijos ir individualios charakteristikos, taip pat darbo atliktis, pasitenkinimas tarnyba, įsipareigojimas organizacijai ir karių gerovė. Kintamųjų aprašomoji statistika, įskaitant asimetrijos ir eksceso koeficientus, pateikta 3.1 lentelėje.

3.1 lentelė. Organizacinių ir individualių veiksmų, psichologinio atsparumo ir padarinių kariui ir organizacijai kintamųjų svarbiausios statistinės charakteristikos ( $N = 422$ )

	Kintamasis	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Asim</i>	<i>Eksc</i>	<i>Med</i>
	Psichologinis atsparumas	2,33	5,00	4,00	0,51	-0,30	0,34	4,00
Organizaciniai veiksniai	Transformacinis stilius	0,4	4,0	2,55	0,74	-0,48	0,08	2,60
	Transakcinis stilius	0,0	4,0	2,23	0,72	-0,21	0,38	2,25
	Pasyvusis stilius	0,0	3,7	1,28	0,81	0,43	-0,46	1,25
	Komandos sutelktumas	1,00	5,00	3,81	0,69	-0,35	0,41	3,83
	Kolegų parama	1,33	5,00	3,89	0,81	-0,64	0,06	4,00
	Profesinis saviveiksmingumas	2,63	5,00	4,03	0,46	-0,02	-0,04	4,00
Individualūs veiksniai	Proaktyvumas	1,83	5,00	3,85	0,57	-0,20	0,28	3,83

Kintamasis	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Asim</i>	<i>Eksc</i>	<i>Med</i>
Gebėjimas adaptuotis	1,50	5,00	3,89	0,61	-0,35	0,22	3,92
Vidinė motyvacija	1,00	5,00	4,13	0,78	-0,88	0,75	4,25
Įsipareigojimas organizacijai	1,33	5,00	3,78	0,66	-0,39	0,22	3,89
Darbo atliktis	2,25	5,00	4,11	0,55	-0,16	-0,28	4,00
Pasitenkinimas tarnyba	2,50	10,00	7,71	1,42	-0,87	0,83	8,00
Gerovė	1,83	5,00	3,78	0,63	-0,33	0,09	3,83

*Pastabos:* *N* – imties dydis; *M* – vidurkis; *SD* – standartinis nuokrypis; *Med* – mediana; *Min* – mažiausia reikšmė; *Max* – didžiausia reikšmė; *Asim.* – asimetrijos koeficientas; *Eksc.* – eksceso koeficientas. Asimetrijos koeficiento standartinė paklaida visiems kintamiesiems yra 0,12. Eksceso koeficiento standartinė paklaida visiems kintamiesiems yra 0,24.

Sprendžiant pagal vidurkius ir medianas, tyrime dalyvavę kariai aukščiau įvertino transformacinių vadų lyderystės stilių nei transakcinį ir pasyvųjį stilius. Vidurkių palyginimas kartotinių matavimų ANOVA kriterijumi parodė, kad vidurkiai skiriasi statistiškai reikšmingai ( $F=215,9$ ,  $df = 2$  ir  $420$ ,  $p < 0,001$ ). Stilių vidurkių porinis palyginimas parodė, kad transformacinis stilius vertinamas aukščiau už transakcinį ( $F= 54,4$   $df = 1$  ir  $421$   $p < 0,001$ ) ir pasyvųjį stilių ( $F = 386,9$ ,  $df = 1$  ir  $421$   $p < 0,001$ ).

Teigiamus aspektus vertinančių kintamųjų asimetrijos koeficientai daugiausia neigiami. Ypač tai būdinga pasitenkinimui tarnyba ir vidinei motyvacijai: kariai linkę vertinti save ir savo artimiausią aplinką aukštesniais, nei vidutiniai balai.

Sprendžiant pagal asimetrijos ir eksceso koeficientus, daugumos kintamųjų skirstinių nuokrypiai nuo normaliojo pasiskirstymo nėra dideli. Didesniais nuokrypiais išsiskiria keli kintamieji – tai vidinė motyvacija, suvokta kolegų parama, pasitenkinimas tarnyba, tačiau nė vienas koeficientas nepatenka už intervalo  $[-1; +1]$  ribų, todėl laikytina, kad visi kiekybiniai kintamieji yra pasiskirstę normaliai.

3.2 lentelėje pateikiami kintamųjų tarpusavio koreliacijų Pearsono koeficientai.

3.2 lentelė. Tyrimo kintamųjų tarpusavio koreliacijos ( $N = 422$ )

Kintamasis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 Psichologinis atsparumas	-												
2 Transformacinis stilius	0,32**	-											
3 Transakcinis stilius	0,07	0,24**	-										
4 Pasyvusis stilius	-0,17**	-0,46**	0,12*	-									
5 Komandos sutelktumas	0,43**	0,44**	0,12*	-0,14**	-								
6 Kolegų parama	0,46**	0,40**	0,14**	-0,17**	0,53**	-							
7 Profesinis saviveiksmingumas	0,58**	0,20**	0,02	-0,09	0,33**	0,32**	-						
8 Proaktyvumas	0,49**	0,17**	0,10*	0,01	0,27**	0,22**	0,56**	-					
9 Gebėjimas adaptuotis	0,47**	0,12*	0,01	-0,09	0,14**	0,18**	0,59**	0,42**	-				
10 Vidinė motyvacija	0,44**	0,29**	0,08	-0,14**	0,38**	0,31**	0,41**	0,47**	0,28**	-			
11 Įsipareigojimas organizacijai	0,52**	0,43**	0,12*	-0,18**	0,57**	0,40**	0,36**	0,43**	0,28**	0,66**	-		
12 Darbo atliktis	0,59**	0,11*	-0,02	-0,12*	0,32**	0,29**	0,54**	0,44**	0,39**	0,33**	0,38**	-	
13 Pasitenkinimas tarnyba	0,39**	0,59**	0,03	-0,36**	0,56**	0,51**	0,28**	0,22**	0,19**	0,50**	0,62**	0,26**	-
14 Subjektyvi gerovė	0,51**	0,24**	0,02	-0,12*	0,38**	0,33**	0,40**	0,37**	0,34**	0,47**	0,54**	0,42**	0,45**

Pastabos: \* $p < 0,05$ ; \*\*  $< 0,01$ .

Dauguma 3.2 lentelėje pateiktų koreliacijos koeficientų yra statistiškai reikšmingi ( $p < 0,01$ ), nemažai koeficientų rodo gana stiprius ryšius, jų reikšmės svyruoja nuo 0,4 iki 0,66. Taigi, duomenims analizuoti yra tinkami kintamųjų statistinės analizės metodai – daugialypė regresinė analizė ir struktūrinių lygčių modeliavimas.

Psichologinis atsparumas reikšmingai teigiamai koreliuoja su transformaciniu lyderystės stiliumi ( $r = 0,32$ ,  $p \leq 0,001$ ), visais individualiais veiksniais (koreliacijos koeficientai svyruoja nuo 0,44 iki 0,58), o neigiama koreliacija gauta su pasyviuoju lyderystės stiliumi ( $r = -0,17$ ,  $p \leq 0,001$ ). Transakcinis stilius su atsparumu nekoreliuoja.

Subjektyviai vertinama darbo atliktis teigiamai susijusi su visais individualiais veiksniais (koreliacijos koeficientai svyruoja nuo 0,33 iki 0,54), suvokta kolegų parama ( $r = 0,32$ ,  $p \leq 0,001$ ) ir suvoktu komandos sutelktumu ( $r = 0,29$ ,  $p \leq 0,001$ ). Žemiausi koreliacijos koeficientai gauti su transformaciniu ( $r = 0,11$ ,  $p \leq 0,05$ ) ir pasyviuoju ( $r = -0,12$ ,  $p \leq 0,05$ ) lyderystės stiliais.

Pasitenkinimas tarnyba statistiškai reikšmingai teigiamai susijęs su visais tyrimo kintamaisiais, išskyrus transakcinį ir pasyvų lyderystės stilius.

Įsipareigojimas organizacijai reikšmingai teigiamai susijęs su visais analizuojamais organizaciniais ir individualiais veiksniais, išskyrus pasyvų vadovavimo stilių – su juo gauta reikšminga neigiama koreliacija ( $r = -0,18$ ,  $p \leq 0,01$ ).

Subjektyvi gerovė statistiškai reikšmingai teigiamai koreliuoja su visais tyrimo kintamaisiais, išskyrus transakcinį lyderystės stilių, su kuriuo gauta nereikšminga koreliacija, taip pat pasyvų lyderystės stilių, su kuriuo gerovė koreliuoja neigiamai ( $r = -0,12$ ,  $p \leq 0,05$ ).

Lyginant lyderystės stilių koreliacijas su tyrimo kintamaisiais, atkreiptinas dėmesys, kad transformacinis lyderystės stilius teigiamai koreliuoja su visais kintamaisiais. Transakcinis lyderystės stilius teigiamai siejasi su įsipareigojimu organizacijai ( $r = 0,12$ ;  $p \leq 0,05$ ), komandos sutelktumu ( $r = 0,12$ ;  $p \leq 0,05$ ) ir kolegų parama ( $r = 0,14$ ;  $p \leq 0,01$ ). Pasyvusis lyderystės stilius neigiamai koreliuoja su karo tarnybą charakterizuojančiais rodikliais, o būtent su pasitenkinimu tarnyba ( $r = -0,36$ ,  $p \leq 0,001$ ), įsipareigojimu organizacijai ( $r = -0,18$ ,  $p \leq 0,001$ ), darbo atliktimi ( $r = -0,12$ ,  $p \leq 0,05$ ) ir subjektyvia gerove ( $r = -0,12$ ,  $p \leq 0,05$ ).

### 3.2. Tyrimo kintamųjų sąsajos su demografinėmis bei profesinėmis charakteristikomis

Igyvendinant pirmąjį tyrimo uždavinį, buvo nagrinėjamos psichologinio atsparumo sąsajos su demografinėmis ir profesinės veiklos charakteristikomis. Norint atlikti tyrimo kintamųjų prognostinių ryšių analizę bendroje imtyje, pirmiausia svarbu įsitikinti, ar reikia atsižvelgti į demografines ir profesines charakteristikas kaip kontrolinius kintamuosius, nustatyti, ar nėra statistiškai reikšmingų skirtumų tarp tyrimo dalyvių grupių pagal demografines ir profesines charakteristikas.

Kadangi vienintelis tolydus kintamasis buvo amžius, pirmiausiai buvo išnagrinėtos jo sąsajos su tyrimo kintamaisiais. Rezultatai atskleidžia, kad tyrimo dalyvių amžius reikšmingai neigiamai koreliuoja su transakcinės lyderystės stiliaus vertinimu ( $r = -0,155$ ,  $p < 0,01$ ) ir teigiamai su karių profesiniu saviveiksmingumu ( $r = 0,125$ ,  $p < 0,05$ ), proaktyvumu ( $r = 0,140$ ,  $p < 0,01$ ) ir vidine motyvacija ( $r = 0,115$ ,  $p < 0,05$ ). Psichologinis atsparumas su amžiumi nesusijęs ( $r = 0,015$ ,  $p = 0,770$ ).

Atsižvelgiant į psichologinio atsparumo svarbą tolesnei analizei, šio kintamojo įverčiai grupėse pagal lytį, išsilavinimą, pareigas, tarnybos stažą, pajėgų rūšį pateikiami 3.3 lentelėje. Nustatyta, kad atsparumas nėra susijęs su minėtais demografiniais ir profesinės tarnybos rodikliais, nes jo reikšmės, lyginant jas analizuotose grupėse, statistiškai reikšmingai nesiskiria.

#### 3.3 lentelė. Psichologinio atsparumo rodikliai grupėse pagal demografines ir profesines charakteristikas

Demografiniai ir profesiniai rodikliai		<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	Testas
Lytis	Vyrai	380	4,00	0,51	Stjudento $t = 0,555$ , $df = 417$ , $p = 0,290$
	Moterys	39	3,96	0,47	
Išsilavinimas	Magistras / bakalauras	194	4,06	0,48	ANOVA $F = 1,556$ , $df = 4$ ir 415, $p = 0,144$
	Kolegija	55	3,95	0,49	
	Profesinis	52	4,00	0,54	
	Vidurinis	119	3,93	0,54	
Pareigos	Vadas	155	4,00	0,50	Stjudento $t = -0,583$ , $df = 388$ , $p = 0,280$
	Specialistas	235	4,03	0,51	
Tarnybos stažas	0–10 metų	201	3,96	0,54	ANOVA $F = 1,496$ , $df = 2$ ir 417 $p = 0,225$
	10–20 metų	104	4,00	0,53	
	> 20 metų	115	4,07	0,43	

Demografiniai ir profesiniai rodikliai		<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	Testas
Pajėgos	Sausumos	287	3,99	0,53	ANOVA
	Oro	31	4,10	0,50	$F = 1,443,$
	Jūrų	70	3,96	0,39	$df = 3$ ir 416
	Kita	32	4,14	0,52	$p = 0,230$

Visų tyrimo kintamųjų vidurkių palyginimo grupėse pagal demografines ir profesines charakteristikas išsamūs rezultatai pateikiami 2 priedo 2.1–2.13 lentelėse. Toliau aptariami statistiškai reikšmingi skirtumai.

Vyrai, lyginant su moterimis, labiau vertina kolegų paramą (atitinkamai  $M = 3,92$  ir  $M = 3,59$ ,  $t = 2,42$ ,  $df = 417$ ,  $p = 0,008$ ), savo gebėjimą adaptuotis (atitinkamai  $M = 3,92$  ir  $M = 3,66$ ,  $t = 2,50$ ,  $df = 417$ ,  $p = 0,006$ ), o moterų grupėje, lyginant su vyrais, gautas aukštesnis subjektyvios gerovės rodiklis (atitinkamai  $M = 3,99$  ir  $M = 3,76$ ,  $t = 2,16$ ,  $df = 417$ ,  $p = 0,016$ ).

Lyginant tyrimo kintamųjų raišką grupėse pagal išsilavinimą, gauta, kad savo vadų transakcinės lyderystės stiliaus vertinimas statistiškai reikšmingai skiriasi ( $p < 0,001$ ). Transakcinį stilių aukščiausiai įvertino vidurinio išsilavinimo respondentai, žemiausiai – magistro / bakalauro išsilavinimą turintys respondentai (žr. 2 priedo 2.2 lentelę)<sup>1</sup>. Magistro / bakalauro studijas baigusieji kariai turimoje imtyje aukščiausiai, lyginant su kitomis išsilavinimo grupėmis, vertino savo profesinį saviveiksmumą (žr. 2 priedo 2.6 lentelę), proaktyvumą (žr. 2 priedo 2.7 lentelę), darbo atliktį (žr. 2 priedo 2.11 lentelę) ir subjektyvią gerovę (žr. 2 priedo 2.13 lentelę).

Lyginant rodiklių vidurkius grupėse pagal pareigas, nustatytas reikšmingas skirtumas tik vieno rodiklio atžvilgiu: vadai, lyginant su specialistais, aukščiau vertino savo profesinį saviveiksmumą ( $t = 2,36$ ,  $df = 388$ ,  $p = 0,009$ ) (žr. 2 priedo 2.6 lentelę).

Turintys iki 10 metų tarnybos stažą, lyginant su ilgiau tarnaujančiais kariais, aukščiau vertino transakcinę lyderystę (žr. 2 priedo 2.2 lentelę). 0–10 metų grupėje transakcinės lyderystės rodiklio  $M = 2,33$ ,  $SD = 0,66$ ; 10–20 metų stažo grupėje  $M = 2,11$ ,  $SD = 0,73$ ; 20+ metų stažo grupėje  $M = 2,15$ ,  $SD = 0,77$ . Iki 10 metų stažo grupėje vadų transakcinis stilius vertinamas aukščiau nei 10–20 metų grupėje ( $p = 0,01$ ) ir geriau negu 20+ stažo grupėje ( $p = 0,025$ ). Lyginant kitus kintamuosius pagal tiriamųjų darbo stažą statistiškai reikšmingai skyrėsi profesinis saviveiksmumas ( $p < 0,001$ ), proaktyvumas ( $p = 0,001$ ), vidinė motyvacija ( $p = 0,002$ ), pasitenkinimas tarnyba ( $p = 0,023$ ) ir subjektyvi gerovė ( $p = 0,023$ ) (žr. 2 priedo 2.6, 2.7, 2.9, 2.12 ir 2.13 lenteles). Profesinio saviveiksmumo iki 10 metų stažo grupėje  $M =$

<sup>1</sup> Išsilavinimo grupių porinių skirtumų statistinis reikšmingumas nebuvo tikrinamas

3,94, SD = 0,46, 10–20 metų grupėje M = 4,12, SD = 0,44, 20+ stažo grupėje M = 4,13, SD = 0,43. Kariai, tarnaujantys iki 10 metų, savo profesinį saviveiksmingumą vertino žemiau, lyginant su tarnaujančiais 10–20 metų ( $p = 0,001$ ), ir žemiau, lyginant su tarnaujančiais daugiau kaip 20 metų ( $p < 0,001$ ).

Proaktyvumo rodiklio iki 10 metų stažo grupėje M = 3,74, SD = 0,60, 10–20 metų grupėje M = 3,93, SD = 0,57, 20 + stažo grupėje M = 3,96, SD = 0,49. Tarnaujantys iki 10 metų asmeninį proaktyvumą vertino žemiau, lyginant su tarnaujančiais 10–20 metų ( $p = 0,007$ ), ir žemiau nei tarnaujantys ilgiau kaip 20 metų ( $p = 0,001$ ).

Vidinės motyvacijos rodiklio iki 10 metų stažo grupėje M = 3,99, SD = 0,83, 10–20 metų grupėje M = 4,20, SD = 0,69, 20+ stažo grupėje M = 4,30, SD = 0,74. Tarnaujantys iki 10 metų vidinę motyvaciją vertino žemiau, lyginant su kariais, tarnaujančiais 10–20 metų ( $p = 0,025$ ), ir žemiau, nei tarnaujantys ilgiau kaip 20 metų ( $p < 0,001$ ).

Pašitenkinimo tarnyba rodiklio iki 10 metų stažo grupėje M = 7,51, SD = 1,46, 10–20 metų grupėje M = 7,82, SD = 1,31, 20+ stažo grupėje M = 7,92, SD = 1,39. Tarnaujantys iki 10 metų yra mažiau patenkinti tarnyba nei kariai, kurie tarnauja ilgiau kaip 20 metų ( $p = 0,011$ ).

Subjektyvios gerovės vertinimo rodiklio iki 10 metų stažo grupėje M = 3,70, SD = 0,65, 10–20 metų grupėje M = 3,82, SD = 0,64, 20+ stažo grupėje M = 3,90, SD = 0,55. Tarnaujantys iki 10 metų savo subjektyvią gerovę vertino žemiau, nei tarnaujantys ilgiau kaip 20 metų ( $p = 0,008$ ).

Darbo atliktis ir įsipareigojimas organizacijai darbo stažo grupėse statistiškai reikšmingai nesiskyrė ( $p = 0,067$  darbo atliktis ir  $p = 0,131$  įsipareigojimui organizacijai).

Pagal pajėgų rūšį reikšmingi skirtumai gauti tik dviejų kintamųjų atžvilgiu: suvoktą komandos sutelktumą aukščiausiai įvertino apklausos metu tarnaujantys oro pajėgose, lyginant su sausumos ir jūrų pajėgomis (skirtumo tarp grupių vidurkių  $F(3,416) = 5,23$ ,  $p < 0,001$ ) (žr. 2 priedo 2.4 lentelę). Skiriasi ir pasyvios lyderystės įvertinimas: aukščiausias (M = 1,36 balai iš 4 galimų) gautas sausumos pajėgų grupėje (vidurkių skirtumo  $F(3,416) = 3,19$ ,  $p = 0,024$ ) (žr. 2 priedo 2.3 lentelę).

Apibendrinus šiuos rezultatus ir atsižvelgiant į tai, kad ne visos socialinės demografinės charakteristikos yra susijusios su tyrimo kintamaisiais, lytis, amžius, pareigos ir pajėgų rūšis nebuvo įtraukti į tolesnę analizę. Moterys sudarė tik 9,2 proc. imties; amžius nekoreliuoja su pagrindiniu tyrimo kintamuoju – psichologiniu atsparumu ( $r = 0,015$ ,  $p = 0,770$ ), o su keletu kitų kintamųjų koreliacijos silpnos, svyruoja nuo  $r = 0,115$  iki  $r = -0,155$ ; pajėgos, kurias apklausos metu nurodė kariai, nėra pastovios, gali keistis, nes kariai bet kuriuo metu gali būti perkelti iš vienos pajėgų į

kitas; pagal pareigas kintamųjų raiškos skirtumai nereikšmingi. Todėl į galutinį struktūrinių lygčių apibendrintą modelį įtraukti tik tarnybos stažo ir išsilavinimo kintamieji.

### 3.3. Karių psichologinio atsparumo prognostiniai veiksniai

Antruoju tyrimo uždaviniu siekiama išnagrinėti organizacinių ir individualių veiksnių reikšmę karių psichologiniam atsparumui.

Įgyvendinant šį uždavinį, *Mplus* programa buvo sudarytas tiesinės regresijos modelis. Kadangi potencialūs organizaciniai ir individualūs psichologinio atsparumo veiksniai nėra izoliuoti, veikia kartu bendroje sistemoje, į regresiją buvo įtraukti visi nepriklausomi kintamieji.

Nepriklausomų regresijos kintamųjų daugiakolinearumas vertintas VIF koeficientais (žr. Čekanavičius ir Murauskas, II dalis (2002), p. 168–170), kurie apskaičiuoti SPSS programa). Mūsų analizėje didžiausias VIF buvo 2,08, tai yra toli nuo galimą daugiakolinearumą rodančios rekomenduojamos ribos 4.

Pagrindiniai regresijos rezultatai pateikti 3.4 lentelėje. Prediktorių (veiksnių) lyginamąją svarbą regresijoje įprasta vertinti remiantis standartizuotais regresijos koeficientais (Tabachnik & Fidell, 2007). 3.4 lentelėje taip pat pateikiami regresijos rezultatai, kai nepriklausomi kintamieji yra tik organizaciniai veiksniai.

Analizuojant 3.4 lentelę matyti, kad abu regresijos modeliai yra statistiškai reikšmingi,  $p < 0,001$ . Visų kintamųjų bendrai paaiškinama psichologinio atsparumo dispersija yra maždaug 50 proc. Organizaciniai veiksniai paaiškina 27 proc. dispersijos. Individualūs veiksniai prideda maždaug 23 proc. paaiškinamos dispersijos.

Vertinant kintamųjų vaidmenį modelyje ir lyginant juos tarpusavyje, svarbus koeficientų statistinis reikšmingumas, standartizuoti regresijos koeficientai, kintamųjų koreliacijos su priklausomu kintamuoju.

Pažymėtina, kad transformacinis, transakcinis ir pasyvusis vado lyderystės stiliai neprognozuoja karių psichologinio atsparumo nei bendrame modelyje, nei modelyje su organizaciniais veiksniais.

Apibendrinant 3.4 lentelėje pateiktus duomenis, galima teigti:

**suvokiamas komandos sutelktumas** turi gana stiprią pradinę koreliaciją su psichologiniu atsparumu ( $r = 0,32$ ,  $p \leq 0,001$ , žr. 3.1 lentelę). Galutiniame modelyje komandos sutelktumas išlieka statistiškai reikšmingas psichologinio atsparumo prognostinis veiksnys ( $\beta = 0,126$ ,  $p = 0,005$ );

**suvokiamos kolegų paramos** ryšys su psichologiniu atsparumu išlieka ir kitų veiksnių fone ir jį prognozuoja teigiamai ( $\beta = 0,198$ ,  $p \leq 0,001$ );

sprendžiant iš standartizuotų koeficientų, šis ryšys su psichologiniu atsparumu yra stipresnis nei komandos sutelktumo;

**profesinis saviveiksmingumas** statistiškai reikšmingai prognozuoja psichologinį atsparumą ir turi didžiausią iš visų veiksnių standartizuotą regresijos koeficientą ( $\beta = 0,217, p \leq 0,001$ );

**proaktyvumas** ( $\beta = 0,165, p \leq 0,001$ ) ir **gebėjimas adaptuotis** ( $\beta = 0,186, p \leq 0,001$ ) taip pat reikšmingai numato psichologinį atsparumą, nors standartizuoti koeficientai yra mažesni, lyginant su kolegų parama ir profesiniu saviveiksmingumu;

**vidinės motyvacijos** prognostinė vertė psichologinio atsparumo atžvilgiu yra mažiausia, lyginant su visai kitais reikšmingais nepriklausomais kintamaisiais ( $\beta = 0,088, p = 0,036$ ).

Apibendrinant gautus rezultatus galima teigti, kad reikšmingi psichologinio atsparumo organizaciniai veiksniai yra komandos sutelktumas ir kolegų parama, taip pat individualūs veiksniai – profesinis saviveiksmingumas, gebėjimas adaptuotis, proaktyvumas ir vidinė motyvacija.

3.4 lentelē. Tiesinās regresijas rezultāti, kai nepriklausomi kintamieji – organizacioniai ir individualūs veiksniai, priklausomas kintamasis – psichologinis atsparumas

Nepriklausomi kintamieji	<i>B</i>	<i>Standartinė paklaida</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>
<b>1.Organizacioniai veiksniai (I)</b>						
Transformacinis stilius	0,052	0,038	0,075	1,36	0,175	<i>R</i> <sup>2</sup> = 0,271; <i>p</i> < 0,001
Transakcinis stilius	-0,010	0,032	-0,013	-0,29	0,771	
Pasyvusis stilius	-0,034	0,031	-0,055	-1,11	0,266	
<b>Komandos sutelktumas</b>	<b>0,170</b>	<b>0,038</b>	<b>0,235</b>	<b>4,52</b>	<b>&lt;0,001</b>	
<b>Kolegų parama</b>	<b>0,190</b>	<b>0,032</b>	<b>0,296</b>	<b>5,83</b>	<b>&lt;0,001</b>	
<b>2.Organizacioniai + individualūs veiksniai (II)</b>						
Transformacinis stilius	0,029	0,032	0,042	0,92	0,361	<i>R</i> <sup>2</sup> = 0,500; <i>p</i> < 0,001
Transakcinis stilius	-0,006	0,026	-0,008	-0,22	0,824	
Pasyvus stilius	-0,035	0,026	-0,055	-1,35	0,178	
<b>Komandos sutelktumas</b>	<b>0,093</b>	<b>0,033</b>	<b>0,126</b>	<b>2,798</b>	<b>0,005</b>	$\Delta R^2 = 0,229$ ; <i>p</i> < 0,001
<b>Kolegų parama</b>	<b>0,124</b>	<b>0,027</b>	<b>0,198</b>	<b>4,606</b>	<b>&lt;0,001</b>	
<b>Profesinis saviveiksmingumas</b>	<b>0,241</b>	<b>0,056</b>	<b>0,217</b>	<b>4,329</b>	<b>&lt;0,001</b>	
<b>Proaktyvumas</b>	<b>0,147</b>	<b>0,040</b>	<b>0,165</b>	<b>3,651</b>	<b>&lt;0,001</b>	
<b>Gebėjimas adaptuotis</b>	<b>0,156</b>	<b>0,037</b>	<b>0,186</b>	<b>4,227</b>	<b>&lt;0,001</b>	
<b>Vidinė motyvacija</b>	<b>0,057</b>	<b>0,027</b>	<b>0,088</b>	<b>2,071</b>	<b>&lt;0,001</b>	

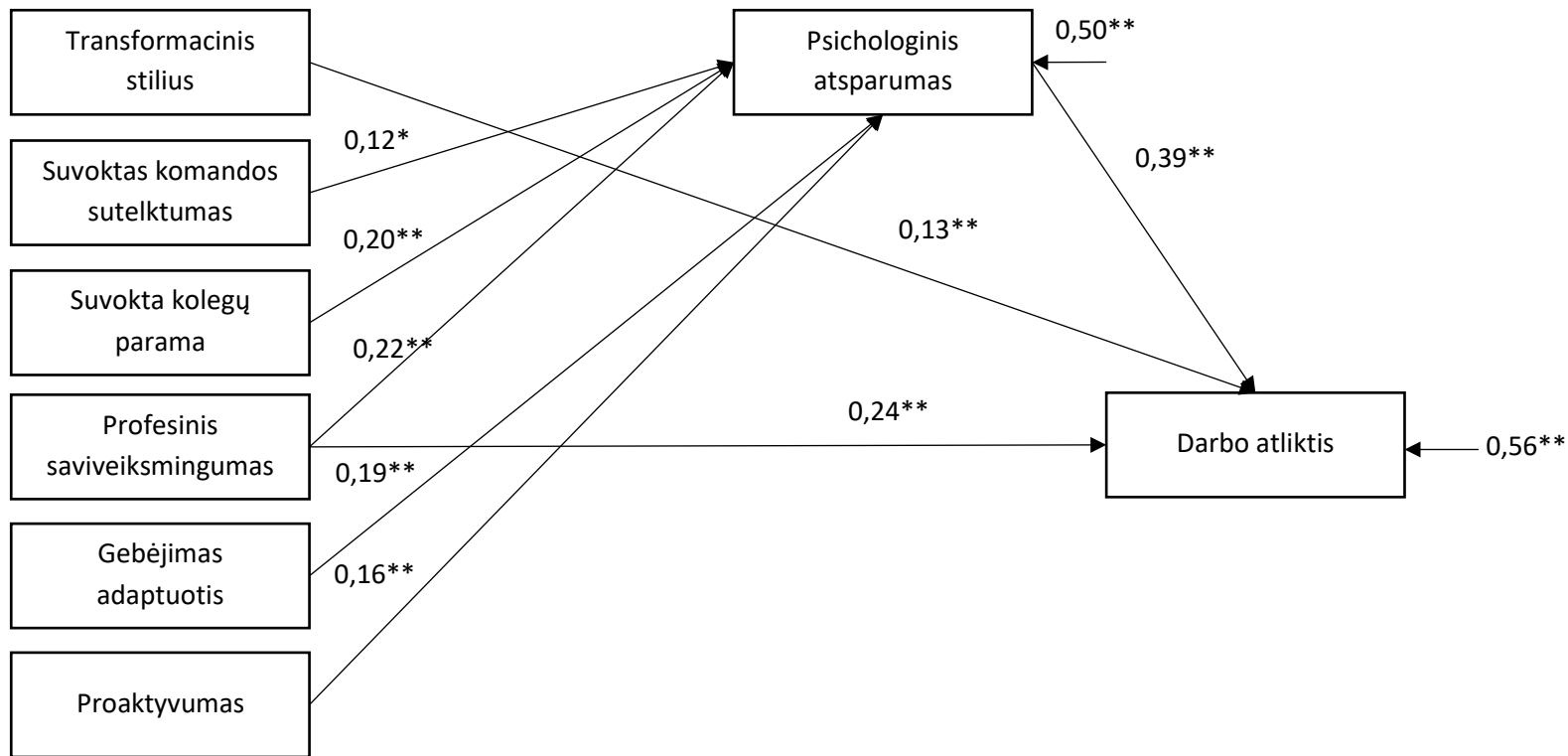
### 3.4. Psichologinio atsparumo reikšmė su tarnyba susijusiems organizacijai ir kariui svarbiems padariniams

Įgyvendinant trečiąją ir ketvirtąją uždavinius, analizuojama psichologinio atsparumo reikšmė padariniams kariui ir organizacijai ir atsparumo kaip mediatoriaus vaidmuo organizacinių ir individualių veiksnių ryšiams su darbo atliktimi, pasitenkinimu tarnyba, įsipareigojimu organizacijai ir karių subjektyvia gerove.

Taikant struktūrinių lygčių modeliavimą, buvo skaičiuojami keturi modeliai, kiekviename nagrinėjami atskiro priklausomo kintamojo prognostiniai veiksniai. Į kiekvieną modelį buvo įtraukiami visi nepriklausomi kintamieji – transformacinė, transakcinė ir pasyvioji lyderystė, komandos sutelktumas, kolegų parama, profesinis saviveiksmingumas, gebėjimas adaptuotis, proaktyvumas ir vidinė motyvacija. Potencialus mediatorius – psichologinis atsparumas. Visi lyderystės stiliai įtraukti siekiant patikrinti ir kontroliuoti jų galimą poveikį organizacijai ir kariui svarbiems padariniams. Toliau 3.4.1–3.4.4 poskyriuose pristatomi galutiniai modeliai, atskleidžiantys nepriklausomų kintamųjų įtaką kiekvienam priklausomam kintamajam ir psichologinio atsparumo kaip mediatoriaus reikšmę. 3.4.5 poskyryje pateikiamas apibendrintas mediacinių ryšių modelis, į kurį įtraukti visi priklausomi kintamieji. Galutiniuose modeliuose, kurie pristatomi 3.4.1–3.4.5 poskyriuose, nereikšmingi ryšiai pašalinti.

#### 3.4.1. Psichologinio atsparumo reikšmė karių darbo atlikčiai

Modelis, apibūdinantis psichologinio atsparumo reikšmę prognozuojant subjektyviai vertinamą darbo atliktį ir jo mediacinį vaidmenį organizacinių ir individualių veiksnių ryšiams su priklausomu kintamuoju – darbo atliktimi, pateikiamas 3.1 paveiksle. Transakcinės ir pasyviosios lyderystės bei vidinės motyvacijos kintamieji iš galutinio modelio pašalinti, nes nebuvo gauti reikšmingi nei tiesioginiai, nei netiesioginiai (per mediatorių) ryšiai su darbo atliktimi. Galutiniame modelyje priklausomas kintamasis yra darbo atliktis, nepriklausomi kintamieji (veiksniai) yra transformacinis lyderystės stilius, komandos sutelktumas, kolegų parama, profesinis saviveiksmingumas, gebėjimas adaptuotis ir proaktyvumas, o psichologinis atsparumas įtraukiamas kaip mediatorius. Toliau 3.1 pav. pateikiami statistiškai reikšmingi šio modelio standartizuoti kelio (regresijos) koeficientai.



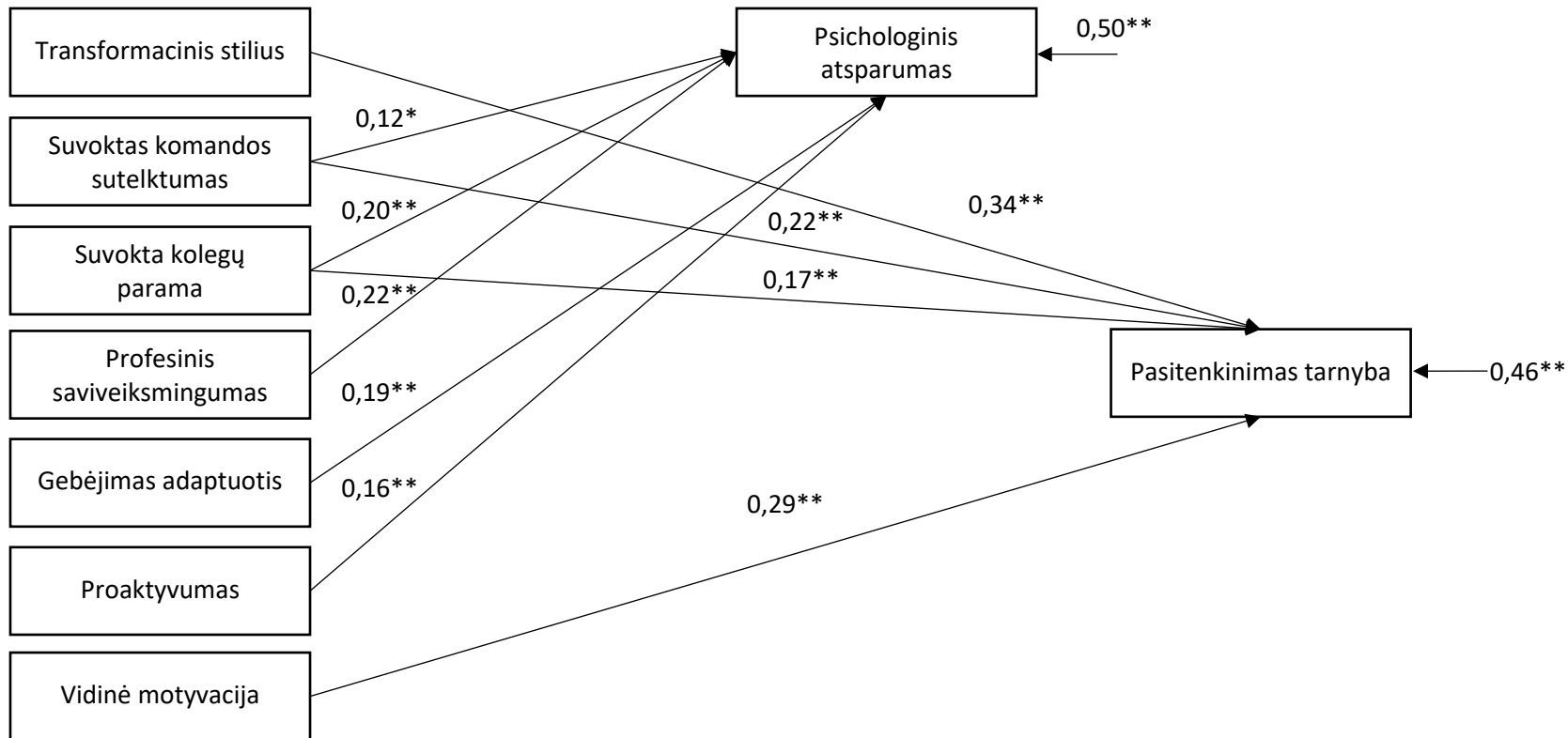
Pastabos: parodyti statistiškai reikšmingi ( $p < 0,05$ ) ryšiai ir jų standartizuoti regresijos koeficientai; \*  $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$

3.1 pav. Organizacinių ir individualių veiksnių ryšių su darbo atliktimi modelis, kuriame psichologinis atsparumas yra mediatorius

Modelio tinkamumo rodikliai:  $\chi^2 = 13,72$ ,  $df = 5$ ,  $p = 0,012$ ,  $\chi^2/df = 2,74$ , CFI = 0,98, TLI = 0,95, RMSEA = 0,064, SRMR = 0,029. Šio modelio determinacijos koeficientas  $R^2 = 0,43$ . Analizuojant 3.1 pav. pateiktus rezultatus matyti, kad modelis paaiškina 43,0 proc. darbo atlikties sklaidos ir psichologinis atsparumas yra mediatorius komandos sutelktumo, kolegų paramos, gebėjimo adaptuotis ir proaktyvumo ryšiuose su darbo atliktimi. Profesinis saviveiksmingumas numato darbo atliktį ir tiesiogiai ( $\beta = 0,24$ ,  $p < 0,001$ ), ir per mediatorių – psichologinį atsparumą. Psichologinis atsparumas nėra transformacinio stiliaus ir darbo atlikties sąsajos mediatorius. Transformacinis stilius tiesiogiai numato darbo atliktį, šis ryšys yra statistiškai reikšmingas, tačiau labai silpnas ( $\beta = 0,13$ ,  $p < 0,05$ ).

#### 3.4.2. Psichologinio atsparumo reikšmė karių pasitenkinimui tarnyba

Modelis, apibūdinantis psichologinio atsparumo reikšmę prognozuojant karių pasitenkinimą tarnyba ir jo mediacinį vaidmenį organizacinių ir individualių veiksnių ryšiams su priklausomu kintamuoju – karių pasitenkinimu tarnyba, pateikiamas 3.2 paveiksle. Transakcinės ir pasyviosios lyderystės kintamieji iš galutinio modelio pašalinti, nes nebuvo gauta reikšmingų nei tiesioginių, nei netiesioginių (per mediatorių) ryšių su darbo atliktimi. Galutiniame modelyje priklausomas kintamasis yra pasitenkinimas tarnyba, nepriklausomi kintamieji (veiksniai) yra transformacinis lyderystės stilius, komandos sutelktumas, kolegų parama, profesinis saviveiksmingumas, gebėjimas adaptuotis, proaktyvumas ir vidinė motyvacija, o psichologinis atsparumas įtraukiamas kaip mediatorius. Toliau 3.2 pav. pateikiami statistiškai reikšmingi šio modelio standartizuoti kelio (regresijos) koeficientai.



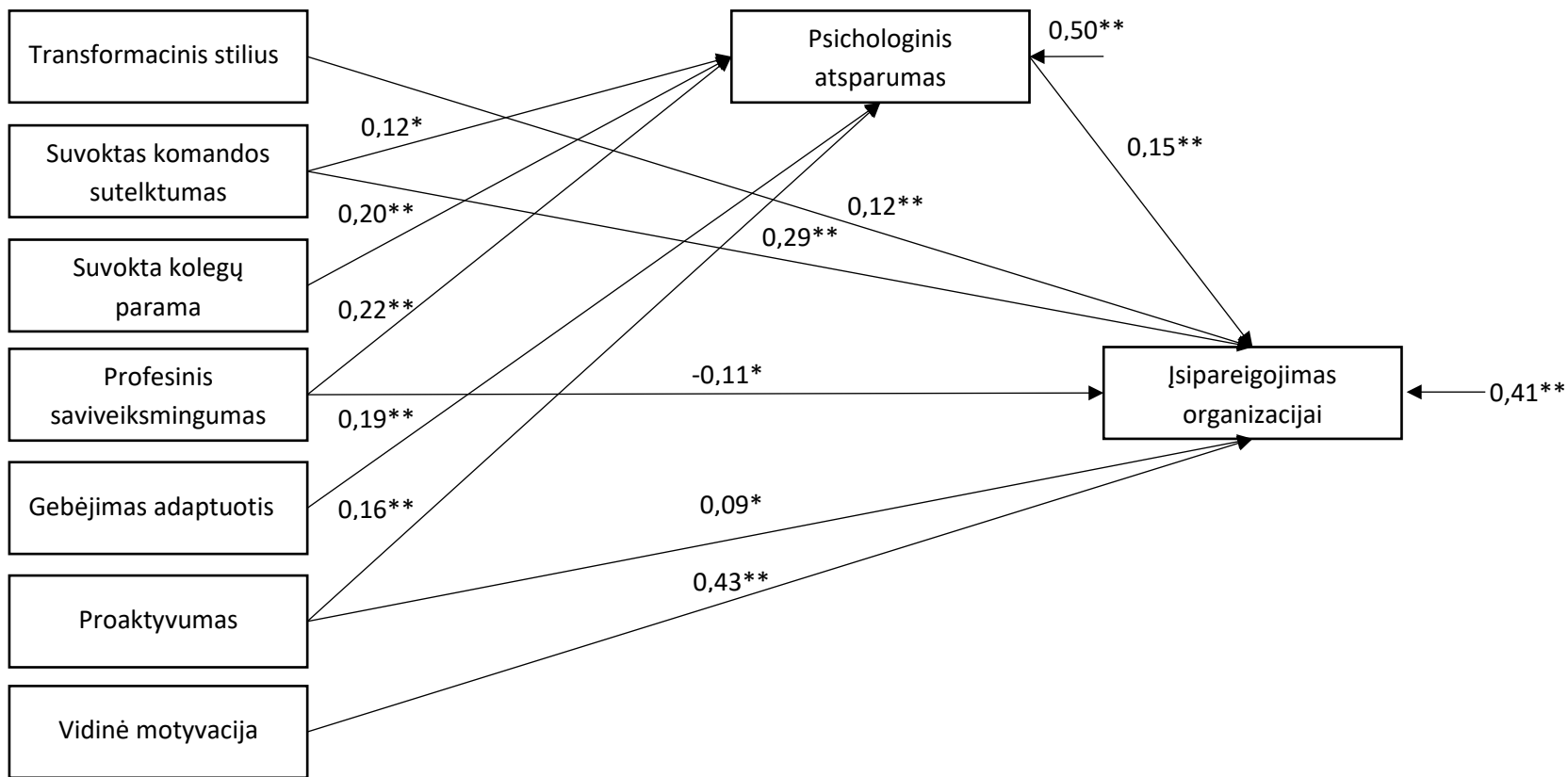
Pastabos: parodyti statistiškai reikšmingi ( $p < 0,05$ ) ryšiai ir jų standartizuoti regresijos koeficientai; \*  $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$

3.2 pav. Organizacinių ir individualių veiksnių ryšių su karių pasitenkinimu tarnyba modelis, kuriame psichologinis atsparumas yra mediatorius

Modelio tinkamumo rodikliai:  $\chi^2 = 13,68$ ,  $df = 5$ ,  $p = 0,012$ ,  $\chi^2/df = 2,74$ ,  $CFI = 0,99$ ,  $TLI = 0,95$ ,  $RMSEA = 0,026$ ,  $SRMR = 0,032$ . Šio modelio determinacijos koeficientas  $R^2 = 0,49$ . Analizuojant 3.2 pav. pateiktus rezultatus matyti, kad modelis paaiškina 49,0 proc. karių pasitenkinimo tarnyba sklaidos, tačiau psichologinis atsparumas neprognozuoja karių pasitenkinimo tarnyba ir nėra analizuojamų kintamųjų ir pasitenkinimo darbu sąsajų mediatorius. Kadangi ryšys tarp atsparumo ir pasitenkinimo tarnyba yra nereikšmingas, jis buvo pašalintas iš galutinio modelio. Tiesiogiai pasitenkinimą tarnyba prognozuoja transformacinis vadovavimo stilius ( $\beta = 0,34$ ,  $p < 0,001$ ), komandos sutelktumas ( $\beta = 0,22$ ,  $p < 0,001$ ), kolegų parama ( $\beta = 0,17$ ,  $p < 0,001$ ) ir vidinė darbo motyvacija ( $\beta = 0,29$ ,  $p < 0,001$ ). Labiau patenkinti tarnyba kariai, kurie aukščiau vertina transformacinį vadų stilių, komandų, kurioms priklauso, sutelktumą, kurie nurodo, kad stipriau jaučia kolegų paramą, kai tai yra reikalinga, ir kurie jaučiasi motyvuoti ne išorinių paskatų, o veiklos turinio (vidinė motyvacija). Tačiau individualios karių charakteristikos – profesinis saviveiksmingumas, gebėjimas adaptuotis, proaktyvumas – tiesiogiai nenumato karių pasitenkinimo tarnyba.

#### 3.4.3. Psichologinio atsparumo reikšmė karių įsipareigojimui organizacijai

Modelis, apibūdinantis psichologinio atsparumo reikšmę prognozuojant karių įsipareigojimą organizacijai ir jo mediacinį vaidmenį organizacinių ir individualių veiksnių ryšiams su priklausomu kintamuoju – karių įsipareigojimu organizacijai, pateikiamas 3.3 paveiksle. Transakcinės ir pasyviosios lyderystės kintamieji iš galutinio modelio pašalinti, nes nebuvo gauta reikšmingų nei tiesioginių, nei netiesioginių (per mediatorių) ryšių su įsipareigojimu organizacijai. Galutiniame modelyje priklausomas kintamasis yra įsipareigojimas organizacijai, nepriklausomi kintamieji (veiksniai) yra transformacinis lyderystės stilius, komandos sutelktumas, kolegų parama, profesinis saviveiksmingumas, gebėjimas adaptuotis, proaktyvumas ir vidinė motyvacija, o psichologinis atsparumas įtraukiamas kaip tarpinis kintamasis (mediatorius). Toliau 3.3 pav. pateikiami statistiškai reikšmingi šio modelio standartizuoti kelio (regresijos) koeficientai.



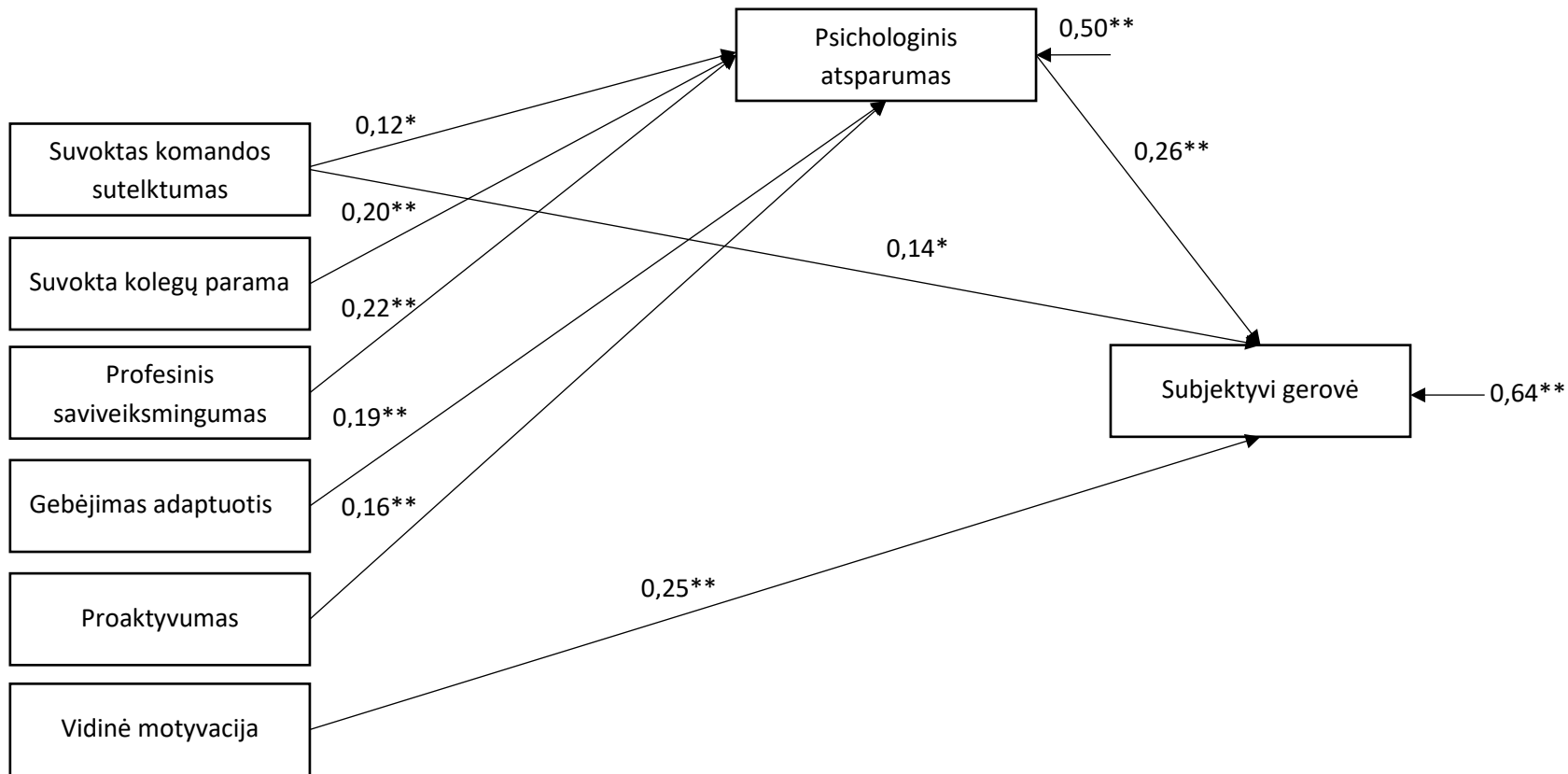
Pastabos: parodyti statistiškai reikšmingi ( $p < 0,05$ ) ryšiai ir jų standartizuoti regresijos koeficientai; \*  $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$

3.3 pav. Organizacinių ir individualių veiksnių ryšių su karių įsipareigojimu organizacijai modelis, kuriame psichologinis atsparumas yra mediatorius

Modelio tinkamumo rodikliai:  $\chi^2 = 10,058$ ,  $df = 4$ ,  $p = 0,012$ ,  $\chi^2/df = 2,51$ ,  $CFI = 0,99$ ,  $TLI = 0,96$ ,  $RMSEA = 0,060$ ,  $SRMR = 0,024$ . Šio modelio determinacijos koeficientas  $R^2 = 0,59$ . Analizuojant 3.3 pav. pateiktus rezultatus matyti, kad modelis paaiškina 59,0 proc. įsipareigojimo organizacijai sklaidos ir psichologinis atsparumas yra mediatorius suvoktos kolegų paramos ir gebėjimo adaptuotis ryšiams su įsipareigojimu organizacijai. Suvoktas komandos sutelktumas ir proaktyvumas turi teigiamą tiesioginį efektą įsipareigojimui organizacijai ( $\beta = 0,29$ ,  $p < 0,001$  ir  $\beta = 0,09$ ,  $p = 0,041$ ), taip pat turi ir teigiamą netiesioginį efektą per psichologinį atsparumą, kuris veikia kaip dalinis mediatorius šiems ryšiams. Profesinis saviveiksmingumas turi neigiamą tiesioginį efektą įsipareigojimui organizacijai ( $\beta = -0,11$ ,  $p = 0,025$ ). Psichologinis atsparumas taip pat nėra transformacinio stiliaus ir įsipareigojimo organizacijai sąsajos mediatorius, nes, kaip rodo gauti rezultatai, transformacinis stilius teigiamai prognozuoja įsipareigojimą organizacijai tik tiesiogiai, nors šis ryšys nėra stiprus ( $\beta = 0,12$ ,  $p < 0,05$ ).

#### 3.4.4. Psichologinio atsparumo reikšmė karių subjektyviai gerovei

Modelis, apibūdinantis psichologinio atsparumo reikšmę prognozuojant karių subjektyvią gerovę ir jo mediacinį vaidmenį organizacinių ir individualių veiksnių ryšiams su priklausomu kintamuoju – karių gerove, pateikiamas 3.4 paveiksle. Visų trijų lyderystės stilių kintamieji iš galutinio modelio pašalinti, nes negauta reikšmingų nei tiesioginių, nei netiesioginių (per mediatorių) ryšių su gerove. Galutiniame modelyje priklausomas kintamasis yra karių gerovė, nepriklausomi kintamieji (veiksniai) yra komandos sutelktumas, kolegų parama, profesinis saviveiksmingumas, gebėjimas adaptuotis, proaktyvumas ir vidinė motyvacija, o psichologinis atsparumas yra mediatorius. Toliau 3.4 pav. pateikiami galutiniai statistiškai reikšmingi šio modelio standartizuoti kelio (regresijos) koeficientai.



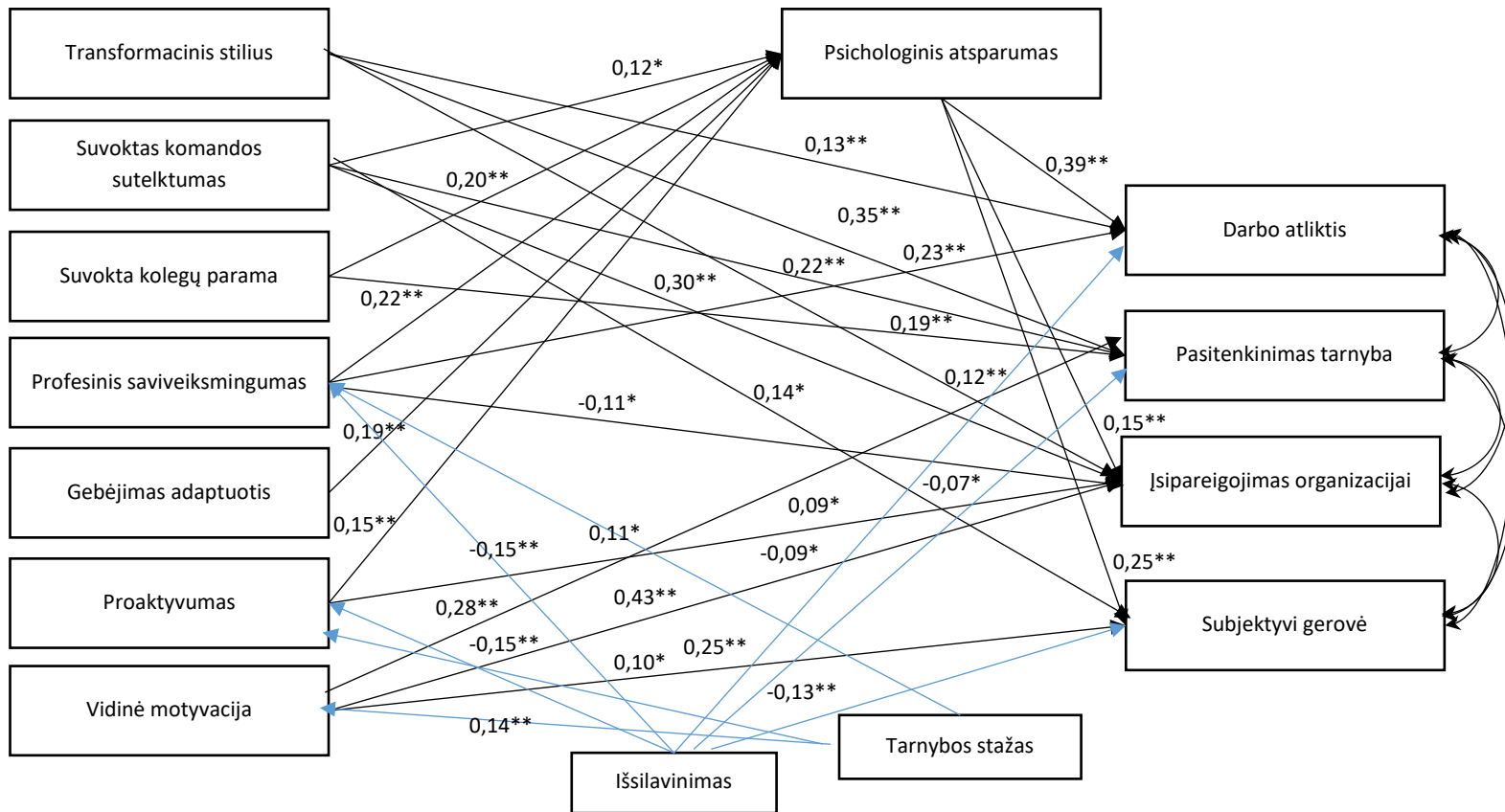
Pastabos: parodyti statistiškai reikšmingi ( $p < 0,05$ ) ryšiai ir jų standartizuoti regresijos koeficientai. \*  $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$

3.4 pav. Organizacinių ir individualių veiksnių ryšių su karių gerove modelis, kuriame psichologinis atsparumas yra mediatorius

Modelio tinkamumo rodikliai:  $\chi^2 = 11,80$ ,  $df = 5$ ,  $p = 0,012$ ,  $\chi^2/df = 2,36$ ,  $CFI = 0,98$ ,  $TLI = 0,96$ ,  $RMSEA = 0,057$ ,  $SRMR = 0,032$ . Šio modelio determinacijos koeficientas  $R^2 = 0,34$ . Analizuojant 3.4 pav. pateiktus rezultatus matyti, kad modelis paaiškina 34,0 proc. karių gerovės rodiklio sklaidos ir psichologinis atsparumas yra mediatorius kolegų paramos, profesinio saviveiksmingumo, gebėjimo adaptuotis ir proaktyvumo ryšiams su gerovės rodikliu. Komandos sutelktumas stiprina karių gerovę ir per mediatorių – psichologinį atsparumą ( $\beta = 0,031$ ,  $p < 0,05$ ), ir tiesiogiai ( $\beta = 0,14$ ,  $p = 0,012$ ). Psichologinis atsparumas taip pat nėra vidinės darbo motyvacijos ir karių gerovės sąsajos mediatorius, nes, kaip rodo gauti rezultatai, vidinė motyvacija teigiamai prognozuoja gerovę tik tiesiogiai ( $\beta = 0,25$ ,  $p < 0,001$ ).

#### 3.4.5. Tyrimo kintamųjų sąsajų apibendrintas modelis

Keturių modelių, pateiktų 3.4.1–3.4.4 poskyriuose, rezultatus apibendrina bendras modelis, kuriame pateikti visi galimi ryšiai tarp nepriklausomų ir priklausomų kintamųjų, kai mediatorius – psichologinis atsparumas (žr. 3.5 pav.). Skaičiuojant į vieną modelį buvo įtraukti visi nagrinėjami nepriklausomi ir priklausomi kintamieji, nurodyti visi tiesioginiai ir netiesioginiai (per psichologinį atsparumą kaip tarpinį kintamąjį) ryšiai. Šiame modelyje taip pat kontroliuojami karių išsilavinimas ir tarnybos stažas. Galutiniame apibendrintame modelyje pateikiami tik statistiškai reikšmingi ryšiai.



*Pastabos:* parodyti statistiškai reikšmingi ( $p < 0,05$ ) ryšiai ir jų standartizuoti regresijos koeficientai. \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ . Koreliacijos tarp prognozuojančių egzogeninių kintamųjų piešinyje nerodomos, nors modelyje jos dalyvauja. Išsilavinimo rodiklis koduotas atvirkštine tvarka, t. y. didesnis skaičius reiškia žemesnį išsilavinimą.

3.5 pav. Apibendrintas modelis, iliustruojantis visus statistiškai reikšmingus ryšius, kurie gauti tarp nepriklausomų ir priklausomų kintamųjų, kai mediatorius – psichologinis atsparumas.

Modelio tinkamumo rodikliai:  $\chi^2 = 6,84$ ,  $df = 6$ ,  $p = 0,336$ ,  $\chi^2/df = 1,14$ , CFI = 1,0, TLI = 0,994. RMSEA = 0,018 (90 proc. pasikliautinis intervalas 0,00–0,068). SRMR = 0,013. Pateikti bendro modelio rezultatai patvirtina 3.4.1/3.4.4 modeliuose pateiktus rezultatus.

Aukštesnis karių išsilavinimas susijęs su geresne darbo atliktimi (beta = -0,085,  $p = 0,044$ ), didesniu pasitenkinimu tarnyba (beta = -0,073,  $p = 0,038$ ) ir aukštesniu subjektyvios gerovės vertinimu (beta = -0,129,  $p = 0,002$ ). Iš asmeninių veiksmų aukštesnis išsilavinimas susijęs su aukščiau vertinamu profesiniu saviveiksmingumu (beta = -0,149,  $p = 0,002$ ) ir stipresniu proaktyvumu (beta = -0,154,  $p = 0,002$ ).

Didesnis tarnybos stažas susijęs su aukščiau vertinamu profesiniu saviveiksmingumu (beta = 0,110,  $p = 0,023$ ), su didesniu proaktyvumu (beta = 0,095,  $p = 0,049$ ) ir su stipresne karių vidine motyvacija (beta = 0,140,  $p = 0,002$ ).

Psichologinis atsparumas mūsų analizėje nagrinėjamas kaip mediatorius organizacinių ir individualių veiksmų ryšiams su padariniais organizacijai ir patiems kariams, todėl yra svarbūs ne tik tiesioginiai, bet ir netiesioginiai veiksmų efektai (poveikiai) padariniams, kurie pasireiškia per psichologinį atsparumą. Toliau yra nagrinėjami galimi veiksmų netiesioginiai efektai organizacijai bei kariui svarbiems padariniams, kurie nustatyti remiantis bendro modelio rezultatais. Bendras modelis rodo, kad psichologinį atsparumą statistiškai reikšmingai numato suvoktas komandos sutelktumas ir kolegų parama, profesinis saviveiksmingumas, gebėjimas adaptuotis ir proaktyvumas. Vadinas, šie veiksniai gali turėti netiesioginius efektus darbo atlikčiai, įsipareigojimui organizacijai, pasitenkinimui tarnyba ir karių subjektyviai gerovei. Toliau 3.4.6 poskyryje pateikiami išsamūs rezultatai, apibūdinantys analizuojamų mediacinių ryšių bendrus, tiesioginius ir netiesioginius efektus ir jų reikšmingumą.

#### 3.4.6. Veiksmų efektai organizacijai ir kariui svarbiems padariniams, kai psichologinis atsparumas yra mediatorius

Mediaciniai ryšiai tirti naudojant SEM ir *Mplus* programą. Į modelį įtraukti visi veiksniai kaip nepriklausomi kintamieji (X), psichologinis atsparumas – kaip mediatorius (M), o organizacijai ir kariui svarbūs padariniai – kaip nepriklausomi kintamieji (Y). Kontroluojami kintamieji modelyje – išsilavinimas ir tarnybos stažas. Mediacinio ryšio reikšmingumas tikrintas sąrankos (angl. *bootstrapping*) būdu skaičiuojant netiesioginio ryšio (efekto) regresijos koeficientų 99 proc. pasikliautinius intervalus. 99 proc. pasikliovimo lygmuo pasirinktas siekiant išskirti svarbiausius netiesioginius

efektus. Mediacinis efektas laikytas reikšmingu, kai į pasikliautinąjį intervalą nepatenka nulis.

Nustatyti netiesioginiai ryšiai tarp komandos sutelktumo, kolegų paramos, profesinio saviveiksmingumo, gebėjimo adaptuotis, proaktyvumo ir subjektyviai vertintos darbo atlikties, išipareigojimo organizacijai, subjektyvios gerovės dėl karių psichologinio atsparumo kaip tarpinio veiksnio.

Transformacinė lyderystė su darbo atliktimi, pasitenkinimu tarnyba ir išipareigojimu organizacijai yra susijusi tik tiesioginiais ryšiais, psichologinis atsparumas nenumato pasitenkinimo tarnyba, todėl galima nagrinėti penkiolika bendrų ir penkiolika netiesioginių efektų. Jie nevienodai svarbūs išryškinant psichologinio atsparumo kaip mediatoriaus vaidmenį analizuojamiems ryšiams.

Siekiant išskirti svarbiausius ryšius, šiame poskyryje pateikiami tik tie efektai, kurie yra statistiškai reikšmingi 0,01 lygmeniu, todėl 3.5 lentelėje pateikti statistiniai reikšmingumai gali nesutapti su 3.5 pav. statistiniais reikšmingumais.

3.5 lentelėje pateikiami standartizuoti koeficientai efektų, parodančių psichologinio atsparumo kaip mediatoriaus vaidmenį organizacinių ir individualių veiksmų sąsajoms su organizacijai ir kariui svarbiais padariniais.

Iš 3.5 lentelės matyti, kad yra įvairūs veiksmų sąsajų su padariniais variantai, atsižvelgiant į psichologinį atsparumą kaip tarpinį kintamąjį (mediatorių): vieniems nepriklausomiems kintamiesiems nustatyti reikšmingi tiesioginis, netiesioginis ir bendras efektai (1 variantas); kitu atveju tiriant sąsajas su priklausomais kintamaisiais nustatyti bendras ir netiesioginis nepriklausomų kintamųjų efektai (2 variantas) arba bendras ir tiesioginis efektai (3 variantas); 4 variantas yra tuomet, kai gaunamas tik bendras efektas, o tiesioginis ir netiesioginis yra nereikšmingi; gali būti ir 5 variantas, kai rezultatai parodo, kad egzistuoja netiesioginis efektas per mediatorių atsparumą, tačiau suminis veiksnio efektas gaunamas nereikšmingas.

1 variantas. Visi trys nepriklausomo kintamojo efektai padariniui (bendras, tiesioginis ir netiesioginis) nustatyti tik vienu atveju: profesinis saviveiksmingumas yra teigiamai susijęs su subjektyviai vertinama darbo atliktimi ir tiesioginiais, ir netiesioginiais ryšiais, kai psichologinis atsparumas įtraukiamas kaip tarpinis kintamasis (mediatorius).

2 variantas. Bendras ir netiesioginis nepriklausomo veiksnio efektas nustatytas tiriant ryšius tarp gebėjimo adaptuotis ir kario subjektyvios gerovės. Gebėjimas adaptuotis teigiamai susijęs su subjektyvia gerove

netiesioginiais ryšiais per atsparumą kaip mediatorių. Bendras ir netiesioginis efektai yra reikšmingi, o tiesioginis – nereikšmingas.

3 variantas. Šiam variantui priskiriami rezultatai, kai gaunamas suminis ir tiesioginis veiksnio efektas padariniui, o netiesioginis efektas nereikšmingas. Šiame tyrime 3 variantą atitinka nepriklausomo kintamojo komandos sutelktumo sąsajos su įsipareigojimu organizacijai. Netiesioginis ryšys per psichologinį atsparumą kaip mediatorių nereikšmingas, gauti tik tiesioginiai teigiami ryšiai, todėl suminį teigiamą komandos sutelktumo efektą įsipareigojimui organizacijai sudaro tik tiesioginis efektas.

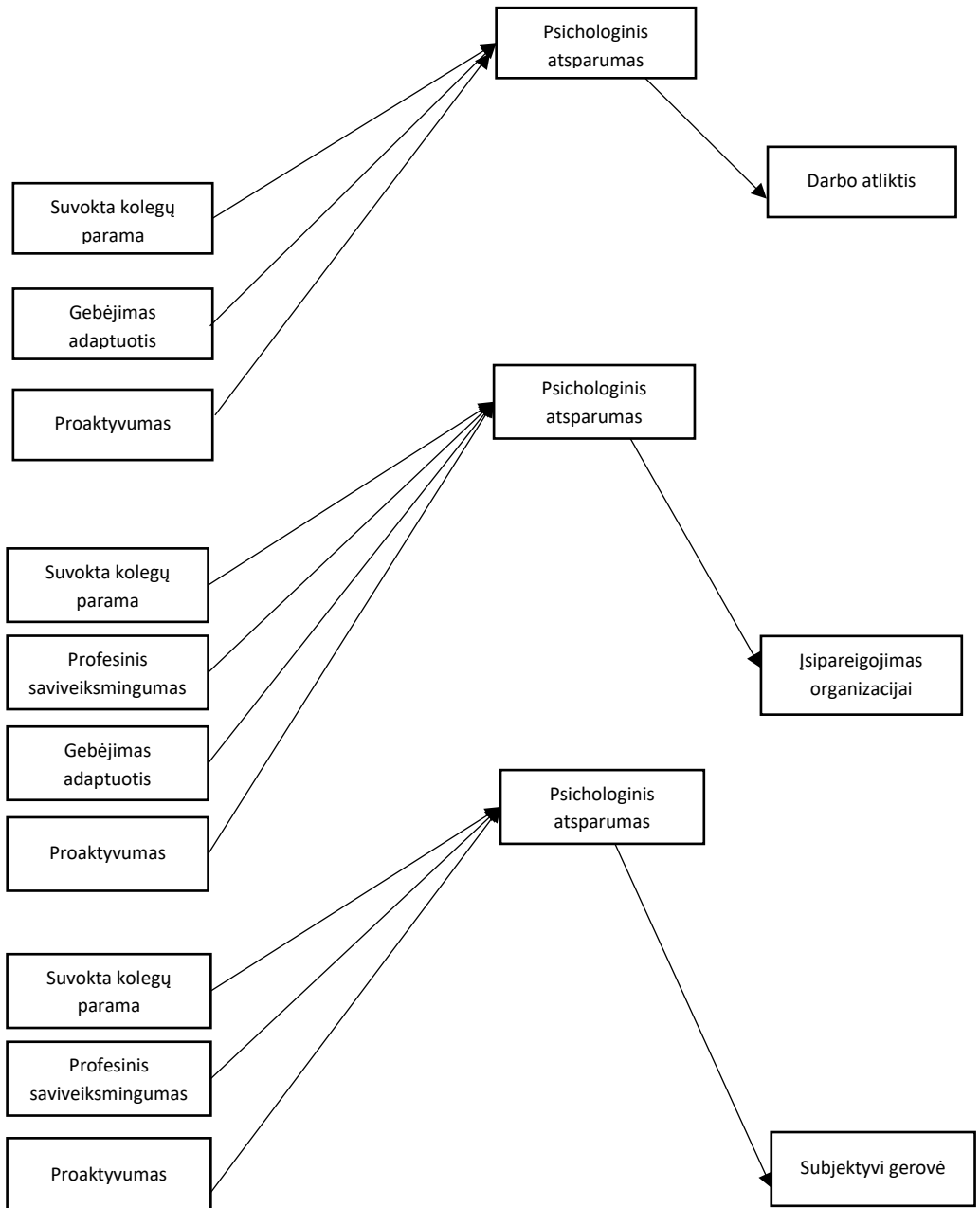
4 variantas. Šiuo atveju gaunamas tik suminis nepriklausomo kintamojo efektas priklausomam kintamajam, o tiesioginis ir netiesioginis efektas nereikšmingi. Šį variantą atitinka komandos sutelktumo sąsajos su darbo atliktimi ir subjektyvia gerove. Tiesioginis ir netiesioginis sutelktumo ryšiai su darbo atliktimi teigiami, bet nereikšmingi, tačiau suminis tampa reikšmingas. Komandos sutelktumo ryšių su subjektyvia gerove atveju netiesioginis ir tiesioginis efektai yra nereikšmingi, kai patikimumo lygis yra 0,01 lygmeniu, bet reikšmingi 0,05 lygmeniu, o juos sudėjęs gaunamas bendras reikšmingas efektas 0,01 lygmeniu. Taigi, karių psichologinio atsparumo kaip tarpinio kintamojo (mediatoriaus) vaidmuo komandos sutelktumo sąsajoms su darbo atliktimi ir karių subjektyvia gerove nebuvo nustatytas.

5 variantas. Šiuo atveju nustatytas tik netiesioginis nepriklausomo kintamojo ryšys su priklausomu, kai mediatorius – psichologinis atsparumas, o suminis ir tiesioginis efektai yra nereikšmingi. Mediacija, t. y. tik netiesioginės prielaidų sąsajos su padariniais dėl aukštesnio psichologinio atsparumo kaip tarpinio veiksnio (mediatoriaus) nustatytos ryšiams tarp toliau nurodytų prielaidų ir priklausomų kintamųjų. Gauti tik netiesioginiai efektai, kai atsparumas yra mediatorius. Nustatyti:

- suvoktos kolegų paramos, profesinio saviveiksmingumo, gebėjimo adaptuotis, proaktyvumo teigiami netiesioginiai ryšiai su darbo atliktimi per mediatorių – psichologinį atsparumą;
- kolegų paramos, gebėjimo adaptuotis ir proaktyvumo teigiami netiesioginiai ryšiai su įsipareigojimu organizacijai, kai mediatorius – psichologinis atsparumas;
- kolegų paramos, profesinio saviveiksmingumo, proaktyvumo ir gebėjimo adaptuotis teigiami netiesioginiai ryšiai su karių subjektyvia gerove, kai mediatorius – psichologinis atsparumas.

Visais šiais atvejais tiesioginiai efektai nereikšmingi ir suminiai efektai nesusidaro.

Mediacijos ryšiai kiekvienam priklausomam kintamajam pateikiami 3.6 paveiksle.



3.6 pav. Mediacijos ryšių tarp organizacinių, individualių veiksnių ir darbo atlikties, įsipareigojimo organizacijai, subjektyviai karių gerovei apibendrinti rezultatai

3.5 lentelė. Standartizuoti veiksmų tiesioginiai, netiesioginiai (per psichologinį atsparumą) ir bendri efektai organizacijai ir kariui svarbiems padariniams

X	M	Y	Bendras efektas		Tiesioginis efektas		Netiesioginis efektas	
			<i>C</i>	<i>PI</i>	<i>c'</i>	<i>PI</i>	<i>a * b</i>	<i>PI</i>
Komandos sutelktumas	Psichologinis atsparumas	Darbo atliktis	<b>0,146**</b>	<b>0,007; 0,285</b>	0,099	-0,034; 0,231	0,048	-0,008; 0,118
Kolegų parama	Psichologinis atsparumas	Darbo atliktis	0,091	-0,046; 0,222	0,013	-0,117; 0,144	<b>0,078**</b>	<b>0,024; 0,151</b>
Profesinis saviveiksmingumas	Psichologinis atsparumas	Darbo atliktis	<b>0,315**</b>	<b>0,153; 0,469</b>	<b>0,230**</b>	<b>0,079; 0,383</b>	<b>0,085**</b>	<b>0,020; 0,184</b>
Gebėjimas adaptuotis	Psichologinis atsparumas	Darbo atliktis	0,098	-0,030; 0,228	0,025	-0,099; 0,152	<b>0,073**</b>	<b>0,025; 0,144</b>
Proaktyvumas	Psichologinis atsparumas	Darbo atliktis	0,145	-0,001; 0,290	0,086	-0,048; 0,216	<b>0,059**</b>	<b>0,004; 0,133</b>
Komandos sutelktumas	Psichologinis atsparumas	Įsipareigojimas organizacijai	<b>0,314**</b>	<b>0,207; 0,433</b>	<b>0,296**</b>	<b>0,193; 0,409</b>	0,018	-0,002; 0,060
Kolegų parama	Psichologinis atsparumas	Įsipareigojimas organizacijai	0,030	-0,092; 0,150	0,000	-0,126; 0,122	<b>0,030**</b>	<b>0,004; 0,075</b>
Profesinis saviveiksmingumas	Psichologinis atsparumas	Įsipareigojimas organizacijai	-0,078	-0,202; 0,051	-0,111	-0,241; 0,020	<b>0,033**</b>	<b>0,003; 0,082</b>
Gebėjimas adaptuotis	Psichologinis atsparumas	Įsipareigojimas organizacijai	0,091	-0,024; 0,202	0,063	-0,056; 0,178	<b>0,028**</b>	<b>0,002; 0,077</b>
Proaktyvumas	Psichologinis atsparumas	Įsipareigojimas organizacijai	0,111	-0,005; 0,230	0,089	-0,023 ; 0,206	<b>0,023**</b>	<b>0,001; 0,067</b>
Komandos sutelktumas	Psichologinis atsparumas	Subjektyvi gerovė	<b>0,167**</b>	<b>0,026; 0,307</b>	0,137	-0,006; 0,279	0,031	-0,003; 0,093
Kolegų parama	Psichologinis atsparumas	Subjektyvi gerovė	0,105	-0,021; 0,228	0,055	-0,076; 0,183	<b>0,050**</b>	<b>0,014; 0,111</b>
Profesinis saviveiksmingumas	Psichologinis atsparumas	Subjektyvi gerovė	0,047	-0,119; 0,212	-0,008	-0,170; 0,162	<b>0,055**</b>	<b>0,013; 0,129</b>
Gebėjimas adaptuotis	Psichologinis atsparumas	Subjektyvi gerovė	<b>0,155**</b>	<b>0,014; 0,298</b>	0,108	-0,035; 0,255	<b>0,047**</b>	<b>0,012; 0,107</b>
Proaktyvumas	Psichologinis atsparumas	Subjektyvi gerovė	0,056	-0,105; 0,214	0,017	-0,132; 0,176	<b>0,038**</b>	<b>0,004; 0,095</b>

Pastabos: \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; X – nepriklausomas kintamasis; M – mediatorius; Y – priklausomas kintamasis; *C* – bendro efekto koeficientas; *c'* – tiesioginio efekto koeficientas; *a\*b* – netiesioginio efekto koeficientas; *PI* – koeficiento 99 proc. pasikliautinas intervalas.

Apibendrinant karių psichologinio atsparumo mediacinių efektų analizės rezultatus galima teigti, kad psichologinis atsparumas yra daugelio organizacinių ir individualių veiksnių bei kariui ir organizacijai svarbių padarinių ryšių reikšmingas mediatorius (1, 2, 5 mediacinių ryšių variantai).

#### 4. REZULTATŲ APTARIMAS

Atspari organizacija – tai pirmiausia psichologiškai atsparūs darbuotojai, o kariuomenėje kiekvieno kario psichologinis atsparumas yra viena svarbiausių paties kario, komandos ir visos kariuomenės veiksmingo ir optimalaus funkcionavimo sąlyga. Atsparumo reiškinys ypač aktualus šiuolaikinėje įtemptoje geopolitinėje situacijoje, kai kariai yra arčiausiai kylančių grėsmių ir yra didžiausia šalies saugumu ir visuomenės gynyba besirūpinanti žmonių grupė. Dėl to svarbu tirti veiksnius, kurie gali stiprinti karių psichologinį atsparumą, taip pat padarinius, kurių galima tikėtis tiek patiems kariams, tiek ir visai kariuomenei, jei stebėsime, matuosime ir sieksime didinti karių psichologinį atsparumą.

Karių psichologinio atsparumo tyrimų apžvalga atskleidžia, kad jis dažniausiai tiriamas kaip apsauginis veiksnys įveikiant streso situacijas (Bekesiene, Smaliukienė & Kanapeckaitė, 2023; Sefidan et al., 2021a). Daugelis tyrimų karių psichologinį atsparumą sieja su iššūkių ar streso įveika, susidūrus su sunkiomis tarnybos sąlygomis, kai dalyvaujama karinėse misijose, tarnaujama kitų šalių ar NATO padalinuose. Dominuoja tyrimai, siejantys atsparumą su psichikos sveikata (van der Meulen et al., 2020) bei su atsparumo reikšme mažinant neigiamas karių reakcijas, kurios gali pasireikšti arba pasireiškia dalyvaujant tarptautinėse misijose ar vykdant sudėtingas operacijas (Kamphuis et al., 2012). Atlikus išsamią karių psichologinio atsparumo tyrimų apžvalgą, nepavyko rasti tyrimų, kuriuose profesinės karo tarnybos karių psichologinis atsparumas tiriamas ne tik iš streso ar iššūkių valdymo, bet ir iš platesnės organizacinės psichologijos perspektyvos. Kasdienės, netgi įprastos veiklos tarnaujant kariuomenėje taip pat gali būti įvairių iššūkių šaltinis (Wrzosek, 2022). Kariai kasdienę veiklą vykdo konkrečioje organizacinėje aplinkoje, kuri suformuoja konteksto sąlygas atsparumui pasireikšti ir gali jį stiprinti ar netgi paveikti neigiamai. Kariuomenėje, kaip ir kiekvienoje organizacijoje, aplinka – tai organizacinis klimatas ir kultūra, vadovavimo ypatumai, grupės / komandos lygmens charakteristikos (Yogaswara, Disman & Nugraha, 2024). Tai didelė įvairovė išorinių galimų atsparumo prielaidų.

Šiame tyrime, remiantis darbo reikalavimų ir išteklių teorija (Bakker & Demerouti, 2017), į organizacinių prielaidų grupę įtrauktos artimosios aplinkos charakteristikos, susijusios su tiesiogine veikla ir socialine aplinka – lyderystės stilius, suvoktas komandos sutelktumas ir suvokta kolegų parama. Vėlesni tyrimai išteklių sąrašą papildė individualiomis charakteristikomis (saviveiksmingumu, optimizmu), kurios įvardijamos kaip asmeniniai ištekliai

(Bakker et al., 2023; Xanthopoulou et al., 2007). Tokiu būdu, organizacinės ir individualios charakteristikos gali veikti kaip potencialūs karių psichologinio atsparumo stiprinimo (Bakker et al., 2023) ir išsaugojimo (Hobfoll, 1989, 2001) ištekliai. Remiantis išteklių išsaugojimo teorija, žmogus pats aktyviai formuoja savo aplinką, kad patirtų sėkmę, taigi pozityvi samprata įgalina ir motyvuoja asmenį kaupti, saugoti ir išlaikyti išteklius, tiek asmeninius, socialinius, tiek materialinius (Hobfoll et al., 2018). Darbo reikalavimų ir išteklių teorija teigia, kad su veiklos procesais susijusios išorinės sąlygos ir individualios charakteristikos galutinius organizacijai, veiklai ir pačiam asmeniui reikšmingus padarinius veikia ne tiesiogiai, o per tarpines psichologines charakteristikas (Demerouti & Bakker, 2011): perdegimą (Archer & Alagaraja, 2021), išitraukimą į darbą (Siswanto, Basalamah, Mus, & Semmaila, 2020), psichologinį įgalinimą (Rozčenkova & Dimdiņš, 2011). Šiame disertaciniame tyrime pagrindinis analizuojamas reiškinys yra karių psichologinis atsparumas, kuris nagrinėjamas iš dviejų perspektyvų. Pirma, analizuojama subjektyviai suvokiamos transformacinės, transakcinės ir pasyviosios lyderystės, komandos sutelktumo, kolegų paramos bei individualių veiksmų (profesinio saviveiksmingumo, proaktyvumo, gebėjimas adaptuotis, vidinės motyvacijos) reikšmė karių psichologiniam atsparumui. Antra, gilinamasi į psichologinio atsparumo sąsajas su padariniais kariui ir organizacijai: suvokiama darbo atliktimi, pasitenkinimu tarnyba, įsipareigojimu organizacijai ir subjektyvia psichologine gerove. Nagrinėjami tiesioginiai atsparumo ryšiai su minėtais padariniais bei atsparumo, kaip tarpinio kintamojo (mediatoriaus), reikšmė organizacinių ir individualių charakteristikų ryšiams su šiais padariniais.

Lietuvos kariuomenėje tarnaujančių profesionalių karių apklausos rezultatai nagrinėjami pagal tyrimui iškeltus uždavinius:

- aptariama karių psichologinio atsparumo, jo prielaidų, padarinių raiška ir atsparumo sąsajos su demografinėmis ir profesinės veiklos charakteristikomis;
- analizuojama organizacinių ir individualių veiksmų reikšmė karių psichologiniam atsparumui;
- analizuojamos karių psichologinio atsparumo sąsajos su padariniais kariui ir organizacijai: darbo atliktimi, pasitenkinimu tarnyba, įsipareigojimu organizacijai bei subjektyvia gerove;

analizuojamas karių psichologinio atsparumo, kaip mediatoriaus, vaidmuo organizacinių ir individualių veiksmų sąsajoms su darbo atliktimi, pasitenkinimu tarnyba, įsipareigojimu organizacijai ir karių subjektyvia gerove.

#### 4.1. Tyrimo kintamieji grupėse pagal demografines ir profesines charakteristikas

Tiriant psichologinio atsparumo sąsajas su socialiniais demografiniais rodikliais, nustatyta, kad karių psichologinis atsparumas nėra susijęs su amžiumi. Smaliukienės ir Bekešienės (2023) atliktas Lietuvos karių imties tyrimas parodė, kad amžius yra moderuojantis veiksnys vertinant karių subjektyvią gerovę. Kariai pagal amžių buvo skirstomi į 18–25 metų, 26–40 metų, 41 metų ir vyresnių grupes. Mūsų tyrime 26–40 metų amžiaus kariai sudaro daugiau nei pusę imties – 54,0 proc. respondentų, ir tai galėjo turėti įtakos kintamųjų sąsajoms su amžiumi. Statistiškai reikšmingų skirtumų negauta lyginant psichologinio atsparumo raišką grupėse pagal lytį, išsilavinimą, pareigas, tarnybos stažą ir pajėgas (žr. 3.3 lentelę). Skirtumai nustatyti lyginant kitų tyrimo kintamųjų vidurkius grupėse pagal demografinius ir profesinius rodiklius. Lyginant grupes pagal lytį, paaiškėjo, kad vyrai aukščiau įvertino kolegų paramą ir savo gebėjimą adaptuotis, o moterys – subjektyvią gerovę. Aukštesnio išsilavinimo (baigusieji magistro, bakalauro studijas) kariai aukščiausiai vertino savo profesinį saviveiksmingumą, darbo atliktą ir psichologinę gerovę, lyginant su žemesnio išsilavinimo kariais. Einantys vadovaujamas pareigas savo profesinį veiksmingumą įvertino aukščiau nei specialistai. Lyginant grupes pagal stažą, nustatyta, kad statistiškai reikšmingai skyrėsi profesinis saviveiksmingumas, proaktyvumas, vidinė motyvacija, pasitenkinimas tarnyba ir subjektyvi gerovė. Palyginus karius pagal pajėgų rūšį (sausumos, oro ir jūrų), komandos sutelktumą geriausiai įvertino tarnaujantys oro pajėgose. Pabrėžtina, kad karių socialinės demografinės charakteristikos silpnai siejasi su analizuojamais tyrimo kintamaisiais. Pagrindinis tiriamas reiškinys – psichologinis atsparumas – nesiskiria grupėse pagal visus demografinius rodiklius. Šiems rezultatams gali turėti reikšmės imties homogeniškumas pagal lytį (moterys sudarė 9,2 proc. imties) ir tarnybos specifika. Pajėgos, kurias nurodė kariai atliekant apklausą, nėra pastovios, jos gali keistis karius bet kuriuo metu perkeliant iš vienu pajėgų į kitas.

## 4.2. Karių psichologinio atsparumo organizaciniai ir individualūs veiksniai

### 4.2.1. Organizaciniai veiksniai ir karių psichologinis atsparumas

Disertaciniame tyrime, remiantis darbo reikalavimų ir išteklių (Bakker & Demerouti, 2017) teorija, empiriniais karių atsparumo prielaidų tyrimais (Kamphuis et al., 2012; Williams et. al., 2016), atsižvelgiant į karių padaliniuose pildomus kasmetinius atsiliepimus apie tarnybos sąlygas, analizuojamos karių psichologinio atsparumo sąsajos su šiais organizaciniais veiksniais: transformaciniu, transakciniu ir pasyviuoju lyderystės stiliais, suvoktu komandos sutelktumu ir suvokta kolegų parama. Ryšiams atskleisti taikyti koreliacinės ir regresinės analizės metodai.

Lyderystės stilius ir atsparumas. Nustatyta, kad transformacinės lyderystės stilius koreliaciniais ryšiais susijęs su karių psichologiniu atsparumu teigiamai ( $r = 0,32$ ,  $p \leq 0,01$ ), pasyvusis koreliuoja neigiamai ( $r = -0,17$ ,  $p \leq 0,01$ ), o transakcinis stilius ir psichologinis atsparumas tarpusavyje nekoreliuoja (žr. 3.2 lentelę). Tačiau regresinės analizės rezultatai, kai į nepriklausomų kintamųjų grupę buvo įtraukti visi trys lyderystės stiliai, minėtų sąsajų nepatvirtino – nė vienas suvoktas lyderystės stilius karių psichologinio atsparumo tiesiogiai neprognozuoja (žr. 3.4 lentelę). Gauti rezultatai nemenkina lyderystę stilių, ypač transformacinės lyderystės, reikšmės karių veiklai. Tyrimai atskleidžia, kad transformacinė lyderystė gali stiprinti karių santykį su darbu ir organizacija, kurti pozityvią atmosferą, kuri didina pasitenkinimą darbu, motyvaciją ir įsipareigojimą (Sefidan et al., 2021). Ispanijos kariuomenės karių tyrimas taip pat parodė, kad transformacinė lyderystė teigiamai koreliuoja su komandos sutelktumu bei karių tapatumu organizacijai (García-Guiua et al., 2016). Kamphuis ir kiti (2012) lyderystę vertino, atsižvelgdami į būrio vado vadovavimo patirtį, pavyzdžiui, karių tikėjimą būrio vadu, karinę kompetenciją, vadovavimo stilių ir į tai, kiek kariai jaučiasi galintys sutarti su savo vadu. Autoriai nustatė, kad lyderystė atlieka svarbų vaidmenį skatinant karių psichologinį atsparumą. Harland ir kiti (2005) nustatė, kad visi transformacinės lyderystės dėmenys yra teigiamai susiję su darbuotojų atsparumu ir jį prognozuoja, o transakcinis ir pasyvusis stiliai nėra susiję su psichologiškai atspariu elgesiu.

Šio tyrimo rezultatai gana netikėti, tačiau gali būti, kad egzistuoja sudėtingesni ryšiai tarp vadovo taikomų vadovavimo metodų ir darbuotojų asmeninės charakteristikos – psichologinio atsparumo. Trijų lyderystės stilių koncepciją pagrindę autoriai (Bass & Avolio, 2000) teigia, kad vadovavimo stilius nėra nekintanti vadovo charakteristika, tai greičiau tam tikrų

vadovavimo metodų rinkiniai, kurie gali būti lanksčiai taikomi atsižvelgiant į konkrečias situacijas ir darbuotojus, kuriems yra vadovaujama. O sąsajos tarp vadovavimo stiliaus ir darbuotojo charakteristikų (taip pat ir psichologinio atsparumo) gali priklausyti nuo konteksto, aplinkos veiksnių, kuriems esant šie ryšiai stiprėja arba nepasireiškia. Žmogiškųjų išteklių valdymo priemonės (pavyzdžiui, mokymo programos, veiklos vertinimo ir motyvacinė sistemos), organizacijos kultūra ir klimatas apibūdina platesnį organizacinio lygmens kariuomenės kontekstą, gali veikti kaip sąlygos, moderuojantys kintamieji, kurie stiprina arba silpnina lyderystės stiliaus ir karių psichologinio atsparumo ryšius. Apibendrinant, šio tyrimo rezultatai nepatvirtino transformacinės, transakcinės ir pasyviosios lyderystės stilių reikšmės karių psichologiniam atsparumui. Tai nesuteikia galimybės daryti tvirtų išvadų apie lyderystės stiliaus reikšmę karių psichologiniam atsparumui, tačiau atveria tolesnių tyrimų galimybes.

Suvoktas komandos sutelktumas ir atsparumas. Socialinius reiškinius kariuomenėje nagrinėjantys mokslininkai apibūdina komandos sutelktumą kaip vieną svarbiausių komandos ypatybių, kuri išreiškia komandos tendenciją laikytis kartu ir išlikti vieningai siekiant savo tikslų (Carron et al., 2002) ir padeda karinei komandai / padaliniiui veikti efektyviai.

Šio tyrimo koreliacinės ir regresinės analizės rezultatai (žr. 3.2 ir 3.4 lenteles) patvirtina, kad kariai, kurie labiau vertina savo komandos sutelktumą, aukštesnius balus suteikia savo atsakymams į psichologinio atsparumo skalės teiginius: didesnis suvoktas komandos sutelktumas yra susijęs su aukštesniu karių psichologiniu atsparumu. Tai patvirtina ir kitų autorių gautus rezultatus (Fors Brandebo et al., 2022; Kamphuis et al., 2012). Karinės komandos vykdo sudėtingas užduotis, kurioms spręsti būtina ne tik planuoti ir nukreipti veiklą, bet ir tinkamai koordinuoti komandos narių veiksmus. Skirtingus vaidmenis ir atsakomybes turinys komandos nariai turi derinti tarpusavyje visus veiksmus ir atsižvelgti į tai, kaip veikia kiti komandos nariai. Tai sudaro sutelktos komandos pagrindą bei padeda kiekvienam kariui išlaikyti emocinę pusiausvyrą, greitai ir konstruktyviai reaguoti į kylančias kliūtis, t. y. būti atspariam vykdant užduotis (Lee et al., 2010).

Suvokiama kolegų parama ir atsparumas. Vertinant kolegų paramos poveikį karių psichologiniam atsparumui, nustatyta, kad jis stipriausiai iš visų organizacinių veiksnių yra susijęs su karių psichologiniu atsparumu. Kariai veikia grupėmis, kurios yra pakankamai dinamiškos, jų tarpusavio parama grupėje suformuoja bendros veiklos pozityvų psichologinį foną ir tampa socialiniu ištekliumi, į kurį karys gali kreiptis kilus sunkumų, kuriame gali ieškoti konkrečios instrumentinės, informacinės ar emocinės pagalbos ar

patarimo. Kolegų teikiama pagalba bei moralinė parama skatina bendradarbiauti siekiant bendrų rezultatų (Kox et al., 2022) ir ypač yra svarbi su rizika ir pažeidžiamumu susijusiose neapibrėžtose sudėtingose situacijose, kurios būdingos kariuomenės kontekstui.

Parama yra bendradarbiavimo santykių grupėje pagrindas, ji gali nulemti pasitikėjimą savo jėgomis, saugumą grupėje, padeda numatyti komandos narių veiksmus, kai reikia priimti greitus sprendimus (Kox et al., 2022). Padedantys vieni kitiems kariai jaučiasi saugesni, integruoti į komandą, labiau pasitiki savo galimybėmis ir aktyviai ieško konstruktyvių sprendimų susidūrę su iššūkiais. Padėdami vienas kitam kariai kartu mokosi iš kitų patirties (Kamphuis et al., 2012), o mokymasis stiprina ne tik profesinius įgūdžius ir gebėjimus, bet ir psichologinį atsparumą (McInerney, Waldrep, & Benight, 2024).

Apibendrinant galima teigti, kad tirti karių psichologinio atsparumo organizaciniai ištekliai nevienodai reikšmingi karių psichologiniam atsparumui. Transformacinės ir pasyvosios lyderystės stiliai nors ir susiję su karių psichologiniu atsparumu, tačiau nė vienas iš tirtų stilių jo neprognozuoja. Iš tirtų organizacinių veiksmų karių psichologinį atsparumą stipriausiai ir teigiamai numato grupės lygmens ištekliai – komandos sutelktumas ir kolegų parama.

#### 4.2.2. Individualūs veiksniai ir karių psichologinis atsparumas

Šiame tyrime į karių psichologinio atsparumo individualių išteklių grupę įtraukti profesinis saviveiksmingumas, gebėjimas adaptuotis, proaktyvumas ir vidinė darbo motyvacija. Nustatyti teigiami visų šių asmeninių charakteristikų ir psichologinio atsparumo koreliaciniai ryšiai (žr. 3.2 lentelę). Regresinė analizė taip pat patvirtino, kad visos minėtos charakteristikos teigiamai prognozuoja psichologinį atsparumą: kariai, kurie aukščiau įvertino savo profesinį saviveiksmingumą, gebėjimą adaptuotis, proaktyvumą bei su veiklos turiniu susijusią vidinę motyvaciją, aukščiau įvertino ir asmeninį atsparumą (žr. 3.4 lentelę).

*Profesinis saviveiksmingumas* yra stipriausias karių psichologinį atsparumą prognozuojantis veiksnys, palyginti su kitomis analizuojamomis individualiomis charakteristikomis. Tai patvirtina ir kitų autorių tyrimų rezultatai. Pavyzdžiui, Kamphuis ir kolegos (2012) vertino karių psichologinį atsparumą prieš išvykstant į karinę misiją ir jos metu ir nustatė, kad saviveiksmingumas yra stiprus karių psichologinį atsparumą prognozuojantis veiksnys. Bandura (1982) teigimu, motyvacijos lygis, emocinės būsenos ir veiksmai labiau priklauso nuo žmogaus įsitikinimų dėl savo galimybių, negu

nuo to, kokia yra tikra tiesa. Saviveiksmingumas, kaip asmeninis atsparumo išteklius, pastiprina kario pasitikėjimą savo galimybėmis, įsitikinimą, kad sunkumai ar kliūtys įveikiami. Tokie žmonės sunkumus ir kliūtis linkę vertinti kaip iššūkius, kuriuos galima įveikti, o ne kaip kliūtis, kurių reikia vengti. Tai motyvuoja aktyviai spręsti problemas, stiprina orientaciją į pasiekimus, skatina ne trauktis, o aktyviai valdyti nepalankias situacijas, kasdienį stresą tarnyboje, mažina nerimą dėl nesėkmių, t. y. stiprina psichologinį atsparumą.

*Gebėjimas adaptuotis* pasireiškia kaip situacijos įvertinimas, pasinaudojimas galimybėmis gauti informaciją apie darbo aplinką, situaciją, koreguoti elgesį ir išlaikyti emocinę pusiausvyrą. Jis leidžia susidoroti su neapibrėžtumu, įgyti naujų įgūdžių ir prisitaikyti prie kintančių aplinkybių (O'Connell et al., 2008). Hall ir Chandler (2005) teigia, kad asmuo, pasižymintis aukštu gebėjimu prisitaikyti, gali aktyviai įsitraukti, kai reikia įvertinti situaciją, nustatyti naujus tikslus, inicijuoti pastangas ir siekti rezultato darbo vietoje. Šio gebėjimo teigiamą sąsają su atsparumu galima paaiškinti tuo, kad bet kokios sudėtingos situacijos valdymas, kuriam būtinas asmens atsparumas, prasideda nuo jos priėmimo ir įvertinimo, o tam reikalingas būtent prisitaikymas, o ne situacijos neigimas, vengimas ar pasipriešinimas (Roth & Cohen, 1986; Oreg, 2006).

*Proaktyvumas*. Nustatyta, kad aukštesniu proaktyvumu pasižymintys asmenys atpažįsta ir numato galimas veiklos kliūtis, apgalvoja, kaip jas galima šalinti, kol neišryškėjo jų poveikis veiklai ar rezultatams (Bindl & Parker, 2010; Bateman & Crant, 1993). Proaktyvumas reiškia karių iniciatyvumą, pasirengimą dėti ilgalaikes pastangas siekiant tikslo. Karių proaktyvumo ugdymo programų taikymas patvirtina, kad proaktyvus elgesys padeda numatyti iššūkius, taikyti jų mažinimo priemones ir kartu stiprina karių atsparumą (Cornum, Matthews, & Seligman, 2011). Kariai, pasižymintys didesniu proaktyvumu, susidūrę su sudėtingomis užduotimis nesitraukia, bet imasi iniciatyvos, turi stipresnę valią ir geba atkakliai siekti tikslo. Šiame tyrime proaktyvumas paaiškina 16,5 proc. karių psichologinio atsparumo variacijos ir veikia kaip asmeninis karių atsparumo išteklius.

*Vidinė motyvacija*. Pagrindinis šios charakteristikos akcentas siejamas su veiklos atlikimo motyvais. Aukšta veiklos atlikimo vidinė motyvacija reiškia, kad asmuo vykdo veiklą skatinamas ne išorinių, o vidinių, su atliekamos veiklos turiniu susijusių motyvų. Motyvacija – tai vidinė paskata veikti siekiant norimo tikslo, nepaisant to, kokie konkretūs motyvai ją aktyvuoja (Newsome, 2003). Karių profesinėje veikloje motyvaciją galima nagrinėti keletu aspektų – kaip kovinę (operacinę) motyvaciją, kuri aktyvuojasi, kai atliekamos konkrečios kovinės užduotys; vidinę motyvaciją, kuri siejama su kario profesija, tarnystės reiškiniu, vykdomos veiklos turiniu;

išorinę motyvaciją, kuri siejama su išoriniais vykdomos veiklos motyvais (atlygiu, paaukštinimais, darbo sąlygomis ir kt.). Šiame tyrime kaip potencialus karių psichologinio atsparumo išteklius nagrinėjama vidinė motyvacija, o rezultatai rodo, kad vidinė motyvacija, kaip ir kitos nagrinėtos individualios charakteristikos, yra teigiamai susijusi su psichologiniu atsparumu, jį prognozuoja ir paaiškina 8,8 proc. psichologinio atsparumo variacijos (žr. 3.2 ir 3.4 lenteles). Didėjant vidinei motyvacijai, stiprėja siekis suprasti stresorius ir būti atsparesniems sunkumų akivaizdoje (Cossar, 2010). Pažymėtina, kad vidinė motyvacija silpniau prognozuoja karių psichologinį atsparumą, palyginti su kitomis individualiomis charakteristikomis. Vienas galimų paaiškinimų gali būti tas, kad motyvacija yra dinamiškas procesas, apibūdinantis motyvus, kurie skatina asmens aktyvumą, elgesį (Ryan & Deci, 2000). Jų poveikis atspariam elgesiui nebūtinai yra tiesioginis, jis gali priklausyti nuo įvairių išorinės aplinkos, situacijos ar asmeninių veiksnių. Sąsajos tarp šių reiškinių gali būti ir kitos krypties, kadangi atsparumas gali pasireikšti kaip motyvaciją prognozuojantis veiksnys (Resnick, 2018). Vidinė motyvacija taip pat gali veikti kaip mediatorius, paaiškinantis atsparumo sąsajas su įvairiais padariniais, pavyzdžiui, karių ketinimu neišeiti iš organizacijos (Bekesiene et al., 2022a). Todėl aktualu atlikti išsamesnius karių vidinės motyvacijos ir psichologinio atsparumo sąsajų tyrimus.

#### 4.3. Karių psichologinio atsparumo vaidmuo organizacinių ir individualių veiksnių ryšiams su padariniais kariui ir organizacijai

Igyvendinant trečiąjį tyrimo uždavinį analizuojama psichologinio atsparumo reikšmė darbo atlikčiai, pasitenkinimui tarnyba, įsipareigojimui organizacijai ir gerovei. Ketvirtasis tyrimo uždavinys siejamas su karių psichologinio atsparumo kaip mediatoriaus vaidmeniu organizacinių ir individualių veiksnių sąsajoms su suvokiama darbo atliktimi, pasitenkinimu tarnyba, įsipareigojimu organizacijai ir subjektyvia gerove.

Šiame poskyryje aptariami rezultatai pagal trečiąjį ir ketvirtąjį tyrimo uždavinius. Darbo atliktį, pasitenkinimą tarnyba, įsipareigojimą organizacijai ir subjektyvią gerovę prognozuojančių veiksnių ir mediacinio psichologinio atsparumo vaidmens rezultatai apžvelgti 3.4 ir 3.5 darbo poskyriuose. Psichologinio atsparumo, organizacinių, individualių veiksnių ir padarinių sąsajos analizuotos remiantis koreliacinės analizės ir struktūrinių lygčių modeliavimo rezultatais. Taikant struktūrinių lygčių modeliavimą, buvo patikrinti penki modeliai. Naudojant keturis modelius nagrinėjami atskiro priklausomo kintamojo prognostiniai veiksniai (žr. 3.1–3.4 pav.), o penktasis modelis (žr. 3.5 pav.) jungia visus nepriklausomus ir priklausomus kintamuosius. Atsparumas įtraukiamas kaip tarpinis kintamasis. Į kiekvieną

modelį buvo įtraukiami nepriklausomi kintamieji – transformacinė, transakcinė ir pasyvioji lyderystė, suvoktas komandos sutelktumas, suvokta kolegų parama, profesinis saviveiksmingumas, gebėjimas adaptuotis, proaktyvumas ir vidinė motyvacija.

*Suvokta darbo atliktis* teigiamais koreliaciniais ryšiais yra susijusi su psichologiniu atsparumu ir visais nepriklausomais kintamaisiais, išskyrus transakcinę lyderystę. Gauti rezultatai patvirtina kitų autorių publikuojamus tyrimų rezultatus. Pavyzdžiui, Kašpárková ir kolegos (2018) nustatė, kad egzistuoja teigiamas tiesinis ryšys tarp atsparumo ir darbo atlikties: atsparumas padeda žmonėms susidoroti su iššūkiais, efektyviai veikti kartu su kolegomis, aktyviau įsitraukti į darbo procesus ir taip pagerinti darbo atlikimą.

Mediacinių ryšių modelis, kuriuo tikrinamas psichologinio atsparumo vaidmuo organizacinių ir individualių veiksnių ryšiams su darbo atliktimi, patvirtina, kad teigiamai darbo atliktį numato transformacinė lyderystė, komandos sutelktumas, kolegų parama, profesinis saviveiksmingumas, gebėjimas adaptuotis ir proaktyvumas (žr. 3.1 pav.). Modelis paaiškina 43,0 proc. darbo atlikties sklaidos. Transformacinė lyderystė darbo atliktį numato tiesiogiai, o netiesiogiai, per psichologinį atsparumą kaip mediatorių, jį numato komandos sutelktumas, kolegų parama, gebėjimas adaptuotis ir proaktyvumas. Profesinis saviveiksmingumas siejasi su darbo atliktimi ir tiesiogiai, ir per mediatorių – psichologinį atsparumą. Komandos sutelktumas, kolegų parama, profesinis saviveiksmingumas, gebėjimas adaptuotis ir proaktyvumas yra netiesiogiai susiję su labiau išreikštu subjektyviu darbo atlikties vertinimu dėl aukštesnio psichologinio atsparumo kaip tarpinio veiksnio, kuris paaiškina šių nepriklausomų kintamųjų sąsają su darbo atliktimi mechanizmą.

*Pasitenkinimo tarnyba* ir kitų tyrimo kintamųjų koreliacinė analizė parodė, kad karių psichologinis atsparumas su pasitenkinimu tarnyba koreliuoja teigiamai ( $r = 0,39$ ,  $p \leq 0,01$ , žr. 3.2 lentelę). Šis rezultatas patvirtina ir kitų autorių tyrimus. Pavyzdžiui, Mayfield (2019) disertaciniame tyrime apklausė policijos darbuotojus ir nustatė tiesioginius teigiamus ryšius tarp jų psichologinio atsparumo ir pasitenkinimo darbu. Hudgins (2016) teigiamas sąsajas tarp šių reiškinių atskleidė medicinos seserims vadovaujančių darbuotojų imtyje. Teigiamas sąsajas tarp šių reiškinių patvirtino Brown, Wey ir Foland (2018), apklausę medicinos seseris, taip pat Kašpárková ir kolegos (2018), apklausę įvairių profesijų darbuotojus (medicinos seseris, gydytojus, pedagogus, socialinius darbuotojus). Teigiamos tiesioginės sąsajos tarp psichologinio atsparumo ir pasitenkinimo

tarnyba nustatytos ir karių imtyse (Valor-Segura et al., 2020; Cafferky, Norton, & Travis, 2017). Šiame tyrime pasitenkinimas tarnyba taip pat reikšmingai teigiamai yra susijęs su visais organizaciniais ir individualiais veiksniais, išskyrus pasyvųjį lyderystės stilių, su kuriuo gautas neigiamas ryšys, bei transakcinę lyderystę, su kuria pasitenkinimas tarnyba nekoreliuoja (žr. 3.2 lentelę).

Mediacinių ryšių modelis, kuriuo tikrinamas psichologinio atsparumo vaidmuo organizacinių ir individualių veiksnių ryšiams su karių pasitenkinimu tarnyba, patvirtina, kad teigiamai pasitenkinimą tarnyba prognozuoja transformacinis lyderystės stilius, komandos sutelktumas, kolegų parama ir vidinė motyvacija (žr. 3.2 pav.). Modelis paaiškina 49,0 proc. darbo atlikties sklaidos. Labiau patenkinti tarnyba kariai, kurie aukščiau vertina savo vado transformacinį stilių, komandos sutelktumą ir kolegų paramą, labiau išreikšta jų vidinė su tarnyba susijusi motyvacija – veikla motyvuoja savaime dėl turinio, dėl to, kad ji patinka. Tai patvirtina ir kitų autorių atliktų karių imtyse tyrimų rezultatai (Hardy et al., 2010; Siswanto, Basalamah, Mus, & Semmaila, 2020; Ahronson & Cameron, 2007; Delahajj, Kamphuis, & van den Berg, 2016).

Nepasitvirtino psichologinio atsparumo kaip mediatoriaus vaidmuo tiriant organizacinių ir individualių veiksnių ryšius su pasitenkinimu tarnyba. Nors tiesiniai reikšmingi ryšiai tarp atsparumo ir pasitenkinimo tarnyba egzistuoja, tačiau psichologinis atsparumas nėra mediatorius ir nepaaiškina organizacinių ir individualių veiksnių ryšių su pasitenkinimu tarnyba. Šios sąsajos gali būti sudėtingesnės. Kadangi pasitenkinimas tarnyba yra apibendrintas ir ganėtinai stabilus požiūris į profesinę veiklą, psichologinis asmens atsakas į darbą, teigiami jausmai apie darbą (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012), psichologinio atsparumo reikšmė pasitenkinimui tarnyba gali būti tiriama taikant tęstinio tyrimo strategiją, atskiriant pagal laiką psichologinio atsparumo ir pasitenkinimo tarnyba matavimus. Ryšį tarp atsparumo ir pasitenkinimo tarnyba mediaciniame modelyje gali paveikti šiame tyrime nenagrinėti moderuojantys faktoriai (pavyzdžiui, išorinė motyvacija, karjeros galimybių vertinimas, organizacinis klimatas ar tarnybos reikalavimai). Koreliaciniai ryšiai nenurodo ryšio krypties, todėl pasitenkinimas darbu gali būti nagrinėjamas ne kaip priklausomas, o kaip nepriklausomas kintamasis psichologinio atsparumo atžvilgiu. Galimi ir kiti šių sąsajų išsamesnio tyrimo variantai, o šiame tyrime patvirtintas tik tiesinis teigiamas psichologinio atsparumo ir karių pasitenkinimo tarnyba ryšys: labiau patenkinti savo tarnyba yra kariai, kurių psichologinis atsparumas didesnis. Psichologiškai atsparus karys konstruktyviai valdo nepalankias situacijas ir efektyviai vykdo keliamas užduotis, tai padeda siekti rezultatų,

kurie stiprina pasitenkinimą atliekama veikla, o ilgainiui – pasitenkinimą tarnyba (Valor-Segura et al., 2020).

*Įsipareigojimas organizacijai.* Šiuo atžvilgiu karių atsparumas taip pat yra teigiamai susijęs su įsipareigojimu organizacijai ir šis ryšys yra pakankamai stiprus ( $r = 0,52$ ,  $p \leq 0,01$ ) (žr. 3.2 lentelę). Tai atitinka ir kitų autorių tyrimų duomenis. Pavyzdžiui, Shin ir kolegos (2012) bei Meng ir kolegos (2019) nustatė teigiamus ryšius tarp atsparumo ir įsipareigojimo organizacijai: labiau atsparūs darbuotojai pasižymi optimistiniu mąstymu, palankiai vertina būsimus pokyčius organizacijoje, jaučiasi įsipareigoję organizacijai ir neketina iš jos pasitraukti. Įsipareigojimas organizacijai šiame tyrime taip pat teigiamai koreliuoja su visais nepriklausomais kintamaisiais, įskaitant transakcinę lyderystę, nors šis ryšys nėra stiprus ( $r = 0,12$ ,  $p \leq 0,05$ ). Išimtis – pasyvusis lyderystės stilius, su kuriuo įsipareigojimas yra susijęs neigiamu ryšiu (žr. 3.2 lentelę). Su įsipareigojimu organizacijai stipriausiai siejasi psichologinis atsparumas ir komandos sutelktumas. Labiau įsipareigoję organizacijai jaučiasi kariai, kurių psichologinis atsparumas didesnis, kurie aukščiau vertina savo vadų transformacinį stilių, komandos sutelktumą ir kolegų paramą.

Mediacinių ryšių modelis (žr. 3.3 pav.), kuriuo tikrinamas psichologinio atsparumo vaidmuo organizacinių ir individualių veiksmų ryšiams su karių įsipareigojimu organizacijai, patvirtina, kad didesnis atsparumas numato didesnę karių įsipareigojimą organizacijai. Įsipareigojimą tiesiogiai teigiamai numato ir transformacinis lyderystės stilius, komandos sutelktumas, proaktyvumas ir vidinė motyvacija. Netiesiogiai, per psichologinį atsparumą, įsipareigojimą organizacijai numato komandos sutelktumas, kolegų parama, gebėjimas adaptuotis ir proaktyvumas. Modelis paaiškina 59,0 proc. įsipareigojimo organizacijai rodiklio sklaidos. Transformacinė lyderystė ir vidinė motyvacija numato įsipareigojimą tik tiesiogiai, šiems ryšiams psichologinis atsparumas neveikia kaip mediatorius. Tačiau jis yra dalinis mediatorius komandos sutelktumo, kolegų paramos, profesinio saviveiksmingumo, gebėjimo adaptuotis ir proaktyvumo ryšiams su įsipareigojimu. Labiau įsipareigoję organizacijai yra tie kariai, kurie aukščiau vertina tiesioginio vado transformacinį stilių, jo gebėjimą pateikti veiklos viziją, įkvėpti, motyvuoti; taip pat kariai, kurių stipresnė vidinė motyvacija, kuriems patinka darbo turinys. Grupės veiklą apibūdinančios charakteristikos (komandos sutelktumas ir kolegų parama), taip pat individualios ypatybės (gebėjimas adaptuotis ir proaktyvumas) yra netiesiogiai susijusios su labiau išreikštu įsipareigojimu organizacijai dėl

aukštesnio psichologinio atsparumo kaip tarpinio veiksnio, kuris paaiškina šių nepriklausomų kintamųjų sąsąją su darbo atliktimi mechanizmą.

Prieštaringas rezultatas gautas profesinio saviveiksmingumo ryšiu su įsipareigojimu organizacijai: saviveiksmingumas mediacijos modelyje tiesiogiai su įsipareigojimu susijęs neigiamu ryšiu, nors ši sąsąja nėra stipri ( $r = -0,11$ ,  $p \leq 0,05$ , žr. 3.3 pav.), o tiesinis koreliacinis ryšys yra teigiamas ( $r = 0,36$ ,  $p \leq 0,01$ , žr. 3.2 lentelę). Šiame tyrime gautą teigiamą koreliaciją patvirtina daugelio kitų tyrimų rezultatai (Syabarrudin, Eliyana, & Naimah, 2020; Agu, 2015; Maria et al., 2021), nors jie atlikti analizuojant ne karių, o kitų profesijų darbuotojų imtis. Apibendrintame mediacinių ryšių modelyje, kuriame atsižvelgiama į visus priklausomus kintamuosius kartu ir kontroliuojami demografiniai kintamieji (tarnybos stažas bei išsilavinimas), profesinio saviveiksmingumo tiesioginio efekto įsipareigojimui organizacijai reikšmė nepasikeičia. Jis išlieka toks pat nestiprus ir neigiamas (žr. 3.5 pav.). Darytina išvada, kad šiame tyrime nustatytų sąsąjų tarp profesinio saviveiksmingumo ir įsipareigojimo negalima vienareikšmiškai interpretuoti. Šiuos ryšius tikslinga išsamiau nagrinėti atliekant didesnių imčių karių tyrimus.

*Subjektyvi gerovė* teigiamais koreliaciniais ryšiais yra susijusi su psichologiniu atsparumu ir kitais nepriklausomais kintamaisiais, išskyrus transakcinę lyderystę, su kuria sąsąja nereikšminga, bei pasyviąją lyderystę su kuria subjektyvi gerovė koreliuoja neigiamai, nors ryšys nėra stiprus ( $r = 0,12$ ,  $p \leq 0,05$ ) (žr. 3.2 lentelę). Aukščiau savo gerovę vertina kariai, kurie jaučiasi labiau atsparūs įveikdami iššūkius ir sudėtingas situacijas, mažiau vertina pasyvųjį stilių, kuris kartais siejamas su atsakomybių delegavimu, vadovui nesikišant į pavaldinių darbą. Taip pat jie aukščiau vertina transakcinę lyderystės stilių, komandos sutelktumą ir kolegų paramą. Šie rezultatai patvirtina kitų autorių tyrimų rezultatus (Zubair, Kamal, & Artemeva, 2018; Chen, Yang, & Chiang, 2018; Fernandes & Madhulika, 2024).

Subjektyvi gerovė šiame tyrime apibrėžiama kaip reiškinys, apimantis teigiamus ir neigiamus vertinimus, kuriuos asmuo suteikia savo gyvenimui kaip visumai (Diener et al., 1985). Tai apibendrintas žmogaus savo gyvenimo vertinimas, kuris apima ir darbo bei profesinę sritį ir nėra vien požiūris į gyvenimą už darbo ribų (Diener, Sapta, & Suh, 1998). Su profesine veikla susijusios teigiamos emocijos įneša savo indėlį į visuminį pasitenkinimą gyvenimu (subjektyvią gerovę). Todėl svarbios tos darbo, aplinkos ir individualios kario ypatybės, kurios padeda siekti ir pasiekti veiklos tikslus ir pažadinti su pasiekimais susijusias teigiamas emocijas. Diener ir kolegų (1998, p. 34) teigimu, „...subjektyvią gerovę lemia žmonių meistriškumo

jausmas ir pažanga siekiant savo tikslų, temperamentas, pasinėrimas į įdomią ir malonią veiklą bei teigiami socialiniai santykiai“.

Karių subjektyvios gerovės prielaidų mediacinių ryšių analizė šiame tyrime parodė, kad gerovę tiesiogiai ir teigiamai numato komandos sutelktumas ir vidinė motyvacija (žr. 3.4 pav.), o netiesiogiai, per psichologinį atsparumą, gerovę teigiamai prognozuoja komandos sutelktumas, kolegų parama, profesinis saviveiksmingumas, gebėjimas adaptuotis ir proaktyvumas. Mediacijos modelyje, kai priklausomas kintamasis yra gerovė, psichologinio atsparumo vaidmuo yra teigiamas, tai reiškia, kad organizacinio (komandos sutelktumo, kolegų paramos) ar individualaus veiksnio (profesinio saviveiksmingumo, gebėjimo adaptuotis ir proaktyvumo) aukštesnis vertinimas atitinka ir aukščiau vertinamą kario gerovę. Tai patvirtina ir kitų autorių gautos išvados apie psichologinio atsparumo reikšmę karių gerovei (Fernandes & Madhulika, 2024; Griffith & West, 2013).

Apibendrinant karių psichologinio atsparumo prielaidų ir reikšmės kariuomenei ir kariui svarbiems padariniams tyrimo rezultatus, galima teigti, kad karių atsparumas teigiamai numato subjektyvų darbo atlikties vertinimą, karių įsipareigojimą organizacijai ir asmeninę subjektyvią gerovę. Kariai, kurių psichologinis atsparumas yra labiau išreikštas, aukščiau vertina savo darbo atliktį pagal tai, kaip jie atlieka darbinės užduotis ir pasiekia veiklos tikslus. Taip pat jie jaučiasi labiau įsipareigoję organizacijai, pritaria jos tikslams ir vertybėms, jaučiasi labiau prie jos prisirišę ir nelinkę iš jos pasitraukti. Subjektyvios gerovės atžvilgiu, labiau atsparūs kariai nurodo didesnę subjektyvią gerovę, teigia, kad jų gyvenimas yra artimas įsivaizduojamam idealui, kad jie pasiekia svarbius dalykus gyvenime, jaučiasi laimingais žmonėmis. Subjektyvi gerovė sieja kario profesinę veiklą su platesniu požiūriu į gyvenimą reiškiniu, atskleidžia, kad su profesine veikla susijusio atsparumo padariniai gali būti siejami ne tik su profesinę veiklą ir santykį su kariuomene kaip organizacija apibūdinančiais reiškiniais, bet ir su platesniu gyvenimo kontekstu.

Nustatytas reikšmingas karių psichologinio atsparumo kaip tarpinio kintamojo – mediatoriaus vaidmuo organizacinių ir individualių veiksmų sąsajose su trimis iš keturių analizuotų padarinių – darbo atliktimi, įsipareigojimu organizacijai ir gerove, tačiau atsparumo kaip mediatoriaus vaidmuo nėra vienodas. Atsparumo kaip tarpinio kintamojo (mediatoriaus) reikšmė nustatyta organizacinių ir individualių veiksmų ryšiams su šiais padariniais:

- komandos sutelktumo ir darbo atlikties, įsipareigojimo organizacijai, subjektyvios gerovės;

- kolegų paramos ir darbo atlikties, įsipareigojimo organizacijai;
- profesinio saviveiksmingumo ir darbo atlikties, įsipareigojimo organizacijai, subjektyvios gerovės;
- gebėjimo adaptuotis ir darbo atlikties, įsipareigojimo organizacijai, subjektyvios gerovės;
- proaktyvumo ir darbo atlikties, įsipareigojimo organizacijai, subjektyvios gerovės.

Mediacijos modeliuose psichologinis atsparumas nenumato pasitenkinimo tarnyba. Transformacinė lyderystė tiesiogiai numato darbo atliktį, pasitenkinimą tarnyba ir įsipareigojimą organizacijai. Vidinė motyvacija taip pat tik tiesiogiai numato pasitenkinimą tarnyba, įsipareigojimą organizacijai ir gerovę. Netiesioginiai ryšiai minėtose sąsajose dėl psichologinio atsparumo kaip tarpinio veiksnio nenustatyti.

#### 4.4. Tyrimo ribotumai ir tolesnių tyrimų kryptys.

Šiame darbe pagrindinis nagrinėjamas reiškinys yra profesinės karo tarnybos karių psichologinis atsparumas, analizuojama organizacinių ir individualių veiksnių svarba šiam reiškiniui bei karių psichologinio atsparumo reikšmė jų darbo atlikčiai, pasitenkinimui tarnyba, įsipareigojimui organizacijai ir subjektyviai gerovei. Tyrimo rezultatai papildė Lietuvoje ir užsienio šalyse vykdomus karių psichologinio funkcionavimo, atsparumo sąsajų su organizacine aplinka, padariniams kariui ir organizacijai tyrimus ir padeda praplėsti žinias keletu aspektų: pirma, atskleidžiama psichologinio atsparumo prielaidų įvairovė; antra, išryškinama atsparumo reikšmė kariui ir organizacijai reikšmingiems padariniams; trečia, atskleidžiama, kad karių atsparumas yra tarpinis veiksnys, kuris paaiškina prielaidų sąsajas su padariniams, apibūdinančiais kario požiūrį į profesinę veiklą, organizaciją ir, plačiau, subjektyvią gerovę. Toliau aptariami šio disertacinio tyrimo ribotumai ir jų koregavimo galimybės tolesniuose tyrimuose.

Literatūros apžvalgos trūkumas siejamas su šiuo metu vyraujančia karių psichologinio atsparumo tyrimų tendencija. Didžioji dalis šios srities mokslinių tyrimų ir publikacijų analizuoja karių atsparumo sąsajas su streso reiškinium – reakcijomis į stresą, jo įveikimą, valdymu streso padarinių, su kuriais kariai susiduria sunkiomis tarnybos sąlygomis ar dalyvaudami karinėse misijose. Nepakanka tyrimų, nagrinėjančių karių atsparumo prielaidas ir reikšmę įprastomis tarnybos sąlygomis, ir tai apribojo galimybes apžvelgti platesnę karių atsparumo prielaidų ir padarinių įvairovę.

Kaip vieną iš tyrimo ribotumų galima įvardyti tyrime analizuojamų atsparumo organizacinių veiksmų spektrą. Pasirinkta į šių prielaidų grupę įtraukti kario artimąją socialinę aplinką tarnyboje apibūdinančias charakteristikas. Tačiau jos neapima platesnės įvairovės su veikla susijusių išteklių, kuriuos aprašo darbo reikalavimų ir išteklių teorija, pavyzdžiui, grįžtamojo ryšio, profesinio augimo galimybių ar autonomijos. Todėl ateities tyrimuose aktualu analizuoti profesinės karo tarnybos karių psichologinio atsparumo veiksmus iš platesnės perspektyvos, įtraukti į potencialių veiksmų grupę papildomus darbo išteklius ir karių veiklai keliamus reikalavimus.

Tyrime taikyta skerspjūvio strategija, visi kintamieji matuoti tuo pačiu metu, todėl negalima tinkamai atskleisti priežastinių ryšių, kurie nustatomi, kai veiksniai ir jų padariniai atskirti laike. Tai gali turėti reikšmės karių psichologinio atsparumo sąsajoms su analizuotais padariniais, pavyzdžiui, pasitenkinimu tarnyba. Tęstinis tyrimas, atskiriant laike psichologinio atsparumo ir padarinių vertinimus, leistų geriau atskleisti atsparumo reikšmę padariniams, įvertinti priežastinius ryšius ir pagrįsti kario sąsajų su profesine veikla ir kariuomene stiprinimo intervencijas.

Vienas iš tyrimo trūkumų yra susijęs su homogeniška tyrimo imtimi pagal kai kuriuos demografinius požymius. Nustatyta, kad karių psichologinis atsparumas nėra susijęs su demografiniais kintamaisiais, o su kitais nagrinėtais reiškiniais labiausiai siejasi tik tarnybos stažas ir išsilavinimas. Rezultatus galėjo paveikti netolygus tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal demografines charakteristikas, kadangi taikyta patogioji tikslinė atranka. Moterų dalis imtyje nesiekia dešimties procentų, o pagal amžių daugiau nei pusės tyrimo dalyvių amžius yra nuo 26 iki 40 metų. Šį ribotumą svarbu šalinti tolimesniuose šios srities tyrimuose, imtį formuoti taikant tikimybinės atrankos strategiją, reprezentuoti Lietuvos kariuomenės struktūrą pagal veiklos rūšį, karių profesines ir demografines charakteristikas. Tai padėtų labiau išryškinti ir pagrįsti šių charakteristikų ryšius su karių psichologiniu atsparumu bei reikšmę atsparumo sąsajoms su prielaidomis ir padariniais.

Šio tyrimo rezultatai tik iš dalies patvirtino Daugiafaktorinio lyderystės klausimyno (Bass & Avolio, 2000; Avolio & Bass, 2004) teorinę struktūrą. Remiantis patvirtinamosios analizės rezultatais du iš trijų transakcinės lyderystės stiliui priskiriamų dėmenų stipriau siejasi su transformacinės ir pasyviosios lyderystės dėmenimis, nei su transakciniu stiliumi. Šis rezultatas nėra išskirtinis, lyginant su kitų autorių lyderystės tyrimais, kuriuose taikytas šis klausimynas ir aptariami klausimyno struktūros ypatumai (Antonakis et al., 2003; Bajcar & Babiak, 2022). Ateityje mokslinius lyderystės stilių tyrimus Lietuvoje papildytų šio plačiai pripažinto instrumento adaptavimas, struktūros ir psichometrinių charakteristikų patvirtinimas.

Tyrimo rezultatai rinkti apklausos būdu ir atspindi subjektyvią karių nuomonę, todėl nėra galimybės palyginti atsakymus su informacija, gauta iš kitų šaltinių – vadų ar kolegų. Karių atsparumo vertinimas aktualus ne vien jo sąsajų su kitais psichologiniais reiškiniais tyrimuose, bet ir karių atrankose ar vertinant mokymų veiksmingumą. Tokiu atveju nepakanka vien kario subjektyvios nuomonės apie savo atsparumą. Ateityje reiktų karių atsparumo tyrimus papildyti informacija iš išorinių šaltinių, apklausiant tiesioginius vadus ar kolegas, kurie įvertintų šią kario psichologinę charakteristiką pagal išorinius objektyvius atsparaus elgesio kriterijus. Moksliniuose tyrimuose tai padėtų mažinti vieno metodo šališkumo tikimybę.

#### 4.5. Darbo praktinė reikšmė ir rekomendacijos

Šiame tyrime pagrindinis analizuojamas reiškinys yra karių psichologinis atsparumas, kuris nagrinėjamas iš dviejų perspektyvų.

Pirma, analizuojama subjektyviai suvokiamos transformacinės, transakcinės ir pasyviosios lyderystės, komandos sutelktumo, kolegų paramos bei individualių veiksnių (profesinio saviveiksmingumo, proaktyvumo, gebėjimas adaptuotis, vidinės motyvacijos) reikšmė karių psichologiniam atsparumui.

Antra, gilinamasi į psichologinio atsparumo sąsajas su padariniais kariui ir organizacijai: suvokiama darbo atliktimi, pasitenkinimu tarnyba, įsipareigojimu organizacijai ir subjektyvia psichologine gerove.

Nagrinėjami tiesioginiai atsparumo ryšiai su minėtais padariniais bei atsparumo, kaip tarpinio kintamojo (mediatoriaus), reikšmė organizacinių ir individualių charakteristikų ryšiams su šiais padariniais. Visą rekomendacijų spektrą galime suskirstyti į tris dalis: rekomendacijos kariuomenės psichologams; rekomendacijos padalinių vadams; rekomendacijos personalo specialistams.

Rekomendacijos kariuomenės psichologams:

1. Vykdyti sisteminius psichologinio atsparumo vertinimus. Karo psichologai turėtų sistemingai vertinti psichologinį atsparumą, siekdami fiksuoti esamą situaciją ir stebėti pokyčius laikui bėgant. Vien intuicija ar bendruoju įspūdžiu pasikliauti nepakanka. Rekomenduojama forma šiems vertinimams yra kasmetiniai darbo aplinkos tyrimai kariuomenės padaliniuose.

2. Integruoti psichologinio atsparumo vertinimus į atrankos procedūras. Rekomenduojama psichologinio atsparumo vertinimus įtraukti į atrankos procedūras ir (ar) bandomojo laikotarpio efektyvumo vertinimo kriterijus. Tai

užtikrintų, naujokų psichologinio atsparumo stebėjimą, siekiant laiku ir efektyviai tvarkytis su karo tarnybos reikalavimais.

3. Inicijuoti psichologinio atsparumo stiprinimo programų peržiūrą ir suvienodinimą. Karių psichologinio atsparumo stiprinimas yra būtinas jų efektyviam funkcionavimui ir užduočių vykdymui, būtina organizuoti specialias psichologinio atsparumo stiprinimo programas. Šios programos turėtų būti integruotos į karių mokymo ir profesinio tobulėjimo kursus.

Rekomendacijos padalinių vadams:

4. Įvertinti ir suprasti savo ir žemesnių vadų dominuojantį lyderystės stilių. Vadai turėtų įvertinti savo dominuojantį vadovavimo stilių, suprasti jo privalumus ir trūkumus. Ši kompetencija padėtų palaikyti savo pavaldinius reikiamu metu.

5. Taikyti transformacinio vadovavimo elementus. Padalinių vadai turėtų mokytis transformacinio lyderystės stiliaus kompetencijų ir taikyti praktikoje atskirus jo elementus. Transformacinis vadovavimas, kuris puoselėja padalinio veiklos kokybę, efektyvumą ir karių įsitraukimą, yra siejamas su geresne darbo atliktimi, organizaciniu įsipareigojimu ir subjektyvia gerove. Šis tyrimas parodė, kad lyderystė atlieka svarbų vaidmenį skatinant karių psichologinį atsparumą. Harland ir kiti (2005) nustatė, kad visi transformacinės lyderystės dėmenys yra teigiamai susiję su darbuotojų atsparumu ir jį prognozuoja, o transakcinis ir pasyvusis stiliai nėra susiję su psichologiškai atspariu elgesiu. Mūsų tyrimo rezultatai gana netikėti, tačiau gali būti, kad egzistuoja sudėtingesni ryšiai tarp vadovo taikomų vadovavimo metodų ir darbuotojų asmeninės charakteristikos – psichologinio atsparumo.

6. Stiprinti organizacinius veiksmus. Padalinių vadai turėtų inicijuoti organizacinių padalinio veiksmų stebėseną, kad galėtų stiprinti šiuos veiksmus, nes jie leidžia prognozuoti psichologinį atsparumą. Kuriant palaikančią ir bendradarbiavimą skatinančią darbo aplinką, didėja karių atsparumas. Kariai, kurie labiau vertina savo komandos sutelktumą, aukštesnius balus suteikia savo atsakymams į psichologinio atsparumo skalės teiginius: didesnis suvoktas komandos sutelktumas yra susijęs su aukštesniu karių psichologiniu atsparumu. Vertinant kolegų paramos poveikį karių psichologiniam atsparumui, nustatyta, kad jis labiausiai iš visų organizacinių veiksmų yra susijęs su karių psichologiniu atsparumu.

Rekomendacijos kariuomenės personalo specialistams:

7. Integruoti psichologinio atsparumo vertinimus į kasmetinius vertinimus, siekti, kad kariai, pasižymintys dideliu psichologiniu atsparumu, būtų paskirti į to reikalaujančias pareigas, kurias eidami jie gali efektyviai veikti.

8. Atlikti reguliarius lyderystės vertinimus. Kasmet turėtų būti atliekami lyderystės vertinimai naudojant pilnos spektro lyderystės klausimyną, o papildomi vertinimai turėtų būti atliekami visų rūšių pajėgų padaliniuose. Tai padės nustatyti ir ugdyti lyderystės stilius, kurie palaiko psichologinį atsparumą.

9. Įtraukti psichologinio atsparumo mokymus į karinio švietimo programas. Psichologinio atsparumo mokymai turėtų būti integruoti į Lietuvos kariuomenės mokymo padalinių programas. Juose kariai įgis įgūdžių ir išmoks strategijų, reikalingų susidoroti su karo tarnybos iššūkiais ir sustiprinti jų bendrą atsparumą. Įgyvendinus šias praktines rekomendacijas, kariuomenėje gali būti sukurta aplinka, skatinanti psichologinį atsparumą, kas lems geresnius individualius ir organizacinius rezultatus. Be to, nustatytas reikšmingas karių psichologinio atsparumo kaip tarpinio kintamojo – mediatoriaus vaidmuo organizacinių ir individualių veiksmų sąsajose su trimis iš keturių analizuotų padarinių – darbo atliktimi, įsipareigojimu organizacijai ir gerove. Suvokta darbo atliktis teigiamais koreliaciniais ryšiais yra susijusi su psichologiniu atsparumu ir visais nepriklausomais kintamaisiais, išskyrus transakcinę lyderystę. Karių psichologinis atsparumas taip pat yra teigiamai susijęs su įsipareigojimu organizacijai. Karių subjektyvios gerovės prielaidų mediacinių ryšių analizė šiame tyrime parodė, kad gerovę tiesiogiai ir teigiamai numato komandos sutelktumas ir vidinė motyvacija, o netiesiogiai, per psichologinį atsparumą, gerovę teigiamai prognozuoja komandos sutelktumas, kolegų parama, profesinis saviveiksmingumas, gebėjimas adaptuotis ir proaktyvumas.

10. Įtraukti individualių kario charakteristikų stebėseną ir vertinimą į padalinių veiklos planus ir karių individualias atestacijas. Mūsų tyrimas parodė, kad profesinis saviveiksmingumas yra stipriausias karių psichologinį atsparumą prognozuojantis veiksnys, palyginti su kitomis analizuotomis individualiomis charakteristikomis. Gebėjimo adaptuotis teigiamą sąsają su atsparumu galima paaiškinti tuo, kad bet kokios sudėtingos situacijos valdymas, kuriam būtinas asmens atsparumas, prasideda nuo jos priėmimo ir įvertinimo, o tam reikalingas būtent prisitaikymas, o ne situacijos neigimas, vengimas ar pasipriešinimas. Kariai, pasižymintys didesniu proaktyvumu, susidūrę su sudėtingomis užduotimis nesitraukia, bet imasi iniciatyvos, turi stipresnę valią ir geba atkakliai siekti tikslo.

## IŠVADOS

1. Karių psichologinio atsparumo prielaidų ir padarinių tyrimas, atsižvelgiant į profesinės veiklos ir individualias charakteristikas, atskleidė organizacines ir individualias ypatybes – karių atsparumo išteklius, kurie sukuria palankias atsparumo palaikymo sąlygas ir padeda kariams tinkamai vykdyti profesinę veiklą, stiprina jų ryšį su organizacija bei subjektyvią gerovę.
2. Nustatyta, kad organizaciniai ir individualūs ištekliai yra svarbūs karių psichologiniam atsparumui, bet skiriasi jų reikšmingumas.
  - Organizacinių atsparumo išteklių grupėje karių psichologinį atsparumą numato suvoktas komandos sutelktumas ir suvokta kolegų parama. Aukščiau savo psichologinį atsparumą vertina kariai, kurie suvokia savo komandą kaip labiau sutelktą ir yra įsitikinę, kad visuomet sulauks kolegų paramos bei pagalbos, jei ji bus reikalinga. Transformacinis lyderystės stilius susijęs su atsparumu teigiamu tiesiniu ryšiu, pasyvūs stilius siejasi neigiamai, o transakcinis stilius su atsparumu nekoreliuoja. Nė vienas lyderystės stilius neprognozuoja karių psichologinio atsparumo.
  - Visi tyrimė nagrinėti individualūs atsparumo ištekliai teigiamai numato karių psichologinį atsparumą: labiau atsparūs jaučiasi kariai, kurie aukščiau vertina savo profesinį veiksmingumą, labiau pasitiki profesinėmis kompetencijomis, yra labiau proaktyvūs, geba prisitaikyti ir turi aukštesnę vidinę darbo motyvaciją.
  - Lyginant organizacinių ir individualių veiksmų reikšmę atsparumui, nustatyta, kad stipriausiai karių psichologinį atsparumą prognozuoja profesinis saviveiksmingumas ir suvokta kolegų parama.
3. Karių psichologinis atsparumas teigiamai numato subjektyvų darbo atlikties vertinimą, karių įsipareigojimą organizacijai ir asmeninę subjektyvią gerovę, tačiau neprognozuoja jų pasitenkinimo tarnyba. Kariai, kurių psichologinis atsparumas yra labiau išreikštas, geriau vertina savo darbo atliktį pagal tai, kaip atlieka darbinės užduotis ir pasiekia veiklos tikslus. Jie yra labiau įsipareigoję organizacijai, pritaria jos tikslams ir vertybėms, jaučiasi labiau prie jos prisirišę ir nelinkę pasitraukti iš tarnybos. Labiau atsparūs kariai aukščiau vertina savo subjektyvią gerovę, nurodo, kad jų gyvenimas yra artimas įsivaizduojamam idealui, jie pasiekia svarbius dalykus gyvenime, jaučiasi laimingais žmonėmis. Subjektyvi gerovė sieja kario profesinę veiklą su platesniu požiūriu į gyvenimą, todėl karių atsparumas gali būti susijęs ne tik su profesinę veiklą

ir santykį su kariuomene kaip organizacija apibūdinančiais reiškiniais, bet ir su platesniu gyvenimo kontekstu.

4. Karių psichologinis atsparumas yra tarpinis kintamasis ir paaiškina ryšius tarp organizacinių veiksmų ir padarinių kariui ir organizacijai.
  - Suvoktas komandos sutelktumas ir kolegų parama yra netiesiogiai susiję su aukščiau subjektyviai vertinama darbo atliktimi ir didesniu įsipareigojimu organizacijai dėl aukštesnio karių psichologinio atsparumo kaip tarpinio veiksnio.
  - Suvoktas komandos sutelktumas yra netiesiogiai susijęs su didesne karių subjektyvia gerove dėl aukštesnio karių psichologinio atsparumo kaip tarpinio veiksnio.
5. Karių psichologinis atsparumas yra tarpinis kintamasis ir paaiškina ryšius tarp individualių veiksmų ir padarinių kariui bei organizacijai. Profesinis saviveiksmingumas, proaktyvumas ir gebėjimas adaptuotis yra netiesiogiai susiję su aukščiau vertinama darbo atliktimi, stipresniu karių įsipareigojimu organizacijai ir didesne subjektyvia gerove dėl aukštesnio karių psichologinio atsparumo kaip tarpinio veiksnio.
6. Nenustatytas psichologinio atsparumo kaip tarpinio veiksnio vaidmuo vidinės motyvacijos ryšiuose su tirtais padariniais. Vidinė motyvacija tiesiogiai numato pasitenkinimą tarnyba, įsipareigojimą organizacijai ir karių subjektyvią gerovę.
7. Tyrimo dalyvių profesinės ir demografinės charakteristikos nėra susijusios su karių psichologiniu atsparumu, subjektyviai vertinamu transformaciniu lyderystės stiliumi ir įsipareigojimu organizacijai. Nustatytos kitų kintamųjų reikšmingos sąsajos su šiais demografiniais rodikliais: transakcinę lyderystę aukščiau vertina jaunesnio amžiaus, vidurinio išsilavinimo, tarnaujantys iki 10 metų kariai; pasyvią lyderystę ir komandos sutelktumą – sausumos pajėgų kariai; kolegų paramą ir gebėjimą adaptuotis – vyrai; profesinį saviveiksmingumą – vyresnio amžiaus, turinys aukštąjį išsilavinimą, tarnaujantys vado pozicijoje kariai; proaktyvumą – vyresnio amžiaus, turintys aukštąjį išsilavinimą, tarnaujantys ilgiau nei 20 metų; vidinę motyvaciją – vyresnio amžiaus ir tarnaujantys ilgiau nei 20 metų; darbo atliktį – turintys aukštąjį išsilavinimą kariai; pasitenkinimą tarnyba – tarnaujantys daugiau nei 20 metų kariai; subjektyvią gerovę – moterys ir kariai, turintys aukštąjį išsilavinimą ir tarnaujantys ilgiau nei 20 metų.
8. Tyrimas atskleidė, kad karių psichologinio atsparumo ištekliams iš organizacinių veiksmų gali būti priskiriami komandos sutelktumas ir kolegų parama, o iš individualių veiksmų – karių profesinis

saviveiksmingumas, proaktyvumas, gebėjimas adaptuotis ir vidinė motyvacija. Kariai, aukščiau vertinantys šiuos veiksnius, jaučiasi psichologiškai atsparesni.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Abd-EL Aliem, S. M. F., & Abou Hashish, E. A. (2021). The relationship between transformational leadership practices of first-line nurse managers and nurses' organizational resilience and job involvement: a structural equation model. *Worldviews on Evidence-Based Nursing, 18*(5), 273-282. doi: 10.1111/wvn.12535
- Aboazoum, H. M., Nimran, U., & Al Musadieq, M. (2015). Analysis factors affecting employees job performance in Libya. *IOSR Journal of business and Management, 17*(7), 42-49. doi: 10.9790/487X-17714249
- Agai, C. E., & Wilson, J. P. (2005). Trauma, PTSD, and resilience: A review of the literature. *Trauma, Violence, & Abuse, 6*(3), 195-216. doi: 10.1177/1524838005277438
- Aghion, P., & Griffith, R. (2008). Competition and growth: reconciling theory and evidence. MIT press. doi: 10.1007/s00712-006-0234-2
- Agler, R., & De Boeck, P. (2017). On the interpretation and use of mediation: Multiple perspectives on mediation analysis. *Frontiers in Psychology, 8*, 1-11. doi: 10.3389/fpsyg.2017.01984
- Agu, O. L. (2015). Work engagement, organizational commitment, self efficacy and organizational growth: A literature review. *Information Impact: Journal of Information and Knowledge Management, 6*(1), 14-29. Paimta iš <https://www.ajol.info/index.php/ijikm/article/view/144583/134218>
- Ahronson, A., & Cameron, J. E. (2007). The nature and consequences of group cohesion in a military sample. *Military psychology, 19*(1), 9-25. doi: 10.1080/08995600701323277
- Alarcon, G., Lyons, J. B., & Tartaglia, F. (2010). Understanding predictors of engagement within the military. *Military Psychology, 22*(3), 301-310. doi: 10.1080/08995605.2010.492695
- Alexeev, A., Henshel, D. S., Levitt, K., McDaniel, P., Rivera, B., Templeton, S., & Weisman, M. (2017, October). Constructing a science of cyber-resilience for military systems. In *NATO IST-153 Workshop on Cyber Resilience, 23-25*.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: evidence of career stage effects? *Journal of business research, 26*(1), 49-61. doi: 10.1016/0148-2963(93)90042-N
- Ambrulaitienė, G. (2019). Simuliacinių karinių operacijų aplinkybių vertinimo tikslumo veiksniai (Daktaro disertacija). Vilnius: Vilniaus universitetas.

- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The leadership quarterly, 14*(3), 261-295. doi: 10.1016/S1048-9843(03)00030-4
- Archer, L. E., & Alagaraja, M. (2021). Examining burnout in the US military with a focus on US Air Force: A review of literature. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development, 33*(4), 17-32. doi: 10.1002/nha3.20331
- Armstrong, M. I., Birnie-Lefcovitch, S., & Ungar, M. T. (2005). Pathways between social support, family well being, quality of parenting, and child resilience: What we know. *Journal of child and family studies, 14*, 269-281. doi: 10.1007/s10826-005-5054-4
- Arnetz, B. B., Nevedal, D. C., Lumley, M. A., Backman, L., & Lublin, A. (2009). Trauma resilience training for police: Psychophysiological and performance effects. *Journal of Police and Criminal Psychology, 24*(1), 1–9. doi: 10.1007/s11896-008-9030-y
- Aubert, B. A., & Kelsey, B. L. (2003). Further understanding of trust and performance in virtual teams. *Small group research, 34*(5), 575-618. doi: 10.1177/1046496403256011
- Autukaitė, M., & Valickas, G. (2004). Karių patiriamo streso ir jo įveikos ypatumai. *Psichologija, 29*, 31-46. doi: 10.15388/Psichol.2004..4360
- Avolio, B. J. (2004). Examining the full range model of leadership: Looking back to transform forward. In Day, D. V., Zaccaro, S. J., & Halpin, S. M. (Eds.), *Leader development for transforming organizations: Growing leaders for tomorrow* (p. 71–98). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72*, 441–462. Paimta iš [https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1348/096317999166789?casa\\_token=7P7IR9LmgmIAAAA:x99iLG8YM9AE7VM4G4NpEh01W9o-ft8LFmtSiCddW0kL5cc42RREtiMHFSad4KhsW23nUdHAqfo9NA](https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1348/096317999166789?casa_token=7P7IR9LmgmIAAAA:x99iLG8YM9AE7VM4G4NpEh01W9o-ft8LFmtSiCddW0kL5cc42RREtiMHFSad4KhsW23nUdHAqfo9NA)
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (TM). Mind Garden, Inc. Menlo Park, CA. doi: 10.1207/s1532754xjpr1602\_2
- Badu, E., O'Brien, A. P., Mitchell, R., Rubin, M., James, C., McNeil, K., ... & Giles, M. (2020). Workplace stress and resilience in the Australian

- nursing workforce: A comprehensive integrative review. *International journal of mental health nursing*, 29(1), 5-34. doi: 10.1111/inm.12662
- Bagdžiūnienė, D., Kazlauskienė, A., Liniauskaitė, A., Nasvytienė, D., Sakadolskienė, E., & Šečkuvienė, H. (2014). Evaluating the motivation of students to become teachers during admission into education-related study programmes. *Pedagogika*, 113(1), 28-44. doi: 10.15823/p.2014.1749
- Baird, R., Heugten, K. V., Walker, B., & Nilakant, V. (2013). Adaptive Resilience – How Organisations Responded in Christchurch. Paper presented at the Creating Resilience for a Hazardous World - Symposium, University of Canterbury, Christchurch, New Zealand.
- Bajcar, B., & Babiak, J. (2022). Transformational and transactional leadership in the Polish organizational context: Validation of the full and short forms of the multifactor leadership questionnaire. *Frontiers in psychology*, 13, 1-18. doi: 10.3389/fpsyg.2022.908594
- Bakker, A. B. (2015). A job demands–resources approach to public service motivation. *Public Administration Review*, 75(5), 723-732. doi: 10.1111/puar.12388.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. In P. Y. Chen & C. L. Cooper (Eds.), *Work and wellbeing* (p. 37–64). Wiley Blackwell. doi: 10.1002/9781118539415.wbwell019
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273. doi: 10.1037/ocp0000056
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 10(1), 25-53. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191. doi: 10.1016/0146-6402(78)90002-4
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 122–147. Paimta iš [https://edisciplinas.usp.br/plugin\\_file.php/7953504/mod\\_resource/content/1/s2](https://edisciplinas.usp.br/plugin_file.php/7953504/mod_resource/content/1/s2)
- Barasa, E., Mbau, R., & Gilson, L. (2018). What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience. *International journal of health policy and management*, 7(6), 491. doi: 10.15171/ijhpm.2018.06

- Bardoel, E. A., Pettit, T. M., De Cieri, H., & McMillan, L. (2014). Employee resilience: An emerging challenge for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(3), 279-297. doi: 10.1111/1744-7941.12033
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. doi: 10.1037//0022-3514.51.6.1173
- Bartone, P. T. (2006). Resilience under military operational stress: can leaders influence hardiness? *Military psychology*, 18(1), 131-148. doi: 0.1207/s15327876mp1803s\_10
- Bartone, P. T., Hystad, S. W., Eid, J., & Brevik, J. I. (2012). Psychological hardiness and coping style as risk/resilience factors for alcohol abuse. *Military medicine*, 177(5), 517-524. doi: 10.7205/MILMED-D-11-00200
- Bartone, P. T., Johnsen, B. H., Eid, J., Brun, W., & Laberg, J. C. (2002). Factors influencing small-unit cohesion in Norwegian Navy officer cadets. *Military psychology*, 14(1), 1-22. doi: 10.1207/S15327876MP1401\_01
- Bass B. M. & Avolio B. J., (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21–27. doi: 10.1108/03090599010135122
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32. doi: 10.1080/135943299398410
- Bass, B. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of organizational behavior*, 14(2), 103-118. doi: 10.1002/job.4030140202
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Becker, T. E., & Kernan, M. C. (2003). Matching commitment to supervisors and organizations to in-role and extra-role performance. *Human performance*, 16(4), 327-348. doi: 10.1207/S15327043HUP1604\_1

- Beckman, C. M., & Stanko, T. L. (2020). It takes three: Relational boundary work, resilience, and commitment among navy couples. *Academy of Management Journal*, 63(2), 411-439. doi: 10.5465/amj.2017.0653
- Beigi, M. T., & Lajevardi, S. J. (2020). Impact of Organizational Commitment on Job Performance. *Asian Journal of Management*, 11(3), 297-303. doi: 10.5958/2321-5763.2020.00046.3
- Bekešienė, S. (2023). Impact of personality on cadet academic and military performance within mediating role of self-efficacy. *Frontiers in Psychology*, 14, 1-13. doi: 10.3389/fpsyg.2023.1266236
- Bekesiene, S., & Smaliukiene, R. (2022). Personal Growth under Stress: Mediating Effects of Unit Cohesion and Leadership during Mandatory Military Training. *Sustainability*, 14(16), 1-17. doi: 10.3390/su141610389
- Bekesiene, S., Kanapeckaitė, R., Smaliukienė, R., Navickienė, O., Meidutė-Kavaliauskienė, I., & Vaičaitienė, R. (2022a). The Impact of Psychological Resilience on Soldier Performance in the Lithuanian Armed Forces. In *Challenges to national defence in contemporary geopolitical situation, CNDCGS 2022*. Abstracts of the conference, p. 154-156. Vilnius: The General Jonas Žemaitis Military Academy of Lithuania. Paimta iš <https://biblioteka.lka.lt/data/PDF-leidiniai/2021-2022/2022-CNDCGS.pdf>
- Bekesiene, S., Kanapeckaitė, R., Smaliukienė, R., Navickienė, O., Meidutė-Kavaliauskienė, I., & Vaičaitienė, R. (2022b). Sustainable reservists' services: the effect of resilience on the intention to remain in the active military reserve using a parallel mediating model. *Sustainability*, 14(19). doi: 10.3390/su141912048
- Bekesiene, S., Smaliukienė, R., Kanapeckaitė, R. (2023). The Relationship between Psychological Hardiness and Military Performance by Reservists: A Moderation Effect of Perceived Stress and Resilience. *Healthcare*, 11(9), 1-22. doi: 10.3390/healthcare11091224
- Beltman, S. (2021). Understanding and examining teacher resilience from multiple perspectives. *Cultivating teacher resilience*, 11-26. doi: 10.1007/978-981-15-5963-1\_2
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 238-246. Paimta iš [https://escholarship.org/content/qt6cn677bx/qt6cn677bx\\_noSplash\\_b9df979f3ecdc02abc5cd3e918f387bb.pdf](https://escholarship.org/content/qt6cn677bx/qt6cn677bx_noSplash_b9df979f3ecdc02abc5cd3e918f387bb.pdf)
- Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2010). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. In *APA handbook*

of industrial and organizational psychology, Vol 2: Selecting and developing members for the organization. (pp. 567-598). Paimta iš [https://www.researchgate.net/publication/255564704\\_Proactive\\_work\\_behavior\\_Forward-thinking\\_and\\_change-oriented\\_action\\_in\\_organizations](https://www.researchgate.net/publication/255564704_Proactive_work_behavior_Forward-thinking_and_change-oriented_action_in_organizations)

- Biswas-Diener, R., Diener, E., & Tamir, M. (2004). The psychology of subjective well-being. *Daedalus*, 133(2), 18-25. doi: 10.1162/001152604323049352
- Bliese, P. D., & Halverson, R. R. (1996). Individual and nomothetic models of job stress: An examination of work hours, cohesion, and well-being 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 26(13), 1171-1189. doi: 10.1111/j.1559-1816.1996.tb02291.x
- Boermans, S., Delahaij, R., Korteling, H., & Euwema, M. (2012). Training Resilience for High-risk Environments: Towards a Strength-based Approach within the Military. *International handbook of workplace trauma support*, 313-330. doi: 10.1002/9781119943242.ch20
- Boies, K., & Howell, J. M. (2009). Leading Military Teams to Think and Feel: Exploring the Relations Between Leadership, Soldiers' Cognitive and Affective Processes and Team Effectiveness. *Military Psychology*, 21(2), 216-232. doi: 10.1080/08995600902768743
- Bollen, K. A., & Hoyle, R. H. (1990). Perceived cohesion: A conceptual and empirical examination. *Social forces*, 69(2), 479-504. doi: 10.1177/104649649903000605
- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). *Journal of Organizational Behavior*, (26), 733–753. doi: 10.1002/job.342
- Bonanno, G. A., & Diminich, E. D. (2013). Annual Research Review: Positive adjustment to adversity—trajectories of minimal–impact resilience and emergent resilience. *Journal of child psychology and psychiatry*, 54(4), 378-401. doi: 10.1111/jcpp.12021
- Bonanno, G. A., & Mancini, A. D. (2012). Beyond resilience and PTSD: Mapping the heterogeneity of responses to potential trauma. *Psychological trauma: Theory, research, practice, and policy*, 4(1), 74. doi: 10.1037/a0017829
- Bonanno, G. A., Mancini, A. D., Horton, J. L., Powell, T. M., Leardmann, C. A., Boyko, ..., Smith, T. C. (2012). Trajectories of trauma symptoms and resilience in deployed US military service members: Prospective cohort study. *The British Journal of Psychiatry*, 4, 317-323. doi: 10.1192/bjp.bp.111.096552

- Bouckenooghe, D., Devos, G., & van Boeck, H. (2009). Organizational Change Questionnaire–Climate of Change, Processes, and Readiness: Development of a New Instrument. *The Journal of Psychology*, 143(6), 559-599. doi: 10.1080/00223980903218216
- Braziulytė, A. (2009). Karių, dalyvavusių tarptautinėje misijoje Afganistane, potrauminio streso sąsajos su patiriamais stresogeniniais įvykiais bei subjektyviai vertinamu grupės sutelktumu (Magistro darbas). Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
- Britt, T. W., Shen, W., Sinclair, R. R., Grossman, M. R., & Klieger, D. M. (2016). How much do we really know about employee resilience? *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 378-404. doi: 10.1017/iop.2015.107
- Brown, D. L. (2008). African American resiliency: Examining racial socialization and social support as protective factors. *Journal of Black Psychology*, 34(1), 32-48. doi: 10.1177/0095798407310538
- Brown, R., Wey, H., & Foland, K. (2018). The relationship among change fatigue, resilience, and job satisfaction of hospital staff nurses. *Journal of Nursing Scholarship*, 50(3), 306-313. Doi: 10.1111/jnu.12373
- Brykman, K. M., & King, D. D. (2021). A resource model of team resilience capacity and learning. *Group & Organization Management*, 46(4), 737-772. doi: 10.1177/10596011211018008
- Buch, R., Säfvenbom, R., & Boe, O. (2015). The relationships between academic self-efficacy, intrinsic motivation, and perceived competence. *Journal of Military Studies*, 6(1), 19-35. doi: 10.1515/jms-2016-0195
- Bullough, A., Renko, M., & Myatt, T. (2014). Danger zone entrepreneurs: The importance of resilience and self-efficacy for entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(3), 473-499. doi: 10.1111/etap.12006
- Burns, J.M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burr, H., Berthelsen, H., Moncada, S., Nübling, M., Dupret, E., Demiral, Y., ... & Pohrt, A. (2019). The third version of the Copenhagen psychosocial questionnaire. *Safety and health at work*, 10(4), 482-503. Paimta iš <https://www.researchgate.net/publication/331089050> The third version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire
- Cafferky, B., Norton, A., & Travis, W. J. (2017). Air Force Chaplains' Perceived Effectiveness on Service Member's Resilience and Satisfaction. *Journal of Health Care Chaplaincy*, 23(3), 45-66. doi: 10.1080/08854726.2016.1250521

- Campbell, D. J., Hannah, S. T., & Matthews, M. D. (2010). Leadership in military and other dangerous contexts: Introduction to the special topic issue. *Military Psychology, 22*. doi: 10.1080/08995601003644163
- Carr, E., & Chung, H. (2014) Employment insecurity and life satisfaction: The moderating influence of labour market policies across Europe. *Journal of European Social Policy 24(4): 383–399*. doi: 10.1177/0958928714538219
- Carron, A. V., & Brawley, L. R. (2012). Cohesion: Conceptual and measurement issues. *Small Group Research, 43(6), 726-743*. doi: 10.1177/1046496412468072
- Carron, A. V., Colman, M. M., Wheeler, J., & Stevens, D. (2002). Cohesion and performance in sport: A meta analysis. *Journal of sport and exercise psychology, 24(2), 168-188*. doi: 10.1123/jsep.24.2.168
- Cesário, F., & Chambel, M. J. (2017). Linking organizational commitment and work engagement to employee performance. *Knowledge and Process Management, 24(2), 152-158*. doi: 10.1002/kpm.1542
- Chadwick, I. C., & Raver, J. L. (2020). Psychological resilience and its downstream effects for business survival in nascent entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice, 44(2), 233–255*. doi: 10.1177/1042258718801597
- Chang-Richards, A., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Organisational resilience to natural disasters: New Zealand's experience. *China Policy Review, 10, 117-119*. doi: 10.1177/2042753017751712
- Charbonneau, D., & Wood, V. M. (2018). Antecedents and outcomes of unit cohesion and affective commitment to the Army. *Military Psychology, 30(1), 43-53*. doi: 10.1080/08995605.2017.1420974
- Chen, K. J., Yang, C. C., & Chiang, H. H. (2018). Model of coping strategies, resilience, psychological well-being, and perceived health among military personnel. *Journal of Medical Sciences, 38(2), 73-80*. doi: 10.4103/jmedsci.jmedsci\_60\_17
- Chen, S., Westman, M., & Hobfoll, S. E. (2015). The commerce and crossover of resources: Resource conservation in the service of resilience. *Stress and Health, 31(2), 95-105*. doi: 10.1002/smi.2574
- Claes, R., Beheydt, C., & Lemmens, B. (2005). Unidimensionality of abbreviated proactive personality scales across cultures. *Applied Psychology, 54(4), 476-489*. Doi: 10.1111/j.1464-0597.2005.00221.x
- Connor, K. M., & Davidson, J. R. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson resilience scale (CD-RISC). *Depression and anxiety, 18(2), 76-82*. doi: 10.1002/da.10113

- Conway, R. R., & Waring, S. (2021). Facilitators and barriers to developing firefighter resilience. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 30(3), 327-339. doi: 10.1108/DPM-06-2018-0186
- Cooper, A. L., Brown, J. A., Rees, C. S., & Leslie, G. D. (2020). Nurse resilience: A concept analysis. *International journal of mental health nursing*, 29(4), 553-575. doi: 10.1111/inm.12721
- Cornum, R., Matthews, M. D., & Seligman, M. E. (2011). Comprehensive soldier fitness: building resilience in a challenging institutional context. *American psychologist*, 66(1), 4-9. doi: 10.1037/a0021420
- Cossar, R. (2010). Training resilient soldiers—looking for solutions to operational stress. *The Canadian Army Journal*, 13(1), 85-103. Paimta iš <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/army/lineofsight/articleimages/2021/10/CAJ13.1-Trg-Resilient-Soldiers-ART-EN.pdf>
- Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel review*, 32(5), 605-622. doi: 10.1108/00483480310488360
- Čekanavičius, V., & Murauskas, G. (2002). Statistika ir jos taikymai, II knyga. Technologijos, TEV, 2008-2015, 168-170.
- Crant, J. M. (1995). The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of applied psychology*, 80(4), 532. doi: 10.1037//0021-9010.80.4.532
- Dai, Y.-D., Zhuang, W.-L., & Huan, T.-C. (2019). Engage or quit? The moderating role of abusive supervision between resilience, intention to leave and work engagement. *Tourism Management*, 70, 69–77. doi: 10.1016/j.tourman.2018.07.014
- Davydov, D. M., Stewart, R., Ritchie, K., & Chaudieu, I. (2010). Resilience and mental health. *Clinical psychology review*, 30(5), 479-495. doi: 10.1016/j.cpr.2010.03.003
- De Clercq, D., & Belausteguigoitia, I. (2017). Overcoming the dark side of task conflict: Buffering roles of transformational leadership, tenacity, and passion for work. *European Management Journal*, 35(1), 78-90. doi: 10.1016/j.emj.2016.06.008
- De Meuse, K. P., Dai, G., Zewdie, S., Page, R. C., Clark, L., & Eichinger, R. W. (2011, April). Development and validation of a self- assessment of learning agility. Paper presented at the Society for Industrial and Organizational Psychology Conference, Chicago, IL.
- DEFENSE SCIENCE BOARD WASHINGTON DC. (2011). Enhancing Adaptability of US Military Forces. Part B. Appendices.

- Delahaij, R., Kamphuis, W., & van den Berg, C. E. (2016). Keeping engaged during deployment: The interplay between self-efficacy, family support, and threat exposure. *Military Psychology, 28*(2), 78-88. doi: 10.1037/mil0000098
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nechreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands–Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499-512. doi: 10.1037/0021-9010.86.3.499
- Demerouti, E., & Bakker, A.B. (2011) The Job Demands-Resources Model: Challenges for Future Research. *South African Journal of Industrial Psychology, 37*. doi: 10.4102/sajip.v37i2.974
- Demirci, I., Ekşi, H., Ekşi, F., & Kaya, Ç. (2021). Character strengths and psychological vulnerability: The mediating role of resilience. *Current Psychology, 40*, 5626-5636. doi: 10.1007/s12144-019-00533-1
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American psychologist, 55*(1), 34. doi: 10.1037/0003-066X.55.1.34
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment, 49*(1), 71–75. doi: 10.1207/s15327752jpa4901\_13
- Diener, E., Sapyta, J. J., & Suh, E. (1998). Subjective well-being is essential to well-being. *Psychological inquiry, 9*(1), 33-37. doi: 10.1207/s15327965pli0901\_3
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business research, 13*(1), 215-246. doi: 10.1007/s40685-019-0085-7
- Dupré, K. E., & Day, A. L. (2007). The effects of supportive management and job quality on the turnover intentions and health of military personnel. *Human Resource Management, 46*(2), 185-201. doi: 10.1002/hrm.20156
- Dzimidienė, A., & Bagdžiūnienė, D. (2022). Darbuotojų vikrumo ir saviveiksmingumo reikšmė inovatyviam elgesiui organizacijoje. *Psichologija, 67*, 70-88. doi: 10.15388/Psichol.2022.60
- Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly, 15*, 279-301. doi: 10.1002/hrdq.1104
- Egeland, B., Carlson, E., & Sroufe, L. A. (1993). Resilience as process. *Development and psychopathology, 5*(4), 517-528. doi: 10.1017/S0954579400006131

- Eichhorn, B. R. (2014). Common Method Variance Techniques. Paimta iš <https://www.lexjansen.com/mwsug/2014/AA/MWSUG-2014-AA11.pdf>
- Eighmey, J. (2006). Why do youth enlist? Identification of underlying themes. *Armed Forces & Society*, 32(2), 307-328. doi: 10.1177/0095327X05281017
- Eisenberger, R., Stinglhamber F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of applied psychology*, 87(3), 565 -573.
- Endriulaitienė, A., & Morkevičiūtė, M. (2020). The unintended effect of perceived transformational leadership style on workaholism: The mediating role of work motivation. *The Journal of Psychology*, 154(6), 446-465. doi: 10.1080/00223980.2020.1776203
- Ervasti, H., & Venetoklis, T. (2010). Unemployment and subjective well-being: An empirical test of deprivation theory, incentive paradigm and financial strain approach. *Acta Sociologica*, 53(2), 119-139. doi: 10.1177/0001699310365624
- Fernandes, S. F. A., & Madhulika, V. (2024). Psychological Well-being in Military Organizations: Fostering Resilience and Performance. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 50(1), 367-380. Paimta iš <https://jiaap.in/wp-content/uploads/2024/03/43-Subedar-F-Antony-367-380.pdf>
- Ferraro, A. J., & Lucier-Greer, M. (2022). The case for multidimensional co-parenting behaviors as sources of chronic stress: understanding pathways to mental health symptomology among divorced and separating adults. *Journal of Family Nursing*, 28(4), 353-367. doi: 10.1177/10748407221124235
- Fisch, H., & Woolley, K. (2022). The Structure of Intrinsic Motivation. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 339–363. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-012420-091122
- Fischer, A. S., Camacho, M. C., Ho, T. C., Whitfield-Gabrieli, S., & Gotlib, I. H. (2018). Neural markers of resilience in adolescent females at familial risk for major depressive disorder. *JAMA psychiatry*, 75(5), 493-502. doi: 10.1001/jamapsychiatry.2017.4516
- Folke, C., Carpenter, S. R., Walker, B., Scheffer, M., Chapin, T., & Rockström, J. (2010). Resilience thinking: integrating resilience, adaptability and transformability. *Ecology and society*, 15(4). Paimta iš <http://www.ecologyandsociety.org/vol15/iss4/art20/>

- Fors Brandebo, M., Börjesson, M., & Hilmarsson, H. (2022). Longitudinal studies on cohesion in a military context—A systematic review. *Military Psychology, 34*(6), 732-741. doi: 10.1080/08995605.2022.2041995
- Fosse, T. H., Buch, R., Säfvenbom, R., & Martinussen, M. (2015). The impact of personality and self-efficacy on academic and military performance: The mediating role of self-efficacy. *Journal of Military Studies, 6*(1), 47-65. doi 10.1515/jms-2016-0197
- Gabriel, A. S., Diefendorff, J. M., & Erickson, R. J. (2011). The relations of daily task accomplishment satisfaction with changes in affect: A multilevel study in nurses. *Journal of Applied Psychology, 96*(5), 1095. doi: 10.1037/a0023937
- Gagné, M. (2003). The role of autonomy support and autonomy orientation in prosocial behavior engagement. *Motivation and emotion, 27*, 199-223. doi: 10.1023/A:1025007614869
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior, 26*(4), 331-362. doi: 10.1002/job.322
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and psychological measurement, 70*(4), 628-646. doi: 10.1177/0013164409355698
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspli, ..., & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*(2), 178–196. doi: 10.1080/1359432X.2013.877892
- Galli N, Vealey RS (2008) Bouncing back from adversity: Athletes' experiences of resilience. *The Sport Psychologist, 22*(3), 316–335. doi: 10.1123/tsp.22.3.316
- García-Guiua, C., Moyaa, M., Molero, F., & Moriano, J. (2016). Transformational leadership and group potency in small military units: The mediating role of group identification and cohesion. *Journal of Work and Organizational Psychology, 32*, 145'152. doi: 10.1016/j.rpto.2016.06.002
- Gardner, W. L., & Schermerhorn Jr, J. R. (2004). Unleashing individual potential:: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational dynamics, 33*(3), 270-281. doi: 10.1016/j.orgdyn.2004.06.004

- Garnezy, N. (1971). Vulnerability research and the issue of primary prevention. *American Journal of Orthopsychiatry*, 41(1), 101. doi: 10.1111/j.1939-0025.1971.tb01111.x
- Ginexi, E. M., Miller, A. E., & Tarver, D. R. (1994). A qualitative evaluation of reasons for enlisting in the military. Interviews with new active-duty recruits. Paimta iš [https://www.researchgate.net/publication/235039259\\_A\\_Qualitative\\_Evaluation\\_of\\_Reasons\\_for\\_Enlisting\\_in\\_the\\_Military\\_Interviews\\_with\\_New\\_Active-Duty\\_Recruits](https://www.researchgate.net/publication/235039259_A_Qualitative_Evaluation_of_Reasons_for_Enlisting_in_the_Military_Interviews_with_New_Active-Duty_Recruits)
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of applied psychology*, 93(1), 48. doi: 10.1037/0021-9010.93.1.48
- Grant, A. M. (2009). Putting self-interest out of business? Contributions and unanswered questions from use-inspired research on prosocial motivation. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(1), 94-98. doi: 10.1111/j.1754-9434.2008.01113.x
- Green, K. T., Calhoun, P. S., Dennis, M. F., & Beckham, J. C. (2010). Exploration of the resilience construct in posttraumatic stress disorder severity and functional correlates in military combat veterans who have served since September 11, 2001. *Journal of Clinical Psychiatry*, 71(7), 823. doi: 10.4088/JCP.09m05780blu
- Greenglass, E., Schwarzer, R., Jakubiec, D., Fiksenbaum, L., & Taubert, S. (1999, July). The proactive coping inventory (PCI): A multidimensional research instrument. In 20th international conference of the stress and anxiety research society (STAR), Cracow, Poland (p. 14). Paimta iš <https://estherg.info.yorku.ca/files/2014/09/pci.pdf>
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347. doi: 10.5465/AMJ.2007.24634438
- Griffin, M. A., Parker, S. K., & Mason, C. M. (2010). Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: A longitudinal study. *Journal of applied psychology*, 95(1), 174. doi: 10.1037/a0017263
- Griffith, J. (2002). Multilevel Analysis of Cohesion's Relation to Stress, Well-Being, Identification, Disintegration, and Perceived Combat Readiness. *Military Psychology*, 14(3), 217-239. doi: 10.1207/S15327876MP1403\_3

- Griffith, J., & Vaitkus, M. (1999). Relating cohesion to stress, strain, disintegration, and performance: An organizing framework. *Military Psychology, 11*(1), 27-55. doi: 10.1207/s15327876mp1101\_3
- Griffith, J., & West, C. (2013). Master resilience training and its relationship to individual well-being and stress buffering among Army National Guard soldiers. *The journal of behavioral health services & research, 40*(2), 140-155. doi: 10.1007/s11414-013-9320-8
- Gu, Q., & Day, C. (2007). Teachers resilience: A necessary condition for effectiveness. *Teaching and Teacher education, 23*(8), 1302-1316. doi: 10.1016/j.tate.2006.06.006
- Gucciardi, D. F., Crane, M., Ntoumanis, N., Parker, S. K., Thøgersen-Ntoumani, C., Ducker, K. J., ... & Temby, P. (2018). The emergence of team resilience: A multilevel conceptual model of facilitating factors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 91*(4), 729-768. doi: 10.1111/joop.12237
- Gully, S. M., Devine, D. J., & Whitney, D. J. (1995). A meta-analysis of cohesion and performance: Effects of level of analysis and task interdependence. *Small group research, 26*(4), 497-520. doi: 10.1177/1046496495264003
- Guzeller, C. O., & Celiker, N. (2020). Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research, 14*(1), 102-120. doi: 10.1108/IJCTHR-05-2019-0094
- Hall, D. T., & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior, 26*(2), 155-176. doi: 10.1002/job.301
- Hardy, L., Arthur, C. A., Jones, G., Shariff, A., Munnoch, K., Isaacs, I., & Allsopp, A. J. (2010). The relationship between transformational leadership behaviors, psychological, and training outcomes in elite military recruits. *The leadership quarterly, 21*(1), 20-32. doi: /10.1016/j.leaqua.2009.10.002
- Harland, L., Harrison, W., Jones, J. R., & Reiter-Palmon, R. (2005). Leadership behaviors and subordinate resilience. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 11*(2), 2-14. doi: 10.1177/107179190501100202
- Harman, H. H. (1960). Modern factor analysis. Univ. of Chicago Press.
- Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2020). Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. *Applied Psychology, 69*(3), 913-959. doi: 10.1111/apps.12191

- Hartwig, A., Clarke, S., Johnson, S., & Willis, S. (2020). Workplace team resilience: a systematic review and conceptual development. *Organizational Psychology Review, 10*, 169–200. doi: 10.1177/2041386620919476
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication monographs, 76*(4), 408-420. doi: 10.1080/03637750903310360
- Hernández Varas, E., Labrador Encinas, F. J., & Méndez Suárez, M. (2019). Psychological capital, work satisfaction and health self-perception as predictors of psychological wellbeing in military personnel. *Psicothema, 31*(3), 277-283. doi: 10.7334/psicothema2019.22
- Hmieleski, K. M., & Corbett, A. C. (2008). The contrasting interaction effects of improvisational behavior with entrepreneurial self-efficacy on new venture performance and entrepreneur work satisfaction. *Journal of business venturing, 23*(4), 482-496. doi: 10.1016/j.jbusvent.2007.04.002
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513–524. doi: 10.1037/0003-066X.44.3.513
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing Conservation of Resources theory. *Applied Psychology: An International Review, 50*(3), 337–370. doi: 10.1111/1464-0597.00062
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of general psychology, 6*(4), 307-324. doi: 10.1037/1089-2680.6.4.307
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resources theory: Its implication for stress, health, and resilience. *The Oxford handbook of stress, health, and coping, 127*, 147. doi: 10.1093/oxfordhb/9780195375343.013.0007
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior, 5*(1), 103-128. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640
- Hobman, E. V., & Walker, I. (2015). Stasis and change: social psychological insights into social-ecological resilience. *Ecology and Society, 20*(1). doi: 10.5751/ES-07260-200139
- Hodliffe, M. C. (2014). The development and validation of the employee resilience scale (EmpRes): The conceptualisation of a new model (Magistro darbas). Paimta iš <https://core.ac.uk/download/pdf/35470935.pdf>

- Hoff, K. A., Song, Q. C., Wee, C. J., Phan, W. M. J., & Rounds, J. (2020). Interest fit and job satisfaction: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, *123*, 1-16. doi: 10.1016/j.jvb.2020.103503
- Hudgins, T. A. (2016). Resilience, job satisfaction and anticipated turnover in nurse leaders. *Journal of nursing management*, *24*(1), E62-E69. doi: 10.1111/jonm.12289
- Janssens, K. M., van der Velden, P. G., Taris, R., & van Veldhoven, M. J. (2021). Resilience among police officers: a critical systematic review of used concepts, measures, and predictive values of resilience. *Journal of police and criminal psychology*, *36*(1), 24-40. doi: 10.1007/s11896-018-9298-5
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual review of psychology*, *63*(1), 341-367. doi: 10.1146/annurev-psych-120710-100511
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual review of psychology*, *63*(1), 341-367. doi: 10.1146/annurev-psych-120710-100511
- Kalisch, R., Baker, D.G., Basten, U., Boks, M. P., Bonanno, G. A., Brummelman, E., ..., Kleim, B. (2017). The resilience framework as a strategy to combat stress-related disorders. *Nature Human Behavior*, *1*, 784–790. Paimta iš <https://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/179627/179627.pdf>
- Kamphuis, W., Venrooij, W., & Berg, C. (2012). A model of psychological resilience for the Netherlands armed forces.
- Kašpárková, L., Vaculík, M., Procházka, J., & Schaufeli, W. B. (2018). Why resilient workers perform better: The roles of job satisfaction and work engagement. *Journal of Workplace Behavioral Health*, *33*(1), 43-62. doi: 10.1080/15555240.2018.1441719
- Kazlauskas, E., Gailienė, D., Domanskaitė-Gota, V., & Trofimova, J. (2006). Psychometric properties of the Lithuanian version of the Impact of Event Scale–Revised (IES-R). *Psichologija*, *33*, 22-30. doi: 10.15388/Psichol.2006..4319
- Khan, T. Z. A., Farooq, W., & Rasheed, H. (2019). Organizational resilience: a dynamic capability of complex systems. *Journal of Management and Research*, *6*(1), 1-26. doi: 10.29145//jmr/61/0601001
- Kim, J. M., & Kim, J. K. (2020). The influence of nursing workplace spirituality and resilience of hospital nurses on professional quality of

- life. *The Journal of the Korea Contents Association*, 20(2), 487–498. doi: 10.5392/JKCA.2020.20.02.487
- Kim, S., & Seo, M. (2020). The mediating effect of resilience on the relationship between nurse practice environment and organizational commitment in clinical nurses. *Journal of digital convergence*, 18(12), 435-444. doi: 10.14400/JDC.2020.18.12.435
- King, D. D., Newman, A., & Luthans, F. (2016). Not if, but when we need resilience in the workplace. *Journal of organizational behavior*, 37(5), 782-786. doi: 10.1002/job.2063
- Kirke, C. (2010). Military cohesion, culture and social psychology. *Defence & Security Analysis*, 26(2), 143-159. doi: 10.1080/14751798.2010.488856
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational research methods*, 3(3), 211-236 doi: 10.1177/109442810033001
- Kline, R.B. (2015). Principles and Practice of Structural Equation Modeling, 4<sup>th</sup> edition. Guilford Press.
- Kline, R.B. (2023). Principles and Practice of Structural Equation Modeling, 5<sup>th</sup> edition. NY, London: The Guilford Press.
- Kobasa, S. C. (1979). Stressful life events, personality and health: An inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1–11. doi: 10.1037/0022-3514.37.1.1
- Kobasa, S. C., Maddi, S. R., & Kahn, S. (1982). Hardiness and health: a prospective study. *Journal of personality and social psychology*, 42(1), 168-177. doi: 10.1037/0022-3514.42.1.168
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of applied psychology*, 76(5), 698. doi: 10.1037//0021-9010.76.5.698
- Köse, K., Baykal, B., & Bayat, I. K. (2021) Mediator role of resilience in the relationship between social support and work life balance. *Australian Journal of Psychology*, 73(3), 316-325. doi: 10.1080/00049530.2021.1895678
- Kossek, E. E., & Perrigino, M. B. (2016). Resilience: A review using a grounded integrated occupational approach. *Academy of Management Annals*, 10(1), 1-69. doi: 10.1080/19416520.2016.1159878
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and psychological Measurement*, 48(4), 1075-1079. doi: 10.1177/0013164488484024

- Kotzé, M., & Lamb, S. (2012). The influence of personality traits and resilience on burnout among customer service representatives in a call centre. *Journal of Social Sciences*, 32(3), 295-309. doi: 10.1080/09718923.2012.11893074
- Kovach, M. (2019). Transformational Leadership Produces Higher Achievement Outcomes: A Review in Education and Military Contexts. *AURCO Journal*, 25, 137–147. Paimta iš [https://aurco.net/journals/AURCO\\_Journal\\_2019/Kovach\\_Transformational\\_AURCO19.pdf](https://aurco.net/journals/AURCO_Journal_2019/Kovach_Transformational_AURCO19.pdf)
- Kox, E. S., Siegling, L. B., & Kerstholt, J. H. (2022). Trust Development in Military and Civilian Human–Agent Teams: The Effect of Social-Cognitive Recovery Strategies. *International Journal of Social Robotics*, 14(5), 1323–1338. doi: 10.1007/s12369-022-00871-4
- Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological science in the public interest*, 7(3), 77-124. doi: 10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x
- Kristensen, T. S., Hannerz, H., Høgh, A., & Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire—a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 31(6), 438-449. doi: 10.5271/sjweh.948
- Kuntz, J. R., Malinen, S., & Näswall, K. (2017). Employee resilience: Directions for resilience development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(3), 223-242. doi: 10.1037/cpb0000097
- Kuntz, J. R., Näswall, K., & Malinen, S. (2016). Resilient employees in resilient organizations: Flourishing beyond adversity. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 456-462. doi: 10.1017/iop.2016.39
- Kuntz, J., Connell, P., & Näswall, K. (2017). Workplace resources and employee resilience: The role of regulatory profiles. *Career development international*, 22(4), 419-435. doi: 10.1108/CDI-11-2016-0208
- Ladd, D., & Henry, R. A. (2000). Helping Coworkers and helping the organization: The role of support perceptions, exchange ideology, and conscientiousness. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(10), 2028-2049. doi: 10.1111/j.1559-1816.2000.tb02422.x
- Langerman, J., & Joseph, N. (2023, November). Information Systems Resilience: An African Banking Case Study. In *2023 International Conference on Electrical, Computer and Energy Technologies (ICECET)* (p. 1-8). IEEE. doi: 10.1109/ICECET58911.2023.10389305

- Larner, B., & Blow, A. (2011). A model of meaning-making coping and growth in combat veterans. *Review of General Psychology, 15*(3), 187-197. doi: 10.1037/a0024810
- Larson, M., & Luthans, F. (2006) Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 13*(1): 45–62. doi :10.1177/10717919070130020601
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (2007). New developments in and directions for goal-setting research. *European Psychologist, 12*(4), 290-300. doi: 10.1027/1016-9040.12.4.290
- Lawrence, G. H., & Legree, P. J. (1996). Military enlistment propensity: A review of recent literature. *US Army Research Institute: Organization and Personnel Resources Research Unit*. Paimta iš <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA319605.pdf>
- Lee, A. Y., Bond, G. D., Russell, D. C., Tost, J., González, C., & Scarbrough, P. S. (2010). Team Perceived Trustworthiness in a Complex Military Peacekeeping Simulation, *Military Psychology, 22*(3), 237-261. doi: 10.1080/08995605.2010.492676
- Lee, J. E. C., Sudom, K. A., & Zamorski, M. A. (2013). Longitudinal analysis of psychological resilience and mental health in Canadian military personnel returning from overseas deployment. *Journal of Occupational Health Psychology, 18*(3), 327-337. doi: 10.1037/a0033059
- Leipold, B., & Greve, W. (2009). Resilience: A conceptual bridge between coping and development. *European Psychologist, 14*(1), 40-50. doi: 10.1027/1016-9040.14.1.40
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human resource management review, 21*(3), 243-255. doi: 10.1016/j.hrmr.2010.07.001
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers*. New York: Harper & Brothers.
- Lietuvos Respublikos (1998) krašto apsaugos sistemos organizavimo ir karo tarnybos įstatymas. *Valstybės žinios, (45-1325)*. Paimta iš <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.56646/asr>
- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2015). *The climate resilient organization: Adaptation and resilience to climate change and weather extremes*. Edward Elgar Publishing. doi: 10.4337/9781782545835
- Liossis, P. L., Shochet, I. M., Milllear, P. M., & Biggs, H. (2009). The Promoting Adult Resilience (PAR) program: The effectiveness of the

- second, shorter pilot of a workplace prevention program. *Behaviour Change*, 26(2): 97–112. doi: 10.1375/behc.26.2.97
- Liu, S. M., Liao, J. Q., & Wei, H. (2015). Authentic leadership and whistleblowing: Mediating roles of psychological safety and personal identification. *Journal of Business Ethics*, 131, 107-119. doi: 10.1007/s10551-014-2271-z
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706. doi: 10.1002/job.165
- Luthans, F., & Broad, J. D. (2022). Positive psychological capital to help combat the mental health fallout from the pandemic and VUCA environment. *Organizational dynamics*, 51(2). doi: 10.1016/j.orgdyn.2020.100817
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of management*, 33(3), 321-349. doi: 10.1177/0149206307300814
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4, 339-366. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572. doi: 10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2006). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press.
- Luthar, S. S., Ciccehetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71, 543-562. doi: 10.1111/1467-8624.00164
- Luzipo, P., & Van Dyk, G. (2018). Organisation climate mediation of the relationship between hardiness, self-efficacy, and job satisfaction among military followers. *Journal of Psychology in Africa*, 28(3), 192-195. doi: 10.1080/14330237.2018.1475461
- Maddi, S. R. (1987). Hardiness training at Illinois Bell Telephone. In Opatz J.(Ed.). Health promotion evaluation.
- Maddi, S. R. (2002). The story of hardiness: twenty years of theorizing, research, and practice. *Consulting Psychology Journal*, 54,173–185. doi: 10.1037/1061-4087.54.3.173

- Mahoney, J. L., & Bergman, L. R. (2002). Conceptual and methodological considerations in a developmental approach to the study of positive adaptation. *Journal of Applied Developmental Psychology, 23*(2), 195-217. doi:10.1016/S0193-3973(02)00104-1
- Mak, W. W., Ng, I. S., & Wong, C. C. (2011). Resilience: Enhancing well-being through the positive cognitive triad. *Journal of Counseling Psychology, 58*(4), 610. doi: 10.1037/a0025195
- Malik, P., & Garg, P. (2018). Psychometric testing of the resilience at work scale using Indian sample. *Vikalpa, 43*(2), 77-91. doi: 10.1177/0256090918773922
- Malik, P., & Garg, P. (2020). Learning organization and work engagement: The mediating role of employee resilience. *The International Journal of Human Resource Management, 31*(8), 1071–1094. doi: 10.1080/09585192.2017.1396549
- Mallak, L. A., & Yildiz, M. (2016). Developing a workplace resilience instrument. *Work, 54*(2), 241–253. doi: 10.3233/WOR-162297
- Mao, X., Wang, Z., Hu, X., & Loke, A. Y. (2020). A scoping review of resilience scales of adults to develop a prototype disaster resilience tool for healthcare rescuers. *International Journal of Disaster Risk Reduction, 49*. doi: 10.1016/j.ijdr.2020.101678
- Maree, K. (Ed.). (2017). *Psychology of career adaptability, employability and resilience*. doi: 10.1007/978-3-319-66954-0
- Maria, S., Lestari, D., Rochaida, E., Darma, D. C., & Rahmawati, H. R. (2021). Self-efficacy, organizational commitment, and employee performance—from public office. *Cactus Tourism Journal, 1*(3), 6-15. doi: 10.24818/CTS/3/2021/1.01
- Martinez-Corts, I., Demerouti, E., Bakker, A. B., & Boz, M. (2015). Spillover of interpersonal conflicts from work into nonwork: A daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology, 20*(3). doi: 10.1037/a0038661
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources, 5*(2), 132. doi: 10.1177/1523422303005002002
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American psychologist, 56*(3), 227-238. doi: 10.1037/0003-066X.56.3.227

- Masten, A. S. (2013). *Risk and resilience in development*. In P. D. Zelazo (Ed.). *The Oxford handbook of developmental psychology* (2). Self and other (p. 579–607). Oxford University Press.
- Masten, A. S., Best, K. M., & Garmezy, N. (1990). Resilience and development: Contributions from the study of children who overcome adversity. *Development and psychopathology*, 2(4), 425-444. doi: 10.1017/S0954579400005812
- Matos, P. S., Neushotz, L. A., Griffin, M. T. Q., & Fitzpatrick, J. J. (2010). An exploratory study of resilience and job satisfaction among psychiatric nurses working in inpatient units. *International journal of mental health nursing*, 19(5), 307-312. doi: 10.1111/j.1447-0349.2010.00690.x
- Mayfield, P. L. (2019). An examination of resilience and job satisfaction among police officers (Doctoral dissertation). Capella University.
- McCrary, E. J., De Brito, S. A., Kelly, P. A., Bird, G., Sebastian, C. L., Mechelli, A., ... & Viding, E. (2013). Amygdala activation in maltreated children during pre-attentive emotional processing. *The British Journal of Psychiatry*, 202(4), 269-276. doi: 10.1192/bjp.bp.112.116624
- McInerney, S. A., Waldrep, E., & Benight, C. C. (2022). Resilience enhancing programs in the US military: An exploration of theory and applied practice. *Military Psychology*, 1-12. doi: 10.1080/08995605.2022.2086418
- McInerney, S. A., Waldrep, E., & Benight, C. C. (2024). Resilience enhancing programs in the US military: An exploration of theory and applied practice. *Military Psychology*, 36(3), 241-252. doi: 10.1080/08995605.2022.2086418
- McLarnon, M. J., & Rothstein, M. G. (2013). Development and initial validation of the workplace resilience inventory. *Journal of Personnel Psychology*, 12(2), 63-73. doi: 10.1027/1866-5888/a000084
- McManus, S., Seville, E., Vargo, J., & Brunson, D. (2008). Facilitated process for improving organizational resilience. *Natural Hazards Review*, 9(2), 81-90. doi: 10.1061/(ASCE)1527-6988(2008)9:2(81)
- Mehdi, M., Ghaffari, H., Ahang, F., Shayani, M., & Pouranjenar, G. (2021). The Impact of Perceived Social Support on Psychological Well-Being with the Mediating Role of Resilience (Military Personnel of Iran South East). *Military Psychology*, 12(47), 7-26. Paimta iš [https://jmp.ihu.ac.ir/article\\_206753.html](https://jmp.ihu.ac.ir/article_206753.html)
- Meneghel, I., Martínez, I. M., & Salanova, M. (2016). Job-related antecedents of team resilience and improved team performance. *Personnel Review*, 45(3), 505–522. doi: 10.1108/PR-04-2014-0094

- Meng, H., Luo, Y., Huang, L., Wen, J., Ma, J., & Xi, J. (2019). On the relationships of resilience with organizational commitment and burnout: a social exchange perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(15), 1-20. doi: 10.1080/09585192.2017.1381136
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89. doi: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538. Paimta iš [https://www.researchgate.net/profile/John-Meyer-31/publication/211391140\\_Commitment\\_to\\_Organizations\\_and\\_Occupations\\_Extension\\_and\\_Test\\_of\\_a\\_Three-Component\\_Conceptualization/links/5a312c810f7e9b2a2838d328/Commitment-to-Organizations-and-Occupations-Extension-and-Test-of-a-Three-Component-Conceptualization.pdf](https://www.researchgate.net/profile/John-Meyer-31/publication/211391140_Commitment_to_Organizations_and_Occupations_Extension_and_Test_of_a_Three-Component_Conceptualization/links/5a312c810f7e9b2a2838d328/Commitment-to-Organizations-and-Occupations-Extension-and-Test-of-a-Three-Component-Conceptualization.pdf)
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538-551. doi: 10.1037/0021-9010.78.4.538
- Meyer, J. P., Stanley D. J., Herscovitch, L. H. & Laryssa T. (2002). Affective, Continuance, and normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52. doi: 10.1006/jvbe.2001.1842
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52. doi: 10.1006/jvbe.2001.1842
- Mikuličiūtė, V. (2012). Komandos sutelktumo, pasitikėjimo ja, suvokto aš ir kolektyvinio efektyvumo, patiriamo streso ir veiklos efektyvumo sąveika karinėse komandose. *Psichologija*, 46, 105-122. doi: 10.15388/Psichol.2012.46.814
- Mikuličiūtė, V. (2014). Karių komandos sutelktumo, pasitikėjimo komanda, suvokto kolektyvinio efektyvumo ir streso tarpusavio sąsajos. *Tiltai*, 60(3), 81-98. Lituaništika.
- Mikuličiūtė, V., ir Valickas, G. (2012). Komandos veiklos efektyvumo veiksniai ir teorinis jų sąveikos modelis. *Ugdymo psichologija*, 3, 30-44. Paimta iš <https://epublications.vu.lt/object/elaba:4885752/4885752.pdf>

- Miller, D., & Lee, J. (2001). The people make the process: commitment to employees, decision making, and performance. *Journal of management*, 27(2), 163-189. doi: 10.1016/S0149-2063(00)00094-5
- Miselytė, M., & Bagdžiūnienė, D. (2017). The role of social support and proactive supervisor behavior in the proactive behavior of employees. *Psichologija*, 56, 37-55. doi: 10.15388/Psichol.2017.56.11521
- Moenkemeyer, G., Hoegl, M., & Weiss, M. (2012). Innovator resilience potential: A process perspective of individual resilience as influenced by innovation project termination. *Human Relations*, 65(5), 627-655. doi: 10.1177/0018726711431350
- Morgan, P. B., Fletcher, D., & Sarkar, M. (2015). Understanding team resilience in the world's best athletes: A case study of a rugby union World Cup winning team. *Psychology of sport and exercise*, 16, 91-100. doi: .1016/j.psychsport.2014.08.007
- Morkevičiūtė, M., Endriulaitienė, A., & Jočienė, E. (2019). Do dimensions of transformational leadership have an effect on workaholism? *Baltic Journal of Management*, 14(2), 312-329. doi: 10.1108/BJM-06-2018-0240
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. doi: 10.1016/0001-8791(79)90072-1
- Muduli, A. (2009). Understanding the critical attributes of workforce agility and exploring it's determinants: An empirical study. *Manpower Journal*, 44(3), 25-48. Paimta iš [https://www.researchgate.net/publication/268721282\\_Understanding\\_the\\_Critical\\_Attributes\\_of\\_Workforce\\_Agility\\_and\\_Exploring\\_its\\_Determinants\\_An\\_Empirical\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/268721282_Understanding_the_Critical_Attributes_of_Workforce_Agility_and_Exploring_its_Determinants_An_Empirical_Study)
- Mugumbate, J., & Gray, M. (2017). Individual resilience as a strategy to counter employment barriers for people with epilepsy in Zimbabwe. *Epilepsy & Behavior*, 74, 154-160. doi: 10.1016/j.yebeh.2017.06.018
- Mullen, C. A., Shields, L. B., & Tienken, C. H. (2021). Developing teacher resilience and resilient school cultures. *Journal of Scholarship & Practice*, 18(1), 8-24. Paimta iš [https://www.researchgate.net/publication/350530376\\_Mullen\\_Shields\\_Tienken\\_AASA\\_JSP\\_2021\\_vol\\_18\\_no\\_1](https://www.researchgate.net/publication/350530376_Mullen_Shields_Tienken_AASA_JSP_2021_vol_18_no_1)
- Mushonga, M. (2015). Teacher resilience in Zimbabwe: case study of Tasima Teachers' Training College during 2007 to 2009 economic crisis

- (Doctoral dissertation). Pietų Afrika: University of the Free State. Paimta iš <http://hdl.handle.net/11660/9851>
- Nanjundeswaraswamy, T. S., & Swamy, D. R. (2014). Leadership styles. *Advances in management*, 7(2), 57. Paimta iš [https://www.researchgate.net/publication/272509462\\_Leadership\\_styles](https://www.researchgate.net/publication/272509462_Leadership_styles)
- Nash, W. P., Steenkamp, M., Conoscenti, L., & Litz, B. T. (2011). The stress continuum model: A military organizational approach to resilience and recovery. In: Southwick SM, Litz BT, Charney D, Friedman MJ, eds. *Resilience and Mental Health: Challenges Across the Lifespan*. Cambridge University Press; (p. 238-252).
- Nasiri, T. (2016). Evaluation of the relationship between hardiness and self-efficacy with job satisfaction of high school teachers in the country of Shahriar. *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, 18(10), 2471–2479.
- Näswall, K., Kuntz, J., Hodliffe, M., & Malinen, S. (2013). Employee Resilience Scale (EmpRes): Technical Report. Paimta iš <https://core.ac.uk/reader/35471320>
- Näswall, K., Kuntz, J., Hodliffe, M., & Malinen, S. (2015). Employee resilience scale (EmpRes) measurement properties. *Resilient Organizations Research Programme*, 1-4. Paimta iš [https://www.resorgs.org.nz/wp-content/uploads/2019/08/Resilient\\_Organisations\\_2015-04\\_Employee\\_Resilience\\_Scale.pdf](https://www.resorgs.org.nz/wp-content/uploads/2019/08/Resilient_Organisations_2015-04_Employee_Resilience_Scale.pdf)
- Nelson-Coffey, S. K., O'Brien, M. M., Braunstein, B. M., Mickelson, K. D., & Ha, T. (2021). Health behavior adherence and emotional adjustment during the COVID-19 pandemic in a US nationally representative sample: The roles of prosocial motivation and gratitude. *Social science & medicine*, 284. doi: 10.1016/j.socscimed.2021.114243
- Nemeth, C. P., & Hollnagel, E. (2022), eds. *Advancing resilient performance*. Springer International Publishing. doi: 10.1007/978-3-030-74689-6
- Newsome, B. (2003). The myth of intrinsic combat motivation. *The Journal of Strategic Studies*, 26(4), 24-46. doi: 10.1080/0141-2390312331279678
- Nguyen, Q., Kuntz, J. R., Näswall, K., & Malinen, S. (2016). Employee resilience and leadership styles: The moderating role of proactive personality and optimism. *New Zealand Journal of Psychology*, 45(2), 13.
- Nindl, B. C., Billing, D. C., Drain, J. R., Beckner, M. E., Greeves, J., Groeller, H., ... & Friedl, K. E. (2018). Perspectives on resilience for military readiness and preparedness: report of an international military physiology roundtable. *Journal*

*of science and medicine in sport*, 21(11), 1116-1124. Paimta iš [https://www.researchgate.net/publication/312066546\\_Employee\\_resilience\\_and\\_leadership\\_styles\\_The\\_moderating\\_role\\_of\\_proactive\\_personality\\_and\\_optimism](https://www.researchgate.net/publication/312066546_Employee_resilience_and_leadership_styles_The_moderating_role_of_proactive_personality_and_optimism)

- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- O'Connell, D. J., McNeely, E., & Hall, D. T. (2008). Unpacking personal adaptability at work. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 14(3), 248–259. doi: 10.1177/1071791907311005
- Oliver, L. W., Harman, J., Hoover, E., Hayes, S. M., & Pandhi, N. A. (1999). A quantitative integration of the military cohesion literature. *Military Psychology*, 11(1), 57-83. doi: 10.1207/s15327876mp1101\_4
- Oreg, S. (2006) Personality Context and Resistance to Organizational Change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 73-103. <https://doi.org/10.1080/13594320500451247>
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2016). How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. *Academy of Management journal*, 59(3), 1088-1111. doi: 10.5465/amj.2013.0660
- Ožeraitienė, V., Gabrilavičiūtė, L. ir Gaigalaitė, V. (2015). Slaugytojų, dirbančių su psichomotoriškai sujaudintais pacientais ir patiriančių verbalinį bei fizinį smurtą, psichologinio atsparumo ir emocinės būsenos ištyrimas. *Medicinos teorija ir praktika*, 21(43), 834-840. doi: 10.15591/mtp.2015.132
- Palmer, C. (2008). A theory of risk and resilience factors in military families. *Military Psychology*, 20(3), 205-217. doi: 10.1080/08995600802118858
- Pangallo, A., Zibarras, L., Lewis, R., & Flaxman, P. (2015). Resilience through the lens of interactionism: a systematic review. *Psychological assessment*, 27(1). doi: 10.1037/pas0000024
- Park, S., & Avery, E. J. (2016). Effects of patriotism and celebrity endorsement in military advertising. *Journal of Promotion Management*, 22(5), 605-619. doi: 10.1080/10496491.2016.1185489
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of management*, 36(3), 633-662. doi: .1177/0149206308321554
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of applied psychology*, 91(3), 636-652. doi: 10.1037/0021-9010.91.3.636
- Paul, H., Budhwar, P., & Bamel, U. (2020). Linking resilience and organizational commitment: does happiness matter? *Journal of*

- Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(1), 21-37. doi: 10.1108/JOEPP-11-2018-0087
- Pearlman, K., & Barney, M. F. (2000). Selection for a changing workplace. In *Managing selection in changing organizations: Human resource strategies* (p. 3-72). Paimta iš [https://www.researchgate.net/publication/276027855\\_Selection\\_for\\_a\\_Changing\\_Workplace](https://www.researchgate.net/publication/276027855_Selection_for_a_Changing_Workplace)
- Pearsall, J., Hanks, P., Soanes, C., & Stevenson, A. (2006). *Oxford dictionary of English* (2nd ed.). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Pedersen, C. L., & Wieser, C. (2021). Veteran transition from military to civilian life: towards a sociocultural framework for social support. *Scandinavian Journal of Military Studies*, 4(1), 158-171. doi: 10.31374/sjms.97
- Peng, J., Zhang, J., Zheng, L., Guo, H., Miao, D., & Fang, P. (2020). Career calling and job satisfaction in army officers: a multiple mediating model analysis. *Psychological Reports*, 123(6), 2459-2478. doi: 10.1177/0033294119862990
- Pietrzak, R. H., & Southwick, S. M. (2011). Psychological resilience in OEF–OIF Veterans: Application of a novel classification approach and examination of demographic and psychosocial correlates. *Journal of affective disorders*, 133(3), 560-568. doi: 10.1016/j.jad.2011.04.028
- Pietrzak, R. H., Johnson, D. C., Goldstein, M. B., Malley, J. C., & Southwick, S. M. (2009). Posttraumatic stress disorder mediates the relationship between mild traumatic brain injury and health and psychosocial functioning in veterans of Operations Enduring Freedom and Iraqi Freedom. *The Journal of nervous and mental disease*, 197(10), 748-753. doi: 10.1097/nmd.0b013e3181b97a75
- Pietrzak, R. H., Russo, A. R., Ling, Q., & Southwick, S. M. (2011). Suicidal ideation in treatment-seeking Veterans of Operations Enduring Freedom and Iraqi Freedom: The role of coping strategies, resilience, and social support. *Journal of Psychiatric Research*, 45(6), 720-726. doi: 10.1016/j.jpsychires.2010.11.015
- Pipe, T. B., Buchda, V. L., Launder, S., Hudak, B., Hulvey, L., Karns, K. E., & Pendergast, D. (2012). Building personal and professional resources of resilience and agility in the healthcare workplace. *Stress and Health*, 28(1), 11–22. doi: 10.1002/smi.1396
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of

- the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.879
- Podsakoff, P. M., Podsakoff, N. P., Williams, L. J., Huang, C., & Yang, J. (2024). Common method bias: It's bad, it's complex, it's widespread, and it's not easy to fix. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1), 17-61. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-110721-040030
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603-609. doi : 10.1037/h0037335
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624. doi: 10.1037/0021-9010.85.4.612
- QianYu, W. A. N. G., Zhijian, Z. H. U., & Xinyi, W. A. N. G. (2019). Relationship between cohesion, social support, psychological resilience and depression among military cadets. *Occupational Health and Emergency Rescue*, 37(6), 517-519.
- Qiu, R., Gong, Y., Cao, Y., You, X., & Zhu, X. (2023). Influence of self-efficacy on male military pilots' capability to handle special situations: a moderated mediation model. *Scientific Reports*, 13(1), 10794. doi: 10.1038/s41598-023-38009-9
- Raetze, S., Duchek, S., Maynard, M. T., & Kirkman, B. L. (2021). Resilience in organizations: an integrative multilevel review and editorial introduction. *Group & Organization Management*, 46, 607-656. doi: 10.1177/10596011211032129
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M.P. (2012). Authentic leadership promoting employees psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65, 429-437. doi: 10.1016/j.jbusres.2011.10.003
- Resnick, B. (2018). The relationship between resilience and motivation. Resilience in aging: *Concepts, research, and outcomes*, 221-244. doi: 10.1007/978-3-030-04555-5\_12
- Richardson, G. E., Neiger, B. L., Jensen, S., & Kumpfer, K. L. (1990). The resiliency model. *Health education*, 21(6), 33-39. doi: 10.1080/00970050.1990.10614589
- Richardson, H. A., Kluemper, D. H., & Taylor, S. G. (2021). Too little and too much authority sharing: Differential relationships with psychological

- empowerment and in-role and extra-role performance. *Journal of Organizational Behavior*, 42(8), 1099-1119. doi: 10.1002/job.2548
- Riley, J. R., & Masten, A. S. (2005). Resilience in context. In *Resilience in children, families, and communities: Linking context to practice and policy* (p. 13-25). Boston, MA: Springer US.
- Rioli, L., & Savicki, V. (2003). Information system organizational resilience. *Omega*, 31(3), 227-233. doi: 10.1016/S0305-0483(03)00023-9
- Ross, A. M., Steketee, G., Emmert-Aronson, B. O., Brown, T. A., Muroff, J., & DeVoe, E. R. (2020). Stress-buffering versus support erosion: Comparison of causal models of the relationship between social support and psychological distress in military spouses. *American Journal of Orthopsychiatry*, 90(3), 361-373. doi: 10.1037/ort0000438
- Rossi, A. M., Meurs, J. A., & Perrewé, P. L. (2013). *Improving Employee Health and Well Being*. United States of America: Information Age Publishing Inc.
- Roth, S., & Cohen, L. J. (1986). Approach, avoidance, and coping with stress. *American Psychologist*, 41(7), 813-819. doi: 10.1037/0003-066X.41.7.813
- Rozčenkova, A., & Dimdiņš, Ģ. (2011). Emotional intelligence as a mediator between commanders' transformational leadership and soldiers' social identification with their unit in the military. *Baltic Journal of Psychology*, 12(1), 59-72. Paimta iš [https://dspace.lu.lv/dspace/bitstream/handle/7/1320/Baltic-Journal-2011-Vol-12\\_1-2\\_.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=59](https://dspace.lu.lv/dspace/bitstream/handle/7/1320/Baltic-Journal-2011-Vol-12_1-2_.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=59)
- Rutter, M. (2006). Implications of resilience concepts for scientific understanding. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1094(1), 1-12. doi: 10.1196/annals.1376.002
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychological Association*, 55(1), 68-78. doi: 10.1037/110003-066X.55.1.68
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology* 25, 54-67. doi: 10.1006/ceps.1999.1020
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of personality and social psychology*, 69(4), 719-727. doi: 10.1037/0022-3514.69.4.719
- Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2011). "Yes, I can, I feel good, and I just do it!". On gain cycles and spirals of efficacy beliefs, affect,

- and engagement. *Applied Psychology*, 60(2), 255–285. doi: 10.1111/j.1464-0597.2010.00435.x
- Salter, C. R., Harris, M. H., & McCormack, J. (2014). Bass & Avolio's full range leadership model and moral development. *E-Leader Milan, 2008*, 28. Paimta iš <https://www.g-casa.com/conferences/milan/paper/McCormack.pdf>
- Sarrionandia, A., Ramos-Díaz, E., & Fernández-Lasarte, O. (2018). Resilience as a mediator of emotional intelligence and perceived stress: A cross-country study. *Frontiers in psychology*, 9, 2653. doi: 10.3389/fpsyg.2018.02653
- Schelvis, R. M., Zwetsloot, G. I., Bos, E. H., & Wiezer, N. M. (2014). Exploring teacher and school resilience as a new perspective to solve persistent problems in the educational sector. *Teachers and Teaching*, 20(5), 622–637. doi: 10.1080/13540602.2014.937962
- Schok, M. L., Kleber, R. J., & Lensvelt-Mulders, G. J. (2010). A model of resilience and meaning after military deployment: Personal resources in making sense of war and peacekeeping experiences. *Aging & mental health*, 14(3), 328–338. doi: 10.1080/13607860903228812
- Schyns, B., & von Collani, G. (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European journal of work and organizational psychology*, 11(2), 219–241. doi: 10.1080/13594320244000148
- Sefidan, S., Pramstaller, M., La Marca, R., Wyss, T., Roos, L., Sadeghi-Bahmani, D., Annen, H., & Brand, S. (2021a). Transformational leadership, achievement motivation, and perceived stress in basic military training: A longitudinal study of swiss armed forces. *Sustainability*, 13(24), 1–18. doi: 10.3390/su132413949
- Sefidan, S., Pramstaller, M., La Marca, R., Wyss, T., Sadeghi-Bahmani, D., Annen, H., & Brand, S. (2021b). Resilience as a protective factor in basic military training, a longitudinal study of the Swiss Armed Forces. *International journal of environmental research and public health*, 18(11), 6077. doi: 10.3390/ijerph18116077
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of applied psychology*, 84(3), 416–427. doi: 10.1037/0021-9010.84.3.416
- Seligman, M. E., & Fowler, R. D. (2011). Comprehensive Soldier Fitness and the future of psychology. *American Psychologist*, 66(1), 82–86. doi: 10.1037/a0021898
- Seville, E., Brunson, D., Dantas, A., Le Masurier, J., Wilkinson, S., & Vargo, J. (2006). Building Organisational Resilience: A summary of key

- research findings. Christchurch, New Zealand: Resilient Organisations Research Programme. Paimta iš [https://www.academia.edu/1028912/Building\\_organisational\\_resilience\\_A\\_summary\\_of\\_key\\_research\\_findings](https://www.academia.edu/1028912/Building_organisational_resilience_A_summary_of_key_research_findings)
- Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, *44*(3), 466-473. doi:10.1016/j.ergon.2014.01.002
- Shin, J., Taylor, M. S, Seo, M. G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, *55*(3), 727-48. doi: 10.5465/amj.2010.0325
- Shin, Y., & Hur, W. M. (2021). When do job-insecure employees keep performing well? The buffering roles of help and prosocial motivation in the relationship between job insecurity, work engagement, and job performance. *Journal of Business and Psychology*, *36*(4), 659–678. doi: 10.1007/s10869-020-09694-4
- Siebold, G. L. (2005). Military group cohesion. *Military life: The psychology of serving in peace and combat*, *1*, 185-201.
- Simmons, A., & Yoder, L. (2013). Military Resilience: A Concept Analysis. *Nursing Forum*, *48*(1), 17–25. doi: 10.1111/nuf.12007
- Sinclair, R. R., Waitsman, M., Oliver, C. M., & Deese, N. (2013). *Personality and psychological resilience in military personnel*. In R. R. Sinclair & T. W. Britt (Eds.), *Building psychological resilience in military personnel: Theory and practice* (p. 21–46). Washington, DC: American Psychological Association. doi: 10.1037/14190-002
- Siswanto, D., Basalamah, S., Mus, A., & Semmaila, B. (2020). Transformational leadership, trust, work involvement, soldier's job satisfaction. *Management Science Letters*, *10*(13), 3143-3150. doi: 10.5267/j.msl.2020.5.008
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2009). Does school context matter? Relations with teacher burnout and job satisfaction. *Teaching and teacher education*, *25*(3), 518-524. doi: 10.1016/j.tate.2008.12.006
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of occupational health psychology*, *12*(1), 80.

- Smaliukiene, R., & Bekesiene, S. (2020). Towards sustainable human resources: How generational differences impact subjective wellbeing in the military? *Sustainability*, *12*(23), 1-21. doi: 10.3390/su122310016
- Smith, B. N., Vaughn, R. A., Vogt, D., King, D. W., King, L. A., & Shipherd, J. C. (2013). Main and interactive effects of social support in predicting mental health symptoms in men and women following military stressor exposure. *Anxiety, Stress & Coping*, *26*(1), 52-69. doi: 10.1080/10615806.2011.634001
- Sohail, Marva & Ahmad, Gulzar. (2021). Resilience, Psychological Well-being, and Emotional Regulation: A Comparative Study of Military Personnel Vs. Civilian Population. *Pakistan Journal of Psychological Research*, *36*. 37-49. doi: 10.33824/PJPR.2021.36.1.03
- Sonnetag, S., & Frese, M. (2003). Stress in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & I. B. Weiner (Eds.), *Handbook of psychology* (p. 453–491). Hoboken, NJ: Wiley. doi: 10.1002/9781118133880.hop212021
- Southwick, S. M., Bonanno, G. A., Masten, A. S., Panter-Brick, C., & Yehuda, R. (2014). Resilience definitions, theory, and challenges: interdisciplinary perspectives. *European journal of psychotraumatology*, *5*(1), 1-14. doi: 10.3402%2Ffejpt.v5.25338
- Spreitzer, G.M., Lam, C.F., & Fritz, C. (2010). Engagement and human thriving: Complementary perspectives on energy and connections to work. In *A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), Work engagement: A handbook of essential theory and research* (p. 132-146). New York: Psychology Press.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A metaanalysis. *Psychological bulletin*, *124*(2), 240-261. doi: 10.1037/0033-2909.124.2.240
- Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate Behavioral Research*, *25*, 173–180. doi: 10.1207/s15327906mbr2502\_4
- Stelmokienė, A., & Endriulaitienė, A. (2009). Biopsychosocial correlates of transformational leadership. *Tarptautinis psichologijos žurnalas: biopsichosocialinis požiūris = International Journal of Psychology: A Biopsychosocial Approach*, *3*, 114-115. doi: 10.7220/1941-7233.13
- Stephens, J. P., Heaphy, E. D., Carmeli, A., Spreitzer, G. M., & Dutton, J. E. (2013). Relationship Quality and Virtuousness: Emotional Carrying Capacity as a Source of Individual and Team Resilience. *Journal of Applied Behavioral Science*, *49*(1), 13–41. doi: 10.1177/0021886312471193

- Stone, D. N., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2009). Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of general management*, 34(3), 75-91. doi: 10.1177/030630700903400305
- Stoverink, A. C., Kirkman, B. L., Mistry, S., & Rosen, B. (2020). Bouncing back together: toward a theoretical model of work team resilience. *Academy of Management Review*, 45(2), 395-422. doi: 10.5465/amr.2017.0005
- Sudom, K. A., Lee, J. E., & Zamorski, M. A. (2014). A longitudinal pilot study of resilience in Canadian military personnel. *Stress and Health*, 30(5), 377-385. doi: 10.1002/smi.2614
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.). In *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (p. 94–110). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Syabarrudin, A., Eliyana, A., & Naimah, J. (2020). Does employees' self-efficacy drive their organizational commitment? *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(4). doi: 10.31838/srp.2020.4.21
- Tabachnik, B.G. & Fidell, L.S. (2007). *Using Multivariate Statistics* (5th ed.). Allyn & Bacon/Pearson Education.
- Taipale, S., Selander, K., Anttila, T., & Nätti, J. (2011). Work engagement in eight European countries: The role of job demands, autonomy, and social support. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 31(7/8), 486-504. doi: 10.1108/01443331111149905
- Thomas, K. W., & Jansen, E. (1996). *Intrinsic motivation in the military: Models and strategic importance*. Monterey, California. Naval Postgraduate School. Paimta iš [https://www.researchgate.net/publication/235153588\\_Intrinsic\\_Motivation\\_in\\_the\\_Military\\_Models\\_and\\_Strategic\\_Importance](https://www.researchgate.net/publication/235153588_Intrinsic_Motivation_in_the_Military_Models_and_Strategic_Importance)
- Tian, Y., Wei, T., Wang, Z., Liu, F., & Liu, H. (2021, September). The Influence Mechanism of Proactive Personality on Innovation Behavior of Military Civil Personnel. In *6th International Conference on Contemporary Education, Social Sciences and Humanities.(Philosophy of Being Human as the Core of Interdisciplinary Research)(ICCESSH 2021)* (pp. 66-72). Atlantis Press. Paimta iš <https://www.atlantispress.com/article/125960626.pdf>
- Toland, J., & Carrigan, D. (2011). Educational psychology and resilience: New concept, new opportunities. *School of Psychology International*, 32(1), 95-106. doi: 10.1177/0143034310397284

- Turner, M., Holdsworth, S., Scott-Young, C. M., & Sandri, K. (2021). Resilience in a hostile workplace: The experience of women onsite in construction. *Construction Management and Economics*, 39(10), 839–852. doi: 10.1080/01446193.2021.1981958
- Urbanavičiūtė, I., Kairys, A., Juodkūnė, I., & Liniauskaitė, A. (2013). The Lithuanian version of the global motivation scale: Testing its reliability and factorial validity. *Baltic Journal of Psychology*, 14(1, 2), 38-52. Paimta iš [https://www.researchgate.net/publication/304794493\\_The\\_Lithuanian\\_Version\\_of\\_the\\_Global\\_Motivation\\_Scale\\_Testing\\_Its\\_Reliability\\_and\\_Factorial\\_Validity](https://www.researchgate.net/publication/304794493_The_Lithuanian_Version_of_the_Global_Motivation_Scale_Testing_Its_Reliability_and_Factorial_Validity)
- Valor-Segura, I., Navarro-Carrillo, G., Extremera, N., Lozano, L. M., García-Guiú, C., Roldán-Bravo, M. I., & Ruiz-Moreno, A. (2020). Predicting job satisfaction in military organizations: Unpacking the relationship between emotional intelligence, teamwork communication, and job attitudes in Spanish military cadets. *Frontiers in psychology*, 11, 1-9. doi: 10.3389/fpsyg.2020.00875
- Van der Meulen, E., van der Velden, P. G., van Aert, R. C., & van Veldhoven, M. J. (2020). Longitudinal associations of psychological resilience with mental health and functioning among military personnel: A meta-analysis of prospective studies. *Social science & medicine*, 255. doi: 10.1016/j.socscimed.2020.112814
- Van Yperen, N. W., & Hagedoorn, M. (2003). Do High Job Demands Increase Intrinsic Motivation or Fatigue or Both? The Role of Job Control and Job Social Support. *Academy of Management Journal*, 46(3), 339-348. doi: 10.5465/30040627
- Walker, B., Nilakant, V., Baird, R. (2014). Promoting Organisational Resilience through Sustaining Engagement in a Disruptive Environment: What are the implications for HRM? Wellington, New Zealand: Human Resources Institute of New Zealand Research Forum. Paimta iš <https://ir.canterbury.ac.nz/items/936af4a2-f2ef-4285-a8ca-8a0c7b96015b>
- Wan, J., Chundong, Z., & Linlin, W. (2022). How and when leader job insecurity influences engineer in-role and extra-role behaviors. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 1-9. doi: 10.1109/tem.2022.3160690
- Weigold, A., Weigold, I. K., & Russell, E. J. (2013). Examination of the equivalence of self-report survey-based paper-and-pencil and internet

- data collection methods. *Psychological methods*, 18(1), 53. doi: 10.1037/a0031607
- Weiss, H. M. (2002) Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resources Management Review*, 12(2): 173–194. doi: 10.1016/S1053-4822(02)00045-1
- West, B. J., Patera, J. L., & Carsten, M. K. (2009). Team level positivity: Investigating positive psychological capacities and team level outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 249-267. doi: 10.1002/job.593
- Williams, J., Brown, J. M., Bray, R. M., Anderson Goodell, E. M., Rae Olmsted, K., & Adler, A. B. (2016). Unit cohesion, resilience, and mental health of soldiers in basic combat training. *Military Psychology*, 28(4), 241-250. doi: 10.1037/mil0000120
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617. doi: 10.1177/014920639101700305
- Winwood, P. C., Colon, R., & McEwen, K. (2013). A practical measure of workplace resilience. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 55(10), 1205–1212. doi: 10.1097/JOM.0b013e3182a2a60a
- Witmer, H., & Mellinger, M. S. (2016). Organizational resilience: Nonprofit organizations’ response to change. *Work*, 54(2), 255-265. doi: 10.3233/WOR-162303
- Wooten, N. R. (2012). Deployment cycle stressors and post-traumatic stress symptoms in Army National Guard women: The mediating effect of resilience. *Social work in health care*, 51(9), 828-849. doi: 10.1080/00981389.2012.692353
- Wrzosek, M. (2022). Challenges of contemporary command and future military operations. *Scientific Journal of the Military University of Land Forces*, 54(1 (203), 35-51. doi :10.5604/01.3001.0015.8025
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International journal of stress management*, 14(2), 121. doi: 10.1037/1072-5245.14.2.121
- Xintian, L., & Peng, P. (2023). Does inclusive leadership foster employee psychological resilience? The role of perceived insider status and supportive organizational climate. *Frontiers in Psychology*, 14, 1127780. doi: 10.3389%2Ffpsyg.2023.1127780

- Yogaswara, A. S., Disman, E. A., & Nugraha, M. I. (2024). Does organizational military behavior matter in the relationship between organizational culture and performance. *Journal of System and Management Sciences*, 14(4), 163-174. doi: 10.33168/JSMS.2024.0411
- Yost, P. R. (2016). Resilience practices. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 475-479. doi: 10.1017/iop.2016.42
- Yozgat, U., Yurtkoru, S., & Bilginoğlu, E. (2013). Job stress and job performance among employees in public sector in Istanbul: examining the moderating role of emotional intelligence. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 75, 518-524. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.04.056
- Yuan, K.H. & Bentler, P.M. (2000). Three likelihood-based methods for mean and covariance structure analysis with nonnormal missing data. In M.E. Sobel & M.P. Becker (eds.), *Sociological Methodology 2000* (p. 165-200). Washington, D.C.: ASA. doi: 10.1111/0081-1750.00078
- Zaboli, R., Seyedin, H., Nasiri, A., & Malmoon, Z. (2020). Standardization and validation of organizational resilience tools in military hospitals. *Journal of Military Medicine*, 22(7), 719-727. Paimta iš [https://militarymedj.bmsu.ac.ir/article\\_1000970.html?lang=en#:~:text=](https://militarymedj.bmsu.ac.ir/article_1000970.html?lang=en#:~:text=)
- Žakaitis, P., & Rugevičius, M. (2004). Karių pasitenkinimo privalomąja karo tarnyba ir jų kovinio pasirengimo sąsajų ypatumai. *Psichologija: mokslo darbai*, 29, 16-30. doi: 10.15388/Psichol.2004..4363
- Zampetakis, L. A. (2008). The role of creativity and proactivity on perceived entrepreneurial desirability. *Thinking Skills and Creativity*, 3(2), 154-162. doi: 10.1016/j.tsc.2008.07.002
- Zang, Y., Gallagher, T., McLean, C. P., Tannahill, H. S., Yarvis, J. S., Foa, E. B., & Strong Star Consortium. (2017). The impact of social support, unit cohesion, and trait resilience on PTSD in treatment-seeking military personnel with PTSD: The role of posttraumatic cognitions. *Journal of psychiatric research*, 86, 18-25. doi: 10.1016/j.jpsychires.2016.11.005
- Zhu, Y., & Li, W. (2021). Proactive personality triggers employee resilience: A dual-pathway model. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 49(2), 1-11. doi: 10.2224/sbp.9632
- Zubair, A., Kamal, A., & Artemeva, V. (2018). Mindfulness and resilience as predictors of subjective well-being among university students: A cross cultural perspective. *Journal of behavioural sciences*, 28(2), 1. Paimta iš [https://pu.edu.pk/images/journal/doap/PDF-FILES/01\\_v28\\_2\\_18.pdf](https://pu.edu.pk/images/journal/doap/PDF-FILES/01_v28_2_18.pdf)
- Žukauskaitė, I., Bagdžiūnienė, D., & Rekašiūtė-Balsienė, R. (2019). Darbuotojų profesinio saviveiksmingumo, struktūrinio įgalinimo ir

įsitraukimo į darbą sąsajos. *Psichologija*, 59, 37-52. doi: 10.15388/Psichol.2019.3

Smaliukienė, R., Bekešienė, S., Kanapeckaitė, R., Navickienė, O., Meidutė-Kavaliauskienė, Vaičaitienė, R. (2023). Meaning in military service among reservists: Measuring the effect of prosocial motivation in a moderated-mediation model. *Frontiers in Psychology*, 14, 1-14. doi: 10.3389/fpsyg.2023.1082685

## PRIEDAI

1 priedas. Lyderystės dimensijų skalių patikimumo analizė

*1.1 lentelė.* IA/II skalė. Pradinis Cronbach  $\alpha = 0,65$ , be 25 teiginio 0,83.

Teiginys	Koreliacija su suma	$R^2$	$\alpha$ be teiginio
10. Tai, kad tarnauju (dirbu) su juo (ja), man kelia pasididžiavimą	0,675	0,643	0,380
18. Atsisako savo interesų dėl grupės gerovės	0,497	0,322	0,530
21. Jo (Jos) elgesys skatina mane jį (ją) gerbti	0,656	0,640	0,392
25. Rodo galią ir pasitikėjimą savimi	-0,010	0,002	0,833

*1.2 lentelė.* IB/II skalė. Pradinis Cronbach  $\alpha = 0,53$ , be 24 teiginio 0,59.

Teiginys	Koreliacija su suma	$R^2$	$\alpha$ be teiginio
6. Kalba apie savo svarbiausias vertybes ir įsitikinimus	0,333	0,116	0,447
14. Pabrėžia, kaip svarbu suprasti atliekamos veiklos prasmę	0,445	0,335	0,349
23. Atsižvelgia į sprendimų moralines bei etines pasekmes	0,360	0,308	0,430
24. Registruoja visus klaidas	0,170	0,057	0,593

*1.3 lentelė.* IM skalė. Cronbach  $\alpha = 0,81$ .

Teiginys	Koreliacija su suma	$R^2$	$\alpha$ be teiginio
9. Optimistiškai kalba apie ateitį	0,568	0,325	0,783
13. Entuziastiškai kalba apie tai, kas turi būti pasiekta, padaryta	0,648	0,421	0,744
26. Aiškiai suformuluoja patrauklią ateities viziją	0,648	0,431	0,744
36. Išreiškia įsitikinimą, kad tikslai bus pasiekti	0,634	0,413	0,756

1.4 lentelė. IS skalė. Cronbach  $\alpha = 0,77$ .

Teiginys	Koreliacija su suma	$R^2$	$\alpha$ be teiginio
2. Dar kartą patikrina svarbiausias prielaidas, kad įsitikintų, ar jos tinkamos	0,435	0,192	0,774
8. Ieško skirtingų požiūrių, kai sprendžiamos problemos	0,496	0,249	0,751
30. Skatina mane apsvarstyti problemas įvairiais aspektais	0,669	0,528	0,657
32. Pataria ieškoti inovatyvių būdų, kaip atlikti užduotis	0,685	0,544	0,643

1.5 lentelė. IC skalė. Cronbach  $\alpha = 0,84$ .

Teiginys	Koreliacija su suma	$R^2$	$\alpha$ be teiginio
15. Skiria laiko karių mokymui ir ugdymui	0,655	0,478	0,799
19. Elgiasi su manimi kaip su asmenybe, o ne tik kaip su grupės nariu (-e)	0,620	0,399	0,813
29. Mano, kad aš, kaip ir kiekviena kita asmenybė, turiu skirtingus poreikius, gebėjimus ir siekius	0,655	0,444	0,800
31. Padeda ugdyti mano turimas stiprybes	0,747	0,574	0,755

1.6 lentelė. CR skalė. Cronbach  $\alpha = 0,75$ .

Teiginys	Koreliacija su suma	$R^2$	$\alpha$ be teiginio
1. Vadas teikia man pagalbą mainais už mano pastangas	0,535	0,289	0,705
11. Aptaria konkrečias sąlygas su tuo (ta), kuris (- i) yra atsakingas (-a) už veiklos tikslų pasiekimą	0,593	0,364	0,676
16. Aiškiai pasako, kokio atpildo gali tikėtis darbuotojas, įvykdęs užduotis	0,562	0,340	0,691
35. Parodo pasitenkinimą, kai aš pateisinu lūkesčius	0,518	0,275	0,713

1.7 lentelė. MBEA skalė. Cronbach  $\alpha = 0,66$ .

Teiginys	Koreliacija su suma	$R^2$	$\alpha$ be teiginio
4. Sutelkia dėmesį į pažeidimus, klaidas, išimtis ar nukrypimus nuo standartų	0,451	0,216	0,592
22. Sutelkia visą savo dėmesį į darbą su klaidomis, skundais ir nesėkmėmis	0,468	0,230	0,579
24. Registruoja visas klaidas	0,429	0,187	0,608
27. Atkreipia mano dėmesį į tai, kas neatlikta, lyginant su standartais	0,429	0,186	0,606

1.8 lentelė. MBEP skalė. Cronbach  $\alpha = 0,57$ , be 3 teiginio 0,67.

Teiginys	Koreliacija su suma	$R^2$	$\alpha$ be teiginio
3. Neskuba įsikišti, kol neiškyla problemos	0,104	0,029	0,672
12. Prieš imdamasi(s) veiksmų, laukia, kol įvyks klaida	0,501	0,345	0,376
17. Parodo, kad tvirtai tiki posakiu „Kol tai nesugadinta – nereikia taisyti“	0,399	0,162	0,462
20. Parodo, kad problemos turi įsisenėti, kol jis (ji) imasi veiksmų	0,442	0,332	0,423

1.9 lentelė. LF skalė. Cronbach  $\alpha = 0,83$ .

Teiginys	Koreliacija su suma	$R^2$	$\alpha$ be teiginio
5. Vengia išitraukti, kai iškyla svarbūs klausimai ar problemos	0,679	0,468	0,767
7. Jo (jos) nėra, kai to reikia	0,606	0,383	0,800
28. Vengia priimti sprendimus	0,687	0,485	0,763
33. Vėluoja reaguoti į skubius klausimus	0,630	0,420	0,789

2 priedas. Tyrimo kintamųjų sąsajos su karių demografinėmis ir profesinėmis charakteristikomis

2.1 lentelė. Transformacinės lyderystės rodikliai grupėse pagal demografines ir profesines charakteristikas

Demografiniai ir profesiniai rodikliai		<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	Testas
Lytis	Vyrai	380	2,55	0,73	Stjudento $t = 0,493$ , $df = 417$ , $p = 0,622$
	Moterys	39	2,49	0,87	
Išsilavinimas	Magistras / bakalauras	194	2,54	0,82	ANOVA $F = 0,372$ , $df = 3$ ir $416$ , $p = 0,773$
	Kolegija	55	2,54	0,59	
	Profesinis	52	2,49	0,71	
	Vidurinis	119	2,60	0,68	
Pareigos	Vadas	155	2,49	0,76	Stjudento $t = -1,347$ , $df = 388$ , $p = 0,179$
	Specialistas	235	2,59	0,73	
Tarnybos stažas	0–10 metų	201	2,57	0,73	ANOVA $F = 0,516$ , $df = 2$ ir $417$ , $p = 0,597$
	10–20 metų	104	2,49	0,77	
	> 20 metų	115	2,57	0,73	
Pajėgos	Sausumos	287	2,56	0,76	ANOVA $F = 1,675$ , $df = 3$ ir $416$ , $p = 0,172$
	Oro	31	2,58	0,75	
	Jūrų	70	2,41	0,53	
	Kita	32	2,76	0,87	

2.2 lentelė. Transakcinės lyderystės rodikliai grupėse pagal demografines ir profesines charakteristikas

Demografiniai ir profesiniai rodikliai		<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	Testas
Lytis	Vyrai	380	2,25	0,70	Stjudento $t = 1,630$ , $df = 417$ , $p = 0,104$
	Moterys	39	2,05	0,88	
Išsilavinimas	Magistras / bakalauras	194	2,02	0,76	ANOVA $F = 12,04$ , $df = 3$ ir 416 $p < 0,001$
	Kolegija	55	2,33	0,64	
	Profesinis	52	2,36	0,57	
	Vidurinis	119	2,47	0,63	
Pareigos	Vadas	155	2,15	0,72	Stjudento $t = -1,392$ , $df = 388$ , $p = 0,165$
	Specialistas	235	2,26	0,72	
Tarnybos stažas	0–10 metų	201	2,33	0,66	ANOVA $F = 4,385$ , $df = 2$ ir 417, $p = 0,013$
	10–20 metų	104	2,11	0,73	
	> 20 metų	115	2,15	0,77	
Pajėgos	Sausumos	287	2,20	0,71	ANOVA $F = 1,892$ , $df = 3$ ir 416, $p = 0,130$
	Oro	31	2,22	0,83	
	Jūrų	70	2,19	0,59	
	Kita	32	2,52	0,88	

2.3 lentelė. Pasyvios lyderystės rodikliai grupėse pagal demografines ir profesines charakteristikas

Demografiniai ir profesiniai rodikliai		<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	Testas
Lytis	Vyrai	380	1,28	0,81	Stjudento $t = 0,036$ , $df = 417$ , $p = 0,971$
	Moterys	39	1,29	0,83	
Išsilavinimas	Magistras / bakalauras	194	1,19	0,79	ANOVA $F = 1,979$ , $df = 3$ ir 416, $p = 0,116$
	Kolegija	55	1,27	0,80	
	Profesinis	52	1,41	0,79	
	Vidurinis	119	1,39	0,87	
Pareigos	Vadas	155	1,25	0,83	Stjudento $t = -0,720$ , $df = 388$ , $p = 0,236$
	Specialistas	235	1,31	0,81	
Tarnybos stažas	0–10 metų	201	1,34	0,83	ANOVA $F = 1,493$ , $df = 2$ ir 417, $p = 0,226$
	10–20 metų	104	1,29	0,82	
	> 20 metų	115	1,18	0,78	

Demografiniai ir profesiniai rodikliai		<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	Testas
Pajėgos	Sausumos	287	1,36	0,81	ANOVA <i>F</i> = 5,23, <i>df</i> = 3 ir 416, <i>p</i> = 0,024
	Oro	31	1,01	0,79	
	Jūrų	70	1,22	0,84	
	Kita	32	1,03	0,72	

2.4 lentelė. Komandos sutelktumo rodikliai grupėse pagal demografines ir profesines charakteristikas

Demografiniai ir profesiniai rodikliai		<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	Testas
Lytis	Vyrai	380	3,82	0,69	Stjudento <i>t</i> = 1,401, <i>df</i> = 417, <i>p</i> = 0,162
		39	3,66	0,66	
	Moterys				
Išsilavinimas	Magistras / bakalauras	194	3,83	0,67	ANOVA <i>F</i> = 0,219, <i>df</i> = 3 ir 416, <i>p</i> = 0,883
	Kolegija	55	3,75	0,73	
	Profesinis	52	3,81	0,73	
	Vidurinis	119	3,81	0,70	
Pareigos	Vadas	155	3,82	0,64	Stjudento <i>t</i> = -0,168, <i>df</i> = 388, <i>p</i> = 0,867
		235	3,84	0,71	
	Specialistas				
Tarnybos stažas	0–10 metų	201	3,72	0,74	ANOVA <i>F</i> = 2,817, <i>df</i> = 2 ir 417, <i>p</i> = 0,061
	10–20 metų	104	3,91	0,66	
	> 20 metų	115	3,85	0,61	
Pajėgos	Sausumos	287	3,85	0,70	ANOVA <i>F</i> = 5,230, <i>df</i> = 3 ir 416, <i>p</i> = 0,001
	Oro	31	3,94	0,65	
	Jūrų	70	3,52	0,61	
	Kita	32	3,93	0,62	

2.5 lentelė. Kolegų paramos rodikliai grupėse pagal demografines ir profesines charakteristikas

Demografiniai ir profesiniai rodikliai		<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	Testas
Lytis	Vyrai	380	3,92	0,51	Stjudento <i>t</i> = 2,420, <i>df</i> = 417 <i>p</i> = 0,016
		39	3,59	0,47	
	Moterys				
Išsilavinimas	Magistras / bakalauras	194	3,84	0,85	ANOVA <i>F</i> = 1,037,
	Kolegija	55	3,88	0,84	
	Profesinis	52	4,05	0,73	

Demografiniai ir profesiniai rodikliai		<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	Testas
	Vidurinis	119	3,92	0,77	$df = 3$ ir 416 $p = 0,376$
Pareigos	Vadas	1	3,00		Stjudento
		155	3,89	0,78	$t = -0,268$ , $df = 388$ , $p = 0,789$
	Specialistas				
Tarnybos stažas	0–10 metų	235	3,91	0,83	ANOVA
	10–20 metų	201	3,87	0,82	$F = 0,222$ ,
	> 20 metų	104	3,93	0,80	$df = 2$ ir 417, $p = 0,801$
Pajėgos	Sausumos	115	3,89	0,82	ANOVA
	Oro	287	3,89	0,53	$F = 0,348$ ,
	Jūrų	31	3,91	0,50	$df = 3$ ir 416,
	Kita	70	3,82	0,39	$p = 0,791$

2.6 lentelė. Profesinio saviveiksmingumo rodikliai grupėse pagal demografines ir profesines charakteristikas

Demografiniai ir profesiniai rodikliai		<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	Testas
Lytis	Vyrai	380	4,04	0,46	Stjudento
		39	3,96	0,49	$t = 1,112$ $df = 417$ , $p = 0,267$
	Moterys				
Išsilavinimas	Magistras / bakalauras	194	4,13	0,44	ANOVA
	Kolegija	55	3,95	0,43	$F = 5,68$ ,
	Profesinis	52	3,95	0,47	$df = 3$ ir 416
	Vidurinis	119	3,95	0,47	$p < 0,001$
Pareigos	Vadas	155	4,11	0,45	Stjudento
		235	4,00	0,45	$t = 2,358$ , $df = 388$ , $p = 0,019$
	Specialistas				
Tarnybos stažas	0–10 metų	201	3,94	0,54	ANOVA
	10–20 metų	104	4,11	0,53	$F = 8,716$ ,
	> 20 metų	115	4,13	0,43	$df = 2$ ir 417, $p = 0,000$
Pajėgos	Sausumos	287	4,03	0,47	ANOVA
	Oro	31	4,05	0,41	$F = 0,082$ ,
	Jūrų	70	4,03	0,40	$df = 3$ ir 416,
	Kita	32	4,07	0,56	$p = 0,970$

2.7 lentelė. Gebėjimo adaptuotis rodikliai grupėse pagal demografines ir profesines charakteristikas

Demografiniai ir profesiniai rodikliai		<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	Testas
Lytis	Vyrai	380	3,91	0,59	Stjudento $t = 2,501$ , $df = 417$ $p = 0,013$
	Moterys	39	3,66	0,71	
Išsilavinimas	Magistras / bakalauras	194	3,95	0,60	ANOVA $F = 1,511$ , $df = 3$ ir 416, $p = 0,211$
	Kolegija	55	3,88	0,63	
	Profesinis	52	3,91	0,60	
	Vidurinis	119	3,80	0,60	
Pareigos	Vadas	155	3,96	0,56	Stjudento $t = 1,699$ , $df = 388$ , $p = 0,090$
	Specialistas	235	3,85	0,62	
Tarnybos stažas	0–10 metų	201	3,82	0,63	ANOVA $F = 2,172$ , $df = 2$ ir 417, $p = 0,115$
	10–20 metų	104	3,94	0,59	
	> 20 metų	115	3,96	0,58	
Pajėgos	Sausumos	287	3,88	0,62	ANOVA $F = 0,677$ , $df = 3$ ir 416, $p = 0,567$
	Oro	31	3,82	0,59	
	Jūrų	70	3,97	0,54	
	Kita	32	3,94	0,66	

2.8 lentelė. Proaktyvumo rodikliai grupėse pagal demografines ir profesines charakteristikas

Demografiniai ir profesiniai rodikliai		<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	Testas
Lytis	Vyrai	380	3,85	0,57	Stjudento $t = 0,552$ , $df = 417$ , $p = 0,582$
	Moterys	39	3,80	0,62	
Išsilavinimas	Magistras / bakalauras	194	3,95	0,57	ANOVA $F = 4,744$ , $df = 4$ ir 416, $p = 0,003$
	Kolegija	55	3,84	0,57	
	Profesinis	52	3,79	0,58	
	Vidurinis	119	3,71	0,55	
Pareigos	Vadas	155	3,89	0,59	Stjudento $t = 0,857$ , $df = 388$ , $p = 0,392$
	Specialistas	235	3,84	0,56	
Tarnybos stažas	0–10 metų	201	3,74	0,60	ANOVA $F = 6,619$ , $df = 2$ ir 417, $p = 0,001$
	10–20 metų	104	3,93	0,57	
	> 20 metų	115	3,96	0,49	

Demografiniai ir profesiniai rodikliai		<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	Testas
Pajėgos	Sausumos	287	3,83	0,57	ANOVA $F = 1,060$ , $df = 3$ ir 416, $p = 0,366$
	Oro	31	3,97	0,59	
	Jūrų	70	3,81	0,56	
	Kita	32	3,96	0,62	

2.9 lentelė. Vidinės motyvacijos rodikliai grupėse pagal demografines ir profesines charakteristikas

Demografiniai ir profesiniai rodikliai		<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	Testas
Lytis	Vyrai	380	4,14	0,78	Stjudento $t = 0,940$ , $df = 417$ , $p = 0,348$
		39	4,01	0,80	
	Moterys				
Išsilavinimas	Magistras / bakalauras	194	4,22	0,75	ANOVA $F = 2,443$ , $df = 3$ ir 416, $p = 0,064$
	Kolegija	55	3,94	0,85	
	Profesinis	52	3,99	0,78	
	Vidurinis	119	4,13	0,80	
Pareigos	Vadas	155	4,22	0,78	Stjudento $t = 1,428$ , $df = 388$ , $p = 0,154$
		235	4,10	0,75	
	Specialistas				
Tarnybos stažas	0–10 metų	201	3,99	0,54	ANOVA $F = 6,362$ , $df = 2$ ir 417, $p = 0,002$
	10–20 metų	104	4,20	0,53	
	> 20 metų	115	4,30	0,43	
Pajėgos	Sausumos	287	4,14	0,81	ANOVA $F = 1,238$ , $df = 3$ ir 416, $p = 0,296$
	Oro	31	4,00	0,80	
	Jūrų	70	3,96	0,75	
	Kita	32	4,30	0,63	

2.10 lentelė. Darbo atlikties rodikliai grupėse pagal demografines ir profesines charakteristikas

Demografiniai ir profesiniai rodikliai		<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	Testas
Lytis	Vyrai	380	4,10	0,55	Stjudento $t = -0,459$ , $df = 417$ , $p = 0,646$
		39	4,15	0,54	
	Moterys				
Išsilavinimas	Magistras / bakalauras	194	4,22	0,51	ANOVA $F = 4,83$ , $df = 3$ ir 416, $p = 0,003$
	Kolegija	55	4,06	0,52	
	Profesinis	52	4,01	0,54	
	Vidurinis	119	4,00	0,60	

Demografiniai ir profesiniai rodikliai		<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	Testas
Pareigos	Vadas	155	4,12	0,52	Stjudento $t = -0,320$ , $df = 388$ , $p = 0,749$
		235	4,14	0,55	
Specialistas					
Tarnybos stažas	0–10 metų	201	4,06	0,59	ANOVA $F = 2,715$ , $df = 2$ ir 417, $p = 0,067$
	10–20 metų	104	4,10	0,52	
	> 20 metų	115	4,21	0,47	
Pajėgos	Sausumos	287	4,10	0,53	ANOVA $F = 0,890$ , $df = 3$ ir 416, $p = 0,446$
	Oro	31	4,24	0,50	
	Jūrų	70	4,08	0,39	
	Kita	32	4,18	0,52	

2.11 lentelė. Pasitenkinimo tarnyba rodikliai grupėse pagal demografines ir profesines charakteristikas

Demografiniai ir profesiniai rodikliai		<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	Testas
Lytis	Vyrai	380	7,70	1,41	Stjudento $t = 0,159$ , $df = 417$ , $p = 0,874$
		39	7,66	1,45	
Moterys					
Išsilavinimas	Magistras / bakalauras	194	7,85	1,36	ANOVA $F = 1,23$ , $df = 3$ ir 416, $p = 0,299$
	Kolegija	55	7,55	1,59	
	Profesinis	52	7,60	1,48	
	Vidurinis	119	7,60	1,38	
Pareigos	Vadas	155	7,66	1,41	Stjudento $t = -0,532$ , $df = 388$ , $p = 0,595$
		235	7,74	1,41	
Specialistas					
Tarnybos stažas	0–10 metų	201	7,51	1,46	ANOVA $F = 3,785$ , $df = 2$ ir 417, $p = 0,023$
	10–20 metų	104	7,82	1,31	
	> 20 metų	115	7,92	1,39	
Pajėgos	Sausumos	287	7,64	1,42	ANOVA $F = 2,196$ , $df = 3$ ir 416, $p = 0,088$
	Oro	31	8,13	1,44	
	Jūrų	70	7,55	1,41	
	Kita	32	8,09	1,22	

2.12 lentelė. Įsipareigojimo organizacijai rodikliai grupėse pagal demografines ir profesines charakteristikas

Demografiniai ir profesiniai rodikliai		<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	Testas
Lytis	Vyrai	380	3,79	0,66	Stjudento $t = 1,008,$ $df = 417,$ $p = 0,314$
		39	3,68	0,66	
	Moterys				
Išsilavinimas	Magistras / bakalauras	194	3,84	0,64	ANOVA $F = 0,97,$ $df = 3$ ir 416, $p = 0,409$
	Kolegija	55	3,73	0,68	
	Profesinis	52	3,71	0,69	
	Vidurinis	119	3,75	0,68	
Pareigos	Vadas	155	3,83	0,68	Stjudento $t = 0,852,$ $df = 388,$ $p = 0,388$
		235	3,77	0,63	
	Specialistas				
Tarnybos stažas	0–10 metų	201	3,71	0,54	ANOVA $F = 2,042,$ $df = 2$ ir 417, $p = 0,131$
	10–20 metų	104	3,84	0,53	
	> 20 metų	115	3,84	0,43	
Pajėgos	Sausumos	287	3,77	0,68	ANOVA $F = 1,796,$ $df = 3$ ir 416, $p = 0,147$
	Oro	31	3,98	0,62	
	Jūrų	70	3,67	0,64	
	Kita	32	3,88	0,56	

2.13 lentelė. Gerovės rodikliai grupėse pagal demografines ir profesines charakteristikas

Demografiniai ir profesiniai rodikliai		<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	Testas
Lytis	Vyrai	380	3,76	0,62	Stjudento $t = -2,162,$ $df = 417,$ $p = 0,031$
		39	3,99	0,64	
	Moterys				
Išsilavinimas	Magistras / bakalauras	194	3,93	0,62	ANOVA $F = 6,82,$ $df = 3$ ir 416, $p < 0,001$
	Kolegija	55	3,62	0,57	
	Profesinis	52	3,70	0,71	
	Vidurinis	119	3,67	0,59	
Pareigos	Vadas	155	3,83	1,17	Stjudento $t = 0,749,$ $df = 388,$ $p = 0,454$
		235	3,78	1,13	
	Specialistas				
Tarnybos stažas	0–10 metų	201	3,70	0,65	ANOVA $F = 3,791,$ $df = 2$ ir 417, $p = 0,023$
	10–20 metų	104	3,82	0,64	
	> 20 metų	115	3,90	0,55	

Demografiniai ir profesiniai rodikliai		<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	Testas
Pajėgos	Sausumos	287	3,75	0,64	ANOVA <i>F</i> = 1,115, <i>df</i> = 3 ir 416, <i>p</i> = 0,343
	Oro	31	3,96	0,70	
	Jūrų	70	3,81	0,52	
	Kita	32	3,81	0,70	

## SUMMARY

### INTRODUCTION

#### Relevance of the thesis

The current geopolitical situation in the world can be described in terms of unstable balance and fragile security. Numerous studies reveal that the core of a soldier's readiness is his psychological strengths (Simmons & Yoder, 2013; Britt, et al., 2016; Nindl, Billing et al., 2018). The army is undergoing dynamic and accelerating changes which put more pressure on soldiers and their commanders to take care of high performance results, commitment of soldiers to the army and their well-being, and to maintain a high level of satisfaction with service. From a short-term perspective, psychological resilience helps soldiers cope with difficulties, overcome traumatic or stress-causing situations, emotional imbalances that can be caused by participation in hostilities, injury or the death of friends in the military (Simmons & Yoder, 2013). Nevertheless, long-term effects, such as the ability to maintain physical and mental balance in daily activities, higher psychological well-being of soldiers, positive attitude towards occupational activities and the organisation, can create added value not only for the soldier himself, but also for the organisation (Hobfoll, 1989, 2011; Sinclair & Britt, 2013; Meulen et al., 2020). Despite the importance of soldiers' psychological resilience to the military, there is a lack of research examining the organisational, occupational, and individual factors and outcomes of resilience.

#### Scientific novelty of the thesis

In recent years, numerous empirical studies examining the psychological problems of soldiers have been conducted in the Lithuanian military, however, their topic is unrelated to the soldiers' psychological resilience.

The first aspect of the scientific novelty of the dissertation relates to the specific sample of the study – they are the Lithuanian military service members, who work under different service conditions than the permanent mandatory primary military service or reserve soldiers.

The second aspect of the novelty of this thesis is related to the fact that the soldiers' psychological resilience is studied in the context of organisational and individual assumptions and consequences.

The third aspect of the novelty of the research is related to the hypothetical model tested in the research, which includes not only organisational and individual factors of psychological resilience of military service members, but also positive effects significant to the soldier and the organisation – job performance, commitment of soldiers to the organisation, satisfaction with service and well-being.

The research presented in the dissertation is the first study of the connections between the assumptions and consequences of the psychological resilience of military service members and the complex interaction of different contextual and individual psychological resilience factors in Lithuania. At the same time, it is a unique research perspective on the assumptions and consequences of psychological resilience in the field of organisational psychology. It opens up new opportunities to comprehensively study the psychological resilience of employees of various occupational groups, its assumptions and consequences, to plan and implement leadership and human resource management interventions aimed at strengthening the psychological resilience of employees.

## REVIEW OF THEORIES AND RESEARCH

In this thesis, we study the soldiers' psychological resilience, its predictors and the consequences important for both the organisation and the soldier. In this research, soldiers' psychological resilience is understood as a personal characteristic that can be developed, supported and promoted by the organisation. The organization boosts its own resilience by creating conditions and a favorable environment for strengthening the soldiers' psychological resilience. Research findings examined in this chapter demonstrate that organisations can help their employees become more resilient by creating a culture and environment conducive to resilience, which in turn leads to better organisational performance.

Scientific research examining employee resilience can be divided into three directions according to the research object: research examining organisational resilience, work group/team resilience and individual level (employee) resilience.

The organisation's resilience is defined as a function of the organisation's general awareness of the situation, the adaptability and maintain the functioning balance in a complex, dynamic internal environment and in the system of external social and economic relations (McManus, Seville, Vargo & Brunson, 2008).

The importance of resilience becomes particularly apparent in the implementation of organisational changes, when it is important not only to introduce innovations, improve the structure, etc., but also to maintain the workflow, supply goods and services, and avoid financial losses (Lee, Sudom & Zamorski, 2013).

**Team resilience.** Research on resilience at the team level discusses the concept of team resilience, examines the assumptions that strengthen this phenomenon, discusses the significance of this resilience for teamwork processes and results (Hartwig, Clarke, Johnson, & Willis, 2020; Hartmann et al., 2020a, 2020b; Raetze et al., 2022).

**Individual resilience.** Individual employee resilience can be defined as a key element of both organisational and team resilience. The employee is the key element in the structure of the organisation as a complex social system and a smaller social unit – the work group/team. Therefore, it can be argued that resilience at both the organisational and group/team level starts with the resilience of each employee.

Based on the definitions provided by Malik and Garg (2018) and Näswall et al., this dissertation research is guided by the following concept of psychological resilience of a soldier: it is an individual characteristic of a person that describes the ability to make appropriate use of various resources, manage adverse situations and daily stress in the service, learn from failures, thrive at work, actively prepare for future challenges, demonstrate competence and occupational growth (Malik & Garg, 2018; Näswall et al., 2016).

The need for resilience is especially important in today's armed forces, as the military is an organisation whose effective functioning is directly dependent on the overall resilience of the organisation, individual units/commands and individual soldiers.

In this research, the factors of soldiers' resilience are analyzed through the prism of personal and organisational resources, and the theoretical assumptions of the research conceptual model are linked to two theories that describe the concept, meaning and variety of resources in the work environment: the Job Demands–Resources theory (Bakker & Demerouti, 2017) and Hobfoll's (1989, 2001, 2018) Conservation of Resources (COR) theory. This direction of the analysis helps uncover potential sources of resilience in the military that create conditions that enable employees “to use resources to strengthen resilience, continually adapt, and thrive at work even in challenging circumstances.” (Kuntz et al., 2016, p. 460).

Applying the basic principles of these theories, it can be argued that the soldiers' psychological resilience is an essential resource for the military, which is important to develop and strengthen, and certain resources are also

required for it to manifest and maintain it. As the conservation of resources theory emphasizes, there is an agglomeration of resources (so-called resource caravans), which means that resources do not exist alone, but they form groups of resources in which the strengthening of one resource is transferred to other resources and strengthens them (Hobfoll et al., 2018).

This research looks at the phenomenon of soldier resilience from a broader perspective, resilience is examined in the daily activities of soldiers, distinguishing the following directions of the analysis – the assumptions of soldiers' resilience and its meaning for the soldier and the organisation. The assumptions of soldiers' psychological resilience are analyzed in the context of organisational and personal resources. The significance of organisational (leadership, team cohesion, coworker support) and personal (self-efficacy, proactivity, adaptability and intrinsic motivation) characteristics on the soldiers' psychological resilience is empirically tested.

The positive outcomes for the soldier and the organisation examined in this research (job performance, satisfaction with service, commitment to the organisation and subjective well-being) describe several aspects of the soldier's connection with the service and the organisation. The connection with occupational activity is reflected by the subjectively evaluated job performance (soldier's attitude towards his achievements and involvement in the performance of official functions) and satisfaction with the service; connection with the organisation is expressed by the soldier's commitment to the army as an organisation; subjective well-being expresses a generalized subjective assessment of internal psychological well-being. The analysis of the direct links of the soldiers' psychological resilience with these phenomena and its role as a mediator helps to highlight the multifaceted connections between resilience and the analyzed outcomes.

In summary, it should be noted that this research aims at examining the organisational and individual assumptions of psychological resilience of military service members of the Lithuanian military and at determining the role of psychological resilience in the consequences important to the soldier and the military organisation.

#### Research aim, objectives and statements to be defended

The aim of the research is to determine the organisational and individual psychological resilience assumptions of the military service members of the Lithuanian military and the role of psychological resilience in the consequences important to the soldier and the military organisation.

In order to achieve the aim of the research, the following objectives were set:

1. To determine the manifestation of soldiers' psychological resilience, its assumptions, consequences and connections with demographic and occupational performance characteristics.
2. To investigate the significance of organisational (leadership style, perceived team cohesion, perceived coworker support) and individual (occupational self-efficacy, adaptability, proactivity, intrinsic motivation) factors on the soldiers' psychological resilience.
3. To examine the significance of soldiers' psychological resilience for the consequences for the soldier and the organisation: job performance, satisfaction with the service, commitment to the organisation and subjective well-being.
4. To determine the role of soldiers' psychological resilience as a mediating factor in the connections of organisational and individual factors with job performance, satisfaction with service, commitment to the organisation and subjective well-being of soldiers.

Statements to be defended:

1. Organisational factors – transformational and transactional leadership, perceived team cohesion and coworker support are positively related, while Laissez-faire leadership style is negatively related to soldiers' psychological resilience.
2. Individual factors – soldiers' occupational self-efficacy, proactivity, adaptability and intrinsic motivation are positively related to soldiers' psychological resilience.
3. Soldiers with higher levels of psychological resilience have higher self-efficacy ratings, are more satisfied with their service, have a stronger sense of commitment to the military as an organisation, and have greater subjective well-being.
4. Soldiers' psychological resilience mediates the connection between organisational factors and soldier-organisation outcomes: higher psychological resilience explains the connections between leadership styles, perceived team cohesion, perceived coworker support, and subjective job performance, satisfaction with service, organisational commitment, and subjective well-being.
5. Soldiers' psychological resilience is a mediating factor in the connection between individual factors and consequences for the

soldier and the organisation: higher psychological resilience explains the connections between soldiers' occupational self-efficacy, proactiveness, adaptability, intrinsic motivation and subjectively assessed job performance, satisfaction with service, commitment to the organisation and subjective well-being.

## METHODOLOGY

### Research participants

A quantitative cross-sectional study was conducted by interviewing soldiers of the Lithuanian military service members. The sample analyzed in the study consisted of 422 persons. Participants ranged in age from 19 to 58 years, with a mean of 34.41 years ( $SD = 8.94$ ). 201 (47.6%) research participants served for up to 10 years, 104 (24.6%) for 10–20 years, 115 (27.3%) for more than 20 years, 2 persons did not specify their length of service. Most of them have a bachelor's or master's degree – 194 (46.0%), 55 (13.0%) have graduated from college, 51 (12.1%) have received a occupational education, 119 (28.2%) have a high school education. 95 respondents (22.5%) are soldiers, 194 (46.0%) are non-commissioned officers, 75 (17.8%) are junior officers, 58 (13.7%) are senior officers.

### Research variables and measurement scales

The research questionnaire consisted of questions about the occupational and demographic characteristics of the research participants, the characteristics of the military organisation and variable evaluation scales.

All scales were used in the study after obtaining the consent from the authors, the statements of the scales were translated from English to Lithuanian using the double translation method. The wording of some statements, taking into account the occupational field of military service, has been minimally adjusted, the term “work” has been replaced by the term “service”.

*Soldiers' psychological resilience* was assessed with a nine-item scale developed and psychometrically validated by Näswall, Kuntz, Hodliffe, and Malinen (2016). Cronbacho  $\alpha = 0,87$

*Leadership style* was assessed with a multifactorial leadership questionnaire (*MLQ-5X – Multifactor Leadership Questionnaire*) (Bass & Avolio, 2000; Avolio & Bass, 2004). Each style consists of several

dimensions. The internal consistency (Cronbach's alpha) in this study was (0,70/0,92).

**Perceived team cohesion** was assessed using a six-item scale developed by Bollen and Hoyle (1990) (*Perceived Cohesion Scale*), which is used in numerous studies to assess an individual's attitude toward the focus of the group or team to which the individual belongs. The term *team cohesion* is used further in the text. The internal consistency (Cronbach's alpha) in this study was 0,88.

**Perceived coworker support** was assessed on the three-item *Social coworker support scale* of the *Copenhagen Psychosocial questionnaire – COPSOQ Network*, 2020; Burr et al., 2019. The term *coworker support* is used further in the text. The internal consistency (Cronbach's alpha) in this study was 0,84.

**Occupational self-efficacy** was assessed using the eight-item short version of Schyns, Rigotti and Mohr (2002) *occupational self-efficacy scale (OCCSEFF)*. The Lithuanian version of the scale is presented in the publication by Žukauskaitė, Bagdžiūnienė and Rekašiūtė Balsienė (2019). The internal consistency (Cronbach's alpha) in this study was 0,79.

**Proactivity** is assessed by Zampetakis (2008) using a six-item short scale of proactivity, which is based on the original 17-item proactivity scale developed by Bateman and Crant (1993). The internal consistency (Cronbach's alpha) in this study was 0,81.

**Adaptability** – a person's ability to adapt in new, uncertain situations, changing tasks, place of work or team members – was assessed on a scale of six statements created by O'Connell, McNeely and Hall (2008). The internal consistency (Cronbach's alpha) in this study was 0,79.

**Intrinsic motivation** was assessed on a scale of four statements (Gagné & Deci, 2005; Grant, 2008). Example statement: "The military profession inspires me." The internal consistency (Cronbach's alpha) in this study was 0,92.

**Commitment to the organisation** was assessed using the nine-item *Organisational Commitment Questionnaire (OCQ)* scale (Porter et al., 1974; Mowday, Steers & Porter, 1979; Yousef, 2003). The internal consistency (Cronbach's alpha) in this study was 0,90.

**Subjectively perceived job performance (In-role behavior)** was assessed on the four-statement scale of Williams and Anderson (1991). Job performance is behavior directed toward formal tasks, duties, and responsibilities, such as those outlined in a job description. The internal consistency (Cronbach's alpha) in this study was 0,84.

***Satisfaction with the service*** was assessed based on the respondents' answers to four questions prepared for this research about the soldiers' satisfaction with the service, leadership, cooperation and communication in the unit. The scale was compiled according to the satisfaction with service questionnaire filled out annually by the cadets of the General Jonas Žemaitis Military Academy of Lithuania, which was created based on the recommendations of Valor-Segura and colleagues (2020). The internal consistency (Cronbach's alpha) in this study was 0,81.

***Subjective well-being*** was assessed with a six-item scale that includes five life satisfaction items (Diener, 2000) and one additional summary item on the extent to which a person feels like a happy person. The internal consistency (Cronbach's alpha) in this study was 0,84.

### Research procedure and progress

Research method – live or online questionnaire survey (Permission No. 74 of the Ethics Committee (06-01-2022) to conduct a psychological research. All participants were informed about the research objectives, course, expected presentation of the results. It was indicated that participation is voluntary, the survey is anonymous, and the results obtained would be analyzed only in general and for scientific purposes only. Data were analyzed with *IBM SPSS 28.0* and *Mplus 8.7* (structural equation modeling) statistical programs.

## KEY RESULTS

### Descriptive statistics and intercorrelations of research variables

The research variables analyzed are soldiers' psychological resilience, organisational and individual characteristics, as well as job performance, satisfaction with service, organisational commitment, and soldiers' well-being. Descriptive statistics of the variables, including asymmetry and excess coefficients, are presented in Table 1.

Table 1. The most important statistical characteristics of the variables of organisational and individual factors, psychological resilience and consequences for the soldier and the organisation ( $N = 422$ )

	Variable	Min	Max	M	SD	Asym	Exc	Med
Organisational	Psychological resilience	2.33	5.00	4.00	0.51	-0.30	0.34	4.00
	Transformational style	0.4	4.0	2.55	0.74	-0.48	0.08	2.60
	Transactional style	0.0	4.0	2.23	0.72	-0.21	0.38	2.25
	Laissez-faire style	0.0	3.7	1.28	0.81	0.43	-0.46	1.25
	Team cohesion	1.00	5.00	3.81	0.69	-0.35	0.41	3.83
	Coworker support	1.33	5.00	3.89	0.81	-0.64	0.06	4.00
	Occupational self-efficacy	2.63	5.00	4.03	0.46	-0.02	-0.04	4.00
Individual	Proactivity	1.83	5.00	3.85	0.57	-0.20	0.28	3.83
	Adaptability	1.50	5.00	3.89	0.61	-0.35	0.22	3.92
	Intrinsic motivation	1.00	5.00	4.13	0.78	-0.88	0.75	4.25
	Commitment to the organisation	1.33	5.00	3.78	0.66	-0.39	0.22	3.89
	Job performance	2.25	5.00	4.11	0.55	-0.16	-0.28	4.00
	Satisfaction with the service	2.50	10.00	7.71	1.42	-0.87	0.83	8.00
	Well-being	1.83	5.00	3.78	0.63	-0.33	0.09	3.83

*Notes:* N – sample size; M – mean; SD – standard deviation; Med – median; Min – minimum value; Max – maximum value; Asym. – asymmetry coefficient; Exc. – excess coefficient. The standard error of the asymmetry coefficient for all variables is 0.12. The standard error of the excess coefficient for all variables is 0.24.

Based on the means and medians, the soldiers involved in the research rated the commanders' transformational leadership style higher than the transactional and Laissez-faire leadership styles. Comparison of the means by repeated measures ANOVA criterion showed that the means differ statistically significantly ( $F=215,9$ ,  $df = 2$  ir  $420$ ,  $p < 0,001$ ). A pairwise comparison of the means of the styles showed that the transformational style is rated higher than

the transactional ( $F= 54.4$   $df = 1$  and  $421$   $p < 0.001$ ) and the Laissez-faire leadership style ( $F= 386,9$ ,  $df = 1$  ir  $421$   $p < 0,001$ ).

The asymmetry coefficients of the variables assessing the positive aspects are mostly negative. This is especially characteristic of satisfaction with service and intrinsic motivation: soldiers tend to rate themselves and their immediate environment with higher than average scores.

Judging by the coefficients of asymmetry and excess, the deviations of the distributions of most variables from the normal distribution are not large. Several variables stand out with larger deviations – these are intrinsic motivation, perceived coworker support, satisfaction with service, but none of the coefficients falls outside the range  $[-1; +1]$  limits, so it can be considered that all quantitative variables are normally distributed.

Table 2. shows the Pearson coefficients of inter-variable correlations.

Table 2. Intercorrelations of research variables ( $N = 422$ )

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 Psychological resilience	-												
2 Transformational style	0.32**	-											
3 Transactional style	0.07	0.24**	-										
4 Laissez-faire style	-0.17**	-0.46**	0.12*	-									
5 Team cohesion	0.43**	0.44**	0.12*	-0.14**	-								
6 Coworker support	0.46**	0.40**	0.14**	-0.17**	0.53**	-							
7 Occupational self-efficacy	0.58**	0.20**	0.02	-0.09	0.33**	0.32**	-						
8 Proactivity	0.49**	0.17**	0.10*	0.01	0.27**	0.22**	0.56**	-					
9 Adaptability	0.47**	0.12*	0.01	-0.09	0.14**	0.18**	0.59**	0.42**	-				
10 Intrinsic motivation	0.44**	0.29**	0.08	-0.14**	0.38**	0.31**	0.41**	0.47**	0.28**	-			
11 Commitment to the organisation	0.52**	0.43**	0.12*	-0.18**	0.57**	0.40**	0.36**	0.43**	0.28**	0.66**	-		
12 Job performance	0.59**	0.11*	-0.02	-0.12*	0.32**	0.29**	0.54**	0.44**	0.39**	0.33**	0.38**	-	
13 Satisfaction with the service	0.39**	0.59**	0.03	-0.36**	0.56**	0.51**	0.28**	0.22**	0.19**	0.50**	0.62**	0.26**	-
14 Subjective well-being	0.51**	0.24**	0.02	-0.12*	0.38**	0.33**	0.40**	0.37**	0.34**	0.47**	0.54**	0.42**	0.45**

Notes: \* $p < 0.05$ ; \*\*  $< 0.01$ .

Most of the correlation coefficients presented in Table 2 are statistically significant ( $p < 0.01$ ), a number of coefficients show relatively strong connections, their values range from 0.4 to 0.66. Thus, methods of statistical analysis of variables – multiple regression analysis and structural equation modeling – are suitable for data analysis.

Psychological resilience is significantly positively correlated with transformational leadership style ( $r = 0.32$ ,  $p \leq 0.001$ ), all individual factors (correlation coefficients range from 0.44 to 0.58), while a negative correlation was obtained with Laissez-faire leadership style ( $r = -0.17$ ,  $p \leq 0.001$ ). Transactional style does not correlate with resilience.

Subjective job performance is positively related to all individual factors (correlation coefficients range from 0.33 to 0.54), perceived coworker support ( $r = 0.32$ ,  $p \leq 0.001$ ) and perceived team cohesion ( $r = 0.29$ ,  $p \leq 0.001$ ). The lowest correlation coefficients were obtained with transformational ( $r = 0.11$ ,  $p \leq 0.05$ ) and Laissez-faire leadership ( $r = -0.12$ ,  $p \leq 0.05$ ) styles.

Satisfaction with service is statistically significantly positively related to all research variables except for transactional and Laissez-faire leadership styles.

Commitment to the organisation is significantly positively related to all analyzed organisational and individual factors, except for the Laissez-faire leadership style - a significant negative correlation was obtained with it ( $r = -0.18$ ,  $p \leq 0.01$ ).

Subjective well-being is statistically significantly positively correlated with all research variables, except for the transactional leadership style, with which a non-significant correlation was obtained, as well as the Laissez-faire leadership style, with which well-being is negatively correlated ( $r = -0.12$ ,  $p \leq 0.05$ ).

When comparing the correlations of leadership styles with the research variables, it is noteworthy that the transformational leadership style is positively correlated with all variables. Transactional leadership style is positively related to organisational commitment ( $r = 0.12$ ;  $p \leq 0.05$ ), team cohesion ( $r = 0.12$ ;  $p \leq 0.05$ ) and coworker support ( $r = 0.14$ ;  $p \leq 0.01$ ). The Laissez-faire leadership style is negatively correlated with indicators characterizing military service, namely with satisfaction with service ( $r = -0.36$ ,  $p \leq 0.001$ ), commitment to the organisation ( $r = -0.18$ ,  $p \leq 0.001$ ), job performance ( $r = -0.12$ ,  $p \leq 0.05$ ) and subjective well-being ( $r = -0.12$ ,  $p \leq 0.05$ ).

## Prognostic factors of soldiers' psychological resilience

A linear regression model was constructed using the *Mplus* program. Since potential organisational and individual factors of psychological resilience are not isolated but operate together in a common system, all independent variables were included in the regression. Significant organisational factors of psychological resilience are team cohesion and coworker support, as well as individual factors – occupational self-efficacy, adaptability, proactiveness and intrinsic motivation.

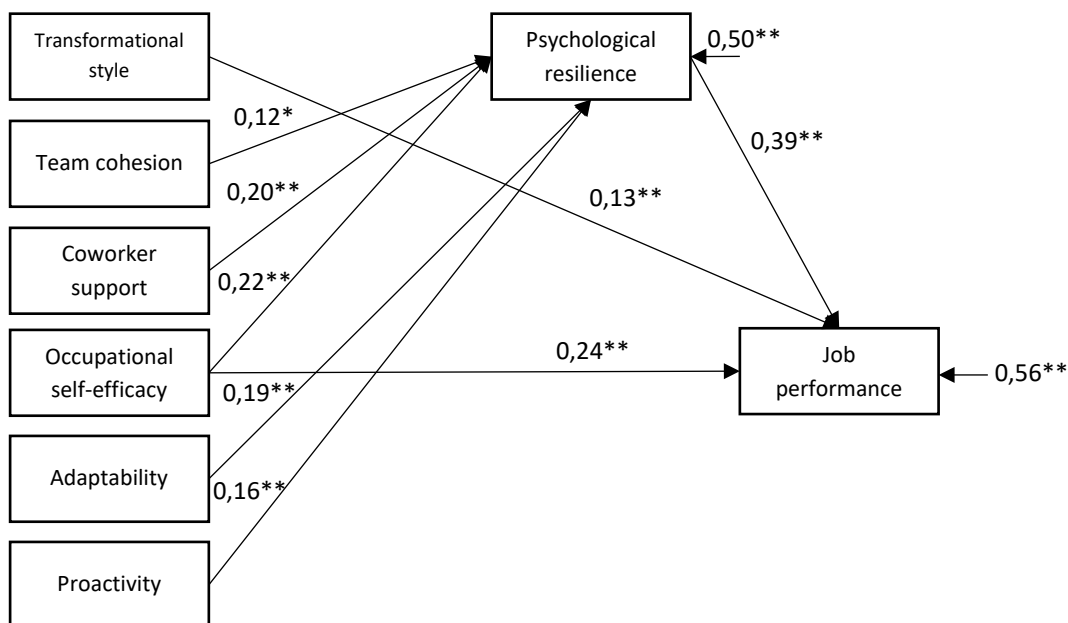
Table 3. Results of linear regression when independent variables are organisational and individual factors, dependent variable is psychological resilience

Independent variables	B	Standard error	beta	t	p	R <sup>2</sup>
<b>Model I. Organisational factors</b>						
Transformational style	0.052	0.038	0.075	1.36	0.175	R <sup>2</sup> = 0.271; p < 0.001
Transactional style	-0.010	0.032	-0.013	-0.29	0.771	
Laissez-faire style	-0.034	0.031	-0.055	-1.11	0.266	
<b>Team cohesion</b>	<b>0.170</b>	<b>0.038</b>	<b>0.235</b>	<b>4.52</b>	<b>&lt;0.001</b>	
<b>Coworker support</b>	<b>0.190</b>	<b>0.032</b>	<b>0.296</b>	<b>5.83</b>	<b>&lt;0.001</b>	
<b>Model II. Organisational and individual factors</b>						
Transformational style	0.029	0.032	0.042	0.92	0.361	R <sup>2</sup> = 0.500; p < 0.001
Transactional style	-0.006	0.026	-0.008	-0.22	0.824	
Laissez-faire style	-0.035	0.026	-0.055	-1.35	0.178	
<b>Team cohesion</b>	<b>0.093</b>	<b>0.033</b>	<b>0.126</b>	<b>2.798</b>	<b>0.005</b>	ΔR <sup>2</sup> = 0.229; p < 0.001
<b>Coworker support</b>	<b>0.124</b>	<b>0.027</b>	<b>0.198</b>	<b>4.606</b>	<b>&lt;0.001</b>	
<b>Occupational self-efficacy</b>	<b>0.241</b>	<b>0.056</b>	<b>0.217</b>	<b>4.329</b>	<b>&lt;0.001</b>	
<b>Proactivity</b>	<b>0.147</b>	<b>0.040</b>	<b>0.165</b>	<b>3.651</b>	<b>&lt;0.001</b>	
<b>Adaptability</b>	<b>0.156</b>	<b>0.037</b>	<b>0.186</b>	<b>4.227</b>	<b>&lt;0.001</b>	
<b>Intrinsic motivation</b>	<b>0.057</b>	<b>0.027</b>	<b>0.088</b>	<b>2.071</b>	<b>&lt;0.001</b>	

## The importance of psychological resilience to service-related organisational and soldier-relevant outcomes

### The significance of psychological resilience for military performance

The model describing the significance of psychological resilience in predicting subjectively assessed job performance and its mediating role in the connections between organisational and individual factors with the dependent variable – job performance - is presented in Figure 1.



Notes: statistically significant ( $p < 0.05$ ) connections and their standardized regression coefficients are shown; \*  $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$

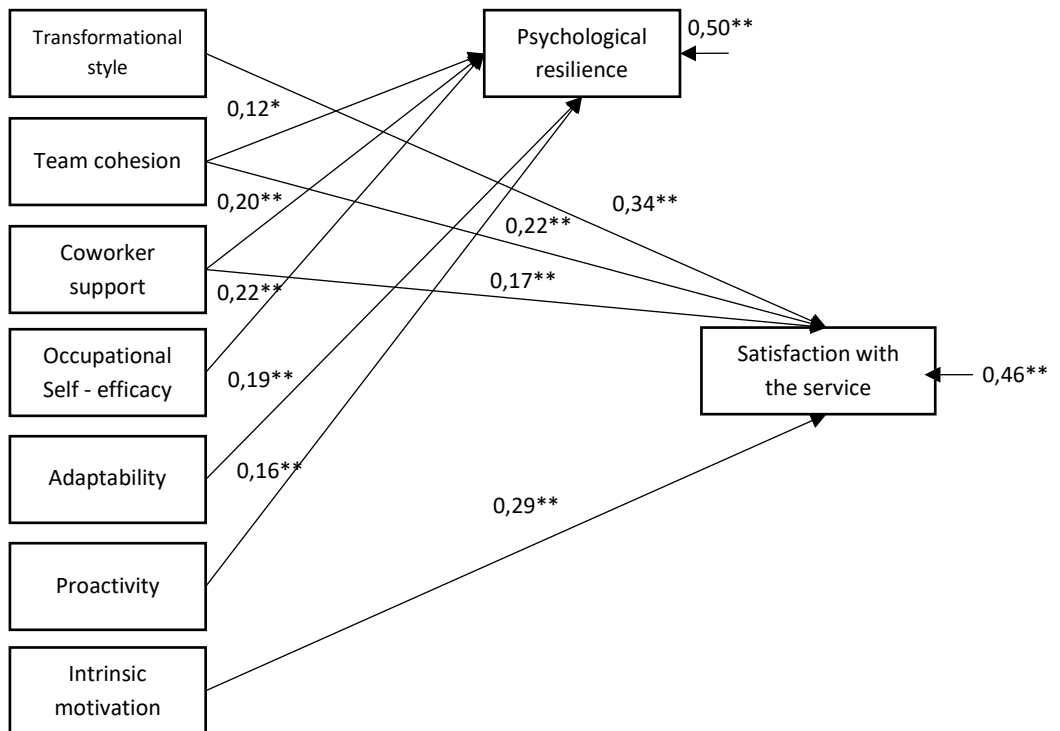
Figure 1. A model of the connection of organisational and individual factors to job performance in which psychological resilience is a mediator

Model suitability indicators:  $\chi^2 = 13.72$ ,  $df = 5$ ,  $p = 0.012$ ,  $\chi^2/df = 2.74$ ,  $CFI = 0.98$ ,  $TLI = 0.95$ ,  $RMSEA = 0.064$ ,  $SRMR = 0.029$ . The coefficient of determination of this model  $R^2 = 0.43$ . Analyzing the results presented in Figure 1., it can be seen that the model explains 43.0% of the variance in job performance and that psychological resilience is a mediator of team cohesion, coworker support, adaptability and proactivity in relation to job performance. Occupational self-efficacy predicts job performance both directly (beta = 0.24,

$p < 0.001$ ) and through the mediator – psychological resilience. Psychological resilience is not a mediator of the connection between transformational style and job performance. Transformational style directly predicts job performance, this connection is statistically significant, but very weak ( $\beta = 0.13, p < 0.05$ ).

### 1.1.1. The significance of psychological resilience to satisfaction with service of soldiers

The model describing the significance of psychological resilience in predicting soldiers' satisfaction with service and its mediating role in the connections between organisational and individual factors with the dependent variable – soldiers' satisfaction with service, is presented in Figure 2.



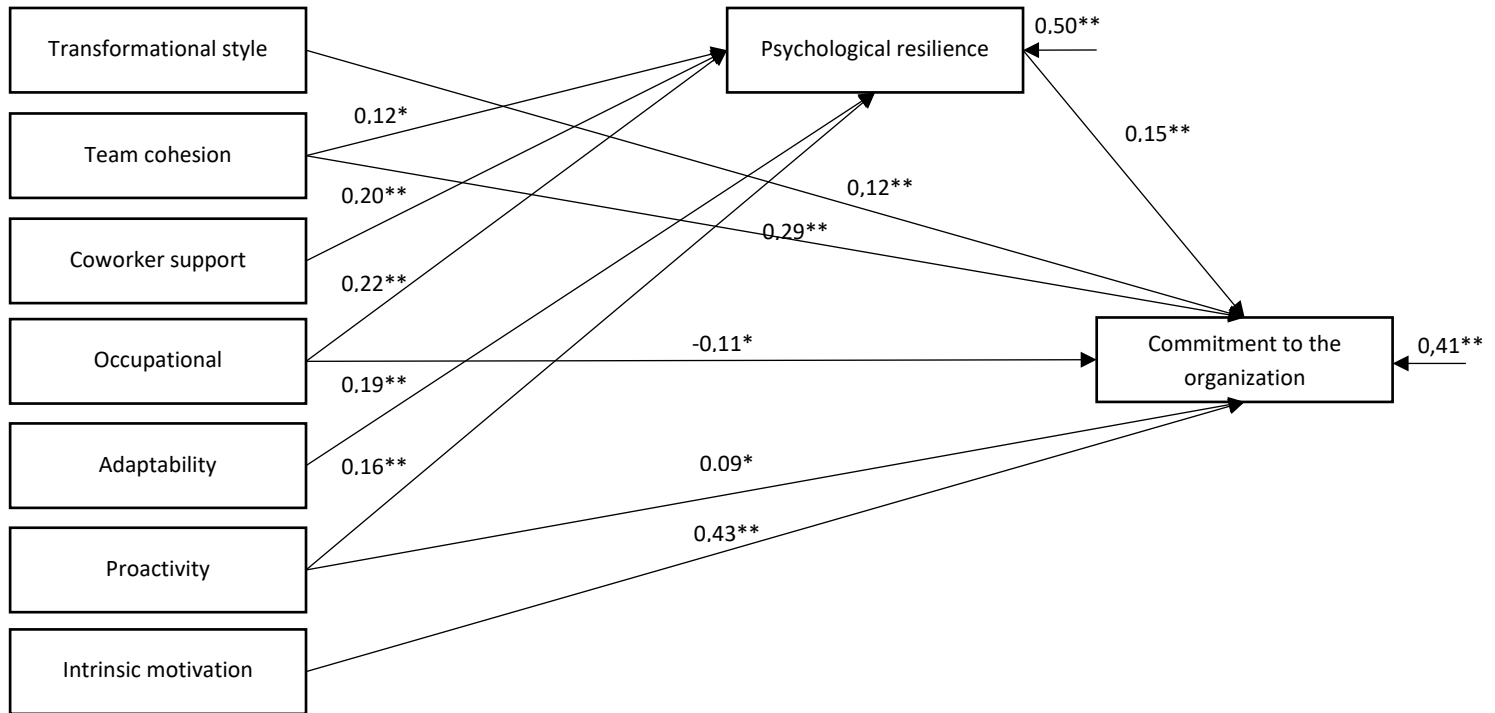
Notes: statistically significant ( $p < 0.05$ ) connections and their standardized regression coefficients are shown; \*  $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$

Figure 2. A model of the connection of organisational and individual factors to satisfaction with service in soldiers with psychological resilience as a mediator

Model suitability indicators:  $\chi^2 = 13.68$ ,  $df = 5$ ,  $p = 0.012$ ,  $\chi^2/df = 2.74$ , CFI = 0.99, TLI = 0.95, RMSEA = 0.026, SRMR = 0.032. The coefficient of determination of this model  $R^2 = 0.49$ . Analyzing the results presented in Figure 2., it can be seen that the model explains 49.0% of the dispersion of soldiers' satisfaction with the service, but psychological resilience does not predict the soldiers' satisfaction with the service and is not a mediator of the connection between the analyzed variables and job satisfaction. Since the connection between resilience and satisfaction with service is not significant, it was removed from the final model. Satisfaction with service is directly predicted by transformational leadership style ( $\beta = 0.34$ ,  $p < 0.001$ ), team cohesion ( $\beta = 0.22$ ,  $p < 0.001$ ), coworker support ( $\beta = 0.17$ ,  $p < 0.001$ ) and intrinsic work motivation ( $\beta = 0.29$ ,  $p < 0.001$ ). Soldiers who value the transformational style of commanders, the team cohesion they belong to, who indicate that they feel stronger coworker support when it is needed, and who feel motivated not by external incentives, but by the content of their activities (intrinsic motivation) are more satisfied with their service. However, the individual characteristics of soldiers – occupational self-efficacy, adaptability, proactivity – are not directly predicted by the service of soldiers' satisfaction.

#### 1.1.2. The significance of psychological resilience to the commitment of soldiers to the organisation

A model describing the significance of psychological resilience in predicting soldiers' commitment to the organisation and its mediating role in the connections between organisational and individual factors with the dependent variable – soldiers' commitment to the organisation is presented in Figure 3.



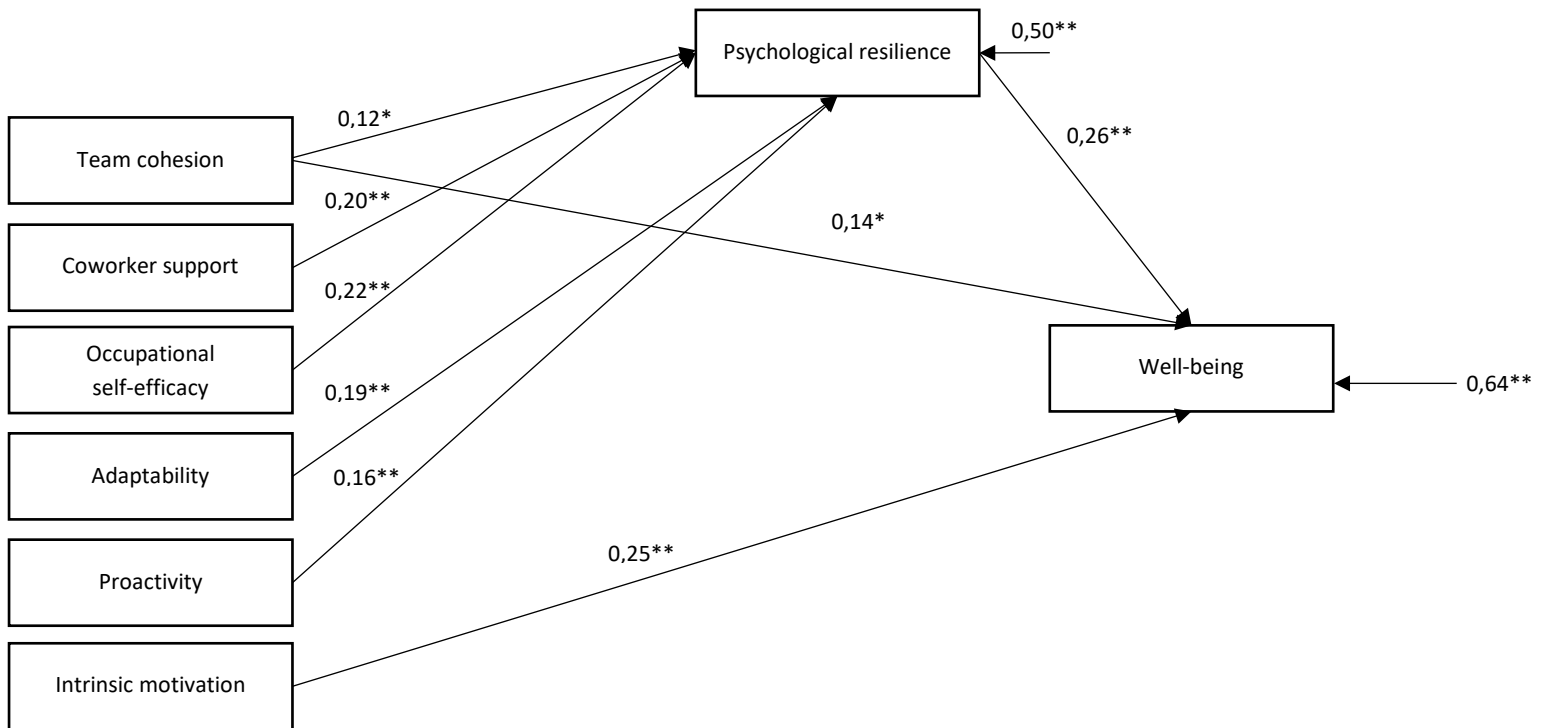
Notes: statistically significant ( $p < 0.05$ ) connections and their standardized regression coefficients are shown; \*  $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$

Figure 3. A model of the connection of organisational and individual factors to soldiers' organisational commitment with psychological resilience as a mediator

Model suitability indicators:  $\chi^2 = 10.058$ ,  $df = 4$ ,  $p = 0.012$ ,  $\chi^2/df = 2.51$ , CFI = 0.99, TLI = 0.96, RMSEA = 0.060, SRMR = 0.024. The coefficient of determination of this model  $R^2 = 0.59$ . Analyzing the results presented in Figure 3., it can be seen that the model explains 59.0% of the dispersion of commitment to the organisation and that psychological resilience is a mediator of the perceived coworker support and the adaptability in relation to commitment to the organisation. Perceived team cohesion and proactiveness have a positive direct effect on organisational commitment (beta = 0.29,  $p < 0.001$  and beta = 0.09,  $p = 0.041$ ) and also have a positive indirect effect through psychological resilience, which acts as a partial mediator of these connections. Occupational self-efficacy has a negative direct effect on organisational commitment (beta = -0.11,  $p = 0.025$ ). Psychological resilience is also not a mediator of the connection between transformational style and commitment to the organisation, as the results show that transformational style positively predicts commitment to the organisation only directly, although this connection is not strong (beta = 0.12,  $p < 0.05$ ).

#### 1.1.3. The significance of psychological resilience to the subjective well-being of soldiers

The model describing the significance of psychological resilience in predicting the subjective well-being of soldiers and its mediating role in the connections between organisational and individual factors with the dependent variable – the well-being of soldiers – is presented in Figure 4.



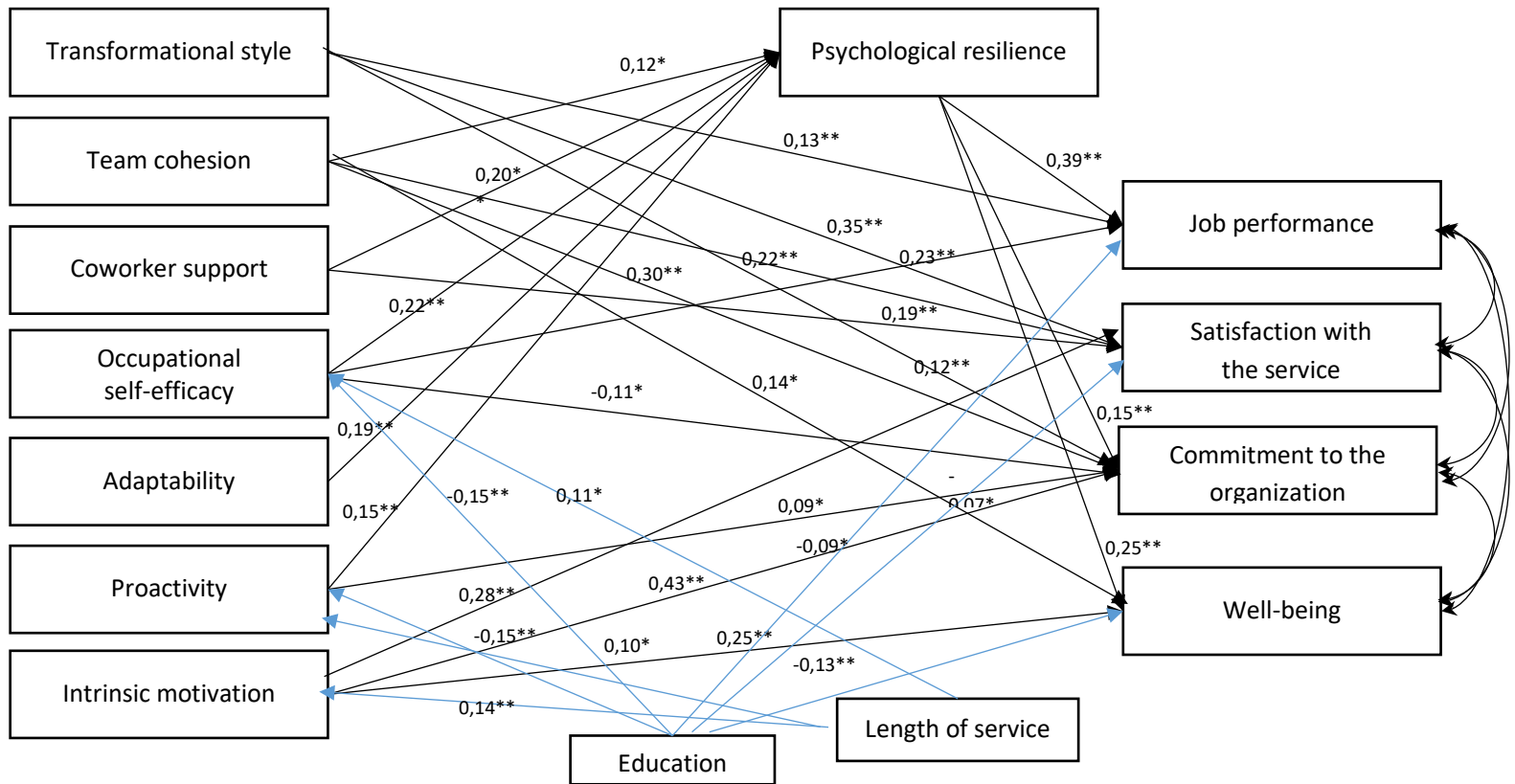
Notes: statistically significant ( $p < 0.05$ ) connections and their standardized regression coefficients are shown. \*  $p < 0.05$ ; \*\*  $p < 0.01$

Figure 4. A model of the connection of organisational and individual factors to soldier well-being with psychological resilience as a mediator

Model suitability indicators:  $\chi^2 = 11.80$ ,  $df = 5$ ,  $p = 0.012$ ,  $\chi^2/df = 2.36$ , CFI = 0.98, TLI = 0.96, RMSEA = 0.057, SRMR = 0.032. The coefficient of determination of this model  $R^2 = 0.34$ . Analyzing the results presented in Figure 4., it can be seen that the model explains 34.0% of the dispersion of the soldiers' well-being indicator and that psychological resilience is a mediator in the connections between coworker support, occupational self-efficacy, adaptability and proactivity with the well-being indicator. Team cohesion enhances soldiers' well-being both through the mediator psychological resilience (beta = 0.031,  $p < 0.05$ ) and directly (beta = 0.14,  $p = 0.012$ ). Psychological resilience is also not a mediator of the connection between intrinsic work motivation and soldiers' well-being, as the results show that intrinsic motivation positively predicts well-being only directly (beta = 0.25,  $p < 0.001$ ).

#### 1.1.4. A generalized model of the connections between study variables

The results of the four models presented in subsections 3.4.1–3.4.4 are summarized by a general model, which presents all possible connections between independent and dependent variables, with psychological resilience as a mediator (see Figure 5.). When calculating, all considered independent and dependent variables were included in one model, and all direct and indirect (through psychological resilience as an intermediate variable) connections were specified. This model also controls for soldiers' education and length of service. Only statistically significant connections are presented in the final generalized model.



Notes: statistically significant ( $p < 0.05$ ) connections and their standardized regression coefficients are shown. \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ . Correlations between predictor exogenous variables are not shown in the figure, although they are included in the model. The education indicator is coded in reverse order, i.e. a higher number means a lower level of education.

Figure 5. Generalized model illustrating all statistically significant connections obtained between independent and dependent variables with psychological resilience as mediator.

Model suitability indicators:  $\chi^2 = 6.84$ ,  $df = 6$ ,  $p = 0.336$ ,  $\chi^2/df = 1.14$ , CFI = 1.0, TLI = 0.994. RMSEA = 0.018 (90% confidence interval 0.00–0.068). SRMR = 0.013. The presented results of the general model confirm the results presented in models 3.4.1/3.4.4.

Higher military education is associated with better job performance (beta = -0.085,  $p = 0.044$ ), higher satisfaction with service (beta = -0.073,  $p = 0.038$ ) and higher ratings of subjective well-being (beta = -0.129,  $p = 0.002$ ). Among personal factors, higher education is associated with higher occupational self-efficacy (beta = -0.149,  $p = 0.002$ ) and stronger proactivity (beta = -0.154,  $p = 0.002$ ).

Greater length of service is associated with higher occupational self-efficacy (beta = 0.110,  $p = 0.023$ ), with greater proactivity (beta = 0.095,  $p = 0.049$ ) and with stronger intrinsic motivation of soldiers (beta = 0.140,  $p = 0.002$ ).

Mediation connections were investigated using SEM and Mplus software. The model includes all factors as independent variables (X), psychological resilience as a mediator (M), and organisational and soldier-relevant outcomes as independent variables (Y). Controlled variables in the model are education and length of service. The significance of the mediating connection was tested by bootstrapping by calculating the 99% confidence intervals of the regression coefficients of the indirect connection (effect). The 99% confidence level was chosen to isolate the most important indirect effects. The mediation effect was considered significant when the confidence interval did not include zero.

The following was found:

- Positive indirect connections of perceived coworker support, occupational self-efficacy, adaptability, proactivity with job performance through the mediator – psychological resilience;
- Positive indirect connections of coworker support, adaptability and proactivity with organisational commitment when psychological resilience is the mediator.
- Positive indirect connections of coworker support, occupational self-efficacy, proactivity and adaptability with soldiers' subjective well-being, when the mediator is psychological resilience.

In all these cases, direct effects are insignificant and cumulative effects do not occur.

Table 4. Standardized direct, indirect (through psychological resilience), and joint effects of factors on organisation- and soldier-relevant outcomes

X	M	Y	Overall effect		Direct effect		Indirect effect	
			C	PI	c'	CI	a * b	PI
Team cohesion	Psychological resilience	Job performance	<b>0.146**</b>	<b>0.007; 0.285</b>	0.099	-0.034; 0.231	0.048	-0.008; 0.118
Coworker support	Psychological resilience	Job performance	0.091	-0.046; 0.222	0.013	-0.117; 0.144	<b>0.078**</b>	<b>0.024; 0.151</b>
Occupational self-efficacy	Psychological resilience	Job performance	<b>0.315**</b>	<b>0.153; 0.469</b>	<b>0.230**</b>	<b>0.079; 0.383</b>	<b>0.085**</b>	<b>0.020; 0.184</b>
Adaptability	Psychological resilience	Job performance	0.098	-0.030; 0.228	0.025	-0.099; 0.152	<b>0.073**</b>	<b>0.025; 0.144</b>
Proactivity	Psychological resilience	Job performance	0.145	-0.001; 0.290	0.086	-0.048; 0.216	<b>0.059**</b>	<b>0.004; 0.133</b>
Team cohesion	Psychological resilience	Job performance	<b>0.314**</b>	<b>0.207; 0.433</b>	<b>0.296**</b>	<b>0.193; 0.409</b>	0.018	-0.002; 0.060
Coworker support	Psychological resilience	Job performance	0.030	-0.092; 0.150	0.000	-0.126; 0.122	<b>0.030**</b>	<b>0.004; 0.075</b>
Occupational self-efficacy	Psychological resilience	Job performance	-0.078	-0.202; 0.051	-0.111	-0.241; 0.020	<b>0.033**</b>	<b>0.003; 0.082</b>

X	M	Y	Overall effect		Direct effect		Indirect effect	
			C	PI	c'	CI	a * b	PI
Adaptability	Psychological resilience	Job performance	0.091	-0.024; 0.202	0.063	-0.056; 0.178	<b>0.028**</b>	<b>0.002; 0.077</b>
Proactivity	Psychological resilience	Job performance	0.111	-0.005; 0.230	0.089	-0.023; 0.206	<b>0.023**</b>	<b>0.001; 0.067</b>
Team cohesion	Psychological resilience	Job performance	<b>0.167**</b>	<b>0.026; 0.307</b>	0.137	-0.006; 0.279	0.031	-0.003; 0.093
Coworker support	Psychological resilience	Job performance	0.105	-0.021; 0.228	0.055	-0.076; 0.183	<b>0.050**</b>	<b>0.014; 0.111</b>
Occupational self-efficacy	Psychological resilience	Job performance	0.047	-0.119; 0.212	-0.008	-0.170; 0.162	<b>0.055**</b>	<b>0.013; 0.129</b>
Adaptability	Psychological resilience	Job performance	<b>0.155**</b>	<b>0.014; 0.298</b>	0.108	-0.035; 0.255	<b>0.047**</b>	<b>0.012; 0.107</b>
Proactivity	Psychological resilience	Job performance	0.056	-0.105; 0.214	0.017	-0.132; 0.176	<b>0.038**</b>	<b>0.004; 0.095</b>

Notes: 1. \* p < 0.05; \*\*p < 0.01; X – independent variable; M – mediator; Y – dependent variable; C – overall effect coefficient; c' - coefficient of direct effect; a \* b – coefficient of indirect effect; PI – the 99% confidence interval of the coefficient.

Summarizing the results of the analysis of the mediating effects of soldiers' psychological resilience, it can be stated that psychological resilience is a significant mediator of the connections between many organisational and individual factors and consequences important to the organisation and the soldier (options 1, 2, 5 of mediation connections).

## DISCUSSION OF RESULTS

The main phenomenon analyzed in this dissertation research is the soldiers' psychological resilience, which is examined from two perspectives. Firstly, the significance of subjectively perceived transformational, transactional and Laissez-faire leadership, team cohesion, coworker support and individual factors (occupational self-efficacy, proactivity, adaptability, intrinsic motivation) on the soldiers' psychological resilience is analysed. Secondly, the connections between psychological resilience and the consequences for the soldier and the organisation are explored: perceived job performance, satisfaction with service, commitment to the organisation and subjective psychological well-being. The direct connections of resilience with the aforementioned consequences and the importance of resilience as an intermediate variable (mediator) for the connections of organisational and individual characteristics with these consequences were examined.

### Study variables grouped by demographic and occupational characteristics

When examining the correlations of psychological resilience with social and demographic indicators, it was found that those holding managerial positions rated their occupational self-efficacy higher than specialists. When comparing the groups according to the length of service, it was found that there were statistically significant differences in occupational self-efficacy, proactiveness, intrinsic motivation, satisfaction with service and subjective well-being. When comparing soldiers by type of force (land, air, and sea), those serving in the Air Force rated team cohesion the best. It should be emphasized that the social and demographic characteristics of the soldiers are weakly associated with the analyzed research variables.

Organisational and individual factors of soldiers' psychological resilience

## Organisational factors and soldiers' psychological resilience

Leadership style and resilience. It was found that the transformational leadership style is positively correlated with the soldiers' psychological resilience ( $r = 0.32, p \leq 0.01$ ), the Laissez-faire leadership style is negatively correlated ( $r = -0.17, p \leq 0.01$ ), and the transactional style and psychological resilience do not correlate with each other (see Table 2). However, the results of the regression analysis, when all three leadership styles were included in the group of independent variables, did not confirm the aforementioned connections – none of the perceived leadership styles directly predicts the soldiers' psychological resilience. The research reveals that transformational leadership can strengthen soldiers' connection with work and organisation, creating a positive atmosphere that increases job satisfaction, motivation and commitment (Sefidan et al., 2021).

The results of this research are quite unexpected, but it is possible that there exist more complex connections between the management methods applied by the manager and the personal characteristic of employees – psychological resilience. The results of this research did not confirm the significance of transformational, transactional and Laissez-faire leadership styles on the soldiers' psychological resilience.

Perceived team cohesion and resilience. The results of the correlational and regression analysis of this research confirm that soldiers who value their team cohesion more give higher scores to their responses to the statements of the psychological resilience scale: higher perceived team cohesion is associated with higher soldiers' psychological resilience. This confirms the results obtained by other authors (Fors Brandebo et al., 2022; Kamphuis et al., 2012).

Perceived coworker support and resilience. When assessing the impact of coworker support on the soldiers' psychological resilience, it was found that it is the strongest of all organisational factors related to the soldiers' psychological resilience. Coworker support and moral support encourage cooperation towards common outcomes (Kox et al., 2022) and are particularly important in the uncertain and complex situations of risk and vulnerability that characterize the military context.

Organisational resources of soldiers' psychological resilience are not equally significant for soldiers' psychological resilience. Although transformational and Laissez-faire leadership styles are related to soldiers' psychological resilience, none of the studied styles predict it. Of the studied organisational factors, soldiers' psychological resilience is most strongly and

positively predicted by group-level resources – team cohesion and coworker support.

### Individual factors and soldiers' psychological resilience

In this research, occupational self-efficacy, adaptability, proactiveness and intrinsic work motivation are included in the group of individual resources of soldiers' psychological resilience. Positive correlations between all these personal characteristics and psychological resilience have been found.

Occupational self-efficacy is the strongest predictor of soldiers' psychological resilience compared to other analyzed individual characteristics. This is confirmed by the research results of other authors. For example, Kamphuis and colleagues (2012) assessed soldiers' psychological resilience before and during military deployment and found self-efficacy to be a strong predictor of soldiers' psychological resilience.

The adaptability is manifested as assessing the situation, taking advantage of opportunities to obtain information about the work environment, the situation, correcting behavior and maintaining emotional balance. It provides an opportunity to cope with uncertainty, acquire new skills and adapt to changing circumstances (O'Connell et al., 2008).

Proactivity. The application of soldier proactivity training programs confirms that proactive behavior helps anticipate challenges, apply measures to reduce them, and at the same time strengthens soldiers' resilience (Cornum, Matthews, & Seligman, 2011). Soldiers characterized by greater proactivity do not retreat when faced with difficult tasks, but take the initiative, have a stronger will and are able to persistently pursue a goal. In this research, proactivity explains 16.5% of the variance in soldiers' psychological resilience and acts as a personal resource of soldiers' resilience.

Intrinsic motivation. The main emphasis of this characteristic is associated with the motives for performing the activity. High intrinsic motivation for performing an activity means that a person performs an activity motivated not by external, but by internal motives related to the content of the activity being performed. This research examines intrinsic motivation as a potential resource of soldiers' psychological resilience, and the results demonstrate that intrinsic motivation, like other examined individual characteristics, is positively related to psychological resilience, predicting it and explaining 8.8% of the variation in psychological resilience (see Tables 2 and 3.). Intrinsic motivation may also act as a mediator to explain the connections of resilience with various outcomes, such as the intention of employees to leave the organisation (Bekesiene et al., 2022). Therefore, it is

relevant to carry out more detailed research on the links between intrinsic motivation and soldiers' psychological resilience.

The role of soldier psychological resilience in the connection of organisational and individual factors to soldier and organisation outcomes

The significance of psychological resilience for job performance, satisfaction with service, commitment to the organisation and well-being was analyzed. The fourth objective of the research is related to the role of soldiers' psychological resilience as a mediator of the connection between organisational and individual factors with perceived job performance, satisfaction with service, commitment to the organisation and subjective well-being.

In this thesis, five models were tested using structural equation modeling. Four models examine the predictors of an individual dependent variable, while the fifth model combines all independent and dependent variables. Resilience is included as an intermediate variable. Each model included the independent variables transformational, transactional, and Laissez-faire leadership, perceived team cohesion, perceived coworker support, occupational self-efficacy, adaptability, proactiveness, and intrinsic motivation.

Perceived job performance is positively correlated with psychological resilience and all independent variables except transactional leadership. The obtained results confirm the research results published by other authors. For example, Kašpárková and colleagues (2018) found that there is a positive linear connection between resilience and job performance: resilience helps people cope with challenges, work effectively with colleagues, engage more actively in work processes and thus improve job performance.

The mediating relations model, which examines the role of psychological resilience in the connections of organisational and individual factors with job performance, confirms that positive job performance is predicted by transformational leadership, team cohesion, coworker support, occupational self-efficacy, adaptability and proactivity (see Figure 1). The model explains 43.0% of the variance in job performance. Transformational leadership predicts job performance directly, and indirectly, through psychological resilience as a full mediator, it is predicted by team cohesion, coworker support, adaptability and proactivity. Occupational self-efficacy is related to job performance both directly and through the mediator – psychological resilience. Team cohesion, coworker support, occupational self-efficacy, adaptability, and proactivity are indirectly related to a more

pronounced subjective evaluation of job performance through higher psychological resilience as a mediating factor that explains the mechanism of the connection between these independent variables and job performance.

Correlation analysis of satisfaction with service and other research variables showed that the soldiers' psychological resilience is positively correlated with satisfaction with service ( $r = 0.39, p \leq 0.01$ , see Table 2). In this research, satisfaction with service is also significantly positively related to all organisational and individual factors, except Laissez-faire leadership style, with which a negative connection was obtained, and transactional leadership, with which satisfaction with service is not correlated (see Table 2).

The mediating connection model, which examines the role of psychological resilience in the connections of organisational and individual factors with satisfaction with service of soldiers, confirms that transformational leadership style, team cohesion, coworker support and intrinsic motivation positively predict satisfaction with service (see Figure 2.). The model explains 49.0% of the variance in Job performance.

The role of psychological resilience as a mediator in the study of the connection between organisational and individual factors with satisfaction with service was not confirmed.

Commitment to the organisation. In this respect, soldier resilience is also positively related to organisational commitment and this connection is reasonably strong ( $r = 0.52, p \leq 0.01$ ). This corresponds to the research data of other authors. For example, Shin et al. (2012) and Meng et al. (2019) found positive connections between resilience and organisational commitment: more resilient employees have an optimistic mindset, favor future changes in the organisation, feel committed to the organisation, and have no intention of leaving it. Organisational commitment is also positively correlated with all independent variables in this research, including transactional leadership, although this connection is not strong ( $r = 0.12, p \leq 0.05$ ). An exception is the Laissez-faire leadership style, with which commitment is negatively correlated (see Table 2). Psychological resilience and team cohesion are most strongly associated with organisational commitment. Soldiers with higher psychological resilience who value their commanders' transformational style, team cohesion, and coworker support feel more committed to the organisation.

The model of mediating connections (see Figure 3.), which examines the role of psychological resilience in the connection between organisational and individual factors with soldiers' commitment to the organisation, confirms that higher resilience predicts greater soldiers' commitment to the organisation. Commitment is directly positively predicted by transformational

leadership style, team cohesion, proactivity and intrinsic motivation. Indirectly, through psychological resilience, commitment to the organisation is predicted by team cohesion, coworker support, adaptability and proactivity. The model explains 59.0% of the variance in the organisational commitment indicator.

A contradictory result was obtained for the connection between occupational self-efficacy and commitment to the organisation: self-efficacy in the mediation model is directly related to commitment in a negative connection, although this connection is not strong ( $r = -0.11$ ,  $p \leq 0.05$ , see Figure 3.), and the linear correlation is positive ( $r = 0.36$ ,  $p \leq 0.01$ , see Table 2.). The positive correlation obtained in this research is supported by the results of many other studies (Syabarrudin, Eliyana, & Naimah, 2020; Agu, 2015; Maria et al., 2021), although they were conducted by analyzing a sample of workers of other professions rather than soldiers. It can be concluded that the connections between occupational self-efficacy and commitment found in this research cannot be unambiguously interpreted. It is appropriate to examine these connections in more detail in studies of larger samples of soldiers.

Subjective well-being is positively correlated with psychological resilience and other independent variables, except for transactional leadership, with which the correlation is insignificant, and Laissez-faire leadership, with which subjective well-being is negatively correlated, although the connection is not strong ( $r = 0.12$ ,  $p \leq 0,05$ ).

The analysis of the mediating connections of the assumptions of subjective well-being of soldiers in this research showed that well-being is directly and positively predicted by team cohesion and intrinsic motivation (see Figure 4.), and indirectly, through psychological resilience, well-being is positively predicted by team cohesion, coworker support, occupational self-efficacy, adaptability and proactivity. In the mediation model, when the dependent variable is well-being, the role of psychological resilience is positive, which means that a higher assessment of an organisational (team cohesion, coworker support) or individual factor (occupational self-efficacy, adaptability and proactivity) corresponds to a higher-rated soldier's well-being. This is confirmed by other authors' conclusions about the importance of psychological resilience for the well-being of soldiers (Fernandes & Madhulika, 2024; Griffith & West, 2013).

Summarizing the results of the study of the assumptions and significance of the soldiers' psychological resilience for the army and the consequences important to the soldier, it can be argued that the resilience of soldiers positively predicts the subjective assessment of job performance, the

commitment of soldiers to the organisation and personal subjective well-being. Soldiers with higher levels of psychological resilience rate their job performance higher in terms of how they complete work tasks and achieve performance goals. Also, they feel more committed to the organisation, agree with its goals and values, feel more attached to it and do not want to leave it. In terms of subjective well-being, more resilient soldiers indicate greater subjective well-being, say that their life is close to the imagined ideal, that they achieve important things in life, feel like happy people. Subjective well-being connects the soldier's occupational activity with a broader phenomenon of attitude to life, reveals that the effects of resilience related to occupational activity can be associated not only with the phenomena characterizing occupational activity and the connection with the military as an organisation, but also with the broader life context.

A significant role of soldiers' psychological resilience as an intermediate variable – mediator in the links between organisational and individual factors with three of the four analyzed outcomes – job performance, commitment to the organisation and well-being, was determined, but the role of resilience as a mediator is not the same. The value of resilience as an intermediary variable (mediator) was determined for the connections of organisational and individual factors with the following outcomes:

- Team cohesion and job performance, commitment to the organisation, subjective well-being;
- Coworker support and commitment to the organisation;
- Occupational self-efficacy and job performance, commitment to the organisation, subjective well-being;
- Adaptability and perform work, commitment to the organisation, subjective well-being;
- Proactivity and job performance, commitment to the organisation, subjective well-being.

In mediation models, psychological resilience does not predict satisfaction with service. Transformational leadership directly predicts job performance, job satisfaction, and organisational commitment. Intrinsic motivation also only directly predicts job satisfaction, organisational commitment, and well-being. Indirect relations in the aforementioned links due to psychological resilience as a mediating factor were not identified.

## CONCLUSIONS

1. The research of the assumptions and consequences of the soldiers' psychological resilience, taking into account occupational activities and individual characteristics, revealed organisational and individual characteristics – resources of resilience of soldiers, which create favorable conditions for maintaining resilience and help soldiers to properly perform their occupational activities, strengthen their connection with the organisation and well-being.
2. The research found that organisational and individual resources are important for the soldiers' psychological resilience, but their significance varies.
  - Within the organisational resilience resources group, soldiers' psychological resilience is predicted by perceived team cohesion and perceived coworker support. Soldiers who perceive their team as more focused and are confident that they will always receive support and help from their colleagues if needed rate their psychological resilience higher. Transformational leadership style has a positive linear connection with resilience, Laissez-faire leadership style has a negative connection, and transactional style has no correlation with resilience. Neither leadership style predicts soldiers' psychological resilience.
  - All the individual resources of resilience examined in the research positively predict the soldiers' psychological resilience: soldiers who rate their occupational self-efficacy higher, have more confidence in their occupational competences, are more proactive, are able to adapt and have higher intrinsic work motivation feel more resilient.
  - Comparing the significance of organisational and individual factors on resilience, it was found that the strongest predictors of soldiers' psychological resilience are occupational self-efficacy and perceived coworker support.
3. Soldiers' psychological resilience positively predicts subjective evaluation of job performance, soldiers' organisational commitment, and personal subjective well-being, but does not predict soldiers' satisfaction with service. Soldiers with higher levels of psychological resilience rate their job performance better in terms of how they complete work tasks and achieve performance goals. They are more committed to the organisation, agree with its goals and values, feel more attached to it and are reluctant to leave the service. In terms of subjective well-being, it was found that more resilient soldiers rate their well-being higher, indicate that their life is close to the imagined ideal, they achieve important things in life, they feel like happy people. Subjective well-being connects a soldier's occupational

activity with a broader outlook on life, therefore, the resilience of soldiers can be associated not only with phenomena characterizing occupational activity and the connection with the army as an organisation, but also with a broader life context.

4. Soldiers' psychological resilience is a mediating variable and explains the connections between organisational factors and outcomes for the soldier and the organisation.
  - Perceived team cohesion and coworker support are indirectly related to higher subjective job performance and greater organisational commitment through higher psychological resilience in soldiers as a mediating factor.
  - Perceived team cohesion is indirectly related to greater soldiers' subjective well-being through higher soldiers' psychological resilience as a mediating factor
5. Soldiers' psychological resilience is a mediating variable and explains the connections between individual factors and outcomes for the soldier and the organisation. Occupational self-efficacy, proactivity and adaptability are indirectly related to higher rated job performance, stronger commitment of soldiers to the organisation and greater subjective well-being due to higher soldiers' psychological resilience as a mediating factor.
6. The role of psychological resilience as a mediating factor in the connection between intrinsic motivation and the studied outcomes has not been established. Intrinsic motivation directly predicts satisfaction with service, commitment to the organisation, and subjective well-being of soldiers.
7. Occupational and demographic characteristics of the study participants are not related to soldiers' psychological resilience, subjectively assessed transformational leadership style and commitment to the organisation. Significant correlations of other variables with the following demographic indicators were found: transactional leadership is rated higher by soldiers of younger age, secondary education, serving up to 10 years; Laissez-faire leadership and team cohesion – ground forces soldiers; the coworker support and the adaptability – men; occupational self-efficacy – soldiers of older age, with higher education, serving in the position of commander; proactivity – older, with higher education, serving for more than 20 years; intrinsic motivation – older and serving for more than 20 years; job performance – soldiers with higher education; satisfaction with service – soldiers who have served for more than 20 years; subjective well-being – women and soldiers with higher education and serving for more than 20 years.
8. The study revealed that team cohesion and coworker support can be attributed to the soldiers' psychological resilience in the group of organisational characteristics, and occupational self-efficacy, proactivity,

adaptability and intrinsic motivation of soldiers in the group of individual factors. Soldiers who rate these factors higher feel more psychologically resilient.

## CURRICULUM VITAE

Rosita Kanapeckaitė

[rosita.kanapeckaitė@fsf.vu.lt](mailto:rosita.kanapeckaitė@fsf.vu.lt)

+ 370 61564675

### IŠSILAVINIMAS

2018–2023 Psichologijos doktorantūros studijos Vilniaus universitete

2013–2016 Podiplominės Kognityvinės elgesio terapijos studijos Lietuvos sveikatos mokslų universitete

2009–2011 Organizacinės psichologijos magistrantūros studijos Vilniaus universitete

2006–2009 Psichologijos bakalauro studijos Vilniaus universitete

2001–2003 Teisės magistro studijos Mykolo Romerio universitete

1997–2002 Teisės bakalauro studijos Mykolo Romerio universitete

### PROFESINĖ VEIKLA

2023 – iki dabar Vilniaus universitetas, Psichologijos institutas, jaunesnioji asistentė

2002 – iki dabar Lietuvos kariuomenė

## PUBLIKACIJŲ SĄRAŠAS

### Mokslinės publikacijos disertacijos tema

1. Kanapeckaitė, Rosita; Bagdžiūnienė, Dalia. Relationships between team characteristics and soldiers' organizational commitment and well-being: the mediating role of psychological resilience // *Frontiers in psychology*. Lausanne : Frontiers Media SA. eISSN 1664-1078. 2024, vol. 15, p. [1-15]. DOI: [10.3389/fpsyg.2024.1353793](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1353793).
2. Kanapeckaitė, Rosita; Bekešienė, Svajonė; Bagdžiūnienė, Dalia. Reserve soldiers' psychological resilience impact to sustainable military competences: on the mediating role of psychological skills (effort, self-efficacy, proactivity) // *Sustainability: Section Psychology of Sustainability and Sustainable Development*. Basel : MDPI. ISSN 2071-1050. eISSN 2071-1050. 2022, vol. 14, iss. 11, art. no. 6810, p. [1-17]. DOI: [10.3390/su14116810](https://doi.org/10.3390/su14116810).
3. Bekesiene, S., Smaliukienė, R., Kanapeckaitė, R. (2023). The Relationship between Psychological Hardiness and Military Performance by Reservists: A Moderation Effect of Perceived Stress and Resilience. *Healthcare*, 11(9), 1-22. DOI: [10.3390/healthcare11091224](https://doi.org/10.3390/healthcare11091224)

### Spausdinta recenzuota konferencijų medžiaga

1. Bekešienė, S., Navickienė, O., & Kanapeckaitė, R. (2022). Modelling a cause-and-effect relationship of resilience promotion by fuzzy DEMATEL- trapezoidal structure. In *Proceedings of the 12th International Defense and Homeland Security Simulation Workshop (DHSS 2022): 19th International Multidisciplinary Modeling & Simulation Multiconference* (pp. 1-10). Rome: CAL-TEK srl. doi:10.46354/i3m.2022.dhss.001 [Scopus] [M.kr.: N 001, S 006] [Indėlis: 0,166] [Remėjai: Research Council of Lithuania (LMT LT); Finansuojantys projektai: P-LU-22-71 Žmogiškojo potencialo vaidmens modeliavimas siekiant užtikrinti šalies gynybą šiuolaikinių Atitikimas VU atvirosios prieigos nuostatams grėsmių akivaizdoje; [Indėlis autoriniais lankais: 0,119]
2. Bekešienė, S., Kanapeckaitė, R., Smaliukienė, R., Navickienė, O., Meidutė-Kavaliauskienė, I., Bagdžiūnienė, D., & Vaičaitienė, R. (2022). Moderated Mediation in the Relationship Between Self-Efficacy and the Effectiveness of Military Training for Reservists. In *Challenges to*

National Defence in Contemporary Geopolitical Situation  
CNDCGS'2022: Proceedings of 3rd International scientific conference:  
15-16 September, 2022 Vilnius, Lietuva (pp. 314-321). Vilnius: General  
Jonas Zemaitis Military Academy of Lithuania.  
doi:10.47459/cndcgs.2022.39 [Scopus] [M.kr.: N 001, S 006] [Indėlis:  
0,071] [Remėjai: Research Council of Lithuania (LMTLT);  
Finansuojantys projektai: Project agreement No. S-LU-22-9; [Indėlis  
autoriniais lankais: 0,041]

### **Kiti pranešimai disertacijos tema**

1. ICCBTMTBM 2022: XVI., „International Conference on Cognitive Behavioral Therapy, Maladaptive Thought and Belief Modification" Vienna, Austria July 28-29, 2022. Žodinis pranešimas „The Relationship Between Soldiers' Psychological Resilience, Leadership Style and Organisational Commitment."
2. „Challenges to National Defence In Contemporary Geopolitical Situation CNDCGS' 2022. Žodinis pranešimas "The Impact of Psychological Resilience on Soldier Performance in the Lithuanian Armed Forces" 15 – 16 September, 2022 Vilnius, Lithuania.

UŽRAŠAMS

UŽRAŠAMS

Vilniaus universiteto leidykla  
Saulėtekio al. 9, III rūmai, LT-10222 Vilnius  
El. p. [info@leidykla.vu.lt](mailto:info@leidykla.vu.lt), [www.leidykla.vu.lt](http://www.leidykla.vu.lt)  
[bookshop.vu.lt](http://bookshop.vu.lt), [journals.vu.lt](http://journals.vu.lt)  
Tiražas 15 egz.