



UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Business • Arts • Technology

Edgars Joksts-Bogdanovs

**ORGANISATION-STAKEHOLDER COOPERATION:
ORGANISATION AND MILITARY FAMILY**

SUMMARY OF THE DOCTORAL DISSERTATION

Scientific discipline: Social Science

Sub-discipline: Economics and Business

Scientific supervisors:

Prof., Dr.sc. administr. Iveta Ludviga

Dr.sc.pol. Artis Pabriks

Riga, 2025

Joksts-Bogdanovs, E. (2025). Organisation-stakeholder cooperation: organisation and military family. Riga: 191 pp. Summary of PhD thesis, Riga, 47 pp. Published in accordance with the decision of the RISEBA Promotion Council as of 25 August 2025; No. 25/10-3.1/5

The Doctoral Dissertation was developed at RISEBA University of Business, Arts and Technology from 2022 to 2025.

The Doctoral Dissertation is written in Latvian. It consists of an introduction, four chapters, conclusions and proposals, a list of references and appendices. It is 191 pages long and includes 19 figures, 20 tables and 6 annexes. The list of references includes 212 sources of information.

Scientific supervisors:

1. **Iveta Ludviga**, Dr.sc. administr, Professor, RISEBA University of Applied Sciences, Latvia.
2. **Artis Pabriks**, Dr.sc.pol., Latvia.

Reviewers:

1. **Arnis Sauka**, Dr. rer. pol., Professor, Stockholm School of Economics in Riga, Latvia.
2. **Roel Schouteten**, Ph.D., Associate Professor, Radboud University, Nijmegen School of Management, Netherlands.
3. **Jānis Bērziņš**, Dr. sc. Oec., Dr. sc. Pol., Assistant Professor, BA School of Business and Finance, Latvia.

The doctoral thesis will be defended at the public session of the Promotion Council of Economics and Business, RISEBA University of Applied Sciences, at 14:00 on 03 December 2025, in Meža Street 3, Riga.

The doctoral thesis and summary are available at the Library of the RISEBA University of Applied Sciences, Meža Street 3, Riga.

The doctoral thesis was accepted for the commencement of the scientific degree Doctor of Science (Ph. D.) in Social Sciences by the Promotion Council of the RISEBA University of Applied Sciences on 25 August 2025.

Chairman of the Promotion Council: Andrejs Čirjevskis, Dr. oec., Professor.

Secretary of the Promotion Council: Vulfs Kozlinskis, Dr.habil.oec., Professor emeritus.

ACKNOWLEDGEMENT:

I hereby confirm that I am the author of this doctoral thesis, which was submitted for review to the Promotion Council of RISEBA University of Applied Sciences to obtain the Doctor of Science (Ph.D.) degree in Economics and Business. This doctoral thesis has not been submitted to any other university in order to receive any scientific degree.

Edgars Joksts-Bogdanovs, 1.09.2025.

To submit reviews, please contact RISEBA, Meža Street 3, Riga, LV-1048, Latvia. E-mail: riseba@riseba.lv.
Phone: +371 26465351; +371 67500265

© Edgars Joksts-Bogdanovs, 2025
© RISEBA University of Business, Arts and Technology, 2025

ISBN: 978-9984-705-71-2

Contents

Contents	3
List of abbreviations and conditional designations	5
Scientific terminology	6
INTRODUCTION	7
Object and subject of the study.....	9
Aim and objectives of the thesis.....	9
Hypotheses	9
Theoretical frame work of the study.....	10
Overview of the research methods used in the thesis	10
Theses for defence	11
Novelty.....	11
Limitations of the study	11
Validation of the results	12
1.THEORETICAL FRAMEWORK OF THE STUDY.....	13
1.1. Principles for selecting scientific literature	13
1.2. Stakeholder management	13
1.3 Military organisation and military family	13
1.4 The role of the military family as a stakeholder.....	13
1.5 Organisational stakeholder conflicts in the context of a military organisation and their consequences - work-life balance	15
1.6 Conflict resolution strategies from the perspective of the Dual Concern Theory	16
1.7 Conservation of Resources Theory (COR theory).....	17
1.8 Community support.....	18
1.8.1 Experiences from countries around the world in supporting military families	19
Theoretical frame work and research model	20
2. RESEARCH METHODOLOGY	22
2.1 Quantitative research methodology	23
2.2 Qualitative research methodology.....	25
3. EMPIRICAL STUDY	26
3.1. Quantitative data analysis	26
3.1.1. Socio-demographic characteristics of respondents	26
3.1.2. Quantitative data analysis methods.....	26
3.1.3. Data analysis step 1: reliability, validity and descriptive statistics	27
3.1.4. Descriptive statistics.....	28
3.1.5. Step 2 of data analysis: hypothesis testing	30
3.1.6. Importance-rating analysis	32
3.1.7. Data Analysis Step 3: Necessary Conditions Analysis (NCA)	34

3.2.	Qualitative data analysis.....	36
3.2.1.	Analysis of responses to the open questionnaire	36
3.2.2.	Analysis of focus group results	38
3.2.3.	Integration of quantitative and qualitative results	39
4.	DISCUSSION	41
	CONCLUSIONS	44
	RECOMMENDATIONS	45
	RECOMMENDATIONS FOR FURTHER RESEARCH.....	47

LIST OF ABBREVIATIONS AND CONDITIONAL DESIGNATIONS

Abbreviation	Explanation
I-O	Institution-Occupation
O-S cooperation	Organisation-Stakeholder Cooperation
COR theory	Conservation of Resources Theory
MC&FP	U.S. military communities and family policy
DoD	U.S. Department of Defence
ASV	United States of America
COMT	Competitive strategy of conflict resolution
AVO	Avoidance strategy of conflict resolution
COMR	Compromise strategy of conflict resolution
COL	Collaborative conflict resolution strategy
ACC	Accommodative conflict resolution strategy
PS	Partner satisfaction
WFC	Work-Family Conflict
COMS	Community Support
CBM	Common Method Bias
VIF	Increasing dispersion factor
FWC	Family-Work Conflict
QMI	Marriage quality index
CAMPS	Community Assessment of Military Perceived Support Scale
ROCI-II	Organisational Conflict Inventory-II scale
PLS-SEM	Partial Least Squares Structural Equation Modelling method
NCA	Necessary Condition Analysis
AVE	Average Variance Extracted
HTMT ratio	Heterotrait-Monotrait ratio
STDEV	Standard Deviation
IPMA	Importance-Performance Analysis
LN	Latent Variables
NN	No necessary condition

SCIENTIFIC TERMINOLOGY

Concept	Definition/Explanation	Sources
Military family	Military servicemember and his/her spouse, as well as their children (including adopted children) and/or the servicemember's parents who share a household with the servicemember.	Gribble, et al., 2018
Military organisation	A hierarchical organisation comprising the armed forces of a country and all the types of forces within them.	de Carvalho & Lima, 2023; Edmunds, et al., 2016
Military Community	A military community is an organised group of individuals from the military sector. They share common goals and values. Active-duty soldiers, veteran non-commissioned officers (NCOs), and their family members can be considered part of this community.	Menestrel & Kizer, 2019; Conforte, et al., 2017a
Work-family conflict	A form of interrole conflict in which the role pressures from the work and family domains are mutually incompatible in some respect. That is, participation in the work (family) role is made more difficult by virtue of participation in the family (work) role.	Greenhaus & Beutell, 1985
Stakeholder conflict	Stakeholder conflict arises in situations where the interests of different parties are in opposition, thereby hindering the achievement of common goals. Such conflict affects the relationships between the parties and can be addressed through ethical, strategic, or pragmatic approaches.	Kujala, et al., 2022
Military organisation – military family conflict	The conflict between the military organisation and the military family refers to a situation in which the demands placed on a service member by the military organisation are in contradiction with the needs and expectations of their family members. This type of conflict generates psychological and functional strain that limits the service member's ability to fulfil both professional and family roles effectively, negatively affects the well-being of family members, and may disrupt the functioning of the military organisation.	Own contribution
Resilience of the military family	The capacity and resources of military families to adapt successfully to their current situation and to cope with the challenges and emotional, social and practical difficulties associated with military service.	MacDermid, et al., 2014

* The definitions of the above terms have been developed by the author of the study based on literature analysis and military organisations around the world experience. Explanatory notes have been added to define the terms, thereby framing and creating a common understanding of how each term is used within the scope of the study

INTRODUCTION

Stakeholder management in the context of management science is viewed as a crucial and relevant process for any organisation (Carter, 2021). Stakeholders include individuals and groups without whose involvement and support it would be difficult or impossible for an organisation to continue its activities and even its existence (Mitchell, et al., 1997) - employees, customers, suppliers, business partners and all others who in any way have a direct or indirect influence on the organisation's activities. Stakeholder strategy demonstrates that an organisation does not exist in isolation from the rest of the world; it is surrounded by 'players' with whom there is constant interaction and whose interests can influence the organisation, just as they can influence the organisation (Jeurissen, 2004) .

Stakeholder management research has shown the importance of managing the relationship between an organisation and its many stakeholders (Bundy, et al., 2018). Successful engagement with stakeholders contributes to organisational success, performance and quality (Harrison, et al., 2022). The success or failure of the contact between an organisation and its stakeholders influences both the day-to-day processes of the organisation and the performance, well-being and well-being of its employees. Good stakeholder contact facilitates employees' daily work, and its absence, on the contrary, makes communication between employees and at the hierarchical level throughout the organisation difficult and complex. This can affect the culture of an organisation at the level of artefacts, expressed beliefs and values, and core beliefs (Schein, 2010). Stakeholder influence can thus be seen as a broad, holistic and multi-layered process that has long-term lasting effects on the relationships between the organisation and its stakeholders.

Researchers have concluded that for an organisation to develop and improve, it must learn to look at itself through the eyes of its stakeholders, changing its perspective and seeing its self as if from the outside. Communication must go beyond the usual intra-organisational communication and further include communication with stakeholders. Stakeholders cannot be controlled, but interactions with stakeholders can be managed. Through dialogue, an organisation and its stakeholders can build trusting relationships based on openness, accountability and cooperation (Jeurissen, 2004) .

The author has analysed the scientific literature and found that several researchers (e.g. Santos, et al., 2023; Menezes, et al., 2022; Borria, et al., 2022; Goyal, 2020) highlight the paucity of research on stakeholder management and governance and note that the studies that have been carried out in this area have mainly focused on a particular aspect of stakeholder management, without addressing the issue in a complex way. Studies conducted by other researchers support this observation (Nguyen & Mohamed, 2018; Mashali, et al., 2020; Nguyen & Mohamed, 2021; Corazza, et al., 2024). They recommend that stakeholder research should take an integral view of the issue and stress the need to align private and public interests (Kujala, et al., 2022). The need for a stakeholder management strategy and the ability to be flexible during the implementation of the strategy, taking into account stakeholder standards and values where possible, is also emphasised (Linnerud, et al., 2023; Song, et al., 2025; Zamri, et al., 2023).

This study proposes to use the military organisational environment as a context to explore stakeholder management, based on the assumption that the military environment is more likely to generate conflict between the organisation and its stakeholders. Management science researchers have often used the military domain as a starting point for creating definitions of strategy-related terms (Desjardins, et al., 2021). Similarly, in the current times of business turmoil as well as economic and social crisis, it may be particularly important to consider the context of the military organisation, which traditionally has extensive experience in conflict and crisis resolution. Taylor and colleagues point out that scholars in the military and business worlds have much to learn from each other and call for further research at the intersection of these two interests (Taylor, et al., 2013) . This study focuses on military organisations as the context of the research. However, it emphasises that the results of the study are also applicable to any organisation in a civilian setting.

In the context of military organisations, stakeholder management is crucial due to the critical nature of military operations, which have a significant impact on the well-being of military personnel and their families. The well-being of military families, in turn, has a profound effect on national security. From a stakeholder management perspective, the military family is important, yet an understudied stakeholder of the military organisation (Castro & Sullivan, 2018). The United States (US) military community and family policy is a good example of integrating this stakeholder into the military family system (Menestrel & Kizer, 2019). This experience could also be helpful in the context of business organisations.

The principles of military organisations are increasingly converging with those of business organisations. In the last century, studies have shown that the armed forces are losing their institutional characteristics and shifting towards a profession-oriented or market-based model (Moskos, 1977; Moskos, 1986). As the Institutional-Occupation (I-O) model suggests, the military is moving away from an institutional orientation, traditionally

characterised as public service, and towards a vocational orientation, characterised as solely work orientation (Moskos, 1986; Taylor, et al., 2013).

Thus, the military can be studied from the perspective of the business environment, and the study of military organisations can, in turn, teach management strategy researchers a great deal.

Under-researched questions

The relevance of the topic "Organisation-Stakeholder Cooperation: Organisation and Military Family" is based on both the lack of research on stakeholder management and the scarcity of research on military organisations from an organisational governance perspective.

Management researchers still underestimate the military organisation as a rich and vast source of knowledge. For example, Allen and Coates (2009) suggest that the military organisation should be studied as a public service organisation due to its unique competencies and capabilities, such as strategic, operational and tactical planning knowledge. There is a lack of empirical research on the role of military organisations in public administration, and researchers highlight the need for more research on the military organisations (Charbonneau, et al., 2021). Researchers have concluded that military organisation research can provide valuable insights into the field of business organisation research (Hasselbladh & Yeden, 2020).

Today, the military organisation of any country takes on a wide range of roles beyond traditional defence and security. This evolution is driven by the changing nature of the modern military organisation and its interface with society (Edmunds, et al., 2016). The role of the military organisation is emphasised, focusing on creating value for society in a variety of ways, not only providing security (Black, et al., 2021). In some countries, military organisation is key to political, economic and social development (de Carvalho & Lima, 2023). Furthermore, in an analysis of 70 security strategies in 37 Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) countries, scholars have identified three key roles of military organisations that influence civil-military relations: collective defence, collective security and helping the people (Wilen & Strombom, 2022). Kalkman and Pascal emphasise the importance of military power in maintaining balance in Eastern Europe, especially in asymmetric conflicts, as well as the need to analyse the patterns of Western armed forces (Kalkman & Pascal, 2019). Furthermore, researchers have found that increased military partnerships and participation have positive effects on national economies (Black, et al., 2021) and growth (Utrero-Gonzalez, et al., 2019).

Military organisations are also highly valuable for research from a stakeholder management perspective. Inadequate stakeholder management can lead to incompatibilities and conflicts between the organisation and its stakeholders. The military environment enhances the expression of management processes in its changing, demanding and often extreme context; therefore, by studying military organisations and their stakeholders, the results can be successfully adapted and applied in the context of civil organisations, including business.

From a stakeholder management perspective, military families are important, influential, and still under-researched stakeholders in military organisations (Castro & Sullivan, 2018). The US military community and family policy is an excellent example of integrating this stakeholder into the military family system (Menestrel & Kizer, 2019), yet many European countries, including Latvia, still lack this experience.

In a business environment, stakeholder conflict is unpleasant and disruptive, but it typically has a limited impact on broader society. When conflicts arise between a family and a military organisation, the situation can be classified as extreme because it can have unpredictable consequences.

Military organisation provides an exciting and extreme context in which to study conflict management. There is a lack of research on the family as a stakeholder in the military organisation. Admittedly, the conflict between the military organisation and the military family is interesting because of its dual nature. Changing military missions and tasks affect military members and their families, and work-family conflict directly affects the psychological well-being of military family members (Huffman, et al., 2017).

Several researchers have studied work-family conflict in the military organisation and the military family. For example, Vuga and Juvan (2013), and Segal (1986), found that both the family and the military can be seen as 'greedy institutions', as the demands of the military often exceed those of the family, especially during deployment. Mills & Torte (2018) highlighted the unique challenges faced by spouses of military service members, including irregular work hours, prolonged separations, and frequent relocations. Koraila (2021) highlighted that organisations need to address work-family conflicts to prevent negative consequences for military personnel such as stress, low performance and absenteeism. Desivilya and Gai (1996) identified and analysed successful work-life balance strategies in military families, including couple relationships. These studies highlight the complex and multifaceted nature of work-family conflict in the military, as well as the importance of conflict resolution in supporting the well-being of military service members and their families. Successfully managing conflict requires

balancing concern for achieving goals with concern for other people and maintaining healthy relationships (Langton et al., 2013). The Dual Concern Theory, as found in the conflict management literature, classifies conflict resolution strategies into those that prioritise concern for others or concern for self (Bolino et al., 2022). Within the Dual Concern Theory, Langton (2013) proposes 5 conflict resolution strategies: 1) competing; 2) avoiding; 3) compromising; 4) accommodating; and 5) collaborating.

Similar situations can arise in businesses where the nature of the work requires employees to travel to another country or a remote location, such as construction companies.

Using the military domain, this study addresses the question of how organisations and their key stakeholders—families—interact with each other to reduce work-family conflict, and what support is needed from the community. Previous studies have not examined community support mechanisms as a means to mitigate work-family conflict from a Dual Concern Theory perspective. Similarly, research on stakeholder management has given little attention to the family as an important stakeholder in many organisations and to community support as a mechanism to ensure alignment between the organisation and its stakeholders.

Object and subject of the study

(1) The **military family** is the **object of study**;

(2) As the **subject of** the study, the family's participation in the conflict and conflict mitigation mechanisms between the military organisation and the family are examined, integrating Organisation-Stakeholder Fit Theory, Conservation of Resources Theory and the Dual Concern Theory.

Aim and objectives of the thesis

The aim is to identify strategies for resolving family and organisational conflicts, as well as the role of community support, and to develop a family-support-oriented model for reducing family-work conflict using a military organisation and military family as an example.

In order to achieve the aim of the study, the author has set the following **objectives**:

(1) Integrate Organisation-Stakeholder Fit Theory, Resource Conservation Theory and Dual Concern Theory in the context of military families;

(2) To conduct theoretical research on the problems and challenges that may affect military families in the context of Organisation-Stakeholder Fit Theory and to analyse the experiences of other countries in respect to military family support mechanisms;

(3) Using a survey of military families, identify work-family conflict resolution strategies and the level of community support needed;

(4) To conduct a study on the necessary measures to establish a system of support for military families in Latvia in order to increase family members' satisfaction with the support offered by the military organisation;

(5) Based on the results of the research and theoretical insights, develop a community support model that would increase military families' understanding of the everyday life of military personnel.

Hypotheses

For the quantitative part of the study, the following hypotheses (H) are put forward:

H1: Collaborative conflict resolution strategies are statistically significantly, negatively associated with work-family conflict, holding other factors constant, moderate it and have the greatest conflict-reducing effect of all conflict resolution strategies.

H2: Collaborative conflict resolution strategies are statistically significantly and positively associated with partner satisfaction, other factors being held constant.

H3: Support from the military community is a necessary condition for reducing work-family conflict.

H4: The support of the military community is a necessary condition for partner satisfaction.

In addition to the qualitative part of the study, a **research question (RQ)** is posed:

RQ: What needs to be included in a community support model to ensure effective organisation-stakeholder cooperation?

Theoretical framework of the study

The theoretical framework of the study is based on a literature review and empirical research. The author focuses on stakeholder management and organisation-stakeholder collaboration in the context of the military organisation and its major stakeholder, the military family. The author discusses the importance of organisational-stakeholder compatibility and collaboration in the context of the military family, focusing particularly on partner satisfaction, including relationship satisfaction and communication satisfaction, and its impact on the family as a system. The theoretical framework of the thesis is based on the integration of the Organisation-Stakeholder (O-S) fit, Dual Concern and Conservation of Resources (COR) theories.

The underlying assumption of this study is that of Moskos (1977), who proposed that military service is being transformed from a value-based occupation to a professional occupation, with variables including legitimacy, commitment, compensation systems, spousal support groups, and legal protection during and after service. This had an impact on the previous understanding of service by both military personnel and military organisations (Moskos, 1977).

As the author views the military family as an organisational stakeholder, the theoretical framework draws on Stakeholder Theory (Freeman, 1984), which has evolved as a significant component of strategic management science since its emergence in the 1980s. As Edward Freeman, author of Stakeholder Theory, has pointed out, the 21st century is marked by a focus on "managing for stakeholders" (Freeman, 2018), as research increasingly demonstrates and emphasises the role of stakeholders in organisational performance. Next, the Organisation-Stakeholder Fit Theory (O-S fit theory), proposed by Bundy et al., is applied as a complement to Stakeholder Theory. This theory explains the behaviour of both parties and emphasises the importance of achieving value congruence and strategic complementarity in the critical interaction between an organisation and its stakeholders (Bundy, et al., 2018).

Family-work conflict in the military context can lead to incompatibility between the organisation and stakeholders and consequently lower the well-being of military personnel. The conflicts that inevitably arise between the military organisation and the military family as a result of this important interaction are examined by the author through the prism of Conservation of Resources (COR) theory (Hobfoll, 1989). This theory describes the motivations that drive people to both preserve their current resources and seek new resources when inter-family conflict arises and essential resources are inevitably lost in the process, in an attempt to balance both work and family roles.

To reduce conflicts between the military organisation and the military family, the author applies Dual Concern Theory. The Dual Concern Model is a widely accepted approach in the conflict management literature, however the relationship between the dimension of concern (for self and others) and the choice of conflict resolution strategies remains unproven (Sorenson, et al., 1999). Furthermore, Oskarsson and colleagues (Oskarsson, et al., 2021) call for further research on military family members' perceptions of work-life balance in the military family.

Overview of the research methods used in the thesis

The study is based on the positivist paradigm. A mixed-methods study was conducted, with the quantitative phase taking priority, while the qualitative phase was used to complement the quantitative study's results with data-driven recommendations. Based on Creswell's notation (Creswell & Plano Clark, 2011), the method applied was labelled as QUAN → QUAL, indicating that the methods were applied sequentially and each had its own objective.

A quantitative research design was employed to investigate the relationship between work-family conflict and partner satisfaction, utilising five conflict resolution strategies, as well as perceived community support from the respondents. A structured survey was conducted between August 23, 2023, and September 26, 2023. Structural equation modelling (PLS-SEM) in combination with necessary conditions analysis (NCA) was used to analyse the quantitative data. The structured questionnaire also included open-ended questions, which provided qualitative data. This data was analysed after the quantitative data analysis, together with the qualitative data obtained in the next step.

Focus group interviews were organised to explore the need for community support and to understand the details of the type of support. The opportunity for spouses and other family members of military personnel to apply to participate in the focus group was advertised in all regions of Latvia, but the most significant response came from Kurzeme. The focus group interview took place on 5 June 2024 in Liepaja. Thematic analysis was used to analyse the qualitative data.

Theses for defence

- (1) Use of collaborative conflict resolution strategies ensures the least work-family conflict in the context of collaboration between organisations and their stakeholders, military families.
- (2) Use of collaborative conflict resolution strategies ensures the highest satisfaction of the stakeholder (family member) with the partner.
- (3) The use of accommodating conflict resolution strategies ensures higher partner satisfaction but does not reduce conflict between the organisation and its stakeholders.
- (4) Community support is a necessary condition for reducing work-family conflict and ensuring cooperation between the organisation and the family as a stakeholder.
- (5) Community support mechanisms should include practical and emotional/psychological support opportunities for military families, provide military families with socialisation opportunities that build a foundation for military family identity, strengthen the sense of military community and foster a sense of belonging.

Novelty of the Research

Theoretical novelty:

- (1) Dual Concern Theory is applied to mitigate conflicts between a military organisation and its external influencer, the military family.
- (2) The scientific discussion on the application of Organisation-Stakeholder Fit Theory (O-S fit theory) and Conservation of Resources Theory (COR theory) in the military field is expanded, highlighting the need for community support to ensure cooperation between organisations and their stakeholders. Community support is proposed as a mechanism for ensuring organisation-stakeholder cooperation, which could be applied in similar professions and civil organisations, including business.

Practical novelty:

- (1) A modern model of support for military families is being developed, which would potentially increase military families' understanding of the everyday life of a family member in the military service in Latvia and thus build family resilience and satisfaction with the opportunities offered by military service. Elements of the model developed can also be used in business organisations facing similar stakeholder management challenges.

Methodological novelty:

- (1) A unique survey that combines conflict resolution strategies with community support and is applicable to organisational and stakeholder conflict research, not only in the military but also in other organisations.

Examining stakeholder cooperation through the lens of the military organisation and the military family creates a more nuanced context and can broaden the perspective on how to resolve conflicts between the organisation and its stakeholders. Finding and applying successful and practical solutions to conflicts between stakeholders in a military environment can improve the performance of military personnel, thereby contributing to the overall goals of the organisation and also to the public interest.

Overall, this study contributes to research and practice by integrating conflict resolution strategies to achieve organisation-stakeholder compatibility and understanding how organisations and stakeholders can work together. The results are applicable to both military and business organisations.

Limitations of the study

- (1) Territorial limitation - the empirical study was carried out in Latvia.
- (2) This is a cross-sectional study and is limited to a specific time.
- (3) The military family is seen as a stakeholder in the military organisation.
- (4) The current tense situation in the world and the war in Ukraine affect military families, and the confidentiality requirements currently in force in military organisations do not allow the inclusion of military personnel in the study. In another political and military context, the situation could be different. However, the current situation also has its advantages, as it allows for the study of cooperation between the organisation and the family, as its stakeholders, precisely in conditions of crisis and uncertainty.
- (5) Theoretical limitation – cooperation between the family and the military organisation is studied from the perspective of stakeholder theory, which is a theory of organisational management.

Validation of the results

The results of the research have been presented and discussed at the following Latvian and international scientific conferences:

- 1) **"Comparison of social guarantee systems of the National Armed Forces in the Baltic States"** paper presented at the 14th Annual Scientific Baltic Business Management Conference ASBBMC 2021, June 1-3, 2021, Riga, Latvia.
- 2) **"Organisation-Stakeholder Fit in a Military Context: Conflict Resolution Strategies between a Military Organisation and Military Family"** paper presented at the International Scientific Conference 41st EBES Conference Berlin, October 12-14, 2022, Berlin, Germany.
- 3) **"Ensuring a Work-Life Balance by Mitigating Conflicts Between the Organisation and the Employee's Family"** paper presented at the 16th Annual Scientific Baltic Business Management Conference ASBBMC 2023, June 1-3, 2023, Riga, Latvia.
- 4) **"Navigating Conflict and Cultivating Collaboration: Insights from Military Stakeholder Dynamics"** paper presented at the 17th Annual Scientific Baltic Business Management Conference ASBBMC 2024, May 28-30, 2024, Riga, Latvia.
- 5) **"Understanding Stakeholder Conflict through the lens of military organisation and military family: A Combined Use of PLS-SEM and Necessary Condition Analysis"** paper presented at the International Knowledge Conference "EURAM2024 Fostering Innovation to Address Grand Challenges", 24-29 June 2024, Bath, UK.
- 6) **"Organisation-Stakeholder Fit: Organisation and Military Family"** paper presented at the 18th Annual Scientific Baltic Business Management Conference ASBBMC 2025, May 28-29, 2025, Riga, Latvia.

The results of the research have been published in peer-reviewed international journals and conference proceedings:

- 1) Blumberga, S., Joksts-Bogdanovs, E. (2021). **"Possibilities of educational supervision use in the career development of national armed forces professional service soldiers"**. EDULEARN21 Proceedings, pp. 1958-1966, ISBN: 978-84-09-31267-2 and ISSN: 2340-1117; doi: 10.21125/edulearn.2021.0448.
- 2) Joksts-Bogdanovs, E., Ludviga, I. (2024). **"Organization-Stakeholder Fit in a Military Context: Conflict Resolution Strategies Between a Military Organization and Military Family"**. In: Bilgin, M.H., Danis, H., Demir, E., Zipperling, M. (eds) Eurasian Business and Economics Perspectives. BHAAAS EBES 2023 2022. Eurasian Studies in Business and Economics, vol 28. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-55813-9_4 (indexed in SCOPUS).
- 3) Ludviga, I., Joksts-Bogdanovs, E. (2024), **"Resolving Work-Family Conflict Between Military Organisation and Military Family: A Combined Use of PLS-SEM and Necessary Condition Analysis"** EURAM24 proceedings, ISSN 2466-7498 and ISBN 978-2-9602195-6-2.
- 4) Joksts-Bogdanovs, E., Ludviga, I. (2025), **"Community Support Model for Stakeholder Fit: The Case of Military Organization and Military Family"**, WSEAS Transactions of Economics and Business, Vo.22., pp. 1317-1362, DOI: 10.37394/23207.2025.22.107, (indexed in SCOPUS).
- 5) Joksts-Bogdanovs, E., Ludviga, I. (2025). **"How to mitigate work-family conflict between military organisations and military families: Community support as a necessary condition"**, Military Psychology (under review).

The author has acted as a scientific advisor in the process of elaboration of the Master's thesis - Loce, D. (2025), **"Supervision as a tool for improving communication between military organisation and military family and strengthening family psychosocial resilience"**. Master's thesis. Scientific supervisor Dr.psych., doc. Doctor of Psychology, Dr. Dr. S. Blumberga. Scientific advisor, Mg.sc.administr. Mgr. E.Joksts-Bogdanovs. Riga: RISEBA.

1. THEORETICAL FRAMEWORK OF THE STUDY

1.1. Principles for selecting scientific literature

The author has carried out a structured literature analysis by studying the literature available in the Web of Science and Scopus databases (scientific articles, studies, dissertations, books, book reviews, monographs, etc.), as well as by consulting official studies available in the public domain on the experiences of countries around the world with military family support systems (Menestrel & Kizer, 2019; Pickering, 2017).

1.2. Stakeholder management

According to Stakeholder Theory (Freeman, 1984), any individual or group that can directly or indirectly influence an organisation's performance is a stakeholder (Joshi, et al., 2022). An organisation's internal or external stakeholders always have a direct or indirect influence on the organisation's performance, results, and indicators. The Organisation-Stakeholder Fit Theory proposed by Bundy and colleagues (Bundy, et al., 2018) complements the original Stakeholder Theory by explaining the behaviour of both parties and emphasises the importance of value congruence and strategic complementarity in this critically important interaction. It shows how to ensure successful interactions between the organisation and stakeholders by creating a collaborative model (Bundy, et al., 2018) and thereby promoting positive outcomes for both parties. Stakeholder management in a military organisation begins with identifying individuals and groups that have an interest in, or are affected by, military operations in any way. Effective stakeholder management is crucial not only for the success of the combat mission but also for maintaining public support, transparency, and legitimacy. This requires open information sharing, understanding of each stakeholder's unique needs and strategic engagement to foster positive relationships.

1.3 Military organisation and military family

From a family systems perspective, each family member has a constant influence on each other. The systems approach views the family as an organised whole with interrelated parts in a hierarchical structure (Cox & Paley, 1997), where any one part has a significant impact on another part. The parts of the system influence each other continuously and, in turn, affect the processes, decisions, actions, beliefs, and stereotypes that occur within it.

The military organisation and the military family as its stakeholder are exposed to particular challenges and risks due to the specific and increased demands of military service (Runge, et al., 2023). To be able to develop a definition of the organisational stakeholder under consideration in this study, the military family, the author has analysed the term "military family" in the context of global research and concludes that the definition of the military family varies between studies depending on the source and the purpose of the formulation. A study by the Canadian Institute for Military and Veteran Health Research (Gribble, et al., 2018) compares definitions of military family available in open sources from the USA, the UK, Australia and Canada. It concludes that only the US Department of Defence has defined in general terms what the concept of military family encompasses. In the UK, Australian and Canadian official documents, the definition of the military family depends on the context and policy in which it is applied. The US Department of Defence defines a military family as a group of people who are immediate family members related by blood, marriage, or adoption (including those who have lost a family member serving in the US armed forces) to those serving in the US armed forces (Gribble et al., 2018). However, it must be acknowledged that globally, there is a lack of a clear, unambiguous, and uniform definition of the military family, which would allow for a definition with a common understanding and clear terms.

In the context of the military, the author uses the term "military family" to refer to the servicemember and their spouse, as well as their children (including adopted children) and/or parents who reside in the same household as the servicemember. A military family is defined as a family consisting of at least one servicemember, but may include several, for example, both spouses are servicemembers, or one parent and the child/children sharing a household with the parent are also servicemembers.

1.4 The role of the military family as a stakeholder

Military families play a multifaceted and critical role in the interaction between the military organisation and military personnel. The impact of the family is not only reflected in the personal lives of military personnel, but also has a significant impact on the effectiveness of the military organisation, the morale of its personnel and the overall well-being of the organisation. This is due to the many aspects that reflect the wide and multifaceted influence of the military family. These aspects serve as reasons why it is essential for the military system to support the military family. The author of the study identifies the following aspects as the most important: (1) The military family is a support element, a "back-up" in critical moments and non-standard situations. It serves as the primary supportive element for military personnel, providing emotional, psychological, and practical support when they are on a mission or training, as well as in any non-standard or challenging circumstances. This family support system improves the resilience and ability of military personnel to perform their duties effectively (Menestrel & Kizer, 2019; Mmari, et al., 2009). (2) The military family supports the emotional well-being of the military

personnel. A stable and supportive family environment has a positive influence on the emotional well-being of military members, which in turn positively impacts the quality of service and performance (Ortiz-Torres, 2022). (3) Caring for the military family. Knowing that their families are cared for allows military personnel to focus on their duties without distraction from family issues. This improves the overall effectiveness and readiness of the military (Menestrel & Kizer, 2019). (4) Personnel retention. Keeping experienced personnel in service for a longer period is important for the satisfaction and well-being of military families. A positive family environment can contribute to service members' decisions to pursue a military career, reducing personnel turnover and the associated costs of recruiting and training personnel (Aronson, et al., 2018). (5) Military family retention in the face of deployment to a mission area, relocation to another duty station, or absence from the family for training. Their ability to adapt to changing situations and cope with new circumstances also positively influences military members' individual resilience and ability to manage challenges (Meadows et al., 2015; Meredith et al., 2011; Lucier-Greer & Campbell, 2024). (6) Social integration: military families often form close-knit communities within the military environment. These socializations within the community provide a sense of belonging and support, fostering military integration and positive experiences within the military organisation (Conforte, et al., 2017a). (7) Readiness and focus: when military members are confident that their families are supported even in their absence, they can devote their attention and focus on their duties to the maximum extent possible without worrying about the welfare and well-being of their families (DoD, 2012; Menestrel & Kizer, 2019). (8) Work-life balance. Supporting military families helps military personnel maintain a healthy work-life balance. When families are also considered from the military organisation's perspective, it becomes easier for military personnel to strike a balance between their professional responsibilities and family life (Patten, 2012; Berndtsson & Österberg, 2023). (9) Mental health. A strong family support system promotes the mental well-being and resilience of its members, reducing the risk of stress-related problems (Leroux, et al., 2016). (10) Public image. The well-being of military families serves as a reflection of public opinion about the military organisation. Positive support for military families makes the image of the military organisation more attractive and enhances its credibility in the eyes of the public (Sabado, 2016). (11) Family readiness. When military families feel supported, they are better equipped to handle the challenges that arise during military deployments, relocations, or training. This contributes to overall family preparedness for non-routine situations and times of crisis (DoD, 2012; Pye & Simpson, 2017).

Consequently, military families play a crucial and unique role within the military organisation, making them a key stakeholder in the organisation. This stakeholder influences the emotional well-being, commitment and morale of the military personnel and plays an important role in helping the military organisation to understand the needs of the personnel

From a defence services perspective, the focus has historically been on the military service member, his or her welfare and well-being for many decades, while the US Military Community and Family Policy (MC&FP) proposes to focus on the military family as a system rather than on the soldier as an individual (Menestrel & Kizer, 2019). As the family has a direct impact on the individual and his or her well-being, and as each family member contributes to the overall family microclimate, the resilience and readiness of the military member for the performance of his or her duties is also shaped by the degree of preparedness of not only the individual but also his or her entire family for non-standard situations. Personal and family readiness refers to the state in which an individual or family is prepared to effectively meet the challenges of daily life that arise in the unique context of military service (DoD, 2012). Moelker, Andress, and Roness offer a triadic approach to understanding today's military families (Moelker, et al., 2019). According to the authors, the state, the armed forces, and the military family are interconnected and interdependent; therefore, changes in one component of the triad will inevitably affect all the others.

According to the Conservation of Resources Theory (Hobfoll, 1989), high-level demands at work consume a significant amount of personal resources (Hobfoll, 2002; Li et al., 2024), which are replenished in the family environment. Research by Rubio, Osca, Recio, Urien, and Peiró (Rubio, et al., 2015) has shown a simultaneous correlation and effect between work-family conflict and employee emotional exhaustion: an employee suffering from work-family conflict is at risk of increased levels of stress, which in turn is associated with the depletion of the person's emotional strength.

For the whole family to accept and cope with these challenges, each member, and therefore the family as a system, must be mentally and emotionally prepared for possible changes and feel stable in both everyday situations and in the face of predictable or unpredictable events. For this to happen, the basic needs of the family must be met: the family must feel stable, its daily well-being must be assured, and there must be some predictability about future events in the military member's career and relocation (complete predictability is not possible in the military context, but the organisation should ensure that the military member is informed in advance of planned events, at least when and to the extent this is possible). Predictability rooted in respect for the military family on the part of the military organisation will, in turn, increase the family's level of trust in the organisation. Inherent trust creates a sense of security and confidence that the organisation's treatment is fair, which in turn potentially enhances the

family's overall well-being. It should be noted that increased work demands increase the likelihood of conflict in both work and family contexts (Bridger, et al., 2008) and the military is a profession of increased work demands, increased risk and increased responsibility.

Research on family functioning suggests that family well-being reflects the family's ability to manage stress (Sheidow, et al., 2014) . The specific role and situation of the military family can be described as a "two-person career" - the military spouse/domestic partner has to perform specific unpaid "duties" daily (Gilbert, 1995) , which often takes the form of additional family responsibilities in the absence of the servicemember during daily deployments and weeks or even months of training, extended absences during international operations in mission areas, relocation of all family members due to a change of duty station, which affects the daily life of each family member. The health of family relationships (how family members interact with each other and respond to situations) can serve as a measure of how the family copes and solves problems together. When the family system is strong, family members tend to have better mental health (i.e. psychological resources) and have healthier behaviours and reactions (O'Neal, et al., 2016) to what is happening.

The author concludes that military families play an important role in shaping the interaction between military personnel and military organisations. Awareness of the role of military families and providing families with the necessary resources, offering support programmes and community support opportunities, contributes to the overall effectiveness of the military organisation, the morale of its personnel and the sense of mission.

1.5 Organisational stakeholder conflicts in the context of a military organisation and their consequences - work-life balance

Risks of conflict between an organisation and its stakeholders arise when the organisation's actions hinder the ability of stakeholders to reach mutually acceptable solutions (Ganson, et al., 2022) to any situation, taking into account the realities of the current circumstances. Conflict indicates a clash of interests and develops when parties are unable or unwilling to find ways to resolve or at least mitigate them by finding mutually acceptable solutions.

There are many potential sources of conflict in the life of an organisation, and most of them are related to stakeholders. The results of such conflicts can be detrimental to both parties and have significant, far-reaching consequences. Both academics and practitioners recognise the seriousness of these consequences, which can result in dissatisfaction between stakeholders, work-life conflict for employees, and manifest in weak, unacceptable and ineffective organisational performance. According to Huffman and colleagues, the leading causes of conflict have traditionally been 1) time resource conflicts: time spent in one role interferes with other roles (Huffman, et al, 2014) ; (2) tension-based conflicts: when tension in one role affects an individual's performance in another; (3) behavioural conflicts: when certain behaviours are important in one role, making it challenging to meet the demands of another role (Greenhaus & Beutell, 1985; Wong, et al., 2020).

Work-life conflict arises when uncoordinated pressures are exerted in one area of life (work, family) (Greenhaus & Beutell, 1985; Wong, et al., 2020). Military occupations are a good example of such imbalances, as they are significantly dominated by time spent at work. Traditionally, the military family can be seen as part of the military system, because for any family member to be able to fulfil the obligations imposed by the service, the family must support the servicemember by understanding and supporting the needs of the service and the servicemember's duty to the military organisation and the state (Dandeker, et al., 2006) . This perspective allows for a broader look at the role of the military family, its importance and influence, and allows for the conclusion that the family in the context of military service becomes one of the key stakeholders, so that building a quality and trusting relationship between the military organisation and the family as its stakeholder becomes one of the key success factors for the organisation, both for retention and for the quality performance of its duties and tasks.

A mutually beneficial relationship must be built between the military organisation and the military family, so that neither side feels ignored or marginalised. The family of a soldier should not be made to feel that they have to sacrifice everything for the sake of the soldier's career and the demands of the service. Even if such sacrifices are partly made to redress the balance, the military organisation should take steps to make the military family feel special and, in some ways, privileged. Military family members are willing to make sacrifices to a certain extent. However, there comes a point beyond which the family must also begin to feel supported by the system and the family's privileged position in order for the family to feel compensated for the sacrifices made on their part and to feel honoured and proud to be part of the military system (Moelker & Van der Kloet, 2003) .

While the overall number of studies on military families as systems has increased, empirical efforts to understand the functioning of military families still lag behind the number of studies that focus specifically on service people (Castro & Sullivan, 2018)

1.6 Conflict resolution strategies from the perspective of the Dual Concern Theory

Conflict resolution strategies based on the Dual Concern Theory are grounded in the idea that conflicting parties can achieve their goals by cooperating and seeking mutual benefits. Dual Concern Theory focuses on the idea that parties can find ways to pursue their interests without harming the other party, and possibly even improve the relationship between the two parties. The theory suggests that conflicts often arise from incomplete information and inadequate communication. It aims to foster a constructive and long-term relationship between the parties, taking into account the needs and wishes of both parties. It aims at sustainable solutions that benefit all concerned. Dual Concern Theory proposes: (1) to explore and understand the interests of all parties; (2) to frame the problem in a way that reflects the common interests of the parties; (3) to communicate positively and openly that can help avoid misunderstandings and escalation of conflict; (4) broaden the choice by looking for different alternatives and solutions so that the parties have less to lose and each party has something to gain; (5) implement solutions and changes gradually, observing the changes and their impact and adapting changes if necessary (Langton, et al., 2013).

When looking for ways for an organisation to foster engagement with the organisation's stakeholders, strategies for stakeholder engagement may include open communication; identification and assessment of stakeholder needs; a collaborative decision-making process; building and sustaining relationships over the long term; adaptability, recognising that stakeholder dynamics and needs may change over time (Kujala, et al., 2022)

The Dual Concern Theory, as reflected in the conflict management literature, classifies conflict resolution approaches as those that require balancing concern for others with concern for self-interest (Bolino, et al., 2022). As defined by Langton and colleagues, Dual Concern Theory conflict resolution strategies show that successful conflict management requires balancing concern for one's own goals with concern for others and maintaining healthy relationships (Langton, et al., 2013). Within the framework of the Dual Concern Theory, Langton and colleagues (Langton, et al., 2013) propose five possible conflict resolution strategies: (1) competing, (2) avoiding, (3) compromising, (4) accommodating, (5) and collaborating.

Figure 1 illustrates these five strategies, along with the corresponding actions required to apply and implement them.

TRANSPARENCY Trying to meet your own needs	Persevera	Competing: coercion or fight	Collaborating: problem-solving
	Satisfying one's own interests without looking after the interests of others	Clarifying differences to find win-win results	
	<ul style="list-style-type: none"> • Threatening and bluffing • Presenting convincing arguments • Positional commitments 	<ul style="list-style-type: none"> • Sharing information on priorities and preferences • Demonstrating insight • Finding compromises between the important and the unimportant 	
		Compromising: reconciliation	
		Meet the needs of others	
		<ul style="list-style-type: none"> • Make conditional promises • Finding a middle way 	
		Avoiding: passivity	Accommodating: making concessions
		Refusing or ignoring conflict	Putting the others' interests before your own
		<ul style="list-style-type: none"> • Not thinking about the problem 	<ul style="list-style-type: none"> • Unilateral concessions • Making unconditional promises • Offering help
		Not conducive to cooperation	Facilitating cooperation
		COLLABORATION	
		Trying to meet other people's needs	

Figure 1.1 Conflict resolution strategies and accompanying behaviours
 Source. Langton, et al. (2013, p. 200); Cai&Fink (2002)

Evans & Steeger (2018) point out that military organisations face a complex challenge in taking the necessary steps to achieve their immediate strategic objectives, while also working to develop systems and tools that improve the quality of life of their personnel. To attract and retain personnel, the military organisation needs to ensure that military personnel can achieve an acceptable balance between on-duty and off-duty time, promoting the soldier's

choice to develop and remain in the service (Berndtsson & Österberg, 2023). Conflict between the two parties arises because people have to fulfil roles that are expected by both stakeholders (the military organisation and the military family), and there comes a point when satisfying the demands of one role makes it difficult to meet the demands of the others.

In order to adapt the Dual Concern Theory to the specific military environment and its stakeholders, the author proposes to broaden the application and understanding of the Dual Concern Theory concepts: (1) to broaden the concept of "self-care" to include both military and family interests and needs; (2) to extend the concept of "care for others" to the interests of society as a whole.

A positive outcome, i.e. a successful cooperation between the military organisation and the military family, can be considered as a model where: (1) the military partner/family is satisfied with the opportunities offered by military service and the status of the military family; (2) there is a low level of work-family conflict.

Conflict resolution between the military organisation and the military family is an essential aspect of maintaining healthy family relationships and supporting the well-being of military personnel and their families. The military organisation can play an important role in reducing conflict by providing the necessary resources, support, and practical ways to help military families manage conflict effectively: (1) Communication skills development (workshops or resources that focus on practical communication skills, active listening and assertiveness. Improving communication can prevent misunderstandings and help family members to express their feelings and needs more clearly); (2) Family support programmes to deal with difficult situations; (3) Specialist services for families from helping professions (psychologists, supervisors, mediators), support to maintain mental health; (4) Open dialogue from the organisation about the expected difficulties; (5) Opportunities for communication with the military person in his/her absence; (6) Opportunities for military families to exchange experiences and learn from each other's experiences; (7) Family support in emergency situations (also in the absence of the military person); (8) Support during integration and reintegration periods (change of duty station, mission areas, return from mission areas); (9) Recognise the importance of work-life balance by compensating military personnel for time spent away and allowing some time with family; (10) Develop and offer educational resources that inform military family members about the unique challenges of the military and offer practical strategies for managing conflict; (11) Feedback mechanisms, enabling military family to provide feedback and suggestions on support services and resources offered by the military organisation (Castro & Sullivan, 2018; Dandeker, et al., 2006; DoD, 2012; Long, 2022).

1.7 Conservation of Resources (COR) Theory

Applying the Conservation of Resources Theory to explain the need for military community support and to avoid work-life imbalances for military families, it is necessary to consider the different resources that are essential for well-being in the military context (McFadyen, et al., 2005). The Conservation of Resources Theory, developed by Hobfoll (1989), focuses on the role of resources during periods of stress, difficult circumstances, and coping with hardship. According to this theory, individuals seek to acquire, preserve and protect their resources, and stress occurs when there is a potential threat of resource loss or actual resource loss (Hobfoll, 2002). The Conservation of Resources Theory has been successfully applied to predict the consequences of various stressors in the contexts of organisations, institutional operations, changes in individual health, traumatic stress, and everyday stressors.

Military personnel invest significant resources in the performance of their duties, including time, energy and emotional commitment. Deployments to mission areas, long and often unnatural hours, and sudden changes in events and circumstances can exhaust the resources of both the individual and their family (Vuga & Juvan, 2013; Segal, 1986). Looking at the situation from the other side, the family itself is also an important resource for supporting the military. Military families frequently face frequent relocations, prolonged periods of separation between family members, and considerable uncertainty regarding their daily lives. These challenges can deplete family resources, leading to conflicts with work-life balance.

In this context, the support of the military community can serve as an important external resource. A supportive community provides access to services and programmes that can alleviate stressors, such as childcare services that offer respite for military spouses, counselling services that provide emotional and informational support, and social support networks that offer practical assistance. Action in the form of offering real community support, as a counterbalance and counterforce to the loss of resources, helps to reduce the impact of military lifestyle-related stress on work-life balance conflict (Menestrel & Kizer, 2019). In general, the Conservation of Resources Theory suggests that work-life balance conflicts in military families may arise due to the depletion of various resources. By encouraging the creation of supportive environments, communities can promote resource conservation and provide a better balance between military service and family life (McFadyen, et al., 2005). Military community support plays a crucial role in replenishing and protecting these resources, thereby reducing stress and enhancing the well-being of military personnel and their families.

1.8 Community Support

The term "community" refers to a group of individuals who share certain characteristics. Some of these characteristics include: geographical location; membership of a social group; individuals who share certain behaviours; individuals who share similar demographic characteristics, including a sense of connectedness that is subjective but which individuals experience as a common 'destiny' or a common 'path' (Van Laar, 1999) There is no single definition that articulates precisely and unambiguously what the term 'sense of community' encompasses in the context of the military community. Van Laar (1999) suggests that a sense of community consists of two elements: available social support (emotional ties between community members) and self-identification with the community (a sense of belonging to a particular group)

In order to assess the importance and role of military community support in strengthening the sense of community, which in turn leads to a higher quality of life for the military family, the author of the study has developed a scheme (Figure 1.4) showing the types of support to be provided to the military family by the military organisation (Van Laar, 1999): 1) functional support; 2) administrative support; 3) emotional support; 4) informational support. Figure 1.2 shows the classification of types of support and their relationship to the quality of life of the military family.

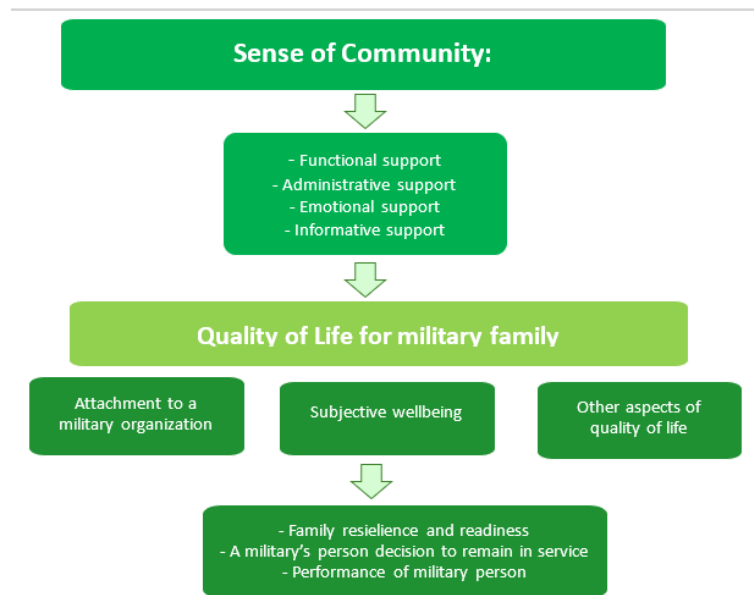


Figure 1.2 Impact of sense of community on military family quality of life
Source: based Van Laar (1999).

According to Social Identity Theory, a person's social identity is their belief about their membership in a social category or group (Asforth & Mael, 1989). From the perspective of Social Identity Theory and Identity Theory, a person's identity is reflexive, and they may categorise and classify themselves in a particular and concrete way, guided by other pre-existing social categories or classifications (Stets & Burke, 2000). In line with these theories, the author of this study has developed a schema of the personal and social identity of the Military (1.3. Figure 1.2), where the military person's identity is centred on his identity, which also includes his family (spouse), thus the combination of identities "military person + military spouse" could be described as the military person's identity, while outside this personal identity the social identities of the military person can be extracted: the military unit in which the serviceman serves; the type of military force within which the unit in which the serviceman serves is located; the military organisation as the unifying element of all types of forces and, finally, the country represented and lived in by the serviceman and his family members.

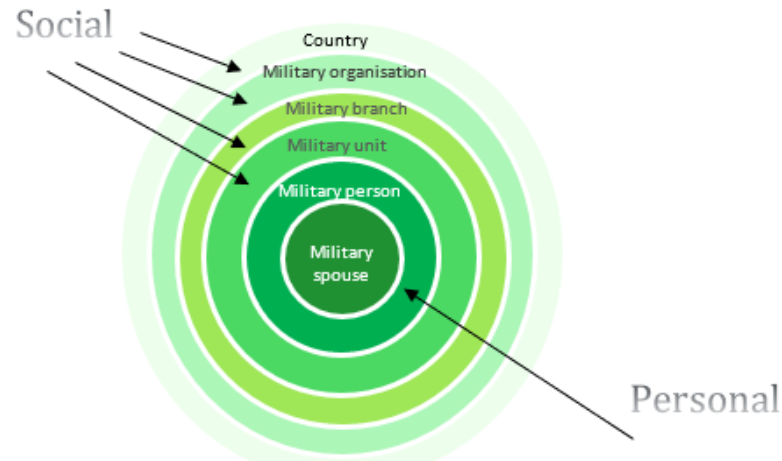


Figure 1.3 Personal and social identity of a military person
Source: based on Van Laar (1999).

The scheme of personal and social identity of a military serviceman illustrates the multifaceted and complex sense of belonging that a military serviceman experiences, which is shaped through the interaction of various personal and social factors. On the personal level, the military spouse becomes part of the personal identity as a result of emotional attachment, and often also serves as a source of emotional support in times of hardship and challenge, providing a sense of security and a sense of 'being left behind', especially during periods when the military spouse has to be away from the family home for long periods in order to fulfil his/herservice obligations. This feeling of support helps to strengthen the person's identity and serves as confirmation of their sense of acceptance and understanding. Social identity, on the other hand, relates to a person's sense of belonging to different social groups and their impact on a person's behaviour, relationships, self-esteem, and perception of the world. All these layers are interlinked and influence both the individual's well-being and the dynamics of society as a whole.

1.8.1 Experiences from countries around the world in supporting military families

Globally, methods of coping with stress in military families have been relatively well researched. Social psychology has also taken this research a step further, exploring the role of social support. However, most of the research to date has focused predominantly on support for coping with mental health problems.

An important sociological concept that was later adapted to military families derives from Coser's concept of "greedy organisations", while Segal was the first to see its relevance in the military family context (Coser, 1974; Segal, 1986). These studies can be seen as the beginnings from which subsequent research was built, focusing on the military family as a system and seeking ways to apply social support networks to it (Moelker, et al., 2006)

The models offered to support military families vary depending on the country, the structure of its military organisations and the funding available. Some successful examples of countries providing different types of support programmes for military families include: (1) The U.S. Department of Defence (U.S. DoD) and various military branches offer a wide range of support programmes for military families. These include support for families with members on deployments, counselling services, childcare programmes, educational resource support, employment assistance for spouses, military spouse clubs (Department of Defence, 2024; DoD, 2024); (Department of Defence, 2024). (2) United Kingdom (UK Armed Forces provide support services for military families, including housing assistance, medical care, educational resources and community support programmes aimed at fostering a sense of belonging) (UK, 2024) ; (3) Canada (Canadian Armed Forces offer family support programmes such as mental health support resources, family readiness support during deployment, childcare services and relocation assistance (Canada, 2024) ; (4) Australia (The Australian Defence Force provides resources and programmes to support military families, including family support centres, counselling services, spousal employment assistance and educational support for children) (Government, 2024) (5) Germany (The German Bundeswehr offers support services for military families, including housing assistance, medical care, educational resources and family support centres) (Bundeswehr, 2024; M&FRC, 2024). (6) France (The French Armed Forces provide family support services including social assistance, childcare facilities and programmes to support spouses' careers) (Ministère des Armées, 2024); (7) Japan (The Japanese military offers family support programmes including childcare services, educational support and programmes for spouses and children. Japan's military family support system focuses primarily on supporting members of the US armed forces stationed in Japan) (TELL, 2024) ; (8) South Korea (The South Korean military provides support services to military families, including housing assistance, medical care, educational resources and programmes for spouses and children) (MWR, 2024) ; (9) The Netherlands (The Royal Netherlands Armed Forces provide family support services such as housing assistance,

counselling, educational support and recreational activities) (Ministerie van Defensie, 2024); (10) Sweden (The Swedish Armed Forces provide resources and programmes to support military families, including housing assistance, educational resources and programmes for children and spouses) (Försvarsmakten, 2024)

By analysing the most relevant research on support for military families, the author has compiled an overview of the research conducted on models and strategies for military community support in various countries worldwide (annexe to the Thesis). Most research on military family support has been conducted in the USA, and it is within the US context that the broadest range of military family support organisations can be found, each specialising in a particular field. By analysing the selected studies and exploring the types of support offered to military families to date, the author has identified three primary sources of support for military families: (1) formal support from the state in the form of guarantees and incentives for military personnel and military families enshrined in legislation; (2) informal support from the military organisation; and (3) support from the military community (often with the voluntary involvement of military family members). These three points of support each provide their own specific and unique functions, and are delivered through different approaches and resources, but are focused on a common goal: promoting the well-being, welfare, resilience and readiness of the military family, which, through the military family, also affects the performance and well-being of the military person.

Formal support from the state includes social guarantees or incentives for service members and military families embedded in laws and regulations, including financial support (allowances, interest-free loans, grants, education scholarships, housing support); social guarantees (healthcare, pension system, social welfare programmes for service members and military families); various support programmes (e.g. transition programmes from military service to civilian life).

Informal support from the military organisation includes mentoring programmes and training, social support groups where you can share experiences and receive mutual emotional support, as well as various events and activities for military families.

Support from the military community includes resources and information on what support is available for military personnel and military families (including emotional support programmes and financial assistance); various community initiatives (educational opportunities, career counselling); social support networks (Romanyshyn & Kozak, 2023; Sumner, et al, 2016; Bowles & Bates, 2010; Moelker, et al., 2006).

Theoretical framework and research model

In this study, the author has integrated the Organisation-Stakeholder Fit Theory and the Dual Concern Theory to reduce the inherent conflict between an organisation and its stakeholders, specifically in the context of a military organisation, i.e., between a military organisation and its military families. The author has identified partner satisfaction and work-family conflict as a consequence of organisational stakeholder mismatch in the military family context. This study aligns with Oskarsson et al. (2021)'s call for research that focuses on how military family members can achieve work-life balance within the military context. Following Moskos' (Moskos, 1977; Moskos, 1986) and Taylor and colleagues' (Taylor, et al., 2013) suggestion that the contemporary military can be studied from an organisational perspective, and agreeing with Desjardins and colleagues' (Desjardins, et al., 2021) proposition that business and warfare have parallels and that the military has something to teach modern business scholars, it can be assumed that the stakeholder management of military organisations has something to teach modern management practitioners. As stakeholder mismanagement is a significant source of risk (Sadkowska, 2020), viewing stakeholder collaboration through the prism of the military organisation and the military family creates a more extreme context and can thus broaden the perspective on how to resolve conflicts between an organisation and its stakeholders.

Military organisations, like any other organisation, need to be stakeholder-driven, as stakeholder-driven companies tend to perform better (Harrison et al., 2022; Bundy et al., 2018). Finding and applying successful and practical solutions to conflicts between stakeholders in a military environment can improve the performance of military personnel, thereby contributing to the overall goals of the organisation and thus to the public interest.

Globally, there is a lack of research examining the importance of family involvement as a supportive element in military performance. There is a lack of research on the usefulness and feasibility of establishing a support system for military families in Latvia. Given the importance of understanding ways to achieve organisational and stakeholder compatibility, this research could be extended to other stakeholder groups.

In order to provide an informed analysis and research on military family support policies, procedures and programmes that will more effectively support military family well-being and resilience, as well as ensure service satisfaction, thereby motivating service members to stay longer, the author has surveyed military families and military organisations the needs, preferences and common conflict resolution strategies of today's military families, and organised focus group meetings for military family representatives.

Research Model

A positive outcome of military organisation-military family cooperation (O-S cooperation) is a model in which (1) the military partner/family is satisfied with the opportunities offered by military service and the status of the military family; (2) there is a low likelihood of conflicts between the organisation and the family.

As a positive outcome, the application of this model will increase the resilience of military personnel, thereby increasing not only the stability of the family as a system but also the individual resilience of each family member, including military personnel. This will result in the performance of military personnel and the quality of their service. This, in turn, will contribute to improving the overall quality of the military organisation's performance, thereby respecting and protecting the interests of society as a whole.

Family resilience in this context is defined as the ability of a person or system to maintain a higher level of functioning or adaptation under conditions of actual or significant risk (Orthner & Rose, 2009). Westphal & Woodward (2010) define family resilience as the military family's direct ability to utilise physical, psychological, social, and spiritual resources to prepare for, adapt to, and grow from the demands of the military lifestyle. Clark (2000) defines individuals as motivated to contribute when they internalise the values of the field and see the importance of their responsibilities. This statement can be applied not only to military personnel as individuals, but also to the military family as a whole, because when each family member and the family as a system understands its contribution to the common goal and feels that the organisation values family involvement and takes an interest in informing and ensuring the well-being of family members, there is a sense of unity and a feeling that every tool in the machine is important.

In light of the above, the author concludes that the cooperation between the organisation and stakeholders, the reduction or prevention of military-military family conflicts, is directly related to the quality of military personnel's performance and family support in military service, which also affects the achievement of the military organisation's goals and affects the public interest.

Figure 1.4 illustrates the theoretical model developed by the author, which shows possible conflict resolution strategies.

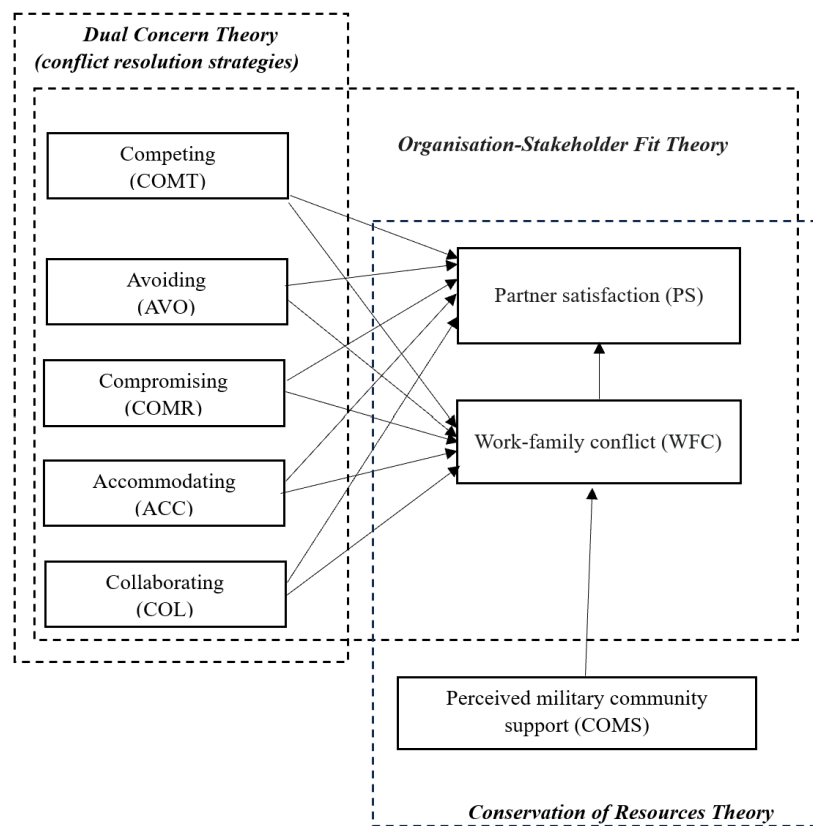


Figure 1.4. Theoretical model of organisation-stakeholder compatibility and cooperation through the choice of conflict resolution strategy

Source: created by the author based on Langton and colleagues (Langton, et al., 2013); Bolino and colleagues (Bolino, et al., 2022) and Bundy and colleagues (Bundy, et al., 2018)

The Dual Concern Theory model posits that when a party demonstrates a high level of concern for its own interests, combined with a high level of concern for the other party's interests, that party is more likely to adopt an inclusive and collaborative approach to conflict resolution (Cai & Fink, 2002). This strategy will be characterised by a willingness to exchange information openly and honestly, to resolve disagreements constructively, and will involve an attempt to find a mutually acceptable solution (Grey, 1989; Pruitt & Carnevale, 1993; Rahim, 1992). However, in the context of a military organisation, this solution is not often applied. Usually, the organisation puts the family in the forefront of the ongoing activities in which the soldier has to participate. Therefore, in such a case, the family can support their soldier, for example, by making compromises. The family is not involved in the soldier's daily life, so they do not always understand the soldier's needs in the context of the organisation's needs, resulting in communication conflicts and inter-family relationship issues.

Bundy et al. (2018) stress the importance of collaborative behaviour in their analysis of organisation-stakeholder cooperation, which involves the interaction between an organisation and its stakeholders when their needs are aligned and the interests of both are respected as far as possible. Collaboration is facilitated by unique interrelated factors such as trust, predictability, commitment, information sharing and communication elements that motivate collaboration. According to the Dual Concern Theory, high cooperation and self-confidence are characterised by a balanced concern for one's own interests and a balanced concern for the interests of other stakeholders, leading to mutual satisfaction and optimal problem-solving. A cooperative conflict resolution strategy can be described as a fair distribution of resources without attempting to lobby for one side's interests or the other's.

According to previous research, when family members support military service, the conflicting demands of both stakeholders—being loyal to both the military and the family—become much easier to manage (Huffman et al., 2014). As Oskarsson and colleagues' study concludes, a military career will inevitably be associated with a reduction in work-life balance (Oskarsson, et al., 2021). This is unavoidable, but finding the best tools for restoring and maintaining this balance is essential.

According to the logic of necessity, if a particular factor is essential for an outcome and without its presence the level of the outcome cannot be determined, it can be formulated in a necessary condition hypothesis (Dul, et al., 2023). Thus, applying the logic of necessity in the context of this study, it is argued that public support is a necessary condition for the absence of work-family conflict between military organisations and military families.

2. RESEARCH METHODOLOGY

This study employed a mixed methods approach, including sequential quantitative and qualitative data collection and integrating the results of the data analysis to draw conclusions that would not be possible using a monomethod (Fetters, 2020).

The quantitative study measured the experiences of military family members through an online survey and a structured questionnaire. The structured questionnaire aimed to determine the relationship between work-family conflict and partner satisfaction, as well as to explore five conflict resolution strategies and the perceived support from the military community among respondents. The survey was administered between August 23, 2023, and September 26, 2023. Structural equation modelling (Partial Least Squares-PLS-SEM) was combined with Necessary Condition Analysis (NCA) to analyse the data obtained. The questionnaire also included open-ended questions to further ensure the extraction of qualitative data, which was analysed together with the data from the qualitative phase of the study.

The following qualitative focus group research examined the needs of military families in terms of community support, aiming to gain a deeper understanding of community support mechanisms. The highest response came from the Kurzeme region after the announcement and focus group interviews were conducted on 5 June 2024 in Liepāja. The results were analysed using thematic analysis. Qualitative data were also collected through an open-ended question in the survey, which asked respondents to indicate the type of community support they would like to receive. Figure 2.1 shows the author's methodological framework for the study.

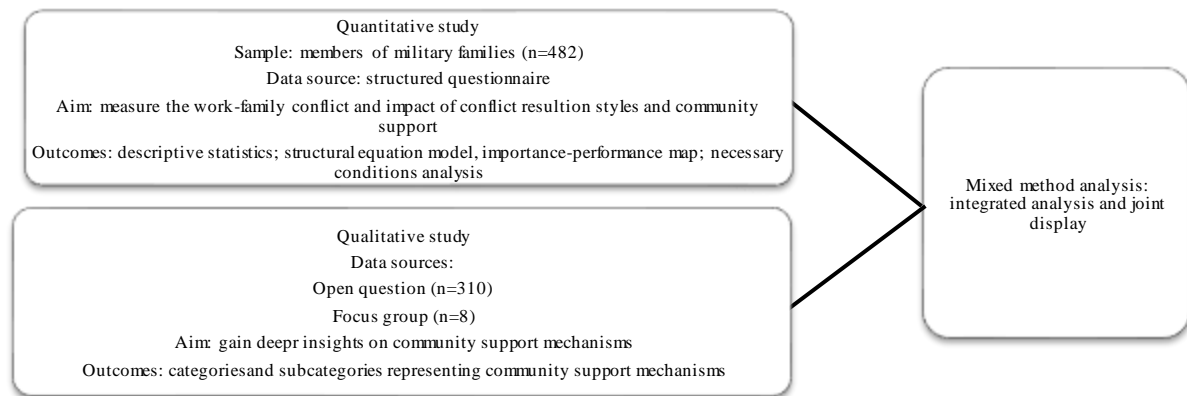


Figure 2.1. Methodological framework of the study
Source: created by the author.

2.1 Quantitative research methodology

A quantitative study was conducted to test the hypotheses derived from the theoretical analysis. A cross-sectional survey design was employed using an online, self-administered questionnaire on the Webropol surveys platform. The questionnaire consisted of three parts. The first part focused on the dependent variables: work-family conflict and partner satisfaction. The middle part was devoted to the demographic profile of the respondents, including their relationship status, gender, age, duration of the relationship, military service, and the partner's military service, as well as the number of children in the family. The third part of the questionnaire included items measuring independent variables - conflict resolution strategies and community support.

As a cross-sectional study design was used, Method Bias (CMB) was likely to occur. The author used procedural (ex-ante) and statistical (post hoc) methods to mitigate the effects of CMB (Podsakoff, et al., 2012). The author employed a psychological separation between dependent and independent variables: demographic data questions were placed in the middle of the questionnaire, and one of them was an open-ended question. Different measurement scales were used – a 5-point scale for independent variables and a 7-point scale for dependent variables. This created a psychological separation for respondents between statements measuring the dependent variable and statements measuring the independent variables. The author of the study provided clear and concise instructions to the respondents, informing them that there were no right or wrong answers, that the survey was anonymous, and that the research was conducted for scientific purposes, with the assurance that their identities would not be disclosed. Regarding the statistical measures, Harman's one-factor test was employed, which revealed that one factor accounted for 18.3% of the variance — a value below the 50% threshold, indicating the absence of common method bias. Furthermore, the collinearity test and variance-inflation factor (VIF) values (see Table 3.1) indicated that the data were not subject to common method bias.

Table 2.1 presents the structure of the survey, operationalisation of the study variables, and sources.

Table 2.1

Operationalisation of the research variables

Survey part	Construct (CODE) / source	Count	Scale of measurement
Part 1: Dependent variables	Work-family conflict (WFC), Reflective / (Netemeyer, et al., 1996)	7	7-point Likert scale with values indicating from lowest to highest, from 1 ('strongly disagree') to 7 ('strongly agree')
	Partner satisfaction (PS) Reflective / (Maroufizadeh, et al., 2019; Norton, 1983).	6	7-point Likert scale 1=strongly disagree; 7=strongly agree
Part 2: Demographic data of respondents	Relationship status with the military	1	1 = My spouse is military 2 = Cohabiting with a military partner 3 = I am a military parent 4 = Both my spouse/partner and I are military 5 = Other

	Gender	1	1 = Woman 2 = man
	Age	1	1 = 18-29 years 2 = 30-39 years 3 = 40-49 years 5 = 50 years and over
	Number of years in a relationship with a military person	1	Number (with the aim of creating the control variable Mil_rel and identifying which came first - military career or
	Number of years family member has been in the military	1	0 = military career first 1 = relationship first
	Number of children in the family	1	Count
Part 3: Independent variables	Community support (COMS) / (Conforte, et al., 2017a)	14	5-point Likert scale, with the highest value indicating a higher level of agreement, from 1 ("strongly disagree") to 5 ("strongly agree")
	Conflict resolution strategies 5 variables / (Rahim & Magner, 1995):	28	5-point Likert scale, with the highest value indicating a higher level of agreement, from 1 ("strongly disagree") to 5 ("strongly agree")
	Accommodating (ACC)	5	
	Avoiding (AVO)	4	
	Collaborating (COL)	7	
	Compromising (COMR)	3	
	Competing (COMT)	5	

The dependent variable Work-Family Conflict (WFC) was measured using Work-Family Conflict (WFC) scale (Netemeyer, et al., 1996). The original definition of this type of conflict was developed by Kahn, who defined it as "role pressures associated with membership in one organisation conflict with pressures arising from membership in other groups" (Kahn, et al., 1964). Netemeyer and colleagues defined WFC as "a background of interfamilial conflict in which the general demands and burdens of work interfere with family obligations" (Netemeyer, et al., 1996). Based on this definition, the WFC scale was adapted to fit the context of a military organisation and two items were added - "My family member/partner's work responsibilities make my family miss him" and "My family member/partner's work demands interfere with our family life".

To operationalise partner satisfaction (PS), the Quality Marriage Index (QMI), a self-assessment tool developed by Norton in 1983 to measure global perceptions of marital satisfaction, was used. It measures the "Gestalt of relational goodness" (Norton, 1983). This scale was later applied by Maroufizadeh (Maroufizadeh, et al., 2019) and showed good internal consistency with Cronbach's alpha coefficient of 0.922, indicating that the measures have a high level of correlation with each other and comparative factor analysis supported the unidimensionality of the QMI scale, leading to the conclusion that it reflects overall partner satisfaction. In addition, the measures demonstrated convergent validity, showing significant correlations with other measures of relationship satisfaction, such as the Relationship Assessment Scale, the Kansas Marital Satisfaction Scale and the Couples Satisfaction Index-4 Item scale. The research used six original statements, such as "I feel like part of a team in this relationship". The dependent variables were measured using a 7-point Likert scale, which ranges from 1 ("strongly disagree") to 7 ("strongly agree").

To operationalise the military community support (COMS) variable, the Community Assessment of Military Perceived Support (CAMPS) scale, developed as a standard measurement instrument for perceived military community support across all branches of the military organisation (Conforte et al., 2017a), was used. The CAMPS consists of 25 items and was tested on military parents with children, showing excellent internal consistency ($\alpha = 0.94$). However, to shorten the final version of the survey, and given that some of the support measures mentioned are not currently available to existing survey respondents (e.g., aspects related to deployment support and access to military online resources), the number of statements used was reduced to 15. For example, statements such as "The social support unit of the military organisation effectively addresses the needs of military families" and "Military mental health professionals effectively address the needs of military families" were used. Respondents were asked to indicate their level of agreement with the statement by rating it on a 5-point Likert scale, with higher values indicating a higher level of agreement ranging from 1 ('strongly disagree') to 5 ('strongly agree').

To measure independent variables (conflict resolution strategies), the Rahim Organisational Conflict Inventory-II (ROCI-II), a 28-item scale designed to measure five interpersonal conflict resolution strategies in relationships with colleagues and subordinates: integration, commitment, dominance, avoidance, and compromise (Rahim & Magner, 1995), was used. Researchers have used this scale in similar contexts, for example, Dual Concern Theory has been used to analyse how citizens' communication strategies affect personal and work-related outcomes (Bolino, et al., 2022). In his study, the author adapted the conflict resolution strategy labels based on the Dual Concern Theory (Langton, et al., 2013), which states that successful conflict management requires a balance between caring about goals, caring about other people and maintaining healthy relationships and proposes five conflict resolution strategies: 1) Competition (COMT); 2) Avoidance (AVO); 3) Compromise (COMR); 4) Accommodation (ACC); 5) Collaboration (COL).

In this study, the author uses traditional control variables as moderators. The author uses respondents' demographic factors, such as relationship status with the military, respondents' gender, age, length of relationship with the military, length of service in the military, and number of children in the family, as moderating variables.

2.2 Qualitative research methodology

The use of focus groups in qualitative research has increased significantly in recent decades, both in academic and applied research (Gundumogula, 2020). The focus group format enables data to be collected through a structured and focused discussion among a small group of people. This type of data collection is a valuable complement to quantitative data, as it provides in-depth information to the researcher in a short period of time (Gundumogula, 2020). The use of focus groups is an effective way to obtain information about how certain groups of people think or feel about a particular issue or problem, and also provides the researcher with insight into the reasons behind certain beliefs (Almutrafi, 2019), therefore the author organised a focus group for military spouses to answer the research question and develop proposals for a model of a support system for military families. The aim was to conduct qualitative data collection, gaining a deeper understanding of possible avenues of cooperation between the military organisation and the military family, and, by embracing the different needs, preferences, opinions and diverse experiences of military families, to use group dynamics and interactions between participants to gain a meaningful understanding of the needs of military families from different perspectives.

The focus group discussion was organised by inviting 8 participants from different regions of Latvia. A moderator and an assistant took part in the focus group discussion. The moderator's task was to explain the purpose and nature of the study to the participants, ask questions, and guide the process. The assistant's task was to observe the group, take notes on the participants' reactions and group dynamics, and record the discussion on a Dictaphone.

At the beginning of the discussion, the moderator introduced the objectives of the focus group and its rules. The participants were asked to introduce themselves (name, military family). A set of pre-prepared questions guided the focus group discussion.

3. EMPIRICAL STUDY

3.1. Quantitative data analysis

3.1.1. Socio-demographic characteristics of respondents

The respondents were families of military personnel in Latvia. The data were collected through an electronic survey on the Webropol surveys platform between August 23, 2023, and September 26, 2023. Four hundred and eighty-two valid responses were received.

The sample ($n = 482$) was predominantly female (72.6%), and the majority of respondents were married to or in a relationship (living in a joint household) with a member of the military (62.8% in total).

The age distribution was similar, with the 30-39 (38.8%) and 40-49 (29%) age ranges being the most dominant. 37.6% of respondents represented the Riga region, with Vidzeme having the next highest representation at 27.6%.

The average number of years spent in a relationship with military personnel was 11.7 (standard deviation = 7.7), and the average number of years of military service of the partner was 11.8 (standard deviation = 8.1). 339 respondents (70.3%) indicated that their partner's military career began before the relationship, while 143 respondents (29.7%) indicated that the decision to pursue a military career was made during the relationship. The average number of children in military families was 1.3 (standard deviation = 1.1).

3.1.2. Quantitative data analysis methods

Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM) combined with Necessary Condition Analysis (NCA) was used for data analysis, utilising Smart-PLS 4.0.

It is recognised among researchers that the SEM technique provides better results than regression (Preacher & Hayes, 2004). The SEM technique incorporates features of multivariate regression analysis, does not require a normal distribution of the data, and allows for a large number of indicators and several different types of scales (Hair, et al., 2011).

NCA analysis is a new method that is increasingly used in business and management research (Dul, et al., 2023). NCA is based on the logic of necessity, which means that a certain level of independent variables is required for a certain outcome (Dul, 2016; Dul, et al., 2018). In other words, without the necessary conditions, the outcome is not possible, and other factors cannot replace the absence of these conditions (Dul, 2016).

SEM, like regression analysis, is based on additive, or substitution logic - it assumes that one variable can be replaced by another variable. The combination of necessity and additive sufficiency logic allows the identification of factors that are necessary for the outcome and, at the same time, factors that should (it would be good) to have (Richter, et al., 2020). NCA analysis was applied in this study because the changing nature of community support (COMS) can be seen as a necessary but not sufficient condition for military family members to reduce work-family conflict. The purpose of NCA analysis in this study is to demonstrate that community support is a crucial factor in reducing work-family conflict.

This combination is beneficial because PLS-SEM identifies the factors that provide the best possible outcome, while NCA allows the necessary level of a factor to be determined for a given outcome (Lin, et al., 2023).

This combination has been applied in several recent studies, such as (Lin, et al., 2023), which have investigated the impact of logistics service quality on customer satisfaction and reuse intention. Similarly, (Koay, et al., 2022) have applied a combination of PLS-SEM and NCA to study online food delivery service quality, customer satisfaction and customer loyalty, while other researchers (Pangarso, et al., 2022) have used a combination of these methods to investigate the factors that predict digital organisational culture.

In this study, the quantitative data analysis was carried out in three stages: 1) In the first stage, the model was developed, and the validity and reliability of the measurement model were assessed and adjusted. In the next stage, the bootstrapping procedure was applied, and the path coefficients and their statistical significance were calculated to explain in detail the relationship between the independent and dependent variables, including the possible moderating effect of the control variables. 3) In the third step, a necessary condition analysis (NCA) was conducted to determine the level of community support required.

3.1.3. Data analysis step 1: reliability, validity and descriptive statistics

Prior to model development, the reverse-coded items measuring community support (items coms3, coms7, coms9, and coms13) were recoded to indicate positive community support for all indicators, in line with the survey by Conforte et al. (2017a).

The SEM technique requires that the reliability and validity of the measurement model be assessed after the model has been developed. According to Hair, et al. (2011), reflexive models need to test the following parameters: the magnitude of the external loadings and their statistical significance, Composite Reliability, Average Variance Extracted (AVE) or convergent validity and discriminant validity.

The measurement model test showed that the outer loading values for some indicators were below the minimum threshold of 0.708 and were not statistically significant. Therefore, four indicators measuring conflict resolution strategies were deleted to adjust the external model: avo3, avo16, comr20, and acc13. The remaining indicators showed acceptable values of external loading and were considered to be satisfactory measures of the variables concerned. The results in Table 3.1 display the number of indicators retained in the model for each variable, along with the findings of the reliability and validity analyses.

Table 3.1

Reliability and validity assessment of the scales and the Model

Variables	Number of indicators	Cronbach's alpha	Validity (rho_a)	Validity (rho_c)	Average variance extracted (AVE)	Variance Increasing Factor (VIF)	
						WFC	PS
ACC	5	0.643	0.601	0.729	0.478	1.628	1.621
AVO	4	0.751	0.745	0.819	0.541	1.155	1.154
COL	7	0.874	0.886	0.903	0.571	2.717	2.739
COMR	3	0.681	0.751	0.814	0.596	2.053	2.044
COMT	5	0.793	0.806	0.856	0.546	1.125	1.125
COMS	14	0.852	0.873	0.879	0.453	1.054	1.141
WFC	8	0.914	0.923	0.930	0.627	-	1.083
PS	6	0.947	0.959	0.959	0.795	-	-

Note: Accommodation strategy (ACC), avoidance strategy (AVO), collaboration strategy (COL), compromise strategy (COMR), competition strategy (COMT), and community support (COMS) were measured on a 5-point Likert scale. Work-family conflict (WFC) and partner satisfaction (PS) were measured with a 7-point Likert scale.

Internal consistency reliability was assessed by calculating Cronbach's alpha and composite reliability (rho_a and rho_c) coefficients. Values should exceed a threshold value of 0.7 (Hair, Ringle, and Sarsted, 2011); however, in social science research, data are considered reliable if Cronbach's alpha is 0.60 or higher (Loewenthal, 2004). As shown in the table, the coefficients exceed the 0.6 threshold, indicating that the data are considered reliable.

The Average Variance Extracted (AVE) test assesses the convergent validity of reflective variables. Its value should be above 50%. However, the AVE values for ACC and COMS appear slightly below the threshold.

Collinearity was assessed by the variance-increasing factor (VIF) for all measurement items. All VIF scores were below the recommended threshold of 5.0 (Hair, et al., 2011), indicating the absence of multicollinearity (see Table 3.1). The correlation coefficients also show the absence of multicollinearity, as they are <0.7.

Discriminant validity reflects the degree to which the performance of a particular variable differs from that of other variables and is assessed using the Heterotrait-Monotrait ratio (HTMT ratio). Scores below 0.90 indicate a high level of discriminant validity. In this study, all values in the HTMT matrix (see Table 3.2) were below this threshold (below 0.87), confirming discriminant validity.

Table 3.2

Heterotrait-Monotrait (HTMT) matrix

HTMT	ACC	AVO	COL	COMR	COMS	COMT	PS
AVO	0.410						
COL	0.688	0.290					
COMR	0.640	0.256	0.868				
COMS	0.139	0.116	0.226	0.251			

COMT	0.272	0.286	0.311	0.288	0.109		
PS	0.446	0.180	0.590	0.459	0.303	0.239	
WFC	0.125	0.128	0.252	0.210	0.520	0.201	0.402

The results of the data reliability analysis indicate that the model employed in the study, with 52 indicators, is both reliable and valid, and that the variables are independent.

3.1.4. Descriptive statistics

First, the respondents' responses were assessed regarding the dependent variables, namely the presence of work-family conflict (WFC) and partner satisfaction (PS).

Working family conflict

The descriptive statistics indicate that military families experience work-family conflict (WFC) with a median value of 4.38 and a mean value of 4.28 (SD = 1.87), indicating a level well above neutral on a 7-point scale.

The median for all WFC indicators is 5 (partially agree), except for wfc3 and wfc8, for which it is 4 (neutral). The median indicator for wfc3 indicates a tendency to be aware that a partner's lack of work at home is not directly related to high work demands (that it is not the underlying reason for the lack of work). In contrast, the median indicator for wfc8 suggests that the existence of conflict itself is not perceived as having a direct negative impact on family life, indicating that family members also attach importance to the strategy and manner in which conflicts are resolved. Wfc3 (things I want my partner to do at home do not get done because of my partner's work demands), with a median of 4 and a mean of 3.81, and wf8 (our family conflicts have a negative impact on our family life, with a median of 4 and a mean of 3.96 on a 7-point Likert scale) appear with a score of "neutral".

Partner satisfaction

Despite the presence of work-family conflict, respondents still rate their partner satisfaction (PS) relatively highly, with an arithmetic median of 6 and a mean of 5.84 (SD of 1.22).

Table 3.1

Descriptive statistics for measuring partner satisfaction

Question	Average value	Median	Standards	Excess coefficient	Coefficient of asymmetry
ps1	5.99	6	1.23	3.30	-1.79
ps2	5.99	6	1.29	3.09	-1.80
ps3	5.90	6	1.37	2.27	-1.64
ps4	5.90	6	1.38	1.89	-1.53
ps5	5.70	6	1.43	1.04	-1.30
ps6	5.58	6	1.51	1.12	-1.36
ps7	4.94	5	1.63	-0.35	-0.76

A 7-point Likert scale was used to measure partner satisfaction. The data shows that ps1 (we have a good relationship); ps2 (my relationship with my partner is stable); ps3 (our relationship is strong); ps4 (my relationship with my partner makes me happy); ps5 (I feel part of a team with my partner) and ps6 (all things considered, the level of happiness in our relationship is satisfactory) have a median of 6, indicating an 'agree' response, while ps7 (I am satisfied with the way I communicate with my partner on matters related to his/her service) has a median of 5 ('partly agree').

To determine whether the results differ by demographic group, the Mann-Whitney U test and the Kruskal-Wallis test were used to assess differences. Tests of statistical significance reveal no statistically significant differences in ratings of work-family conflict and partner satisfaction across regions, services, and relationship start dates.

Regarding status vis-à-vis the military, statistically significant differences exist if the respondent is a parent of a military person. This group shows lower work-family conflict and higher satisfaction with the military person as a partner. Women and respondents in the 18-29 age group, as well as families with multiple children, tend to show slightly higher satisfaction with their partner.

Conflict resolution strategies

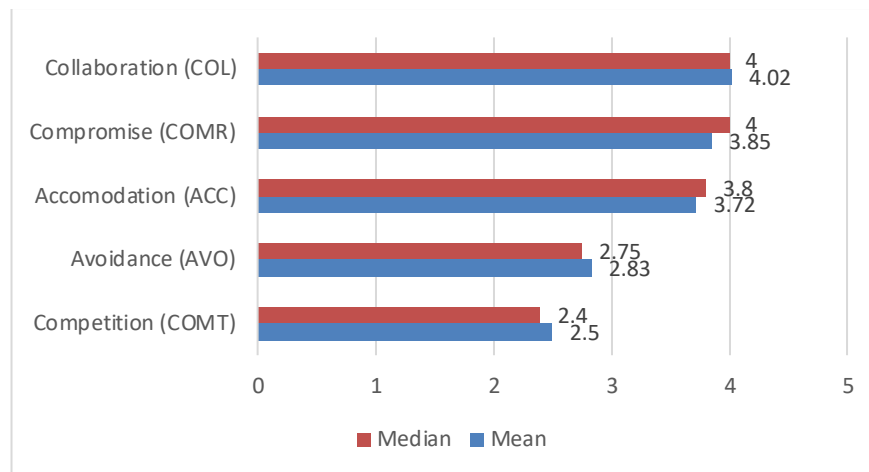


Figure 3.1 Conflict resolution strategies usage

When analysing the results of the questionnaire on the conflict resolution strategies used by military families, the highest average score on the Likert 5-point scale was for the collaboration strategy (COL), indicating an "agree" response (4 points). Close to this, with a median of 4 and a mean of 3.85, is the compromise strategy (COMR) and with an arithmetic median of 3.8 and a mean of 3.72, the accommodation strategy (ACC). With arithmetic means of 2.5 and 2.83, the Competition (COMP) and Avoidance (AVO) strategies remained the lowest ranked, which does not exclude their use (3 points for "neither agree nor disagree").

Community support

Community support was rated on a 5-point scale and scored relatively low, with a median of 3 (neither agree nor disagree) and a mean of 2.98 (SD = 0.55). The results of the individual indicator scores are summarised in Table 3.4 (in descending order; reverse paragraphs recoded).

Table 3.4

Descriptive statistics for the evaluation of Community support

Measurement of Community Support	Code	Median	Mean	SD
I feel respected in the military community	coms5	4	3.56	0.824
There are people in the military community who would lend me household equipment or tools for personal use, if necessary	coms8	3	3.41	0.944
I feel a collective sense of community with others in the military community	coms6	3	3.33	0.949
I am dissatisfied with military society as an environment for raising children*	coms7	3	3.26	0.927
I do not feel connected/associated with other military*	coms9	3	3.17	1.05
There is no one in the military organisation to listen to me and/or help me feel better when I feel down*	coms3	3	3.07	1.06
I feel a common mission and purpose with other military families	coms11	3	3.06	0.949
I am dissatisfied with the availability of activities for children and young people in the military community*	coms13	3	3.05	0.881
In the military community, it is easy to find information that is informative, understandable and valuable to me	coms14	3	2.97	0.948
Military social support workers know and understand the needs of military families	coms10	3	2.72	0.88
Military mental health professionals effectively address the needs of military families	coms12	3	2.65	0.826
The Social Support Unit of the military organisation effectively addresses the needs of military families.	coms4	3	2.61	0.903
The military organisation does not offer facilities to care for my child/children in an emergency	coms1	3	2.48	1.1
The military organisation does not offer transport if I need it*	coms2	3	2.43	1.06

* reverse statements (recoded before analysis)

To determine whether the results differ by demographic group, the Mann-Whitney U test and the Kruskal-Wallis test were used to assess differences. The results show that the lowest-scoring items on the community support scale are social support, being able to look after children, and access to transport. Statistically significant differences are only observed in the status and age groups. As in the ratings of the previous variables, parents of military personnel show higher scores. On the other hand, respondents aged 50 and over show higher satisfaction with community support.

Correlation analysis

Correlation analysis shows that there is no multicollinearity, as all correlation coefficients are less than 0.7. Work-family conflict (WFC) is negatively correlated with partner satisfaction (PS, $r = -0.377^{***}$), collaboration strategy ($r = -0.229^{***}$), and compromise strategy ($r = -0.164^{***}$). Work-family conflict, on the other hand, is positively correlated with a competition strategy ($r = 0.172^{***}$), but there is no statistically significant correlation with avoidance and accommodating strategies. Similarly, work-family conflict is negatively correlated with community support ($r = -0.456^{***}$). It can be concluded that higher community support is associated with lower work-family conflict. The use of competitive conflict resolution strategies is associated with higher work-family conflict, while cooperative and compromising strategies are associated with lower work-family conflict.

3.1.5. Step 2 of data analysis: hypothesis testing

To test the hypotheses, an SEM model (see Figure 3.3) was built, its predictive power assessed, and impact coefficients (path coefficients) calculated. The coefficient of determination (R^2) indicates the model's ability to explain the dependent (endogenous) variable.

According to a study by Hair and colleagues on the PLS-SEM model, R^2 values of 0.75, 0.50 and 0.25 indicate significant, moderate or poor predictive ability (Hair, et al, 2011). However, based on Cohen's recommendations, an R^2 value between 0.02 and 0.12 is generally considered weak, while a value between 0.13 and 0.25 is considered moderate. A value of 0.26 or greater is considered substantial (Cohen, 1988). Figure 3.3 below displays the SEM results, including the internal model impact coefficients and the corresponding p-values in parentheses.

As shown in Figure 3.2, the proposed model demonstrated a moderate ability to predict work-family conflict (WFC), with an R-squared value of 0.272, but a significant ability to predict partner satisfaction (PS), with an R-squared value of 0.401 (see Figure 3.2). Table 3.5 shows the arithmetic means of the model effect coefficients and their statistical significance.

Table 3.5

Impact coefficients, standard deviations and p-values

On the road	Impact factor (path coefficient)	Standard values (STDEV)	P values
ACC -> PS	0.183	0.045	0.000
ACC -> WFC	0.029	0.053	0.494
AVO -> PS	-0.057	0.043	0.197
AVO -> WFC	0.012	0.045	0.882
COL -> PS	0.346	0.069	0.000
COL -> WFC	-0.150	0.071	0.028
COMR -> PS	0.015	0.052	0.778
COMR -> WFC	0.025	0.054	0.669
COMS -> WFC	-0.462	0.039	0.000
COMT -> PS	-0.032	0.042	0.461
COMT -> WFC	0.121	0.041	0.004
WFC -> PS	-0.278	0.034	0.000

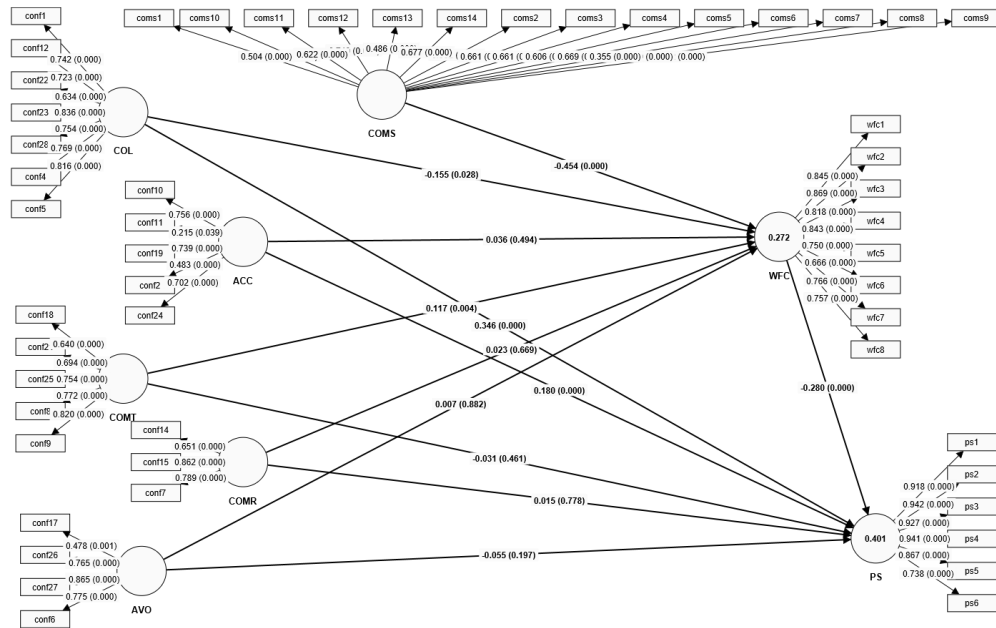


Figure 3.2. Structural equation modelling (SEM) results: internal model impact coefficients and p-values in parentheses.

Source: created by the author.

As indicated by the negative coefficients and their statistical significance, only a collaborative strategy reduces work-family conflict (COL->WFC path -0.155*). This confirms hypothesis 1. This strategy also has a strong positive effect on partner satisfaction (COL->PS path 0.346***), thus confirming Hypothesis 2. Interestingly, the accommodating strategy shows a positive effect on work-family conflict (ACC->WFC path 0.18***), implying that this strategy may increase conflict. Other conflict resolution strategies have no statistically significant effect on WFC.

Community support has a significant and negative effect on work-family conflict (COMS->WFC path -0.454***). There is a negative and statistically significant association between WFC and partner satisfaction (WFC->PS path -0.28***), suggesting that lower work-family conflict is associated with higher partner satisfaction. When assessing whether feelings of community support might be affected by demographic variables, moderation effects were added to the model (see Figure 3.3 and Table 3.6).

Table 3.6.

Variables used in the moderation, their impact and statistical significance

Variable (code)	Response options/group	Moderation coefficient (p-value)
Status in relation to the military (status)	1 = spouse is a military person 2 = living with a servicemember 3 = military parent 4 = both military 5 = other	-0.012 (0.779)
Sex (gender)	1 = female; 2 = male	0.004 (0.972)
Age	1 = 18-29 2 = 30-39 3 = 40-49 4 = 50 and more	-0.072 (0.117)
Start of military service and relationship (Mil_rel)	0 = military service started before the relationship 1 = relationship started before military service	-0.039 (0.679)
Number of children in the family	0 = no children 1 = one child 2 = two children 3 = three children 4 = four children 5 = five or more children	0.100 (0.033)

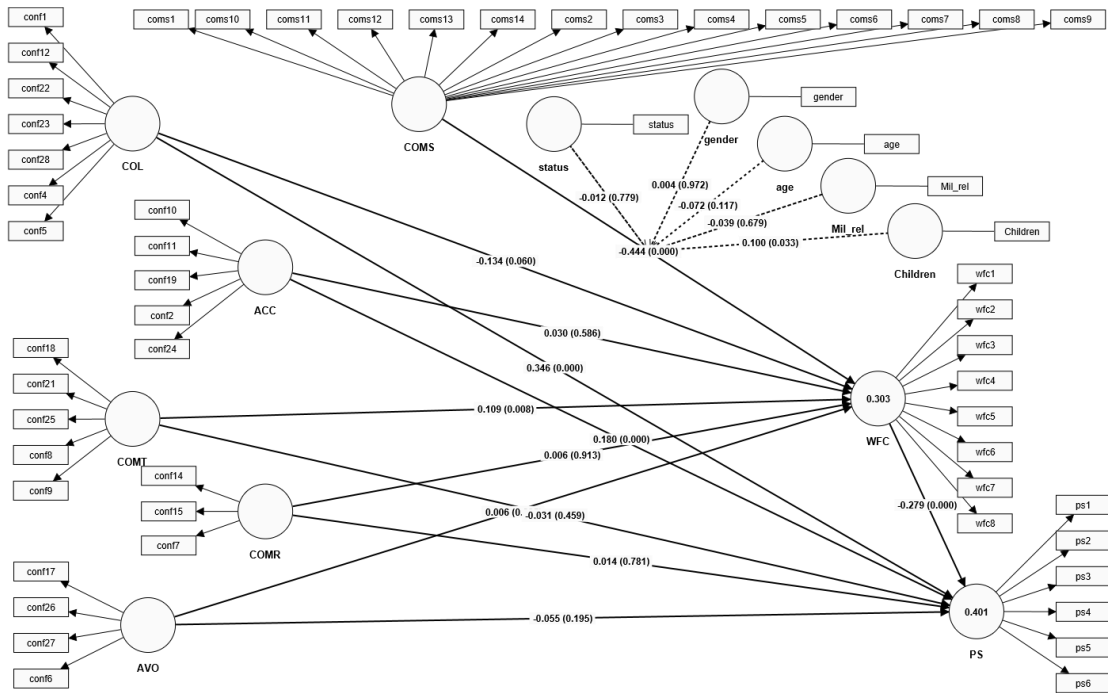


Figure 3.3. SEM model with moderation effect and p-values in brackets.
Source: created by the author.

The moderation analysis reveals that the status of the family member in relation to the servicemember, their gender, age, and whether the person began military service before or after the relationship started, does not exhibit any moderating effect. Thus, even if both partners are military (status 4), community support has the same impact as if only 1 of the family members is military.

However, the number of children in the family positively moderates the adverse effect of community support on work-family conflict (moderation on COMS→WFC 0.10*), indicating that community support has a more significant potential to reduce work-family conflict in families with children.

3.1.6. Importance-rating analysis

Importance-performance map analysis (IPMA) is a smartPLS analysis method that enables the determination of the relative importance and impact of both variables and individual indicators (latent variables) on the outcome in a model.

The IPMA analysis highlights two dimensions:

- 1) The X-axis shows the importance of the variable or indicator, which represents the absolute total impact on the dependent variable.
- 2) The score (performance) of a variable or indicator on the Y-axis represents the score or rating of the latent variable.

Using the IPMA map, conclusions can be drawn on two dimensions (i.e. both importance and rating), which are particularly relevant for concluding the priority of management actions. Hence, it is desirable to focus primarily on improving the performance of indicators that have a high importance (significance) for the dependent variable, but at the same time have relatively low scores (Garson, 2016).

The importance-score map for work-family conflict at the variable level is shown in Figure 3.4.

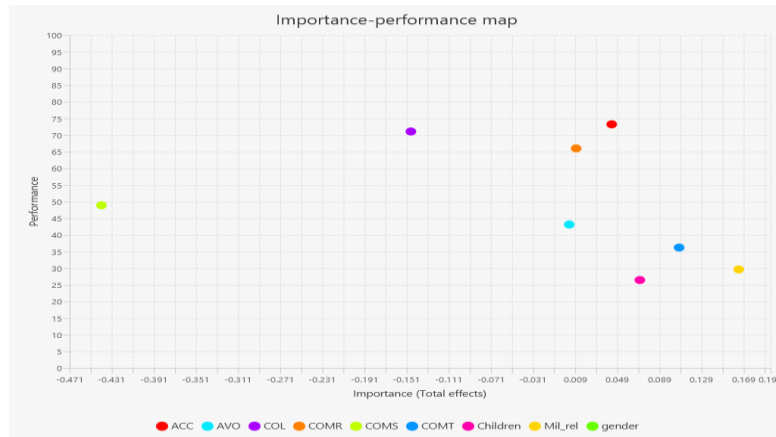


Figure 3.4. Importance-rating map for work-family conflict at the variable level

As can be seen from the figure, community support has a significantly stronger effect on work-life conflict than other variables (negative significance (-0.44)). This indicates the ability of COMS to reduce work-family conflict). However, the COMS score is relatively low (50 points), indicating room for improvement. The importance-score map for work-family conflict at the indicator level is shown in Figure 3.5.

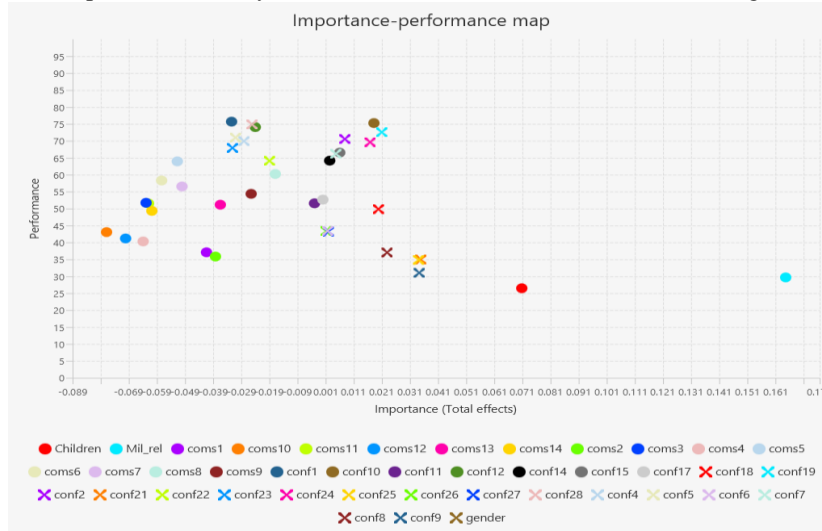


Figure 3.5. Importance-rating map for work-family conflict at the indicator level

Figure 3.5 illustrates the importance-rating map for the COMS indicators related to work-life conflict. Indicators with negative importance are the most important for reducing work-life conflict: coms10, coms12, coms4, coms3, etc. Table 3.7 summarises the measurements of the most important indicators, their rating and their importance in reducing work-family conflict.

Table 3.7

The role of Community support indicators in work-life conflict

No.	Indicator	Average value	Relevance for WFC	Indicator statement
1	coms10	2.72	-0.08	Military social support workers know and understand the needs of military families.
2	coms12	2.65	-0.07	Military mental health professionals effectively address the needs of military families.
3	coms4	2.61	-0.06	The Social Support Unit of the military organisation effectively addresses the needs of military families.
4	coms3	3.07	-0.06	There is no one in the military organisation to listen to me and/or help me feel better when I feel down.*
5	coms11	3.06	-0.06	I feel a common mission and purpose with other military families.

6	coms14	2.97	-0.06	In the military community, it is easy to find information that is informative, understandable and valuable to me.
7	coms6	3.33	-0.06	I feel a collective sense of community with others in the military community.
8	coms5	3.56	-0.05	I feel respected in the military community.
9	coms7	3.26	-0.05	I am dissatisfied with military society as an environment for raising children. *
10	coms1	2.48	-0.04	The military organisation does not offer facilities to care for my child/children in an emergency.
12	coms2	2.43	-0.04	The military organisation does not offer transport if I need it.
13	coms13	3.05	-0.04	I am dissatisfied with the availability of activities for children and young people in the military community. *

* Indicators with an asterisk are reversed and were recoded prior to analysis to indicate positive community support

Table 3.7 presents the COMS indicators with negative weightings on the WFC, ranked in order of importance. The most important indicators for reducing work-family conflict are coms10, coms12 and coms3. In conclusion, the support an organisation can provide to reduce conflict is through the provision of high-quality social support workers for military families, the availability and support of mental health professionals for families, and the support of competent professionals to listen to military family members in their time of need. Such professionals could include members of the helping/support professions (e.g. psychologists, supervisors, chaplains).

3.1.7. Data Analysis Step 3: Necessary Conditions Analysis (NCA)

The logic of necessity helps to determine whether an independent variable is necessary for a particular outcome and whether its absence will lead to failure (Dul, 2016). The correlation diagram, ceiling line, effect size, and bottleneck table help explain the results of NCA (Dul, et al., 2023).

To perform the NCA with smartPLS, first, regression models were built separately for the two dependent variables. As NCA uses a ceiling line and thus assumes a positive relationship before the analysis, the work-family conflict scores were modified to measure a positive outcome of minimal (or no) work-family conflict, coded as WFS (work-family satisfaction).

The effects of conflict resolution strategies and the need for community support on work-family conflict and partner satisfaction were calculated using both ceiling line methods (see Figure 3.6) and tested for statistical significance using permutation tests with 10,000 replicates (see Table 3.8).

The results of the analysis in Table 3.6 show the effect size of the necessary condition, which is a "quantitative reflection of the magnitude of the phenomenon" (Kelly & Preacher, 2012) and can be represented by comparing the size of the ceiling zone with the entire observation area (see Figures 3.7 and 3.8). Effect size values between 0 and 0.1 indicate a 'small effect', values between 0.1 and 0.3 indicate a 'medium effect', values between 0.3 and 0.5 indicate a 'large effect', and values above 0.5 indicate a 'very large effect' (Dul, 2016).

The results of this study indicate that the effect of the collaboration strategy is medium and statistically significant (effect size = 0.25***) when work-family conflict is reversed, and the effect of community support is small but still statistically significant (effect size = 0.16**). Thus, community support is a necessary condition for reducing work-family conflict. Hypothesis 3 is therefore confirmed.

Dul (2016) suggests using an effect size of 0.1 as a threshold for the necessary conditions. Hence, the collaboration strategy is necessary for partner satisfaction (effect size 0.16***), while community support is not a necessary condition (effect size = 0.023); thus, hypothesis 4 is not supported.

Table 3.8

CR_FDH	No work-family conflict (WFC)		Partner satisfaction (PS)	
	NCA effect size	Permutation p-value	NCA effect size	Permutations p-value
LV results - COL	0.246	0.006	0.158	0.000
LV results - COMS	0.159	0.001	0.023	0.299
LV results - WFS	-	-	0.009	0.000

Note: collaboration strategy (COL); community support (COMS); absence of work-family conflict (WFS); partner satisfaction (PS); latent variables (LN)

The results of the NCA Bottleneck analysis are shown in Table 3.9. The letters NN indicate that no condition is required for the indicated yield level.

Table 3.9

NCA result: Bottleneck table

Percentages	Changes in work-family conflict (WFC)		Partner satisfaction (PS)		
	LV results - COL	LV results - COMS	LV results - COL	LV results - COMS	LV results - WFS
0.00%	NN	NN	NN	NN	NN
10.00%	NN	NN	NN	NN	NN
20.00%	0.207	NN	NN	NN	NN
30.00%	0.415	NN	NN	NN	NN
40.00%	0.622	0.207	NN	NN	NN
50.00%	1.037	1.245	NN	NN	NN
60.00%	1.452	5.187	NN	NN	NN
70.00%	3.942	8.921	1.452	0.207	NN
80.00%	6.017	15.56	1.452	0.207	2.075
90.00%	8.091	27.178	9.129	0.415	3.527
100.00%	14.73	43.361	9.129	0.415	3.527

Note: NN – at the level of outcome indicated in %, community support is not a necessary condition

The results of the analysis in Table 3.9 indicate that some community support is necessary to achieve a 40% reduction in work-family conflict. However, to achieve a 90% absence of work-family conflict, 8% cooperation, and 27% community support are needed. For 100% WFS, a 15% use of a collaboration strategy requires 43.4% community support.

A summary of the quantitative data analysis results and the conclusions drawn from the hypotheses is presented in Table 3.10.

Table 3.10

Summary of the results of the quantitative data analysis and conclusions on the hypotheses

Hypothesis	PLS-SEM impact	NCA Necessary condition	Conclusion
H1: Collaborative conflict resolution strategies are statistically significantly, negatively associated with work-family conflict, holding other factors constant, moderate it and have the greatest conflict-reducing effect of all conflict resolution strategies.	-0.153**	condition required from 20%; impact strength medium	approved
H2: Collaborative conflict resolution strategies are statistically significantly and positively associated with partner satisfaction, holding other factors constant.	0.346***	condition required starting at 70%; strength of effect low	approved
H3: Support from the military community is a necessary condition for reducing work-family conflict.	-0.462*** statistically significant effect	condition required from 40%; effect strength is low	approved
H4: The support of the military community is a necessary condition for partner satisfaction.	Indirect impacts through WWF -0.720***	No condition required	rejected

The author's findings show that a collaborative conflict resolution strategy has a statistically significant negative effect on work-family conflict and a statistically significant positive effect on partner satisfaction. This supports hypotheses 1 and 2.

The strategy of cooperative conflict resolution is one of equal concern for self and others, which means that military families do not put the needs of military personnel before their own

Hypotheses 3 and 4 are formulated according to the logic of necessity. The author's analysis of the necessary conditions reveals that community support with a low to medium impact is required to mitigate conflict between the organisation and family members, while achieving at least 43% satisfaction with community support is necessary to eliminate conflict completely. This finding supports Hypothesis 3

However, the analysis of the necessary conditions did not support hypothesis 4 and did not show a link between community support and partner satisfaction.

3.2. Qualitative data analysis

Qualitative data were obtained from the open-ended questionnaire and focus group results. The qualitative data collection aimed to provide an understanding of the responses to the fixed-choice or closed-ended questions; to identify issues not covered by the survey that were important to respondents; and to obtain feedback on the research process

In the thematic analysis of the focus group results and the open-ended questionnaire responses, the author of the study has based his classification of sources of support into three groups in the context of the literature research: (1) formal support from the state in the form of guarantees and incentives for military personnel and military families in legislation; (2) informal support from the military organisation; and (3) support from the military community.

For the qualitative data analysis, only manual coding was chosen. The analysis was conducted at two levels: coding the topic of the respondents' answers (what was discussed and what was considered important) and coding the way respondents used the open-ended question in the survey (type of answer, e.g., commenting on the survey, commenting on the organisation, etc.). Predictable and unpredictable response themes were identified.

To provide more precise insights, quotes from respondents were used in the description of the qualitative data analysis, edited to protect respondent identities, improve spelling, and provide relevant, explanatory information.

3.2.1. Analysis of responses to the open questionnaire

More than half (64%, n = 310) of the 482 respondents answered the open-ended question. Analysing the results, the study's author identified eight response themes. The ninth response category expressed a negative view of the military organisation in general, and the tenth response category was not identifiable and therefore not considered valid. Eighteen of the total responses contained more than one theme.

The most frequent responses were about the need for practical support (96 respondents), including a high proportion of responses about scheduling, timely communication of military plans to family, lack of work-life balance, the need for higher pay, financial support to address family needs, and practical (physical) assistance to the military family during the military member's extended absence.

The second highest number of responses was that no additional family support was needed (85 respondents), with the majority answering "None needed at the moment" or "We are both in the military, so we understand the difficulties of service".

The third largest category of responses (55 respondents) relates to the need for and availability of support from the professions. In particular, some respondents emphasised the need for professionals who are familiar with the military environment from the inside, who understand its specificities and the challenges faced by both servicemen and their families. Psychologists and supervisors were the most frequently mentioned specialists needed.

Three other categories that received almost equal numbers of responses were "Clarity about what happens to military children at X hour" (25 respondents); "Need for joint family recreational activities" (24 respondents) and "Babysitting services" (23 respondents), which together show that another of the most important unresolved issues for military families is the issue of childcare when parents are unable to care for their children due to service (25+23=48 respondents).

Table 3.11

Results of the analysis of the open question on military family needs

Type and subject of reply	Number of responses (n)	Examples of answers

Practical support (predictability) in planning the absence of a serviceman, the availability of information on support options, higher pay, and practical support during the absence of a serviceman.	96	"Know in advance the days you will have to work. Schedule training courses." "If a family member - a servicemember - is absent on duty, no assistance is provided to the family if unforeseeable problems occur."
No additional support needed	85	"No support needed at this time". "As we are both in the military, the understanding of work and life is completely understandable; we count on each other and the needs of the service."
Availability of support staff for military families (chaplains, psychologists, supervisors, psychotherapists)	55	"To understand more about the mindset of a military person and the difficulties they face on a daily basis, to put themselves in their shoes and understand their actions or thoughts." "Sometimes I think it would be good to have professional support to help me cope with the emotions that arise because of the demands of my husband's job (often family plans have to change). I understand in my head that it is his duty, but emotions do their own thing."
Clarity on what happens to children and families in the "X" Hour, with a special focus on military families where both parents are military	25	"Clear information on what to do for a soldier's family at X hour." "We are both militaries, and we want to make sure that our child is safe and protected at the X hour, and that the law of the land backs this up."
Shared family leisure events, activities and entertainment. Meeting other military families, building a sense of community.	24	"Joint events with military families (units) - sports festival, hiking, boating event." "It would also be useful to have some events where the family members of the servicemen can learn about the daily work and duties of the servicemen."
Babysitting service (if both parents are military and training; if the military is away for a long time, and there are young children at home, However, the parent caring for you falls ill, etc.)	23	"Babysitting, accompanying children to kindergarten, school, clubs, sports activities when both my husband and I are studying or on business trips." "A mechanism that would allow both persons to participate in the training. Specifically, you need someone to look after the children during school hours - a 24/7 kindergarten or organisation."
Interest from unit commanders, responsiveness in non-standard situations, and human resources	13	"We are both military in the family. The spouse's duty assignments are unpredictable, with no set daily schedule. It is challenging to reconcile everyday life. We would need the support of the leadership, for example, in planning both of our participation in the exercise, as we are both in the same unit." "While the child is growing up, you need support (permission) to come to work later, for example, so that you can get the child to kindergarten."
Respondents express dislike of the military system in general	3	"So, you do not get brainwashed that it is so great to be in the military." "Stop pretending you care."
Responses for which the topic could not be identified	3	"Acquisition of private property." "To keep Mum healthy".
Support for the military family after active service. Taking a proactive interest in problems	1	"Proactive interest, solutions and support, taking into account the impact on and future of the servicemember and his/her family, even AFTER active service."

As can be seen, practical support was the most mentioned (29.8% of respondents). The impact analysis results (IPMA results in Table 3.7) also showed the presence of support types such as childcare (coms 7; coms 1; coms 13) and transport (coms 2). Support from supporting professions was mentioned by 17.1% of respondents. This aligns

with the types of community support mentioned in Table 3.7, which showed the most significant impact on reducing work-family conflict, such as social support (coms 10; coms 4) and spiritual support (coms 12).

Interestingly, respondents themselves mentioned practical support more often than support from supportive professions; however, the analysis of the quantitative data and the importance/rating map show the opposite—that support from supportive professions is more important for reducing work-family conflict.

The second category of responses shows a negative opinion and dissatisfaction with any kind of support: 1) Negative opinion of the military organisation (3 respondents); 2) Responses that cannot be classified and are not considered valid (3 respondents).

The results of the analysis of the issue as a whole point to a significant need for practical support for members of military families, as well as an even more significant need for access to support personnel and for addressing the issue of childcare for military families in times of crisis, especially if both parents are military personnel.

3.2.2. Analysis of focus group results

Analysing the data collected during the focus group, the author has identified the types of support that are important for military families, categorised as: formal support, psychological/emotional support, need for socialisation activities, need for a sense of belonging, need to highlight the military family, and need for information flow and exchange.

(1) With **formal support** from the state, the needs of military families were identified as:

Regulations governing the protection and care of children of military personnel in a crisis/military conflict situation (X hour). Particular attention should be paid to this issue when one or both parents are soldiers, as it can affect their involvement in national defence tasks.

Participant 4: "...What will happen to the children of the military in times of crisis? If there were even just a plan, it would already be supported by the organisation."

Participant 5: "... the already mentioned X hour, and where do we put the children if both parents are military?"

(2) **Psychological/emotional support from members of the supporting professions**, especially during periods when the servicemember is temporarily deployed away from his/her place of permanent residence and the family lives for some time without the servicemember being present on a daily basis. An important aspect here would be a professional who understands the context and is familiar with the specificities of the military environment and military lifestyle.

Participant 1: "When my husband went to sea, I had the opportunity to go to the chaplain and talk before he left, and during his absence, I was given a phone number and told that if it was difficult, if there were any problems, I could call and meet him, that there was this opportunity. It was a reassurance that I was not left to my own fate."

Participant 4: "...Before, when I was pregnant and my husband was on a mission, I felt alone and lonely... A club where you can go for support. Not to seek support in a civilian environment, but in a specific military environment where you understand the context. That would be colossal!"

Participant 2: "...I would like someone to ask if I need any help while my husband is away... I find it very difficult to ask for help myself..."

(3) **Socialising events for families and spouses of military personnel.** Respondents have emphasised the importance of being in an environment where they are understood, one where they do not have to explain specifics, and where common terminology is clearly explained. They also value an environment where the problems and challenges specific to military families are learned through practical experience.

Participant 8: "...socialising activities not only for children but also for adults. It is nice when you get to know each other and understand 'what other families are breathing' and thinking who are in similar situations as you."

Participant 6: "...I have been experiencing a shrinking circle of friends in civil society. These people often disappear from my life over time, as I do not always have enough time to maintain those friendships. I have the feeling that the military understands the military better because they are in a similar situation."

Participant 1: "The time together is fulfilling. It is our wish."

Participant 6: "A like-minded club and a place of support would be a valuable contribution to the well-being of families. The idea of having specialists available for families is also very welcome."

(4) **Fostering a sense of belonging and highlighting and emphasising the military family identity.** The creation of a military community, which could also offer practical support to solve everyday problems.

Participant 1: "I have patriotic feelings. I am also a patriot of my country, and that is important to me. When it comes to military events, it is a solemn feeling and pride in what my husband is doing to keep my country and society safe."

Participant 6: "This opportunity sounds like something that could greatly enhance the peace and well-being of military spouses in their daily lives, coping with the many challenges of each other's absence or, as other participants mentioned, just when the routine gets too heavy. Good idea!"

Participant 1: "...When he is away, sometimes he even leaves a phone number of a colleague and says that if there are any practical issues, he can certainly be contacted, and colleagues will support him. However, it is more the human factor."

Participant 6: "...that I am part of the military community and that this place is mine, it fits me, and it is understandable. Thank you very much for this feeling!"

Participant 1: "...gratitude is expressed to spouses, parents. It is essential for me."

Participant 4: "...The biggest disadvantage is that we do not know that we are cared for, that we are remembered and that we are important."

(5) **Improving the flow and exchange of information** between the military organisation and the military family. After analysing the responses of the focus group participants, the author has come to the conclusion that often information about the opportunities offered does not reach the military family members or reaches them late. The support that military families have received and felt from the military institution, as mentioned by the focus group participants, includes enrolment of children in pre-school education without a waiting list, advantages offered by the Development Finance Institution ALTUM for the purchase of real estate, summer camps for children and an annual allowance for families with children with special needs. Participants repeatedly stressed that ALTUM benefits, including admission to pre-school education without a waiting list and allowances for families with children with special needs, are also offered to other professions. They noted that this is a good example of a social guarantee, as an employer taking care of its employees.

Regarding practical support, especially during the prolonged absence of a servicemember, the Focus Group participants repeatedly emphasised the need for support in caring for young children, at least for a while, to relieve the parent who is left alone in all everyday situations.

The participants emphasise the exceptional value of the responsiveness and human attitude of the commanders, which confirms the importance of the human factor and the informal support from the military organisation, which leads the author to conclude that only in a constant, clear and consistent interaction between all three groups of sources of support for military personnel - formal support from the state; informal support from the military organisation and support from the military community - is it possible to provide quality support to military families.

3.2.3. Integration of quantitative and qualitative results

To gain deeper insights, the author integrated quantitative and qualitative research results (Fetters & Molina-Azorin, 2017) with PLS-SEM analysis results and a thematic analysis of qualitative data (Braun & Clarke, 2022; Fetters, 2020). A summary of the integration of quantitative and qualitative results is shown in Table 3.12.

Table 3.12

Integration of quantitative and qualitative results on community support (COMS)

Results of quantitative data			Qualitative data results: sub-topics (quotes)		Meta conclusions
PLS-SEM	Importance - rating analysis (code; weighting)	NCA	Open question in the survey	Focus group	
Statistically significant ability to reduce work-family	Negative importance (-0.44) indicates the ability of COMS to	COMS is a necessary condition: for 90% WFC absence, 27%	Support is needed in 73% of cases	Need psychological/emotional support, socialisation activities, fostering a sense of belonging and military	QVAL results confirm and extend the QVAN result

conflict: effect size - 0.462***	reduce work-family conflict; COMS has the highest importance	community support is needed. Effect size 0.159**		family, information flow and exchange	
-----------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------	--	------------------------------------------	--

As can be seen, the results of the qualitative data confirm and complement the results of the quantitative data. Table 3.13 presents the integration of data on the identified community support mechanisms.

Table 3.13

Summary of quantitative and qualitative results of the integration of community support mechanisms

Community Supported by Facility	Results of quantitative data Importance - rating analysis (code; weighting)	Qualitative data results: sub-themes (quotes)		Meta conclusions
		Open question in the survey	Focus group	
Functional and administrative	Military society as an environment for raising children (coms2; -0.04) Capacity to care for children in an emergency (coms1; -0.04) Access to activities for children and young people in the military community (coms13; -0.04)	Babysitting service Clarity on childcare	Support for children	QVAL results confirm QVAN results
	Social support workers who know and understand the needs of military families (coms10; -0.08) Social support unit addressing the needs of military families (coms4; -0.06) A social support unit that effectively addresses the needs of military families (coms3; -0.06)	Availability of support staff for military families (chaplains, psychologists, supervisors, psychotherapists)	Practical support for everyday problems in your partner's absence. Psychological support from the supporting professions	
Emotional support	Military mental health professionals effectively address the needs of military families (coms12; -0.07)	Interest from unit commanders Dealing with unusual situations The human factor	Emotional support from the supporting professions	QVAL results complement QVAN results
	Sense of shared mission and purpose with other military families (coms11; -0.06) Sense of collective community with others (coms6; -0.06)	Shared family leisure events, activities and entertainment. Meeting other military families, building a sense of community.	New friendships with other military families Joint activities with other military families. Shared patriotism as a support mechanism	

<p style="text-align: center;">Information support</p>	<p>Educative, precise and valuable information on support options (coms 14; -0.06)</p>	<p>Availability of information on support options Clarity on what happens to children and families in the "X" Hour, with a special focus on military families where both parents are military</p>	<p>A detailed plan of what happens in a crisis, including childcare</p>	<p>QVAL results complement and extend QVAN results</p>
---------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------

4. DISCUSSION

The quantitative phase of this study aimed to empirically determine which conflict resolution strategy leads to lower work-family conflict and higher partner satisfaction in military families, and to find the necessary level of public support. Four hypotheses were proposed based on the Organisation-Stakeholder Fit Theory, the Dual Concern Theory, and the Conservation of Resources Theory. The qualitative research phase complemented the quantitative one, aiming to determine how to design a family-work conflict mitigation mechanism that supports military families and identify the community support tools that should be included.

The results of the quantitative part of the study indicate that the accommodating strategy has a positive effect on work-family conflict, suggesting that this strategy may exacerbate conflict. The accommodating strategy is a conflict-resolution strategy that does not prioritise self-care. The results of the study provide empirical evidence that when a military organisation prioritises its own interests over those of military family members, it leads to high levels of work-family conflict. The demands of the military organisation often take precedence over the demands of the family (Segal, 1986; Vuga & Juvan, 2013; Mills & Torte, 2018), so support mechanisms are necessary to balance these demands and needs.

According to the structural equation model, community support has a significant and negative impact on work-family conflict. The author's finding resonates with Desivilya and Gai's (1996) proposition that support networks are essential for creating a values-based solution to family-military organisational conflict.

Similarly, less work-family conflict is associated with greater satisfaction in one's partner. These findings are also consistent with several other studies, which show that reducing work-family conflict can have beneficial effects on both individual and partner satisfaction (Namasivayam & Mount, 2004; van Steenbergen et al., 2014; Carroll, 2013; Xie et al., 2017).

In the military-family context, a collaborative conflict resolution strategy is necessary for partner satisfaction, whereas community support is not a prerequisite for achieving this satisfaction; therefore, the author rejects Hypothesis 4 and concludes that community support plays a crucial role in reducing work-family conflict in military families. However, the statistically significant and strong relationship between work-family balance and partner satisfaction should be taken into account, from which it can be inferred that reducing work-family conflict has a direct influence on partner satisfaction. Several studies have reached similar conclusions. For example, Huebner et al. (2009) concluded that building community support capacity is essential and that social support programmes are needed. There is a need for a range of support services tailored to the specific needs of military families, and these families should be able to access these services while conserving their own resources (Conforte et al., 2017a). Such support could come from a variety of sources, including other families, the organisation itself, and the wider community (Hoshmand & Hoshmand, 2007).

From a methodological perspective, the combined PLS-SEM and NCA methods provide managers with a valuable tool for identifying the necessary conditions to achieve critical results (Richter et al., 2020). The logic of necessary conditions provides critical insights into business theory and practice. NCA analysis of the data from this study reveals the critical factors necessary for low work-family conflict as well as partner satisfaction. This leads to the conclusion that community support cannot be replaced by anything else, as it is a necessary condition for the absence of work-family conflict. Similarly, a collaborating conflict-resolution strategy, characterised by equal concern for self and others, is necessary for partner satisfaction in the military family context.

The qualitative data analysis of the study showed that the support mechanism for military families should include both formal and administrative, as well as emotional and informational community support tools. Thus, the study is in line with the classification of support proposed by Van Laar (1999).

1) Functional and administrative support

The focus group identified the main formal form of support as the framework that defines the procedures for the protection and care of children of military personnel in crisis/military conflict (X hour). The survey revealed that to mitigate work-family conflict, it is crucial to offer opportunities for military personnel to care for their children in emergency situations (coms1) and, more broadly, to enhance military society as a supportive environment for raising children (coms7). Respondents noted the nanny service as necessary. Analysing practices in other countries, the authors have noted the provision of healthcare, childcare, partner employment, and education services as essential, as well as the integration of young families, enabling military families to adapt and maintain a stable daily life (Hess, 2020). Kudler & Porter (2013) note the provision of practical resources, such as educational opportunities and social support, as important.

The survey also identified as important the ability of the social support unit of a military organisation to effectively address the needs of military families (coms4) and social support workers knowing and understanding the needs of military families (coms10). These results are consistent with the holistic approaches recommended by those who integrate educational, social, and health resources to promote family well-being (Boberiene & Hornback, 2014) and the work-life balance support programs and stress management assistance recommended by Hess (Hess, 2020).

Interestingly, the need for financial support, which Huebner recommends alongside the availability of crisis services (Huebner et al., 2009), was not mentioned in Latvia.

Among the administrative support mechanisms, the focus group data analysis identified the need to increase the commitment of unit commanders to be more responsive in non-standard situations, including planning for the absence of military personnel. Global practices include a wide range of administrative mechanisms, including facilitating collaboration between military and civilian organisations to effectively meet the needs of military families (Bowen et al., 2000), developing online resources and remote access to provide faster and more efficient access to support options (Orthner et al., 1990), the development and revision of policies to prioritize military family well-being and their integration into civilian society (Segler & Pisano, 2021), the development of policies that promote military family engagement in community life, and closer collaboration between military and civilian entities (Conforte et al., 2017b).

In addition, researchers recommend independently evaluating and monitoring these support programmes to tailor support to the changing needs of military families (Bowen et al., 2004) and conducting research on the effectiveness of existing programmes through collaboration between civilian and military researchers (Foran, 2020; MacDermid et al., 2014).

2) Emotional support

Military families who participated in the focus group mentioned psychological/emotional support from members of the supporting professions as the primary support mechanism needed. Analysis of survey data also identified the need for someone to listen and/or help the family member feel better when he/she is feeling down (Coms3) and for military mental health professionals to effectively address the needs of military families (Coms12) as important. Respondents identified the availability of personnel from supportive professions for military families (chaplains, psychologists, supervisors, psychotherapists) as a need.

Research and global practice note as important emotional health screening programmes to detect and address early mental health problems in families (Lemmon & Chartrand, 2009), measures to improve emotional resilience such as group therapy, community events and emotional health screening (Lemmon & Chartrand, 2009), parent support programmes to help children adjust to the military lifestyle and reduce emotional strain (Conforte et al., 2017a).

Focus group participants noted the need to foster a sense of belonging and to highlight and emphasise the military family identity, as well as to provide socialising activities for families and spouses of military personnel. The respondents also noted the need for joint family recreational events, activities, and entertainment, as well as meetings with other military families, to build a sense of community. The impact analysis revealed that reducing work-family conflict necessitates a collective sense of community among military families (coms6) and a shared mission and purpose with other military families (coms11).

These results are in line with global practices and mechanisms suggested by researchers, such as support groups that promote a sense of belonging and strengthen community ties by allowing families to share experiences and provide emotional support (Segler & Pisano, 2021); self-help groups and support activities that facilitate the sharing of experiences between military families (MacDermid et al., 2014). All of these mechanisms would create opportunities for military families to socialise with each other and build emotional support networks (Bell et al., 1996; Burrell et al., 2003).

3) Information support

Improving the flow and exchange of information between the military organisation and the military family was identified as important based on the focus group discussion. This was confirmed by survey respondents who identified the availability of information on support options as a need, as well as the need for clarity on what happens to children and families during the "X" hour, with a particular focus on the military family where both parents are military personnel. Analysis of survey data also identified the need for easily accessible, understandable, and valuable information in the military community as critical to reducing work-family conflict (Coms 14).

These results are supported by global practice. Researchers have noted the availability of information on support resources, including psychological and financial support options (Hoshmand & Hoshmand, 2007; Ursano et al., 1989) and regular provision of information on available resources and resilience-building strategies to help families cope with the challenges of the military lifestyle as necessary support mechanisms (Farrell et al., 2014).

In addition to providing information, researchers also recommend educational initiatives on military culture and family-specific needs, as well as programs aimed at enhancing children's emotional well-being (Park, 2011). Furthermore, they suggest awareness-raising workshops and educational programmes on conflict resolution and improving family communication (Burrell et al., 2003). Similarly, it has been recommended that military families be provided with an understanding of resilience skills, including effective communication and problem-solving (Menestrel & Kizer, 2019). Others recommend that training programmes should be targeted at a wider audience, such as school staff and the public, better to understand the needs of children from military families and provide them with the support they need (Davis et al., 2012).

This structured approach highlights three types of support (functional/administrative, emotional, and informational) that can help military families with their daily needs, as well as the provision of emotional and informational support.

Based on the integration of quantitative and qualitative data, the author proposes the following model of community support (Figure 4.1)

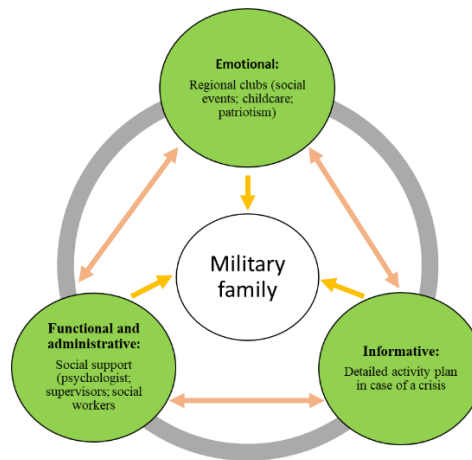


Figure 4.1. The Military Community Support Model.

Source: created by the author.

This study presents empirical results on stakeholder perceptions of conflict, drawing on the context of military organisations and families. Military organisations are essential to rebalancing contemporary Eastern Europe (Kalkman & Pascal, 2019). Modern militaries are expensive, so societies expect the military to perform well (Chuter, 2011, p. 30). To attract and retain personnel, the military organisation needs to ensure that military personnel can achieve an acceptable balance between on-duty and off-duty time and to promote the soldier's choice to develop and remain in the service (Berndtsson & Österberg, 2023). Koirala (2021) highlighted that organisations need to address work-family conflicts to prevent negative consequences such as stress, low performance and absenteeism.

Traditionally, the military family can be seen as a component of the overall military system, as the family must support the soldier by prioritising service and the soldier's obligations to the military organisation and the state in order for any of the family members to fulfil the duties imposed by service (Dandeker et al., 2006). This perspective allows for a broader examination of the role, importance, and impact of the military family. It also allows us to

conclude that the family in the context of military service becomes one of the key stakeholders, thus building quality and trusting relationships between military families and organisations. This stakeholder becomes one of the key success factors for the organisation, both in terms of retention and quality performance of duties and tasks.

Overall, this study contributes to research and practice by integrating conflict resolution strategies and community support mechanisms to get organisations and stakeholders to work together. This work explores this in an extreme context - military organisations, which traditionally have a strong track record in conflict resolution. Organisational-Stakeholder Fit Theory, Conservation of Resources Theory, and conflict resolution theory are used to provide evidence on how the strategy of conflict resolution in a conflict-affected area creates organisational and stakeholder cooperation or miscooperation, and to identify the level of community support required. In doing so, the logic of sufficiency and necessity is used.

The research has practical implications for both military and civilian government and business organisations. Managers of military organisations could utilise the study's findings to develop support mechanisms that reduce the inherent conflicts between military personnel and their families. Similarly, the results of this study and the findings from their analysis could help organisational managers consider how civilian and business organisations with similar job requirements, such as construction companies, firefighters, and rescue workers, could interact with their stakeholders and how community support could facilitate the inclusion of stakeholders in the organisation.

The study has several limitations that highlight opportunities for future research. First, a cross-sectional study was used. Future studies could employ a longitudinal approach to gain a deeper understanding of the problem. Second, the context of this study was the military family, which is only one of the key stakeholders. Future research could include the wider community. A similar approach can be used in business organisations to understand stakeholder management issues.

CONCLUSIONS

1. The results of the study and their analysis show that Hypothesis 1 is supported - collaborative conflict resolution strategies are negatively related to work-family conflict, thus demonstrating a statistically significant negative effect of collaborative conflict resolution strategy on work-family conflict and a statistically significant positive effect on partner satisfaction.

2. The results of the study and their analysis show that Hypothesis 2 is supported: collaborative conflict resolution strategies are positively related to partner satisfaction. Thus, it is proven that resolving conflicts in a collaborative strategy increases partner satisfaction, and military family members do not put the needs of the military/military organisation before their own needs.

3. The results of the study and their analysis show that Hypothesis 3 is confirmed - the support of the military community is a necessary condition for reducing work-family conflict. The results of the author's analysis of the necessary conditions show that the support of the military community is necessary to reduce the potential conflict between the organisation and the military family, but that the satisfaction of military family members with community support must reach at least 43% to eliminate the possibility of such conflicts completely.

4. The results of the study and their analysis show that Hypothesis 4 is rejected - the support of the military community is a necessary condition for partner satisfaction. The author concludes that military community support is crucial in reducing work-family conflict, but not in promoting partner satisfaction.

5. The results of the study show that an accommodating conflict resolution strategy can intensify conflict or make it worse.

6. The results of the study provide empirical evidence that if a military organisation puts its own interests above those of the military family, there will be a high level of work-family conflict. As the demands of the military organisation are high and the interests of the military family often suffer, there is a need for support mechanisms from the organisation to allow for a greater balance in the military organisation-military family relationship. This would help find a value-based solution to resolve conflicts between military families and the military organisation.

7. Less work-family conflict leads to higher satisfaction among military partners.

8. Analysing the results according to the logic of necessary conditions, the author concludes that the support of the military community cannot be replaced by anything else and is a necessary condition for the absence of work-family conflict.

9. The author has identified three types of support that military families need, which complement each other but cannot replace each other:

- (1) formal support from the state in the form of guarantees and incentives for the serviceman and military family enshrined in legislation;
- (2) informal support from the military organisation;
- (3) support from the military community.

10. Formal state support should be complemented by a framework and clear conditions for guarantees on childcare support for military personnel in situations of crisis/military conflict.

11. As informal support from the military organisation, military families would like a flexible approach from the military leadership, offering individual and tailored family support solutions where needed, to enable military family members to cope with short-term domestic difficulties and shocks; improving the flow of information between the military organisation and the military family; availability of psychological/emotional support for military family members from professionals (members of the supporting professions), especially during periods when the servicemember is away from his/her permanent place of residence and is away from the family for long periods.

12. As support from the military community, families would need more opportunities for socialising, with military families communicating with each other; fostering a sense of belonging to the military environment and community; building and emphasising the military family identity; offering practical/emotional support within the community.

RECOMMENDATIONS

The study's results demonstrated the need for community support; therefore, the author developed proposals as an answer to the research question of what should be included in the community support model to ensure effective cooperation between the military organisation and its stakeholders, military families. In addition, proposals are presented for implementing the community support model in both the military and other organisations with similar work requirements, as well as for future research directions.

Proposals for the implementation of the community support model in military organisations in Latvia

During the research process, representatives of military families who participated in the study were introduced to the initial idea of potential opportunities for improving military community support. Analysing the results of the focus group, the author concluded that the wishes of military families differ depending on the specifics of the military unit in which the military person serves, the presence or absence of children in the family, the age of the children, the duration of the spouses' relationship, the occupation of the military person's spouse, and other factors.

To identify and assess the needs of military families by region and military unit, as well as to apply and implement the research results practically, it is recommended to implement them in three phases:

1. Identification and specification of needs and opportunities:

1.1. the commander of the military unit shall identify the situation in the unit under his/her command and, within his/her competence and capabilities, ensure the collection of information on the needs of military families, the necessary support from the state and the military organisation, as well as the wishes and possibilities of the families themselves to participate in the activities of the Regional Military Families Club. Upon completion of this point, the commander of the military unit shall report to the Commander of the National Armed Forces (NAF) on the needs and current capabilities to meet those needs;

1.2. The Commander of the NAF shall, within the limits of his/her competence and legal authority, take the necessary actions to support the proposals and instruct the unit commanders to remedy the deficiencies, if feasible. The NAF Commander shall report to the Minister of Defence on the situation and submit proposals for necessary changes to the legislation based on financial calculations.

2. Changes to legislation:

2.1. The MoD evaluates the proposals, supports their implementation depending on the available resources, and proposes the necessary amendments to the Military Service Law;

2.2. The necessary amendments to the law are approved by the Saeima (Latvian Parliament).

3. Practical development and implementation of Regional Military Family Clubs.

Proposals for changes in regulatory enactments

1. Amendments to the Military Service Law are needed, which would define the possibilities for the establishment and implementation of Regional Military Family Support Clubs, as well as provide a legal framework for their existence and maintenance.

Recommendations for implementing a community support model in both military and other organisations

The following suggestions are primarily aimed at military organisations. Still, they are also applicable to other civilian and business organisations with similar specificities that need to ensure cooperation between the organisation and the family as important stakeholders.

To implement the proposed community support model (see Figure 4.1), which encompasses informational, functional, administrative, and emotional support components, a seven-action framework is recommended. It is recommended to begin by establishing a strategic framework and implementing institutional mechanisms. Next, a communication and trust system focused on providing informational support should be established, along with mechanisms to ensure social and emotional support. Additionally, capacity development should be implemented, and participation mechanisms should be established. Finally, needs assessment and adaptation, as well as a system of social relations, are required.

The following actions are recommended for organisations:

1. Strategic Framework

1.1. The organisation should develop a unified family support policy that formally defines families as a strategically significant stakeholder group, contributing to employee (in the context of this study – military personnel) resilience and operational readiness.

1.2. Strategic organisational documents should incorporate the well-being of families as a structural element of the institutional mission.

2. Institutional Mechanisms

2.1. Regionally established, institutionally embedded support structures (in this research – Regional Military Family Clubs) should be established to coordinate communication between the organisation and families, provide, organise, and facilitate access to support services, and coordinate collaboration with municipalities and other institutions.

2.2. Intersectoral collaboration mechanisms (e.g., working groups, advisory boards) should be developed to integrate family needs effectively into policy and program planning.

3. Communication and Trust System

3.1. Regular communication channels (e.g., digital platforms and in-person meetings) should be implemented to ensure transparent and timely information exchange with families.

3.2. The organisation should foster bidirectional communication, not only providing information but also systematically listening to families' needs and concerns.

4. Capacity Development

4.1. The organisation should ensure accessible psychological and emotional support for family members of employees (in this research – military families) (e.g., counselling, supervision, crisis interventions).

4.2. Mentoring and peer-support networks should be developed to allow families to share experiences and strengthen resilience.

5. Participation Mechanisms

5.1. Families should be provided with institutionalised participation in planning and evaluating support activities, for example, through advisory councils.

5.2. Community integration activities (cultural, sports, festive events) should be organised to strengthen a sense of belonging and social capital within the community.

6. Evaluation and Adaptation

6.1. Systematic monitoring of family needs and satisfaction should be implemented using surveys and focus groups.

6.2. Targeted indicators should be defined (e.g., satisfaction with support, psychological well-being measures, employee (in this research – military personnel) retention, well-being indices).

6.3. Adaptive management should be ensured to allow flexible adjustment of support programs according to changing family needs.

7. Social Relations System

7.1. Families should be recognised as active co-producers of the support system, rather than merely recipients of services.

7.2. Trust and loyalty between the organisation, employees (in this research, military personnel), and families should be fostered to ensure long-term organisational stability.

7.3. Social integration mechanisms should be developed to strengthen a sense of belonging and collective identity within the community.

Recommendations for further research

To supplement and improve the community support model of military organisations, the following research is recommended:

1. Research is needed on the support options for the spouse of a military person in the event of a military person's rotation to another settlement or region (financial support until the spouse of the army person finds a job).
2. Research is needed on the medical support options for military family members (insurance policy options).
3. Research is needed on the application options for supervision. The need for military families for this service, offering it in Regional Military Family Support Clubs, to improve the communication of military families with the military organisation, helping military family members understand the specifics of military service and live with it, as well as supporting them in managing stress and challenges related to long-term absences of a military person.

To generalise the results of this study and empirically strengthen the possibilities of applying the community support model, it is recommended:

4. Conduct a similar study in organisations of a different nature, not military, with similar work specifics, such as rescuers, firefighters, medics, etc. The survey developed in this work can be used for the study, adapting it to the specific activities of the relevant organisation.



UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Business • Arts • Technology

Edgars Joksts-Bogdanovs

ORGANIZĀCIJAS UN IEINTERESĒTO PUŠU SADARBĪBA: ORGANIZĀCIJA UN MILITĀRĀ ĢIMENE

Promocijas darba kopsavilkums

Zinātnes nozare: Sociālā zinātne
Zinātnes apakšnozare: Ekonomika un uzņēmējdarbība

Zinātniskie vadītāji:

Prof., Dr.sc. administr. Iveta Ludviga

Dr.sc.pol. Artis Pabriks

Rīga, 2025

Joksts-Bogdanovs, E. (2025). Organizācijas un ieinteresēto pušu sadarbība: organizācija un militārā ģimene. Rīga: 191 lpp. Promocijas darba kopsavilkums, Rīga, 47 lpp. Publicēts saskaņā ar RISEBA Promocijas padomes apstiprināto lēmumu uz 25.08.2025., Nr. 25/10-3.1/5.

Promocijas darbs izstrādāts Biznesa, mākslas un tehnoloģiju augstskolā RISEBA no 2022.gada līdz 2025.gadam.

Promocijas darbs ir uzrakstīts latviešu valodā, satur ievadu, četras nodaļas, secinājumus un priekšlikumus, izmantotās literatūras sarakstu un pielikumus. Tā apjoms ir 191 lapaspuse un tas ietver 19 attēlus, 20 tabulas un 6 pielikumus. Literatūras sarakstā iekļauti 212 informācijas avoti.

Darba zinātniskie vadītāji:

1. **Iveta Ludviga**, Prof., Dr.sc. administr., profesore, Biznesa, mākslas un tehnoloģiju augstskola RISEBA.
2. **Artis Pabriks**, Dr.sc.pol., Latvija.

Darba recenzenti:

1. **Arnis Sauka**, Dr. rer. pol., profesors, Rīgas Ekonomikas augstskola, Latvija.
2. **Roel Schouteten**, Ph.D., asociētais profesors, Nimeģenas Radboud universitāte, Nimeģenas Vadības skola, Nīderlande.
3. **Jānis Bērziņš**, Dr. sc. Oec., Dr. sc. Pol., docents LU Banku augstskola, Latvija.

Promocijas darbs tiks aizstāvēts 2025.gada 3.decembrī plkst.14:00 augstskolas RISEBA Ekonomikas un uzņēmējdarbības nozares promocijas padomes atklātajā sēdē Rīgā, Meža ielā 3.

Ar promocijas darbu un kopsavilkumu var iepazīties Biznesa, mākslas un tehnoloģiju augstskolas RISEBA bibliotēkā, Meža ielā 3, Rīgā.

Biznesa, mākslas un tehnoloģiju augstskolas RISEBA Promocijas padome pieņēma promocijas darbu ekonomikas un uzņēmējdarbības zinātņu doktora zinātniskā grāda (Ph.D.) iegūšanai 2025. gada 25.augustā.

Promocijas padomes priekšsēdētājs: **Andrejs Čirjevskis**, Dr.oec., profesors.

Promocijas padomes sekretārs: **Vulfs Kozlinskis**, Dr.habil.oec., profesors emeritus.

APSTIPRINĀJUMS:

Ar šo apliecinu, ka esmu izstrādājis šo promocijas darbu, kas iesniegts izskatīšanai Biznesa, mākslas un tehnoloģiju augstskolas RISEBA Promocijas padomei zinātņu doktora zinātniskā grāda (Ph.D.) iegūšanai sociālajās zinātnēs. Promocijas darbs nav iesniegts nevienā citā universitātē zinātniskā grāda iegūšanai.

Edgars Joksts-Bogdanovs, 2025.gada 1.septembrī.

Lai iesniegtu atsauksmes, lūdzu, sazinieties ar: RISEBA, Meža iela 3, Rīga, LV-1048, Latvija. E-pasts: riseba@riseba.lv, tālr. +371 26465351; +371 67500265

© Edgars Joksts-Bogdanovs, 2025

© Biznesa, mākslas un tehnoloģiju augstskola RISEBA, 2025

ISBN: 978-9984-705-71-2

SATURS

Satura rādītājs	50
Saīsinājumu un nosacīto apzīmējumu saraksts	52
Lietotie termini	533
Ievads	54
Neizpētie jautājumi.....	55
Pētījuma objekts un priekšmets	56
Promocijas darba mērķis un uzdevumi.....	56
Hipotēzes	56
Pētījuma teorētiskais ietvars.....	57
Promocijas darbā izmantoto pētījuma metožu pārskats.....	57
Aizstāvēšanai izvirzītās tēzes	58
Novitāte.....	58
Pētījuma ierobežojumi.....	58
Pētījuma rezultātu aprobācija	59
1. Pētījuma teorētiskais ietvars.....	60
1.1. Zinātniskās literatūras atlasēšanas principi	60
1.2. Ieinteresēto pušu pārvaldība	60
1.3. Militārā organizācija un militārā ģimene	60
1.4. Militārās ģimenes kā ieinteresētās puses loma	60
1.5. Organizācijas ieinteresēto pušu konflikti militārās organizācijas kontekstā un to sekas – darba un privātās dzīves līdzsvars.....	62
1.6. Konfliktu risināšanas stratēģijas no Duālo interešu teorijas perspektīvas	63
1.7. Resursu saglabāšanas teorija (COR theory).....	64
1.8. Kopienas atbalsts.....	65
1.8.1. Pasaules valstu pieredze militāro ģimeņu atbalsta nodrošināšanā.....	66
Teorētiskais ietvars un pētījuma modelis	67
2. Pētījuma metodoloģija	69
2.1. Kvantitatīvā pētījuma metodoloģija	70
2.2. Kvalitatīvā pētījuma metodoloģija	72
3. Empīriskais pētījums.....	73
3.1. Kvantitatīvo datu analīze	73
3.1.1. Respondentu sociāldemogrāfiskais raksturojums	73
3.1.2. Kvantitatīvo datu analīzes metodes	73
3.1.3. Datu analīzes 1. posms: uzticamība, validitāte un aprakstošā statistika.....	74
3.1.4. Aprakstošā statistika	75
3.1.5. Datu analīzes 2. posms: hipotēžu pārbaude.....	77
3.1.6. Svarīguma-vērtējuma analīze	79
3.1.7. Datu analīzes 3. posms: Nepieciešamo nosacījumu analīze (NCA)	81
3.2. Aptaujas kvalitatīvo datu analīze	83
3.2.1. Atvērtā aptaujas jautājuma atbilžu analīze	83
3.2.2. Fokusgrupas rezultātu analīze.....	85

3.2.3. Kvantitatīvo un kvalitatīvo rezultātu integrācija	86
4. Diskusija	88
Secinājumi	91
Priekšlikumi	92
Priekšlikumi turpmākajiem pētījumiem	94
Izmantotās literatūras saraksts	95

SAĪSINĀJUMU UN NOSACĪTO APZĪMĒJUMU SARAKSTS

Saīsinājums	Skaidrojums
I-O	Institucionālā nodarbinātība (Institution-Occupation)
O-S cooperation	Organizācijas-ieinteresēto sadarbība pušu (organization-stakeholder cooperation)
COR teorija	Resursu saglabāšanas (Conservation of Resources) teorija
MC&FP	ASV militārās kopienas un ģimenes politika
DoD	ASV Aizsardzības departaments (U.S. Department of Defense)
ASV	Amerikas Savienotās Valstis
COMT	Konkurēšanas konfliktu risināšanas stratēģija
AVO	Izvairšanās konfliktu risināšanas stratēģija
COMR	Kompromisa konfliktu risināšanas stratēģija
COL	Sadarbības konfliktu risināšanas stratēģija
ACC	Pielāgošanās konfliktu risināšanas stratēģija
PS	Partnera apmierinātība (partner satisfaction)
WFC	Darba-ģimenes konflikts (work-family conflict)
COMS	Militārās kopienas atbalsts (community support)
KMK	Kopīgās metodes kļūda (Common Method Bias (CBM))
VIF	Dispersijas palielināšanās faktors
FWC	Ģimenes-darba konflikts (family-work conflict)
QMI	Laulības kvalitātes indekss
CAMPS	Novērtējuma par militārās kopienas atbalstu (Community Assessment of Military Perceived Support) skala
ROCI-II	Organizatorisko konfliktu uzskaites-II skala
PLS-SEM	Strukturālo vienādojumu modelēšanas (Partial Least Squares Structural Equation Modelling) metode
NCA	Nepieciešamo nosacījumu analīze (Necessary Condition Analysis)
AVE	Ekstrahētā vidējā dispersija (Average Variance Extracted)
HTMT ratio	Heterotrait-Monotrait attiecība
STDEV	Standartnovirze
IPMA	Svarīguma un vērtējuma kartes analīze (importance-performance analysis)
LN	Latenti mainīgie
NN	Nav nepieciešams nosacījums

LIETOTIE TERMINI

Termins	Skaidrojums	Literatūras avoti
Militārā ģimene	Militārpersona un tās dzīvesbiedrs, kā arī viņu bērni (t.sk. adoptētie) un/vai militārpersonas vecāki, kuriem ar dienošo ir kopēja mājsaimniecība.	Gribble, et al., 2018
Militārā organizācija	Militārais formējums – hierarhiski veidota organizācija, kas ietver sevī valsts bruņotos spēkus un visus to sastāvā esošos spēku veidus.	de Carvalho & Lima, 2023; Edmunds, et al., 2016
Militārā kopiena	Militārā kopiena ir organizēta personu grupa, kas apvieno militārās jomas individuus. Tiem ir kopīgi mērķi un kopīgas vērtības. Par šīs kopienas sastāvdaļu var tikt uzskatīti aktīvā dienesta karavīri, zemessargi veterāni un viņu ģimenes locekļi.	Menestrel & Kizer, 2019; Conforte, et al., 2017 a
Darba-ģimenes konflikts	Starpplomu konflikta forma, kurā darba un ģimenes jomu lomu prasības ir savstarpēji nesavienojamas kādā aspektā. Proti, piedalīšanās darba (vai ģimenes) lomā kļūst sarežģītāka tādēļ, ka persona vienlaikus piedalās arī ģimenes (vai darba) lomā.	Greenhaus & Beutell, 1985
Ieinteresēto pušu konflikts	Ieinteresēto pušu konflikts rodas situācijās, kad dažādu pušu intereses ir pretrunā, tādējādi apgrūtinot kopīgu mērķu sasniegšanu. Šāds konflikts ietekmē attiecības starp pusēm un var tikt risināts, izmantojot ētisku, stratēģisku vai pragmatisku pieeju.	Kujala, et al., 2022
Militārās organizācijas – militārās ģimenes konflikts	Militārās organizācijas un militārās ģimenes konflikts ir situācija, kurā pastāv pretruna starp militārās organizācijas izvirzītajām prasībām militārpersonai un tās ģimenes locekļu vajadzībām un gaidām attiecībā uz viņu kā ģimenes locekli. Šāds konflikts rada psiholoģisku un funkcionālu spriedzi, kas ierobežo militārpersonas spēju vienlaikus efektīvi pildīt profesionālās un ģimenes lomas, negatīvi ietekmē ģimenes labbūtību un var radīt traucējumus militārās organizācijas funkcionēšanā.	Autora izveidota definīcija.
Militārās ģimenes noturība	Militārās ģimenes spēja un resursi, kas ļauj tām veiksmīgi pielāgoties esošajai situācijai, kā arī ļauj pārvarēt izaicinājumus un emocionālās, sociālās un praktiskās grūtības, kas saistītas ar militāro dienestu.	(MacDermid, et al., 2014)

* Augstāk minēto terminu definīcijas ir pētījuma autora izstrādātas, par pamatu ņemot literatūras analīzi. Terminiem ir pievienoti skaidrojumi, lai definētu rāmi un radītu vienotu izpratni par to, kā pētījuma ietvaros tiek lietots katrs no terminiem.

IEVADS

Ieinteresēto pušu pārvaldība vadības zinātnes kontekstā tiek vērtēta kā ikvienai organizācijai svarīgs un nozīmīgs process (Carter, 2021). Pie ieinteresētajām pusēm tiek pieskaitītas personas un to grupas, bez kuru iesaistes un atbalsta organizācijai būtu apgrūtināti vai pat neiespējami turpināt savu darbību un pat eksistenci (Mitchell, et al., 1997) - organizācijas darbinieki, klienti, piegādātāji, sadarbības partneri un visi citi, kam jebkādā veidā ir tieša vai netieša ietekme uz organizācijas darbību. Ieinteresēto pušu stratēģija pierāda, ka organizācija nepastāv atrauti no pārējās pasaules; tai apkārt ir "spēlētāji", ar kuriem notiek pastāvīga mijiedarbība un kuru intereses var ietekmēt organizācija, tieši tāpat kā arī viņi paši var ietekmēt organizācijas darbību (Jeurissen, 2004).

Ieinteresēto pušu vadības pētījumos ir pierādīts, cik svarīgi ir pārvaldīt attiecības starp organizāciju un tās daudzām ieinteresētajām pusēm (Bundy, et al., 2018). Veiksmīga sadarbība ar ieinteresētajām pusēm veicina organizācijas panākumus, paaugstina sniegumu un darba rezultātu kvalitāti (Harrison, et al., 2022). Tas, cik veiksmīgi vai neveiksmīgi tiek veidots kontakts starp organizāciju un kādu no ieinteresētajām pusēm, ietekmē gan organizācijas ikdienas procesus, gan darbinieku sniegumu, labsajūtu un labbūtību. Labs kontakts ar ieinteresētajām pusēm atvieglo darbinieku ikdienu un tā neesamība gluži pretēji – padara smagnēju un sarežģītu gan darbinieku savstarpējo komunikāciju, gan arī komunikāciju hierarhiskā līmenī visā organizācijā. Tas var ietekmēt organizācijas kultūru gan artefaktu, gan pausto pārliecību un vērtību, gan pamatpārliecību līmenī (Schein, 2010). Tātad, ieinteresēto pušu ietekme var tikt uzskatīta par plašu, visaptverošu un daudzslāņainu procesu, kas rada ilgtermiņa paliekošas sekas organizācijas un ieinteresēto pušu savstarpējās attiecībās.

Pētnieki ir secinājuši, ka, lai organizācija attīstītos un pilnveidotos, tai ir jāiemācās palūkoties pašai uz sevi ar ieinteresēto pušu acīm, nomainot skatu punktu un ieraugot sevi it kā no malas. Komunikācijai jātiek paplašinātai ārpus ierastās organizācijas iekšējās komunikācijas un turpmāk jāietver sevī arī komunikāciju ar ieinteresētajām pusēm. Ieinteresētās puses nav iespējams kontrolēt, taču mijiedarbību ar ieinteresētajām pusēm var pārvaldīt. Pielietojot dialogu, organizācija un tās ieinteresētās puses var veidot uzticības pilnas attiecības, kas ir balstītas uz atvērtību, atbildību un sadarbību (Jeurissen, 2004).

Veicot zinātniskās literatūras analīzi, autors ir secinājis, ka vairāki pētnieki (Santos, et al., 2023; Menezes, et al., 2022; Borria, et al., 2022; Goyal, 2020) uzsver pētījumu nepietiekamību par ieinteresēto pušu vadību un pārvaldību, kā arī atzīmē, ka tie pētījumi, kas šajā jomā ir veikti, pārsvarā ir vērsti uz kāda konkrēta ieinteresēto pušu vadības aspekta izpēti, nepievērojoties jautājumam kompleksi. Šo novērojumu apstiprina arī citu autoru veiktie pētījumi (Nguyen & Mohamed, 2018; Mashali, et al., 2020; Ngyen & Mohamed, 2021; Corazza, et al., 2024), kuros tiek ieteikts ieinteresēto pušu pētījumos izmantot integrālu skatījumu uz jautājumu, kā arī tiek uzsvērtā privāto un publisko interešu saskaņošanas nepieciešamība (Kujala, et al., 2022). Tāpat arī tiek akcentēta ieinteresēto pušu vadības stratēģijas nepieciešamība un spēja stratēģijas realizēšanas laikā būt elastīgiem, pēc iespējas ņemot vērā arī ieinteresēto pušu standartus un vērtības (Linnerud, et al., 2023; Song, et al., 2025; Zamri, et al., 2023).

Šis pētījums piedāvā izmantot militārās organizācijas vidi kā kontekstu, lai izpētītu ieinteresēto pušu vadību, pamatojoties uz to, ka militārajā vidē ir augstāka iespēja veidoties organizācijas un tās ieinteresēto pušu konfliktam. Vadības zinātnes pētnieki bieži ir izmantojuši militāro sfēru kā sākumpunktu ar stratēģiju saistītu terminu definīciju radīšanai (Desjardins, et al., 2021). Tāpat arī, pašreizējos biznesa satricinājumos, kā arī ekonomiskās un sociālās krīzes laikos varētu būt īpaši svarīgi aplūkot militārās organizācijas kontekstu, kas tradicionāli ir ar plašu pieredzi konfliktu un krīžu risināšanas jautājumos. Teilors un kolēģi norāda, ka militārajie m un biznesa pasaules zinātniekiem ir daudz ko mācīties vienam no otra, kā arī aicina veikt turpmākus pētījumus šo abu pušu interešu krustpunktā (Taylor, et al., 2013). Šī pētījuma autors pētījuma kontekstā ir aplūkojis militāro organizāciju, bet uzsver, ka pētījuma rezultāti ir attiecināmi arī uz jebkuru organizāciju civilajā vidē.

Militāro organizāciju kontekstā ieinteresēto pušu pārvaldība ir īpaši svarīga militāro operāciju kritiskā rakstura dēļ, kas atstāj ietekmi uz militārpersonu labbūtību un viņu ģimeņu labklājību un militāro ģimeņu labbūtību, savukārt, atstāj ietekmi uz nacionālo drošību. No ieinteresēto pušu pārvaldības viedokļa militārā ģimene ir interesanta, svarīga, taču joprojām maz pētīta militārās organizācijas ieinteresētā puse (Castro & Sullivan, 2018). Amerikas Savienoto Valstu (ASV) militārās kopienas un ģimenes politika ir labs piemērs šīs ieinteresētās puses integrācijai militārās ģimenes sistēmā (Menestrel & Kizer, 2019), kas varētu būt noderīgs arī biznesa organizāciju kontekstā.

Militāro organizāciju darbības principi arvien vairāk tuvinās biznesa organizāciju darbības principiem. Jau pagājušā gadsimta pētījumi liecina, ka bruņotie spēki zaudē savas institucionālās īpašības un virzās uz profesiju vai uz tirgu orientētu modeli (Moskos, 1977; Moskos, 1986). Kā liecina Institucionālais nodarbinātības (Institution-Occupation (I-O) model) modelis, militārpersonas novirzās no institucionālās orientācijas, kuru tradicionāli raksturo kā kalpošanu sabiedrībai, un virzās uz profesionālu orientāciju, kuru raksturo kā orientāciju tikai uz darbu (Moskos, 1986; Taylor, et al., 2013).

Tādējādi militāro jomu var pētīt no uzņēmējdarbības vides perspektīvas un militāro organizāciju izpēte, savukārt, var daudz ko iemācīt vadības stratēģijas pētniekiem.

Neizpētītie jautājumi

Pētījuma "Organizācijas un ieinteresēto pušu sadarbība: organizācija un militārā ģimene" temata aktualitāte pamatojama gan ar pētījumu trūkumu par ieinteresēto pušu vadību, gan arī ar pētījumu trūkumu par militārajām organizācijām no organizāciju pārvaldības skatu punkta.

Vadībzinību pētnieki joprojām pietiekami nenovērtē militāro organizāciju kā bagātīgu un plašu zināšanu avotu. Piemēram, Allens un Kouts (Allen & Coates, 2009) iesaka militāro organizāciju pētīt kā sabiedrisko pakalpojumu organizāciju, pateicoties tās unikālajām kompetencēm un spējām, tādām kā stratēģiskās, operatīvās un taktiskās plānošanas zināšanas. Trūkst empīrisku pētījumu par militāro organizāciju lomu valsts pārvaldē un pētnieki uzsver nepieciešamību pēc vairāk pētījumiem saistībā ar militārpersonām un militārajām organizācijām (Charbonneau, et al., 2021). Daudzi pētnieki ir secinājuši, ka militārās organizācijas izpēte var sniegt vērtīgu ieskatu biznesa organizāciju pētījumu jomā (Hasselbladh & Yeden, 2020).

Mūsdienās jebkuras valsts militārā organizācija uzņemas plašu lomu klāstu papildus tradicionālajai aizsardzībai un drošībai. Šo evolūciju nosaka mūsdienu militārās organizācijas mainīgais raksturs un tās saskarsme ar sabiedrību (Edmunds, et al., 2016). Tiek uzsvērtā militārās organizācijas loma, koncentrējoties uz vērtības radīšanu sabiedrībai visdažādākajos veidos, ne tikai drošības nodrošināšanā (Black, et al., 2021). Dažās valstīs militārā organizācija ir politiskās, ekonomiskās un sociālās attīstības atslēga (de Carvalho & Lima, 2023). Turklāt, analizējot 70 drošības stratēģijas 37 Ekonomiskās sadarbības un attīstības organizācijas (ESAO) (angļu val. – Organization for Economic Cooperation and Development) (OECD)) dalībvalstīs, zinātnieki ir identificējuši trīs militāro organizāciju galvenās lomas, kas ietekmē civilās un militārās attiecības: kolektīvā aizsardzība, kolektīvā drošība un palīdzība tautai (Wilen & Strombom, 2022). Kalkmans un Paskals (Kalkman & Pascal, 2019) uzsver militārā spēka nozīmi līdzsvara saglabāšanā Austrumeiropā, jo īpaši asimetrisku konfliktu apstākļos, kā arī nepieciešamību analizēt Rietumu bruņoto spēku darbības modeļus (Kalkman & Pascal, 2019). Turklāt, pētnieki ir atklājuši, ka pastiprinātas militārās partnerības un dalība pozitīvi ietekmē valstu ekonomiku (Black, et al., 2021) un izaugsmi (Utrero-Gonzalez, et al., 2019).

Militārās organizācijas ir ļoti vērtīgas pētījumiem arī no ieinteresēto pušu vadības viedokļa. Neatbilstoša ieinteresēto pušu pārvaldība var izraisīt organizācijas un ieinteresēto pušu nesaderību un izraisīt to konfliktus. Militārā vide paspīlgtina vadības procesu izpausmi tās mainīgā, prasīgā un bieži vien ekstrēmā konteksta ietekmē, tāpēc, pētot militāro organizāciju un tās ieinteresētās puses, iegūtos rezultātus iespējams veiksmīgi pielāgot un pielietot arī civilo organizāciju kontekstā.

No ieinteresēto pušu vadības viedokļa militārās ģimenes ir būtiskas, ietekmīgas un joprojām nepietiekami izpētītas militārās organizācijas ieinteresētās puses (Castro & Sullivan, 2018). ASV militārā kopiena un ģimenes politika ir lielisks piemērs šīs ieinteresētās puses integrācijai armijas ģimenes sistēmā (Menestrel & Kizer, 2019), tomēr joprojām daudzām Eiropas valstīm, tai skaitā Latvijai, trūkst šādas pieredzes.

Uzņēmējdarbības vidē ieinteresēto pušu konflikts ir nepatīkams un traucējošs, taču parasti tas neatstāj graujošas sekas uz plašāku sabiedrību. Kad rodas konflikti starp ģimeni un militāro organizāciju, šādu situāciju var klasificēt kā ekstrēmu, jo tai var būt neprognozējamas sekas.

Militārā organizācija nodrošina aizraujošu un ekstrēmu kontekstu, kurā pētīt konfliktu vadību. Trūkst pētījumu par ģimeni kā militārās organizācijas ieinteresēto pusi. Jāatzīst, ka konflikts starp militāro organizāciju un militāro ģimeni ir interesants tā divējādā rakstura dēļ. Militāro misiju un uzdevumu maiņa ietekmē militārpersonas un viņu ģimenes, un darba un ģimenes konflikts tiešā veidā ietekmē militārās ģimenes locekļu psiholoģisko labklājību (Huffman, et al., 2017).

Virkne pētnieku ir pētījuši darba un ģimenes konfliktu militārajā organizācijā un militārajā ģimenē. Piemēram, Vuga un Juvans (Vuga & Juvan, 2013), un Segāla (Segal, 1986), atklāja, ka gan ģimeni, gan militārpersonas var uzskatīt par "alkatīgām iestādēm", jo militārpersonu prasības bieži vien pārsniedz ģimenes prasības, īpaši izvietojuma laikā. Milla un Torteza (Mills & Torteza, 2018) uzsvērusi unikālos izaicinājumus, ar kuriem saskaras militārā dienesta pārstāvju dzīvesbiedri, tostarp nenormētas darba stundas, ilgas šķiršanās un biežas pārvietošanas. Koraila (Koraila, 2021) uzsvērusi, ka organizācijām ir jārisina darba un ģimenes konflikti, lai novērstu negatīvas sekas, piemēram, stresu, zemu sniegumu un darba kavējumus. Desivilja and Gai (Desivilya & Gai, 1996) identificējusi un analizējusi veiksmīgas darba-dzīves līdzsvara nodrošināšanas stratēģijas militārpersonu ģimenēs, tostarp pāru attiecībās. Šie pētījumi uzsver darba un ģimenes konflikta sarežģīto un daudzpusīgo raksturu militārajā jomā un to, cik svarīgi ir konfliktu risināt, lai atbalstītu militārpersonu un viņu ģimeņu labklājību. Lai veiksmīgi

pārvarētu konfliktu, ir jāsabalansē rūpes par mērķu sasniegšanu ar rūpēm par citiem cilvēkiem un veselīgu attiecību uzturēšanu (Langton et al., 2013). Konflikta pārvaldības literatūrā atrodama duālo interešu teorija konflikta risināšanas stratēģijas klasificē kā tādas, kas norāda uz bažām par citiem vai bažām par sevi (Bolino et al., 2022). Duālo interešu (Dual Concern) teorijas ietvaros Lengtons (2013) piedāvā 5 konflikta risināšanas stratēģijas: 1) konkurence (piespiešana vai cīņa); 2) izvairīšanās (pasivitāte); 3) kompromiss (saskaņošana); 4) pielāgošanās (Izdevība); 5) sadarbība (problēmu risināšana).

Līdzīgas situācijas var veidoties arī biznesa uzņēmumos, kuros darba specifika dēļ darbiniekiem jānodrošina strādāt uz citu valsti vai attālu vietu, piemēram, celtniecības uzņēmumos.

Izmantojot militāro sfēru, šis pētījums pievēršas jautājumam par to, kā organizācijas un to svarīgās ieinteresētās puses - ģimenes - mijiedarbojas savā starpā, lai mazinātu darba-ģimenes konfliktu, kā arī kāds atbalsts nepieciešams no kopienas puses. Iepriekšējie pētījumi nav apskatījuši kopienas atbalsta mehānismus kā līdzekli darba ģimeņu konfliktu mazināšanai no Duālo interešu teorijas skatu punkta. Tāpat arī pētījumi par ieinteresēto pušu vadību maz ir apskatījuši ģimeni kā daudzu organizāciju svarīgu ieinteresēto pusi un kopienas atbalstu kā mehānismu, lai nodrošinātu atbilstību starp organizāciju un tās ieinteresēto pusi.

Pētījuma objekts un priekšmets

Šī pētījuma ietvaros:

- (1) kā pētījuma **objekts** tiek skatīta **militārā ģimene**;
- (2) kā pētījuma **priekšmets** tiek skatīta ģimenes dalība konfliktā un konflikta mazināšanas mehānismi starp militāro organizāciju un ģimeni, integrējot Ieinteresēto pušu sadarbības teoriju, Resursu saglabāšanas teoriju un Duālo interešu teoriju.

Promocijas darba mērķis un uzdevumi

Mērķis – noskaidrot ģimenes un organizācijas konflikta risināšanas stratēģijas, identificēt kopienas atbalsta nozīmi, un izstrādāt mūsdienu apstākļiem atbilstošu, uz ģimeņu atbalstu orientētu ģimenes-darba konflikta mazināšanas modeli, par piemēru izmantojot militāro organizāciju un militāro ģimeni.

Lai sasniegtu pētījuma mērķi, autors izvirzījis šādus **uzdevumus**:

- (1) integrēt Ieinteresēto pušu sadarbības teoriju, Resursu saglabāšanas teoriju un Duālo interešu teoriju militāro ģimeņu kontekstā;
- (2) veikt teorētisko izpēti par problēmām un izaicinājumiem, kas var skart militārās ģimenes ieinteresēto pušu sadarbības teorijas kontekstā un izanalizēt citu pasaules valstu pieredzi militārpersonu ģimeņu atbalsta jomā;
- (3) izmantojot militāro ģimeņu aptauju, noskaidrot darba-ģimenes konfliktu risināšanas stratēģijas un nepieciešamo kopienas atbalsta līmeni;
- (4) veikt pētījumu par nepieciešamajiem pasākumiem militārpersonu ģimeņu atbalsta sistēmas izveidošanai Latvijā, lai vairotu ģimenes locekļu apmierinātību ar militārās organizācijas piedāvāto atbalstu;
- (5) balstoties uz pētījuma rezultātiem un teorētiskās izpētes atziņām, izstrādāt mūsdienīgu militārpersonu ģimeņu atbalsta modeli, kas vairotu militāro ģimeņu izpratni par militārpersonas ikdienu.

Hipotēzes

Kvantitatīvajai pētījuma daļai tiek izvirzītas šādas hipotēzes (H):

H1: Sadarbības konflikta risināšanas stratēģijas ir statistiski nozīmīgi, negatīvi saistītas ar darba un ģimenes konfliktu, citiem faktoriem paliekot nemainīgiem, tās to mazina un tām ir vislielākā konflikta mazināšanas ietekme no visām konflikta risināšanas stratēģijām;

H2: Sadarbības konflikta risināšanas stratēģijas ir statistiski nozīmīgi, pozitīvi saistītas ar partnera apmierinātību, citiem faktoriem paliekot nemainīgiem;

H3: Militārās kopienas atbalsts ir nepieciešams nosacījums, lai mazinātu darba un ģimenes konfliktu;

H4: Militārās kopienas atbalsts ir nepieciešams nosacījums partnera apmierinātībai.

Papildus kvalitatīvajai pētījuma daļai tiek izvirzīts **pētījuma jautājums (PJ):**

PJ: Kas jāiekļauj kopienas atbalsta modelī lai nodrošinātu efektīvu ieinteresēto pušu sadarbību (organization-stakeholder cooperation)?

Pētījuma teorētiskais ietvars

Veidojot pētījuma teorētisko ietvaru, autors balstījies uz literatūras apskatu un empīrisko izpēti. Pētījumā autors pievēršas jautājumam par ieinteresēto pušu pārvaldību un organizācijas-ieinteresētās puses sadarbību militārās organizācijas un tās nozīmīgās ieinteresētās puses – militārās ģimenes – kontekstā. Autors apskatījis organizācijas-ieinteresētās puses sadarbības nozīmi militārās ģimenes kontekstā, jo īpaši aplūkojot partneru apmierinātību, tostarp apmierinātību ar attiecībām un apmierinātību ar komunikāciju, kā arī tās ietekmi uz ģimeni kā sistēmu.

Promocijas darba teorētiskais ietvars balstās uz Organizācijas-ieinteresēto pušu (organisation-stakeholder (O-S) fit) sadarbības teoriju, Duālo interešu (Dual Concern) teoriju un Resursu saglabāšanas (Conservation of Resources (COR)) teoriju integrāciju.

Kā bāzes teorija šim pētījumam pielietota Moskos (1977) ideja, kurš ierosināja, ka militārais dienests tiek pārveidots no uz vērtībām balstītas nodarbošanās veida uz profesionālas nodarbošanās formātu, kuras mainīgie lielumi ietver leģitimitāti, saistības, kompensāciju sistēmas, laulāto atbalsta grupas, tiesisko aizsardzību dienesta laikā, kā arī pēc tā. Tas ietekmēja gan militārpersonu, gan militāro organizāciju līdzšinējo izpratni par dienestu (Moskos, 1977).

Tā kā militāro ģimeni pētījuma autors aplūko kā organizācijas ieinteresēto pusi, teorētiskajā ietvarā tiek izmantota Ieinteresēto pušu teorija (Stakeholder theory) (Freeman, 1984), kas kopš tās izstrādāšanas 1980. gados ir attīstījusies kā nozīmīga stratēģiskās vadības zinātnes sastāvdaļa. Kā norādījis Ieinteresēto pušu teorijas autors Edvards Frimans, 21. gadsimts izceļas ar koncentrēšanos uz “pārvaldību ieinteresēto pušu labā” (Freeman, 2018), jo pētījumi arvien vairāk pierāda un uzsver ieinteresēto pušu lomu organizācijas darbības nodrošināšanā un organizācijas kvalitātes rādītājos.

Kā nākamā tiek pielietota Organizācijas-ieinteresēto pušu sadarbības teorija (O-S fit theory), kuru, papildinot pamatteoriju (Ieinteresēto pušu teoriju) piedāvā Bundy un kolēģi. Šī teorija izskaidro abu pušu uzvedību un uzsver vērtību atbilstības un stratēģiskās papildināmības sasniegšanas nozīmi kritiski svarīgajā mijiedarbībā starp organizāciju un tās ieinteresētajām pusēm (Bundy, et al., 2018).

Ģimenes-darba konflikts militārajā kontekstā var izraisīt organizācijas un ieinteresēto pušu nesaderību un līdz ar to pazemināt militārā personāla labbūtību. Konfliktus, kas šīs svarīgās mijiedarbības rezultātā neizbēgami rodas starp militāro organizāciju un militāro ģimeni, autors aplūko caur Resursu saglabāšanas teorijas (COR theory) (Hobfoll, 1989) prizmu. Šī teorija apraksta motivāciju, kas mudina cilvēkus gan saglabāt savus pašreizējos resursus, gan meklēt jaunus resursus brīdī, kad veidojas starplomu konflikts un procesā neizbēgami tiek zaudēti būtiski resursi, mēģinot nobalansēt abas – gan darba, gan ģimenes lomas.

Konfliktu mazināšanai starp militāro organizāciju un militāro ģimeni autors pēta Duālo interešu teorijas (Dual Concern Theory) pielietošanas iespējas. Duālo interešu modelis ir plaši pieņemta pieeja konfliktu vadības literatūrā, tomēr attiecības starp rūpju dimensiju (par sevi un citiem) un konfliktu risināšanas stratēģiju izvēli nav joprojām pierādītas (Sorenson, et al., 1999). Oskarsons un kolēģi (Oskarsson, et al., 2021) aicina veikt turpmākus pētījumus par militāro ģimenes locekļu priekšstatu par darba un privātās dzīves līdzsvaru militārajā ģimenē.

Promocijas darbā izmantoto pētījuma metožu pārskats

Pētījums pamatojas uz pozitīvisma paradigmu. Tika veikts jaukta tipa pētījums, kurā prioritāra ir kvantitatīvā fāze, savukārt kvalitatīvā fāze tika izmantota, lai papildinātu kvantitatīvā pētījuma rezultātus ar uz datiem balstītām rekomendācijām. Pamatojoties uz Kresvela apzīmējumu (Creswell & Plano Clark, 2011), pielietotā metode tika apzīmēta kā QUAN → QUAL norādot, ka metodes ir izmantotas secīgi un katrai ir savs mērķis.

Lai noteiktu saistību starp darba un ģimenes konfliktu, un partnera apmierinātību, pielietojot piecas konfliktu risināšanas stratēģijas, kā arī no respondentu puses uztverto kopienas atbalstu, pielietots kvantitatīvs pētījums – tika veikta strukturēta aptauja, kas noritēja laika periodā no 2023. gada 23. augusta līdz 2023. gada 26. septembrim. Kvantitatīvo datu analīzei tika izmantota strukturālo vienādojumu modelēšana kombinācijā ar nepieciešamo nosacījumu analīzi. Strukturētā aptauja ietvēra arī atvērtos jautājumus, kuri nodrošināja kvalitatīvus datus. Šie dati tika analizēti pēc kvantitatīvo datu analīzes kopā ar nākamajā solī iegūtajiem kvalitatīvajiem datiem.

Lai padziļināti izpētītu kopienas atbalsta nepieciešamību un izprastu atbalsta veida detalizāciju, tika organizēta fokusgrupas intervija. Iespēja militārpersonu dzīvesbiedriem un citiem ģimenes locekļiem pieteikties dalībai fokusgrupā tika izsludināta visos Latvijas reģionos, taču vislielākā atsauce nāca no Kurzemes. Fokusgrupas intervija notika 2024. gada 5. jūnijā Liepājā. Iegūto kvalitatīvo datu analīzei tika izmantota tematiskā analīze.

Aizstāvēšanai izvirzītās tēzes

- (1) Sadarbības konfliktu risināšanas stratēģijas nodrošina vismazāko darba-ģimenes konfliktu organizāciju un to ieinteresēto pušu, ģimeņu, sadarbības kontekstā;
- (2) Sadarbības konfliktu risināšanas stratēģijas nodrošina visaugstāko ieinteresētās puses (ģimenes locekļa) apmierinātību ar partneri;
- (3) Pielāgošanās konfliktu risināšanas stratēģiju pielietošana nodrošina augstāku partneru apmierinātību, bet nemazina organizācijas un to ieinteresēto pušu konfliktu;
- (4) Kopienas atbalsts ir nepieciešams nosacījums, lai mazinātu darba un ģimenes konfliktu un nodrošinātu organizācijas un ģimenes kā ieinteresētās puses sadarbību.
- (5) Kopienas atbalsta mehānismiem ir jāiekļauj praktiskā un emocionālā/psiholoģiskā atbalsta iespējas militārajām ģimenēm, jānodrošina militārajām ģimenēm socializēšanās iespējas, kas veidotu pamatu militārās ģimenes identitātes izveidei, militārās kopienas sajūtas nostiprināšanai un piederības sajūtas veicināšanai.

Novitāte

Teorētiskā novitāte:

- (1) Duālo interešu teorija (Dual concern theory) tiek pielietota militārās organizācijas un tās ārējā ietekmējošā faktora - militārās ģimenes konfliktu mazināšanai;
- (2) Tiek papildināta zinātniskā diskusija par Ieinteresēto pušu sadarbības teorijas (O-S fit theory) un Resursu saglabāšanas teorijas (COR theory) pielietojumu militārajā jomā, uzsverot kopienas atbalsta nepieciešamību organizāciju un to ieinteresēto pušu sadarbības nodrošināšanai.

Praktiskā novitāte:

- (1) Tiek izstrādāts mūsdienīgs militārpersonu ģimeņu atbalsta modelis, kas potenciāli varētu militāro ģimeņu izpratni par ģimenes locekļa ikdienu militārajā dienestā Latvijā un tādējādi – veidotu ģimenes noturību un apmierinātību ar militārā dienesta piedāvātajām iespējām. Izveidotā modeļa elementi var tik izmantoti arī biznesa organizācijās, kas saskaras ar līdzīgām problēmām ieinteresēto pušu vadībā.

Metodoloģiskā novitāte:

- (1) Izveidota unikāla aptauja, kas apvieno konflikta risināšanas stratēģijas ar kopienas atbalstu un ir pielietojama organizācijas un ieinteresēto pušu konflikta pētījumos ne tikai militārajā, bet arī citās organizācijās.

Raugoties uz ieinteresēto pušu sadarbību caur militārās organizācijas un militārās ģimenes prizmu, tiek radīts ekstrēmāks konteksts un tādējādi var paplašināties redzējums uz to, kā risināt konfliktus starp organizāciju un tās ieinteresētajām pusēm. Veiksmīgu un efektīvu risinājumu meklēšana un pielietošana konfliktam starp ieinteresētajām pusēm militārajā vidē var uzlabot militārpersonu sniegumu, tādējādi veicinot organizācijas vispārējo mērķu sasniegšanu un arī sabiedrības interešu ievērošanu.

Kopumā šis pētījums sniedz ieguldījumu pētniecībā un praksē, integrējot konfliktu risināšanas stratēģijas, lai panāktu organizācijas-ieinteresēto pušu sadarbību un izprastu, kādā veidā organizācijas un ieinteresētās puses var sadarboties. Rezultāti ir piemērojami gan militārajās, gan biznesa organizācijās.

Pētījuma ierobežojumi

- 1) Teritoriālais ierobežojums – empīriskais pētījums veikts Latvijā;
- 2) Šis ir šķērsgriezuma pētījums un tas ir ierobežots konkrētā laika periodā;
- 3) Militārā ģimene tiek apskatīta kā ieinteresētā puse militārā organizācijā;
- 4) Šā brīža saspringtā situācija pasaulē un karš Ukrainā ietekmē militārās ģimenes, kā arī pašreiz militārajās organizācijās spēkā esošās konfidencialitātes prasības neļauj pētījumā iekļaut militārpersonas. Citā politiskajā un militārajā kontekstā situācija varētu atšķirties. Tomēr šā brīža situācijai ir arī savi plusi, jo tā ļauj izpētīt organizācijas un ģimenes, kā tās ieinteresētās puses, sadarbību tieši krīzes un nenoteiktības apstākļos.
- 5) Teorētiskais ierobežojums – sadarbība starp ģimeni un militāro organizāciju tiek pētīta, izmantojot ieinteresēto pušu teoriju, kas pieder pie organizāciju vadības teorijām.

Pētījuma rezultātu aprobācija

Pētījuma rezultāti ir prezentēti un apspriesti šādās Latvijas un starptautiskajās zinātniskajās konferencēs:

- 1) **“Comparison of social guarantee systems of the National Armed Forces in the Baltic States”** referāts prezentēts 14th Annual Scientific Baltic Business Management Conference ASBBMC 2021, 1.-3.jūnijā, 2021.g., Rīgā, Latvijā.
- 2) **“Organization-Stakeholder Fit in a Military Context: Conflict Resolution Strategies between a Military Organization and Military Family”** referāts prezentēts starptautiskajā zinātniskajā konferencē 41st EBES Conference Berlin, 12.-14. oktobrī, 2022.g., Berlīnē, Vācijā.
- 3) **“Ensuring a Work-Life Balance by Mitigation Conflicts Between the Organisation and the Employee’s Family”** referāts prezentēts 16th Annual Scientific Baltic Business Management Conference ASBBMC 2023, 1.-3.jūnijā, 2023.g., Rīgā, Latvijā.
- 4) **“Navigating Conflict and Cultivating Collaboration: Insights from Military Stakeholder Dynamics”** referāts prezentēts 17th Annual Scientific Baltic Business Management Conference ASBBMC 2024, 28.-30.maijā, 2024.g., Rīgā, Latvijā.
- 5) **“Understanding Stakeholder Conflict through the lens of military organisation and military family: A Combined Use of PLS-SEM and Necessary Condition Analysis”** referāts prezentēts starptautiskajā zinātniskajā konferencē “EURAM2024 Fostering Innovation to Address grand Challenges”, 24.-29. jūnijā, 2024.g., Bātā, Lielbritānijā;
- 6) **“Organisation-Stakeholder Fit: Organisation and Military Family”** referāts prezentēts 18th Annual Scientific Baltic Business Management Conference ASBBMC 2025, 28.-29.maijā, 2025.g., Rīgā, Latvijā.

Pētījuma rezultāti ir publicēti starptautiski recenzētos zinātniskos žurnālos un konferenču izdevumos:

- 1) Blumberga, S., Joksts-Bogdanovs, E. (2021). **“Possibilities of educational supervision use in the career development of national armed forces professional service soldiers”**. EDULEARN21 Proceedings, pp. 1958-1966, ISBN: 978-84-09-31267-2 and ISSN: 2340-1117; doi: 10.21125/edulearn.2021.0448.
- 2) Joksts-Bogdanovs, E., Ludviga, I. (2024). **“Organization–Stakeholder Fit in a Military Context: Conflict Resolution Strategies Between a Military Organisation and Military Family”**. In: Bilgin, M.H., Danis, H., Demir, E., Zipperling, M. (eds) Eurasian Business and Economics Perspectives. BHAAAS EBES 2023 2022. Eurasian Studies in Business and Economics, vol 28. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-55813-9_4 (indeksēts SCOPUS).
- 3) Ludviga, I., Joksts-Bogdanovs, E. (2024), **“Resolving Work-Family Conflict Between Military Organisation and Military Family: A Combined Use of PLS-SEM and Necessary Condition Analysis”** EURAM24 proceedings, ISSN 2466-7498 and ISBN 978-2-9602195-6-2.
- 4) Joksts-Bogdanovs, E., Ludviga, I. (2025), **“Community Support Model for Stakeholder Fit: The Case of Military Organization and Military Family”**, WSEAS Transactions of Economics and Business, Vo.22., pp. 1317-1362, DOI: 10.37394/23207.2025.22.107, (indeksēts SCOPUS).
- 5) Joksts-Bogdanovs, E., Ludviga, I. (2025). **“How to mitigate work-family conflict between military organisations and military families: Community support as a necessary condition”**, Military Psychology (under review).

Autors veicis zinātniskā konsultanta funkcijas maģistra darba izstrādes procesā – Loce, D. (2025), **“Supervīzija kā rīks militārās organizācijas un militārās ģimenes komunikācijas uzlabošanā un ģimenes psihosociālās noturības stiprināšanā”**. Maģistra darbs. Zinātniskā vadītāja Dr.psych., doc. S. Blumberga. Zinātniskais konsultants Mg.sc.administr. E.Joksts-Bogdanovs. Rīga: RISEBA.

1. PĒTĪJUMA TEORĒTISKAIS IETVARŠ

1.1. Zinātniskās literatūras atlases principi

Autors veicis strukturētu literatūras analīzi, pētot zinātniskajās datubāzēs Web of Science un Scopus pieejamos literatūras avotus (zinātniskie raksti, pētījumi, disertācijas, grāmatas, grāmatu recenzijas, monogrāfijas u.c.), kā arī iepazīstoties ar publiski pieejamajiem oficiāliem pētījumiem par pasaules valstu pieredzi militārās ģimenes atbalsta sistēmai, piemēram, (Menestrel & Kizer, 2019; Pickering, 2017).

1.2. Ieinteresēto pušu pārvaldība

Saskaņā ar Ieinteresēto pušu teoriju (Freeman, 1984), ikviens indivīds vai grupa, kas var tieši vai netieši ietekmēt organizācijas darbību, ir tās ieinteresētā puse (Joshi, et al., 2022). Organizācijas iekšējai vai ārējai ieinteresētajai pusei vienmēr ir tieša vai netieša ietekme uz organizācijas darbības efektivitāti, tās rezultātiem un rādītājiem. Bundy un kolēģi piedāvātā Organizācijas-ieinteresēto pušu saadarbības teorija (Bundy, et al., 2018) papildina sākotnējo Ieinteresēto pušu teoriju, izskaidrojot abu pušu uzvedību, un uzsver, cik svarīgi šajā kritiski būtiskajā mijiedarbībā panākt vērtību atbilstību un stratēģisku papildināmību. Tā parāda, kā nodrošināt veiksmīgu mijiedarbību starp organizāciju un ieinteresētajām pusēm, radot sadarbības modeli (Bundy, et al., 2018) un tādējādi veicinot pozitīvus rezultātus abām pusēm. Ieinteresēto pušu pārvaldība militārajā organizācijā sākas ar personu un grupu identificēšanu, kas ir ieinteresētas militārajās operācijās vai kuras tās jebkāda veidā ietekmē. Efektīva ieinteresēto personu pārvaldība ir svarīga ne tikai kaujas uzdevumu panākumiem, bet arī sabiedrības atbalsta, pārredzamības un leģitimitātes saglabāšanai. Tas prasa atklātu informācijas apmaiņu, katras ieinteresētās puses unikālo vajadzību izpratni un stratēģisku iesaistīšanos, lai veicinātu pozitīvas attiecības.

1.3. Militārā organizācija un militārā ģimene

Skatoties no ģimeņu sistēmu skatu punkta, katram ģimenes loceklim ir pastāvīga savstarpēja ietekme vienam uz otru. Sistēmiskā pieeja aplūko ģimeni kā organizētu veselumu un savstarpēji saistītas daļas hierarhiskā struktūrā (Cox & Paley, 1997), kur jebkura viena tās daļa atstāj būtisku iespaidu uz citu daļu. Sistēmas daļas savstarpēji nepārtraukti ietekmē viena otru un līdz ar to ietekmē arī tajā notiekošos procesus, pieņemtos lēmumus, veiktās darbības, izveidojušās pārlicības un stereotipus.

Militārā organizācija un militārā ģimene kā tās ieinteresētā puse militārā dienesta specifisko un paaugstināto prasību dēļ ir pakļauta īpašiem izaicinājumiem un riskiem (Runge, et al., 2023). Lai varētu izveidot šī pētījuma ietvaros apskatāmās organizācijas ieinteresētās puses – militārās ģimenes – definīciju, autors ir analizējis pasaules līmeņa pētījumu kontekstā lietoto terminu “militārā ģimene” un secina, ka atkarībā no avota un formulēšanas mērķa militārās ģimenes definīcija dažādos pētījumos ir atšķirīga. Canadian Institute for Military and Veteran Health Research (Gribble, et al., 2018) veiktajā pētījumā tiek salīdzinātas ASV, Lielbritānijas, Austrālijas un Kanādas militārās ģimenes definīcijas, kas pieejamas atvērtajos avotos. Secināts, ka tikai ASV Aizsardzības departaments ir vispārīgi definējis, ko sevī ietver militārās ģimenes jēdziens. Lielbritānijas, Austrālijas un Kanādas oficiālajos dokumentos militārās ģimenes formulējums ir mainīgs atkarībā no konteksta un politikas, kādā tā tiek pielietota. ASV Aizsardzības departaments kā militāro ģimeni definē cilvēku grupu, kas ir tiešie ģimenes locekļi, kas ar ASV bruņotajās spēkos dienājo saistīti ar asinsradniecību, laulībām vai adopciju (tostarp, ja bruņoto spēku pārstāvis ir zaudējis dzīvību) (Gribble, et al., 2018). Tomēr jāatzīst, ka globāli trūkst skaidras, viennozīmīgas un vienotas militārās ģimenes definīcijas, kas ļautu lietot militārās ģimenes definīciju ar vienotu izpratni un skaidriem nosacījumiem.

Pētījuma “Organizācijas un ieinteresēto pušu sadarbība: Organizācija un militārā ģimene” kontekstā terminu «militārā ģimene» autors lieto attiecībā uz militārpersonu un tās dzīvesbiedru, kā arī viņu bērniem (t.sk. adoptētajiem) un/vai militārpersonas vecākiem, kam ar dienājo ir kopēja mājsaimniecība. Par militāro ģimeni tiek uzskatīta tāda ģimene, kuras sastāvā ir vismaz viena militārpersona, bet var būt arī vairākas, piemēram – abi dzīvesbiedri ir karavīri vai viens no vecākiem/abi vecāki un pilngadību sasniegušais bērns/bērni, kam ar vecākiem ir kopēja mājsaimniecība, arī ir militārpersonas.

1.4. Militārās ģimenes kā ieinteresētās puses loma

Militārajām ģimenēm ir daudzpusīga un kritiska loma mijiedarbībā starp militāro organizāciju un militārpersonām. Ģimenes ietekme atspoguļojas ne vien uz militārpersonu personīgo dzīvi, bet, izpaužoties caur militārpersonu, būtiski ietekmē arī militārās organizācijas efektivitāti, tās personāla morāli un vispārējo labbūtību. Tam par iemeslu ir daudzi aspekti, kas atspoguļo militārās ģimenes plašo un daudzpusīgo ietekmi. Šie aspekti kalpo par iemesliem, kāpēc ir svarīgi no militārās sistēmas puses rūpēties par militāro ģimeni. Kā būtiskākos pētījuma autors izdala šādus aspektus: (1) Militārā ģimene ir atbalsta elements, “aizmugure” kritiskos brīžos un nestandarta

situācijās. Tā kalpo kā galvenais atbalstošais elements militārpersonām, nodrošinot gan emocionālu, gan psiholoģisku, gan arī praktisku atbalstu laikā, kad militārpersona atrodas misijā vai apmācībās, kā arī jebkuros nestandarta vai izaicinošos apstākļos. Šī ģimenes atbalsta sistēma uzlabo militārpersonu noturību un spēju efektīvi pildīt savus dienesta pienākumus (Menestrel & Kizer, 2019; Mmari, et al., 2009). (2) Militārā ģimene atbalsta militārpersonas emocionālo labbūtību. Stabila un atbalstoša ģimenes vide pozitīvi ietekmē militārpersonu emocionālo labsajūtu, kas, savukārt, pozitīvi ietekmē dienesta pienākumu izpildes kvalitāti (Ortiz-Torres, 2022). (3) Rūpes par militāro ģimeni. Zinot, ka par viņu ģimenēm rūpējas, militārpersonas var koncentrēties uz saviem pienākumiem, nenovēršot uzmanību uz ģimenes problēmu risināšanu. Tas uzlabo kopējo militāro spēku efektivitāti un gatavību (Menestrel & Kizer, 2019). (4) Personāla palikšana dienestā. Militāro ģimeņu apmierinātībai un labklājībai ir nozīme pieredzējuša personāla paturēšanai dienestā ilgāku laiku. Pozitīva ģimenes vide var veicināt dienesta locekļu lēmumus turpināt militāro karjeru, samazinot personāla mainību un ar to saistītās darbā pieņemšanas un personāla apmācīšanas izmaksas (Aronson, et al., 2018). (5) Militārās ģimenes noturība, saskaroties ar militārpersonas norīkošanu uz misijas rajonu, pārvietošanu uz citu dienesta vietu vai prombūtni no ģimenes apmācību dēļ. Viņu spēja pielāgoties mainīgajām situācijām un spēja tikt galā ar jaunajiem apstākļiem pozitīvi ietekmē arī militārpersonu individuālo noturību un spēju tikt galā ar izaicinājumiem (Meadows, et al., 2015; Meredith, et al., 2011; Lucier-Greer & Campbell, 2024). (6) Sociālā integrācija: militārās ģimenes bieži vien veido cieši saistītas kopienas militārajā vidē. Šie socializēšanās kopienas ietvaros sniedz piederības un atbalsta sajūtu, veicinot militārpersonu integrāciju un pozitīvu pieredzi militārajā organizācijā (Conforte, et al., 2017 a). (7) Gatavība un fokuss: kad militārpersonas ir pārliecinātas, ka viņu ģimenes arī pašu prombūtnes laikā tiek atbalstītas, tās var veltīt savu uzmanību un maksimāli koncentrēties uz savu pienākumu izpildi, neuztraucoties par savas ģimenes labklājību un labsajūtu (DoD, 2012; Menestrel & Kizer, 2019). (8) Darba un privātās dzīves līdzsvars. Atbalsts militārajām ģimenēm palīdz militārpersonām uzturēt veselīgu darba un privātās dzīves līdzsvaru. Kad par ģimenēm tiek domāts arī no militārās organizācijas puses, militārpersonām ir vieglāk rast līdzsvaru starp saviem profesionālajiem pienākumiem un ģimenes dzīvi (Patten, 2012; Berndtsson & Österberg, 2023) (9) Mentālā veselība. Spēcīga ģimenes atbalsta sistēma veicina tās locekļu mentālo labbūtību un izturību, samazinot ar stresu saistītu problēmu risku (Leroux, et al., 2016) (10) Publiskais tēls. Militāro ģimeņu labklājība kalpo kā spogulis sabiedrības viedoklim par militāro organizāciju. Pozitīvs atbalsts militārajām ģimenēm padara pievilcīgāku militārās organizācijas tēlu un vairo tās uzticamību sabiedrības acīs (Sabado, 2016). (11) Ģimenes gatavība. Kad militārās ģimenes jūtas atbalstītas, tās ir labāk sagatavotas, lai risinātu problēmas, kas rodas militārpersonas misijas, pārvietošanas vai apmācību laikā. Tas veicina vispārējo ģimenes gatavību nestandarta situācijām un krīzes brīžiem (DoD, 2012; Pye & Simpson, 2017).

Līdz ar augstāk minēto, militārajām ģimenēm ir nozīmīga un unikāla loma militārās organizācijas kontekstā, kas padara militāro ģimeni par militārās organizācijas ieinteresēto pusi. Šī ieinteresētā puse ietekmē gan militārpersonas emocionālo labklājību, gan atdevi un morāli, kā arī spēlē nozīmīgu lomu, palīdzot militārajai organizācijai izprast personāla vajadzības.

No aizsardzības dienestu viedokļa vēsturiski daudzu gadu desmitu galvenā uzmanība tikusi pievērsta militārā dienesta pārstāvim, viņa labklājībai un labbūtībai, savukārt ASV militārās kopienas un ģimenes politika (MC&FP) piedāvā koncentrēties uz militāro ģimeni kā sistēmu, nevis uz karavīru kā atsevišķu indivīdu (Menestrel & Kizer, 2019). Tā kā ģimenei ir tieša ietekme uz indivīdu un viņa labsajūtu, kā arī katrs no ģimenes locekļiem veido kopējo ģimenes mikroklimatu, arī militārpersonas noturību un gatavību dienesta pienākumu izpildei veido ne tikai personīgā, bet arī visas viņa ģimenes gatavības pakāpe nestandarta situācijām. Personīgā un ģimenes gatavība ir stāvoklis, kurā persona vai ģimene ir gatava efektīvi pārvarēt ikdienas dzīves izaicinājumus, kas rodas unikālajā militārā dienesta kontekstā (DoD, 2012). Moelkers, Andress un Rones, lai izprastu mūsdienu militārās ģimenes, piedāvā triādisku pieeju (Moelker, et al., 2019). Autoruprāt, valsts, bruņotie spēki un militārā ģimene ir savstarpēji saistīti un atkarīgi viens no otra, tātad izmaiņas vienā triādes sastāvdaļā neizbēgami ietekmēs visas pārējās.

Saskaņā ar Resursu saglabāšanas teoriju (Hobfoll, 1989), augsta līmeņa prasības darbā patērē ļoti daudzpersonisko resursu (Hobfoll, 2002; Li et al., 2024), kas, savukārt, tiek atjaunoti ģimenes vidē. Rubio, Osa, Recio, Urien un Peiró pētījums (Rubio, et al., 2015) ir pierādījuši vienlaicīgu savstarpējo saistību un ietekmi starp darba un ģimenes konfliktu, un darbinieku emocionālo izsīkumu – darbinieks, kurš cieš no darba un ģimenes konflikta, ir pakļauts stresa līmeņa paaugstināšanās riskam, kas, savukārt, ir saistīts ar personas emocionālo spēku izsīkumu.

Lai visa ģimene kā sistēma spētu pieņemt šos izaicinājumus un veiksmīgi tiktu ar tiem galā, katram tās loceklim un līdz ar to visai ģimenei kā sistēmai jābūt mentāli un emocionāli gatavai iespējamām izmaiņām, kā arī jābūt stabili gan ikdienas situācijās, gan paredzamu vai neparedzamu pārmaiņu priekšā. Lai tas varētu notikt, jābūt apmierinātām ģimenes pamatvajadzībām – ģimenei jābūt stabili, jābūt nodrošinātai tās ikdienas labbūtībai, jābūt zināmai paredzamībai par turpmākajiem notikumiem saistībā ar militārpersonas karjeru un pārvietošanu (pilnīga paredzamība militārajā kontekstā nav iespējama, taču no organizācijas puses būtu jānodrošina savlaicīga

militārpersonas informēšana par plānotajiem pasākumiem vismaz tajos brīžos, kad un cik tas ir iespējams). Paredzamība, kas sakņojas cieņā attiecībā pret militāro ģimeni no militārās organizācijas puses, savukārt, paaugstinās ģimenes uzticēšanās pakāpi organizācijai. Iemantota uzticēšanās rada drošības sajūtu un pārliecību, ka attieksme no organizācijas puses ir taisnīga un godīga, kas, savukārt, potenciāli vairo arī ģimenes kopējo labbūtību. Ir jāņem vērā, ka paaugstinātas darba prasības palielina konfliktu iespējamību gan darba, gan ģimenes kontekstā (Bridger, et al., 2008) un militārā profesija viennozīmīgi ir paaugstinātu darba prasību, paaugstināta riska un paaugstinātas atbildības profesija.

Pētījumi par ģimenes funkcionēšanu liecina, ka ģimenes labklājība atspoguļo ģimenes spēju pārvaldīt stresu (Sheidow, et al., 2014). Militārās ģimenes specifiskā loma un situācija var tikt dēvēta kā «divu personu karjera» – militārpersonas laulātajam/dzīvesbiedram nākas veikt specifiskus, neapmaksātus «pienākumus» ikdienā (Gilbert, 1995), kas bieži vien izpaužas kā papildus ģimenes pienākumu uzņemšanās militārpersonas prombūtnes laikā diennakts norīkojumu un nedēļām vai pat mēnešiem ilgu apmācību laikā, ilgstošas prombūtnes starptautisko operāciju pildīšanas laikā misiju rajonos, dienesta vietas maiņas dēļ dzīvesvietu nākas mainīt visiem ģimenes locekļiem, kas ietekmē katra ģimenes locekļa ikdienu. Ģimenes attiecību veselīgums (tas, kā ģimenes locekļi mijiedarbojas savā starpā un reaģē uz situācijām) var kalpot kā mēraukla, kas parāda, kā ģimene kopīgi tiek galā un risina problēmas. Ja ģimenes sistēma ir spēcīga, ģimenes locekļiem parasti ir labāka mentālā veselība (t.i., psiholoģiskie resursi) un viņiem ir veselīgāka uzvedība un reakcijas (O'Neal, et al., 2016) uz notiekošo.

Autors secina, ka militārajām ģimenēm ir būtiska loma militārpersonu un militāro organizāciju mijiedarbības veidošanā. Militāro ģimeņu lomas apzināšanās un ģimeņu nodrošināšana ar nepieciešamajiem resursiem, atbalsta programmu piedāvāšana un kopienas atbalsta iespējas, veicina militārās organizācijas vispārējo efektivitāti, tās personāla morāli un misijas apziņu.

1.5. Organizācijas ieinteresēto pušu konflikti militārās organizācijas kontekstā un to sekas – darba un privātās dzīves līdzsvars

Konfliktu riski starp organizāciju un tās ieinteresētajām pusēm rodas tad, ja organizācijas darbība kavē ieinteresēto pušu spēju panākt abpusēji pieņemamus risinājumus (Ganson, et al., 2022) jebkurai situācijai un ņemot vērā reālos esošos apstākļus. Konflikts norāda uz interešu sadursmi un attīstās, ja puses nespēj vai nevēlas atrast veidus, kā tos risināt vai vismaz mazināt, rodot abām pusēm pieņemamus risinājumus.

Organizācijas dzīvē ir daudz potenciālo konfliktu avotu un lielākā daļa no tiem pārsvarā ir saistīti ar ieinteresētajām pusēm. Šādu konfliktu rezultāti var būt kaitīgi abām pusēm un tie var radīt būtiskas un tālejošas sekas. Gan zinātnieki, gan praktiķi atzīst šo seku nopietnību, kas var rezultēties neapmierinātībā starp ieinteresētajām pusēm, darba un privātās dzīves konfliktā darbiniekiem, kā arī parādīties vājā, nepieņemamā un neefektīvā organizācijas darbībā. Saskaņā ar Hufmanes un kolēģu pausto, galvenie konfliktu cēloņi tradicionāli ir: (1) konflikti saistībā ar laika resursu: vienā lomā pavadītais laiks kavē citu lomu izpildi (Huffman, et al., 2014); (2) konflikti, kas balstīti uz sasprindzinājumu: kad spriedze vienā lomā ietekmē indivīda sniegumu citā; (3) uzvedības konflikti: kad noteikta uzvedība ir nozīmīga vienā lomā, apgrūtinot citas lomas prasību izpildi (Greenhaus & Beutell, 1985; Wong, et al., 2020).

Konflikts starp darbu un privāto dzīvi rodas, ja kādā no dzīves jomām (darbā, ģimenē) tiek izdarīts nekoordinēts spiediens (Greenhaus & Beutell, 1985; Wong, et al., 2020). Militārās profesijas ir labs piemērs šādai nelīdzsvarotībai, jo tajā būtiski dominē darbā pavadītais laiks. Tradicionāli militārā ģimene var tikt uzskatīta par militārās sistēmas sastāvdaļu, jo ģimenei, lai kāds no ģimenes locekļiem spētu pildīt dienesta uzliktās saistības, ir jāatbalsta militārpersona, izprotot un atbalstot dienesta vajadzības un militārpersonas pienākumu pret militāro organizāciju un valsti (Dandeker, et al., 2006). Šāds skatu punkts ļauj plašāk parādīt uz militārās ģimenes lomu, tās nozīmīgumu un ietekmi, kā arī ļauj secināt, ka ģimene militārā dienesta kontekstā kļūst par vienu no galvenajām ieinteresētajām pusēm, līdz ar ko kvalitatīvu un uzticības pilnu attiecību veidošana starp militāro organizāciju un ģimeni kā tās ieinteresēto pusi, kļūst par vienu no galvenajiem organizācijas veiksmes faktoriem gan militārpersonu noturēšanai dienestā, gan arī to kvalitatīvai pienākumu un uzdevumu izpildei.

Starp militāro organizāciju un militāro ģimeni jāveido savstarpēji izdevīgas attiecības – tā, lai neviena no pusēm nejustos ignorēta vai atstumta. Karavīra ģimenei nevajadzētu likt justies tā, ka viņiem jāupurē viss militārpersonas karjeras un dienesta prasību dēļ. Pat, ja daļēji šādi upuri tiek nesti, tad, lai atjaunotu līdzsvaru, militārajai organizācijai jāveic darbības, kas ļautu militārajai ģimene justies īpašai un savā ziņā arī privilģētai. Militārās ģimenes locekļi ir gatavi upurēties līdz zināmam brīdim, bet pienāk robeža, aiz kuras ģimenei jāšāk just arī sistēmas atbalsts un ģimenes privilģētais stāvoklis, lai ģimene justu kompensāciju par no savas puses upurētajām lietām un justos pagodināta un lepna, ka ir militārās sistēmas sastāvdaļa (Moelker & Van der Kloet, 2003).

Lai gan kopējais pētījumu skaits par militārajām ģimenēm kā sistēmām ir pieaudzis, empīriskie centieni izprast militāro ģimeņu darbību joprojām atpaliek, salīdzinot ar pētījumu skaitu, kas īpaši koncentrējas uz dienestā esošo cilvēku izpēti (Castro & Sullivan, 2018).

1.6. Konflikta risināšanas stratēģijas no Duālo interešu teorijas perspektīvas

Konflikta risināšanas stratēģijas, balstoties uz Duālo interešu teoriju, pamatojas uz ideju, ka konfliktējošās puses var sasniegt savus mērķus, sadarbojoties un meklējot kopēju izdevīgumu. Duālo interešu teorija koncentrējas uz to, ka puses var atrast veidus, kā realizēt savas intereses, ne tikai nekaitējot otrai pusei, bet pat iespējams uzlabojot abu pušu attiecības. Teorija runā par to, ka konflikti bieži vien rodas no nepilnīgas informācijas un neatbilstošas savstarpējās komunikācijas. Tā cenšas veicināt konstruktīvas un ilgtermiņa attiecības starp pusēm, pievēršot uzmanību abu pušu vajadzībām un vēlmēm. Tās mērķis ir ilgtspējīgi risinājumi, kas labvēlīgi ietekmē visus iesaistītos. Duālo interešu teorija piedāvā: (1) izpētīt un izprast visu pušu intereses; (2) formulēt problēmu tā, lai tiktu atspoguļotas kopējās pušu intereses; (3) komunicēt pozitīvā un atklātā veidā, kas var palīdzēt izvairīties no nesaprašanās un konfliktu eskalācijas; (4) paplašināt izvēli, meklējot dažādas alternatīvas un risinājumus, lai puses mazāk zaudētu un lai katra puse arī kaut ko iegūtu; (5) ieviest risinājumus un pārmaiņas pakāpeniski, vērojot izmaiņas un to ietekmi un pielāgojot izmaiņas, ja tas būtu nepieciešams (Langton, et al., 2013).

Meklējot veidu kā organizācijai veicināt sadarbību ar organizācijas ieinteresētajām pusēm, kā ieinteresētās puses iesaistīšanas stratēģijas organizācija var izmantot atvērtu komunikāciju; iesaistītās puses vajadzību apzināšanu un novērtēšanu; uz sadarbību vērstu lēmumu pieņemšanas procesu; attiecību veidošanu un uzturēšanu ilgtermiņā; pielāgošanās spēju, apzinoties, ka ieinteresētās puses dinamika un vajadzības laika gaitā var mainīties (Kujala, et al., 2022).

Konflikta pārvaldības literatūrā atspoguļotā Duālo interešu teorija konflikta risināšanas stratēģijas klasificē kā stratēģijas, kas prasa līdzsvarot rūpes par citiem ar rūpēm par savām interesēm (Bolino, et al., 2022). Saskaņā ar Langtona un kolēģu definēto, Duālo interešu teorijas konflikta risināšanas stratēģijas parāda, ka konflikta veiksmīga pārvarēšana prasa līdzsvarot rūpes par savu mērķu sasniegšanu ar rūpēm par citiem cilvēkiem un veselīgu attiecību uzturēšanu (Langton, et al., 2013). Duālo interešu teorijas ietvaros Langtons un kolēģi (Langton, et al., 2013) piedāvā piecas iespējamās konflikta risināšanas stratēģijas: (1) Cīņa (konkurence); (2) Izvairšanās (pasivitāte); (3) Kompromiss (samierināšanās); (4) Pielāgošanās (pakļaušanās); (5) Sadarbība (problēmu risināšana).

1.1. attēlā parādītas šīs piecas stratēģijas, kā arī nepieciešamās darbības to pielietošanai un ieviešanai.

PĀRLIECĪBA Cenšanās apmierināt savas vajadzības	Neatlaidīb	Konkurence: piespiešana vai cīņa Savu interešu apmierināšana, nerūpējoties par citu interesēm	Sadarbība: problēmu risināšana Atšķirību noskaidrošana, lai atrastu abpusēji izdevīgus rezultātus	
		<ul style="list-style-type: none"> • Draudēšana un blefošana • Pārliecinošu argumentu sniegšana • Pozicionālu saistību uzņemšanās 	<ul style="list-style-type: none"> • Informācijas apmaiņa par prioritātēm un vēlmēm • Ieskata nodemonstrēšana • Kompromisu rašana starp svarīgo un nesvarīgo 	
		Kompromiss: samierināšanās Saskaņoties ar citu vajadzībām		
		<ul style="list-style-type: none"> • Sniegt nosacītus solījumus • Vidusceļa meklēšana 		
		Izvairšanās: pasivitāte Atteikšanās no konflikta vai tā ignorēšana	Pielāgošanās: piekāpšanās Otra interešu nostādīšana augstāk par savējām	
		<ul style="list-style-type: none"> • Nedomāšana par problēmu 	<ul style="list-style-type: none"> • Vienpusēja piekāpšanās • Beznosacījuma solījumu sniegšana • Palīdzības piedāvāšana 	
		Sadarbību neveicinoši	Sadarbību veicinoši	

SADARBĪBA

Cenšanās apmierināt citu cilvēku vajadzības

1.1. attēls Konflikta risināšanas stratēģijas un tās pavadošā uzvedība
 Avots: Langton, et al. (2013, p. 200); Cai&Fink (2002)

Evansa un Stīgers (Evans & Steeger, 2018) norāda, ka militārās organizācijas saskaras ar ļoti sarežģītu izaicinājumu, vienlaikus veicot nepieciešamos soļus tiešo stratēģisko mērķu sasniegšanai, kā arī strādājot pie

sistēmu un instrumentu izveides personāla dzīves kvalitātes uzlabošanai. Lai piesaistītu un noturētu personālu, militārajai organizācijai ir jānodrošina, ka militārpersonas spēj panākt pieņemamu līdzsvaru starp dienesta un ārpus dienesta laiku, un veicina karavīra izvēli attīstīties un palikt dienestā (Berndtsson & Österberg, 2023). Konflikts starp abām pusēm rodas tāpēc, ka cilvēkam ir jāpilda lomas, kuras sagaida abas ieinteresētās puses (militārā organizācija un militārā ģimene), un pienāk brīdis, kad vienas lomas prasību apmierināšana apgrūtina otras lomas prasību izpildi.

Lai pielāgotu Duālo interešu teoriju konkrētajai militārajai videi un tajā iesaistītajām pusēm, autors ierosina paplašināt Duālo interešu teorijas jēdzienu lietojumu un izpratni: (1) paplašināt jēdzienu "rūpes par sevi", iekļaujot gan militārās, gan ģimenes intereses un vajadzības; (2) jēdzienu "rūpes par citiem" attiecināt uz visas sabiedrības interesēm.

Par pozitīvu rezultātu, t.i. - organizācijas un ieinteresēto pušu veiksmīgu sadarbību starp militāro organizāciju un militāro ģimeni, var uzskatīt modeli, kurā: (1) militārpersonas partneris/ģimene ir apmierināts ar militārā dienesta piedāvātajām iespējām un militārās ģimenes statusu; (2) ir zems darba un ģimenes konflikta līmenis.

Konfliktu risināšana starp militāro organizāciju un militāro ģimeni ir būtisks aspekts veselīgu ģimenes attiecību uzturēšanā un militārpersonu un viņu tuvinieku labklājības atbalstīšanā. Militārā organizācija var spēlēt nozīmīgu lomu konfliktu mazināšanā, nodrošinot vajadzīgos resursus, sniedzot atbalstu un piedāvājot praktiskus veidus, kas palīdzētu militārajām ģimenēm efektīvi pārvaldīt konfliktus: (1) Komunikācijas prasmju attīstīšana (semināri vai resursi, kas tendēti uz efektīvām komunikācijas prasmēm, aktīvu klausīšanos un pašpārliecinātību. Komunikācijas uzlabošana var novērst pārpratumus un palīdzēt ģimenes locekļiem skaidrāk izteikt savas jūtas un vajadzības); (2) Ģimeņu atbalsta programmas sarežģītu situāciju pārvarēšanai; (3) Palīdzošo profesiju speciālistu pakalpojumi ģimenēm (psihologi, supervizori, mediatori), atbalsts mentālās veselības uzturēšanai; (4) Atklāts dialogs no organizācijas puses par sagaidāmajām grūtībām; (5) Saziņas iespējas ar militārpersonu tās prombūtnes laikā; (6) Iespējas militāro ģimeņu pieredzes apmaiņai un savstarpējās mācīšanās iespējas no citu pieredzes; (7) Palīdzība ģimenei ārkārtas situācijās (arī militārpersonas prombūtnes laikā); (8) Atbalsts integrācijas un reintegrācijas periodos (dienesta vietas maiņa, misijas rajoni, atgriešanās no tiem); (9) Atzīt darba un privātās dzīves līdzsvara nozīmīgumu, kompensējot militārpersonām prombūtnē pavadīto laiku un dodot iespēju kādu laiku pavadīt kopā ar ģimeni; (10) Izstrādāt un piedāvāt izglītojošus resursus, kas informē militārās ģimenes locekļus par unikālajiem izaicinājumiem militārajā jomā un piedāvā praktiskas stratēģijas konfliktu pārvaldīšanai; (11) Atgriezeniskās saites mehānismi, dodot iespēju militārajai ģimenei sniegt atsauksmes un ieteikumus par militārās organizācijas piedāvātajiem atbalsta pakalpojumiem un resursiem (Castro & Sullivan, 2018; Dandeker, et al., 2006; DoD, 2012; Long, 2022).

1.7. Resursu saglabāšanas teorija

Piemērojot Resursu saglabāšanas teoriju, lai skaidrotu militārās kopienas atbalsta nepieciešamību un izvairītos no darba un dzīves līdzsvara trūkuma militāro ģimeņu gadījumā, ir jāņem vērā dažādi resursi, kas ir būtiski labklājībai militārajā kontekstā (McFadyen, et al., 2005). Resursu saglabāšanas teorija, ko izstrādājis Hobfols (Hobfoll, 1989), pievēršas resursu lomai stresa, sarežģītu apstākļu un grūtību pārvarēšanas periodos. Saskaņā ar šo teoriju, indivīdi cenšas iegūt, saglabāt un aizsargāt savus resursus, un stresa rašanās notiek tad, kad potenciāli pastāv resursu zuduma draudi vai arī notiek faktiski resursu zudums (Hobfoll, 2002). Resursu saglabāšanas teorija ir tikusi veiksmīgi pielietota, lai paredzētu dažādu stresoru radītās sekas organizāciju, iestāžu darbību, indivīdu veselības izmaiņu kontekstos, kā arī traumatiska stresa situācijās un ikdienas stresoru apstākļos.

Militārpersonas iegulda būtiskus resursus savu pienākumu izpildē, ieskaitot laiku, enerģiju un emocionālo iesaisti. Izvietojumi misiju rajonos, ilgas un bieži vien nenormētas darba stundas, kā arī pēkšņas notikumu un apstākļu izmaiņas var izsmelt gan paša indivīda, gan viņa ģimenes resursus (Vuga & Juvan, 2013; Segal, 1986). Aplūkojot situāciju no otras puses, pati ģimene arī ir būtisks militārpersonas atbalsta resurss. Militārās ģimenes regulāri saskaras ar biežām pārcelšanās, ilgiem ģimenes locekļu atšķirtības periodiem, kā arī izteiktu nenoteiktību saistībā ar ģimenes ikdienu. Šie izaicinājumi var iztērēt ģimenes resursus, izraisot darba un dzīves līdzsvara konfliktu.

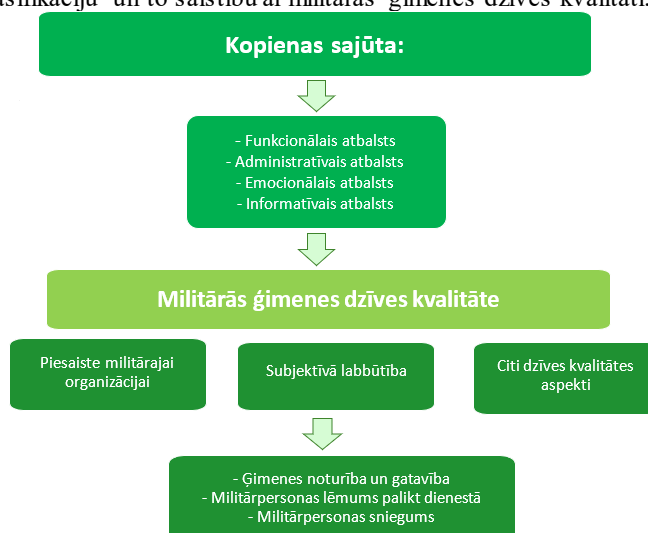
Šajā kontekstā militārās kopienas atbalsts var kalpot kā svarīgs ārējais resurss. Atbalstoša kopiena nodrošina piekļuvi pakalpojumiem un programmām, kas var mazināt stresa faktorus, piemēram, bērnu aprūpes pakalpojumu pieejamība, kas atslēgo militārpersonas dzīvesbiedru, konsultāciju pakalpojumi, kas sniedz emocionālu un informatīvu atbalstu un sociālā atbalsta tīkli, kas nodrošina praktiska atbalsta saņemšanu. Darbība, kas izpaužas reāla kopienas atbalsta piedāvājumā, kā resursu zuduma pretstats un pretspēks palīdz mazināt ar militāro dzīvesveidu saistītā stresa ietekmi uz darba un dzīves līdzsvara konfliktu (Menestrel & Kizer, 2019).

Kopumā Resursu saglabāšanas teorija norāda, ka darba un dzīves līdzvara konflikts militārajās ģimenēs var rasties dažādu resursu izsīkuma dēļ. Aicinot radīt atbalstošu vidi, kopienas var veicināt resursu saglabāšanu un nodrošināt labāku līdzsvaru starp militāro dienestu un ģimenes dzīvi (McFadyen, et al., 2005). Militārās kopienas atbalsts spēlē būtisku lomu šo resursu papildināšanā un aizsardzībā, samazinot stresu un uzlabojot militārā personāla un viņu ģimeņu labklājību.

1.8. Kopienas atbalsts

Termins “kopiena” tiek lietots, lai apzīmētu kādu indivīdu grupu, kam pēc vairākām pazīmēm ir kaut kas vienojošs. Kā dažas no šādām pazīmēm var minēt: ģeogrāfisko atrašanās vietu; dalība kādā sociālajā grupā; indivīdi, kurus vieno noteikta uzvedība; indivīdi, kurus vieno līdzīgas demogrāfiskās īpašības, tajā skaitā arī saiknes izjūta, kas pēc būtības ir subjektīva, bet kuru indivīdi izjūt kā kopīgu “likteni” vai kopīgu “ceļu” (Van Laar, 1999). Nav vienotas definīcijas, kas precīzi un viennozīmīgi formulētu, ko militārās kopienas kontekstā ietver apzīmējums “kopienas sajūta” (angļu val. – sense of community). Ven Lāra (Van Laar, 1999) piedāvā pieņemt, ka kopības sajūta sastāv no diviem elementiem: pieejamā sociālā atbalsta (emocionālās saiknes starp kopienas dalībniekiem) un pašidentificēšanās ar kopieni (piederības izjūtas konkrētai grupai).

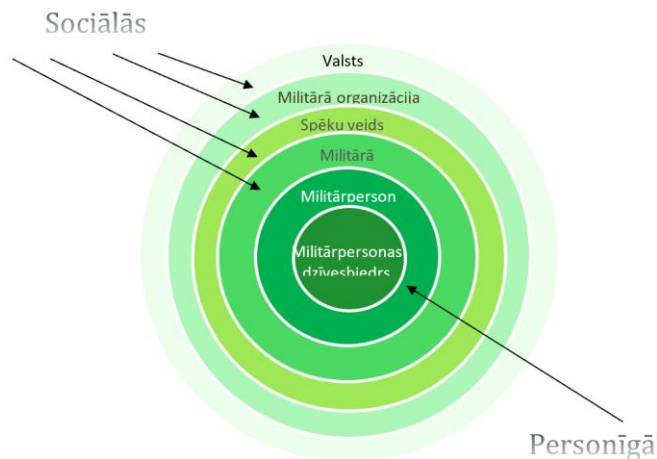
Izvērtējot militārās kopienas atbalsta nozīmīgumu un lomu kopienas sajūtas stiprināšanā, kas, savukārt noved pie militārās ģimenes dzīves kvalitātes līmeņa paaugstināšanas, pētījuma autors ir izstrādājis shēmu (1.4. attēls), kas parāda no militārās organizācijas puses nodrošināmos atbalsta veidus militārajai ģimenei (Van Laar, 1999): 1) funkcionālais atbalsts; 2) administratīvais atbalsts; 3) emocionālais atbalsts; 4) informatīvais atbalsts. 1.2. attēls parāda atbalsta veidu klasifikāciju un to saistību ar militārās ģimenes dzīves kvalitāti.



1.2. attēls Kopienas sajūtas ietekme uz militārās ģimenes dzīves kvalitāti

Avots: autora veidots balstoties uz Van Laar (1999).

Saskaņā ar sociālās identitātes teoriju, personas sociālā identitāte ir tās pārliecība par paša piederību kādai sociālai kategorijai vai grupai (Asforth & Mael, 1989). Skatoties no sociālās identitātes teorijas un identitātes teorijas skatu punkta, personas patība ir reflektīva un tā sevi var kategorizēt un klasificēt kādā noteiktā un konkrētā veidā, vadoties no citām jau pastāvošajām sociālajām kategorijām vai klasifikācijām (Stets & Burke, 2000). Saskaņā ar minētajām teorijām, pētījuma autors ir izstrādājis Militārpersonas personīgās un sociālās identitātes shēmu (1.3. attēls), kur militārpersonas identitātes centrā ir viņa personīgā identitāte, kas ietver arī viņa ģimeni (dzīvesbiedru), līdz ar to kā militārpersonas personīgā identitāte varētu tikt raksturota identitāšu kombinācija “militārpersona / militārpersonas dzīvesbiedrs”, bet ārpus šīs personīgās identitātes kā militārpersonas sociālās identitātes var izdalīt: militāro vienību, kurā dienē militārpersona; militāro spēku veidu, kura ietvaros atrodas vienība, kurā dienē militārpersona; militāro organizāciju kā visus spēku veidus apvienojošo elementu un visbeidzot arī valsti, kuru pārstāv un kurā dzīvo konkrētā militārpersona un viņa ģimenes locekļi.



1.3. attēls Militārpersonas personīgās un sociālās identitātes shēma

Avots: autora veidots balstoties uz Van Laar (1999).

Militārpersonas personīgās un sociālās identitātes shēma parāda militārpersonas piederības izjūtas daudzlāņainību un daudzķautņainību, kas veidojas, mijiedarbojoties vairākiem personiskajiem un sociālajiem faktoriem. Runājot par personisko līmeni, jāpiemin, ka militārpersonas dzīvesbiedrs par personiskās identitātes sastāvdaļu kļūst emocionālās piesaistes rezultātā, turklāt bieži vien dzīvesbiedrs kalpo arī kā emocionālā atbalsta avots grūtībās un izaicinājumos, radot drošības sajūtu un “aizmugures” sajūtu, īpaši periodos, kad militārpersonai dienesta pienākumu izpildes dēļ nākas ilgstoši būt ārpus ģimenes pastāvīgās dzīvesvietas. Šī atbalsta sajūta palīdz stiprināt personas identitāti un kalpo kā identitātes apstiprinājums, jūtoties pieņemtam un saprastam. Sociālās identitātes līmenis, savukārt, ir saistīts ar personas piederību vai subjektīvo piederības izjūtu dažādām sociālajām grupām un to ietekmi uz cilvēka uzvedību, attiecībām, pašvērtējumu un pasaules izpratni. Visi šie slāņi ir savstarpēji saistīti un ietekmē gan indivīda personisko labklājību, gan sabiedrības dinamiku kopumā.

1.8.1. Pasaules valstu pieredze militāro ģimeņu atbalsta nodrošināšanā

Pasaules mērogā salīdzinoši plaši ir pētītas militāro ģimeņu stresa pārvarēšanas metodes. Sociālā psiholoģija spērusi arī soli tālāk šajā pētniecības laukā un pētījusi sociālā atbalsta lomu, taču lielākā daļa līdz šim veikto pētījumu ir pārsvarā fokusēti uz mentālās veselības problēmu pārvarēšanas atbalstu.

Nozīmīgs socioloģiskais koncepts, kas vēlāk tika pielāgots militārajām ģimenēm, izriet no Kosera “alkatīgo organizāciju” koncepta, savukārt, Segāla bija pirmā, kura saskatīja tā nozīmīgumu militārās ģimenes kontekstā (Coser, 1974; Segal, 1986). Šos pētījumus var uzskatīt par sākumu, no kuriem tika veidoti nākamie pētījumi, fokusējoties uz militāro ģimeni kā sistēmu un meklējot veidus kā piemērot tai sociālā atbalsta tīklus (Moelker, et al., 2006).

Piedāvātie militāro ģimeņu atbalsta modeļi atšķiras atkarībā no valsts, no tās militāro organizāciju struktūras, kā arī pieejamā finansējuma. Kā dažus veiksmīgus piemērus par valstīm, kurās tiek sniegtas dažāda veida atbalsta programmas militārajām kopienām, var minēt: (1) ASV Aizsardzības departaments (U.S. DoD) un dažādas militārās nozares formējumi piedāvā plašu atbalsta programmu klāstu militārām ģimenēm. Tie ietver atbalstu ģimenēm, kuru locekļi atrodas misijās, konsultāciju pakalpojumus, bērnu aprūpes programmas, izglītības resursu atbalstu, palīdzību laulātajiem nodarbinātības jomā, militārpersonu laulāto klubus (Defence Department, 2024; DoD, 2024; Department of Defense, 2024); (2) Apvienotā Karaliste (Lielbritānijas bruņotie spēki sniedz atbalsta pakalpojumus militārām ģimenēm, tostarp palīdzību mājokļu iegādes jautājumos, medicīnisko aprūpi, izglītības resursus un kopienas atbalsta programmas, kuru mērķis ir veicināt piederības sajūtu) (UK, 2024); (3) Kanāda (Kanādas bruņotie spēki piedāvā atbalsta programmas ģimenēm, piemēram, garīgās veselības atbalsta resursus, atbalstu ģimenes gatavībai izvietošanas laikā, bērnu aprūpes pakalpojumus un pārvietošanas palīdzību) (Canada, 2024); (4) Austrālija (Austrālijas Aizsardzības spēki nodrošina resursus un programmas, lai atbalstītu militārās ģimenes, tostarp ģimenes atbalsta centrus, konsultāciju pakalpojumus, palīdzību laulātajiem nodarbinātības jomā un izglītības atbalstu bērniem) (Government, 2024) (5) Vācija (Vācijas Bundesvērs piedāvā atbalsta pakalpojumus militārām ģimenēm, tostarp palīdzību mājokļa jautājumos, medicīnisko aprūpi, izglītības resursus un ģimenes atbalsta centrus) (Bundeswehr, 2024; M&FRC, 2024); (6) Francija (Francijas bruņotie spēki sniedz ģimenes atbalsta pakalpojumus, tostarp sociālo palīdzību, bērnu aprūpes iespējas un programmas laulāto karjerai atbalstam) (Ministère des Armées, 2024); (7) Japāna (Japānas militārā nozare piedāvā ģimenes atbalsta programmas, tostarp bērnu aprūpes pakalpojumus, izglītības atbalstu un programmas laulātajiem un bērniem. Japānas militāro ģimeņu atbalsta sistēma primāri fokusējas uz Japānā dislocēto ASV bruņoto spēku pārstāvju atbalstu) (TELL, 2024); (8)

Dienvidkoreja (Dienvidkorejas militārpersonas sniedz atbalsta pakalpojumus militārām ģimenēm, tostarp palīdzību mājokļa jautājumos, medicīnisko aprūpi, izglītības resursus un programmas laulātajiem un bērniem) (MWR, 2024); (9) Nīderlande (Nīderlandes Karaliskie bruņotie spēki piedāvā ģimenes atbalsta pakalpojumus, piemēram, palīdzību mājokļa jomā, konsultācijas, izglītības atbalstu un atpūtas pasākumus) (Ministerie van Defensie, 2024); (10) Zviedrija (Zviedrijas bruņotie spēki nodrošina resursus un programmas, lai atbalstītu militārās ģimenes, tostarp palīdzību mājokļa jomā, izglītības resursus un programmas bērniem un laulātajiem) (Försvarsmakten, 2024).

Analizējot nozīmīgākos pētījumus saistībā ar atbalstu militārajām ģimenēm, autors ir izveidojis pārskatu par veiktajiem pētījumiem saistībā ar militārās kopienas atbalsta modeļiem un stratēģijām pasaules valstu kontekstā (promocijas darba pilnās versijas pielikumā). Lielākā daļa pētījumu saistībā ar militārās kopienas atbalstu ir tikusi veikta ASV, tāpat tieši ASV kontekstā ir vērojams visplašākais militāro ģimeņu atbalsta organizāciju klāsts, no kurām katra specializējas kādā īpašā novirzienā. Veicot izvēlēto pētījumu analīzi un līdz šim piedāvāto militāro ģimeņu atbalsta veidu izpēti, autors ir izdalījis trīs galvenos atbalsta avotus militārajām ģimenēm: (1) formālais atbalsts no valsts puses kā likumdošanā iestrādātās garantijas un atvieglojumi militārpersonai un militārajai ģimenei; (2) neformālais atbalsts no militārās organizācijas puses; (3) atbalsts no militārās kopienas puses (bieži vien ar brīvprātīgu militārās ģimenes locekļu iesaisti). Šie trīs atbalsta punkti nodrošina katrs savas specifiskās un unikālās funkcijas, kā arī tiek realizēti caur atšķirīgu pieeju un izmantojot dažādus resursus, taču ir orientēti uz vienotu mērķi – militārās ģimenes labklājības, labbūtības, noturības un gatavības veicināšanu, kas caur militāro ģimeni ietekmē arī militārpersonas veikspēju un labbūtību.

Pie formālā atbalsta no valsts puses ir pieskaitāmas likumos un normatīvajos aktos iestrādātās sociālās garantijas vai atvieglojumi militārpersonām un militārajām ģimenēm, ietverot finansiālo atbalstu (pabalsti, bezprocentu aizdevumi, granti, izglītības stipendijas, atbalsts mājokļa iegādei); sociālās garantijas (veselības aprūpe, pensiju sistēma, militārpersonu un militāro ģimeņu sociālās labklājības programmas); dažādas atbalsta programmas (piemēram, pārejas programmas no militārā dienesta uz civilo dzīvi).

Pie neformālā atbalsta no militārās organizācijas puses ir pieskaitāmas mentorēšanas programmas vai apmācības; sociālā atbalsta grupas, kurās ir iespēja dalīties pieredzē un saņemt savstarpēju emocionālu atbalstu; dažādi pasākumi un aktivitātes militārajām ģimenēm.

Pie atbalsta no militārās kopienas puses pieskaitāms resursu un informatīvais atbalsts par to, kādi atbalsta pasākumi pieejami militārpersonām un militārajām ģimenēm (tajā skaitā emocionālā atbalsta programmas un finansiālā palīdzība); dažādas kopienas iniciatīvas (izglītošanās iespējas, karjeras konsultācijas); sociālā atbalsta tīkli (Romanyshyn & Kozak, 2023; Sumner, et al., 2016; Bowles & Bates, 2010; Moelker, et al., 2006).

Teorētiskais ietvars un pētījuma modelis

Šajā pētījumā autors ir integrējis Organizācijas un ieinteresēto pušu sadarbības teoriju un Duālo interešu teoriju, lai mazinātu raksturīgo konfliktu starp organizāciju un tās ieinteresētajām pusēm militārās organizācijas kontekstā, proti, starp militāro organizāciju un militārajām ģimenēm. Autors ir identificējis partneru apmierinātību un darba un ģimenes konfliktu kā sekas organizācijas ieinteresēto pušu neatbilstībai militārās ģimenes kontekstā. Šis pētījums atbilst Oskarsones un kolēģu (Oskarsson, et al., 2021) aicinājumam veikt pētījumus, kas vērsti uz to, kā militārpersonas ģimenes locekļi varētu panākt darba un privātās dzīves līdzsvaru militārajā ģimenē. Sekojot Moskosa (Moskos, 1977; Moskos, 1986) un Teolores un kolēģu (Taylor, et al., 2013) piedāvājumam, ka mūsdienu militāro jomu var pētīt no organizācijas perspektīvas, un piekrītot Dežardēna un kolēģu (Desjardins, et al., 2021) apgalvojumam, ka uzņēmējdarbībai un karošanai ir paralēles un militārpersonām ir ko mācīt mūsdienu biznesa zinātniekiem var pieņemt, ka militāro organizāciju ieinteresēto pušu vadībai ir ko mācīt mūsdienu vadības praktiķiem. Tā kā ieinteresēto pušu nepareiza pārvaldība ir nozīmīgs riska avots (Sadkowska, 2020), ieinteresēto pušu sadarbības skatīšana caur militārās organizācijas un militārās ģimenes prizmu rada ekstrēmāku kontekstu un tādējādi var paplašināt redzējumu par to, kā risināt konfliktus starp organizāciju un tās ieinteresētajām pusēm.

Militārajām organizācijām, tāpat kā jebkurai citai organizācijai, jābūt orientētām uz ieinteresētajām pusēm, jo uz ieinteresētajām pusēm orientētiem uzņēmumiem parasti ir augstāks sniegums (Harrison, et al., 2022; Bundy, et al., 2018). Veiksmīgu un efektīvu risinājumu meklēšana un pielietošana konfliktam starp ieinteresētajām pusēm militārajā vidē var uzlabot militārpersonu sniegumu, tādējādi veicinot organizācijas vispārējo mērķu sasniegšanu un tādējādi arī sabiedrības interešu ievērošanu.

Globāli trūkst pētījumu, kas apskatītu ģimenes kā atbalstošā elementa iesaistes nozīmīgumu militārpersonu veikspējas nodrošināšanā. Trūkst pētījumu par militāro ģimeņu atbalsta sistēmas izveides lietderību un iespējām Latvijā. Ņemot vērā to, cik svarīgi ir izprast veidus, kā panākt organizācijas un ieinteresēto pušu sadarbību, šo pētījumu varētu attiecināt arī uz citām ieinteresēto personu grupām.

Lai sniegtu pamatotu analīzi un veiktu izpēti par militāro ģimeņu atbalsta politiku, procedūru un programmu, kas efektīvāk atbalstīs militārās ģimenes labbūtību un noturību, kā arī nodrošinās militārpersonas apmierinātību ar dienestu, tādējādi motivējot viņu ilgāk palikt dienestā, autors ir veicis aptauju par militārās ģimenes un militārās organizācijas sadarbības organizēšanu, mūsdienu militāro ģimeņu vajadzībām, vēlmēm un ierastajām konfliktu risināšanas stratēģijām, kā arī organizējis fokusgrupas tikšanās militāro ģimeņu pārstāvjiem.

Pētījuma modelis

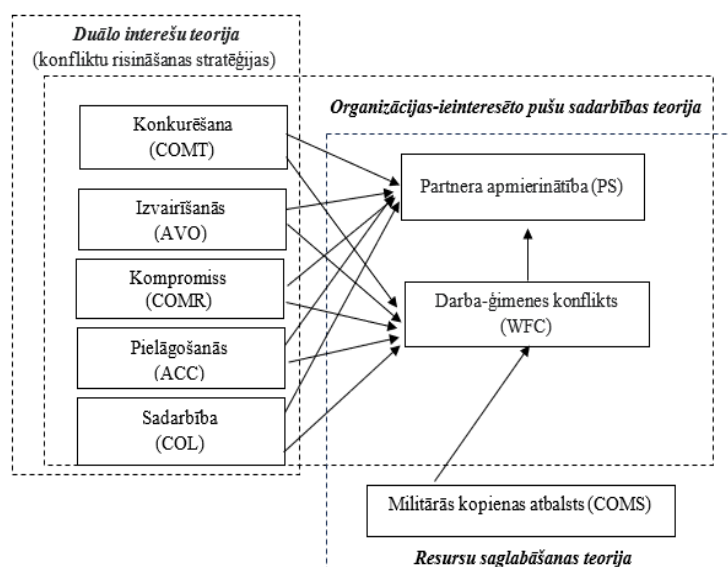
Kā pozitīvu militārās organizācijas un militārās ģimenes sadarbības (O-S cooperation) rezultātu var uzskatīt modeļi, kurā: (1) militārais partneris/ģimene ir apmierināta ar militārā dienesta piedāvātajām iespējām un militārās ģimenes statusu; (2) ir zema organizācijas un ģimenes konfliktu iespējamība.

Kā pozitīvs iznākums šī modeļa pielietošanas rezultātā tiks paaugstināta militārpersonu noturība, tādējādi palielinot stabilitāti ne tikai ģimenē kā sistēmā, bet arī veicinot katra ģimenes locekļa, tajā skaitā militārpersonas, individuālo noturību, kas rezultēsies militārpersonu sniegtā un dienesta pienākumu izpildes kvalitātē. Tas, savukārt, veicinās militārās organizācijas vispārējo uzdevumu izpildes kvalitātes paaugstināšanos, tādējādi respektējot un aizstāvot visas sabiedrības intereses.

Ģimenes noturība šajā kontekstā tiek definēta kā personas vai sistēmas spēja uzturēt augstāku funkcionēšanas vai pielāgošanās līmeni faktiska vai nozīmīga riska apstākļos (Orthner & Rose, 2009). Vestpāls un Vudvards (Westphal & Woodward, 2010) definē ģimenes noturību kā militārās ģimenes tiešu spēju izmantot fiziskos, psiholoģiskos, sociālos un garīgos resursus, lai sagatavotos militārā dzīvesveida prasībām, pielāgotos tām un izaugtu no tām. Klārka (Clark, 2000) definē individuus kā motivētus dot ieguldījumu, kad viņi internalizē nozares vērtības un redz savu pienākumu nozīmi. Šo apgalvojumu var attiecināt ne tikai uz militārpersonām kā individu, bet arī uz militāro ģimeni kopumā, jo tad, kad katrs ģimenes loceklis un ģimene kā vienota sistēma saprot savu ieguldījumu kopējā mērķa sasniegšanā un jūt, ka organizācija novērtē ģimenes iesaistīšanos un izrāda interesi informēt un nodrošināt ģimenes locekļu labklājību, rodas vienotības sajūta un sajūta, ka šajā mehānismā ir svarīgs katrs rīks.

Ņemot vērā minēto, autors secina, ka organizācijas un ieinteresēto pušu sadarbība - militāro organizāciju un militāro ģimenes konfliktu mazināšana vai novēršana ir tieši saistīta ar militārpersonu pienākumu izpildes kvalitāti un ģimenes atbalstu militārajā dienestā, kas arī ietekmē militārās organizācijas mērķu sasniegšanu un ietekmē sabiedrības intereses.

1.4. attēlā attēlots autora izstrādātais teorētiskais modelis, kas parāda iespējamās konfliktu risināšanas stratēģijas.



1.4.attēls. Teorētiskais modelis organizācijas-ieinteresētās puses sadarbībai caur konfliktu risināšanas stratēģijas izvēli

Avots: autora veidots, balstoties uz Langtona un kolēģu (Langton, et al., 2013); Bolino un kolēģu (Bolino, et al., 2022) un Bundy un kolēģu (Bundy, et al., 2018) pētījumiem

Duālo interešu teorijas modelis nosaka, ka gadījumā, ja attiecīgā puse izrāda augstas rūpes par savām interesēm, apvienojumā ar augsta līmeņa rūpēm par otras iesaistītās puses interesēm, visticamāk, puse izvēlēsies iekļaujošu, uz sadarbību vērstu konfliktu risināšanas stilu (Cai & Fink, 2002). Šo stilu raksturo vēlme atklāti un godīgi apmainīties ar informāciju, konstruktīvi risināt nesaskaņas, kā arī tai būs raksturīgi centieni rast abpusēji pieņemamu risinājumu (Gray, 1989; Pruitt & Carnevale, 1993; Rahim, 1992). Tomēr militārās organizācijas kontekstā šāds risinājums netiek pielietots bieži. Parasti organizācija nostāda ģimeni fakta priekšā par notiekošajām aktivitātēm, kurās karavīram ir jāpiedalās, un tāpēc šādā gadījumā veids, kā ģimene var atbalstīt savu karavīru, ir, piemēram, kompromiss. Ģimene nav iesaistīta karavīra ikdienā, tāpēc viņi ne vienmēr izprot karavīra vajadzības organizācijas vajadzību kontekstā, kā rezultātā rodas saskarsmes konflikti un konflikti savstarpējās ģimenes attiecībās.

Bandijs un kolēģi (Bundy, et al., 2018), analizējot organizācijas un ieinteresēto pušu sadarbību, uzsvē sadarbības uzvedības nozīmi – mijiedarbību, kas pastāv starp organizāciju un tās ieinteresētajām pusēm, ja to vajadzības ir saskaņotas un pēc iespējas tiek ievērotas abu pušu intereses. Sadarbību veicina unikāli savstarpēji saistīti faktori, piemēram, uzticamība, paredzamība, iesaistīšanās, informācijas apmaiņa un komunikācijas elementi, kas motivē uz sadarbību. Saskaņā ar Duālo interešu teoriju, augsta sadarbība un pašpārliecinātība ir līdzsvarotas rūpes par savām interesēm un līdzsvarotas rūpes par citu iesaistīto personu interesēm, kas rada savstarpēju apmierinātību un optimālu problēmu risinājumu. Sadarbības konfliktu risināšanas stratēģiju varētu raksturot kā taisnīgu resursu sadali, nemēģinot lobēt vienas vai otras puses intereses.

Saskaņā ar iepriekš veiktajiem pētījumiem, gadījumos, kad militāro dienestu atbalsta militārsta ģimenes locekļi, abu ieinteresēto pušu pretrunīgās prasības - būt lojāliem gan militārpersonām, gan ģimenei, kļūst daudz vieglāk pārvaldāmas (Huffman, et al., 2014). Kā secināts Oskarsones un kolēģu pētījumā, militārā karjera neizbēgami būs saistīta ar darba un privātās dzīves līdzvara samazināšanos (Oskarsson, et al., 2021). No tā nav iespējams izvairīties, taču ir jāmeklē labākie instrumenti šī līdzvara atjaunošanai un tālākai uzturēšanai.

Saskaņā ar nepieciešamības loģiku, ja konkrēts faktors ir būtisks rezultātam, un bez tā klātbūtnes noteikt rezultāta līmeni nav iespējams, to var formulēt nepieciešamā nosacījuma hipotēzē (Dul, et al., 2023). Tādējādi, pielietojot nepieciešamības loģiku, šī pētījuma kontekstā tiek apgalvots, ka sabiedrības atbalsts ir nepieciešams nosacījums, lai starp militārajām organizācijām un militārajām ģimenēm nebūtu darba un ģimenes konflikta.

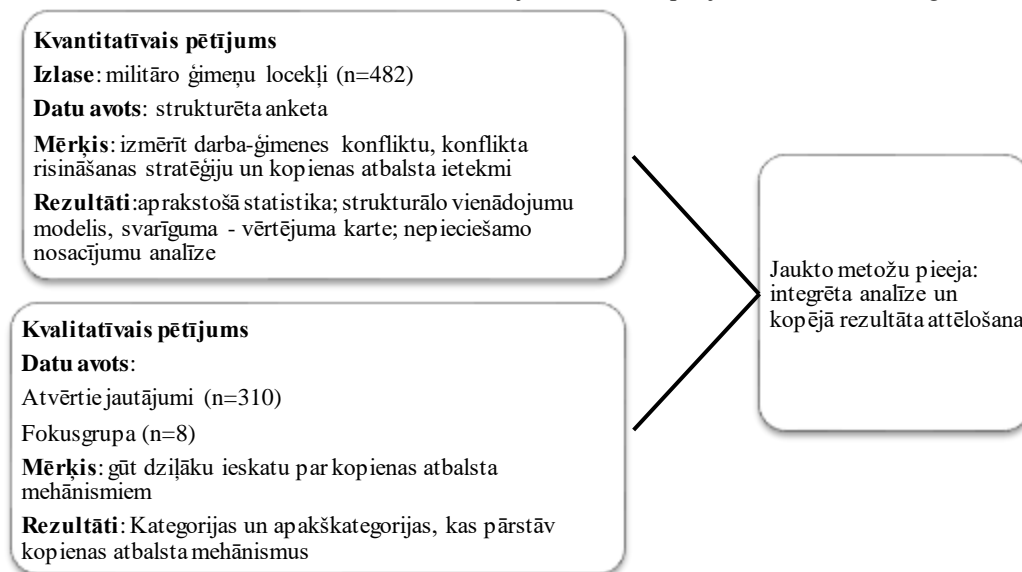
2. PĒTĪJUMA METODOLOĢIJA

Autors izmantojis jaukto metožu pieeju, tostarp secīgu kvantitatīvo un kvalitatīvo datu vākšanu un datu analīzes rezultātus integrējot, lai iegūtu secinājumus, kuri nebūtu iespējami izmantojot monometodi (Fetters, 2020).

Kvantitatīvajā pētījumā tika mērīta militāro ģimenes locekļu pieredze, izmantojot tiešsaistes aptauju un strukturētu anketu. Strukturētās aptaujas mērķis bija noteikt saistību starp darba un ģimenes konfliktu ar partnera apmierinātību, kā arī izpētīt piecas konfliktu risināšanas stratēģijas un no respondentu puses uztverto militārās kopienas atbalstu. Aptauja tika veikta laika periodā no 2023. gada 23. augusta līdz 2023. gada 26. septembrim. No tās iegūto datu analīzei tika izmantota strukturālo vienādojumu modelēšana (Partial Least Squares - Structural Equation Modeling, PLS-SEM) kombinācijā ar nepieciešamo nosacījumu analīzi (Necessary Condition Analysis, NCA). Anketā tika ietverti arī atvērtie jautājumi, ar mērķi papildus nodrošināt kvalitatīvo datu iegūšanu. Šie kvalitatīvie dati tika analizēti kopā ar pētījuma kvalitatīvajā fāzē iegūtajiem datiem.

Tālāk sekojošā kvalitatīvajā fokusgrupu pētījumā tika pētītas militāro ģimeņu vajadzības attiecībā uz kopienas atbalstu, ar mērķi gūt dziļāku ieskatu par kopienas atbalsta mehānismiem. Tā kā pēc fokusgrupas izsludināšanas vislielākā atsauce nāca no Kurzemes reģiona, fokusgrupas intervijas tika organizētas 2024. gada 5. jūnijā Liepājā. Rezultāti tika analizēti, pielietojot tematisko analīzi. Kvalitatīva rakstura dati arī tika iegūti no aptaujas atvērtā jautājuma, kurā respondentiem tika lūgts norādīt kāda veida kopienas atbalstu viņi vēlētos.

2.1. attēlā autors ir attēlojis pētījuma metodoloģisko sistēmu.



2.1.attēls. Pētījuma metodoloģiskā sistēma

Avots: autora veidots

2.1. Kvantitatīvā pētījuma metodoloģija

Lai pierādītu teorētiskās analīzes rezultātā izvirzītās hipotēzes, tika veikts kvantitatīvs pētījums. Autors izmantoja šķērsvirziena aptaujas dizainu (cross-sectional survey design), izveidojot tiešsaistes anketu Webropolsurveys platformā. Anketa sastāvēja no trīs daļām. Pirmajā daļā tika pievērsta uzmanība atkarīgajam mainīgajam – darba un dzīves līdzsvara konfliktam un partneru apmierinātībai. Vidusdaļa tika veltīta respondentu demogrāfiskajam profilam – attiecību statusa, dzimuma, vecuma, attiecību ilguma arī militārpersonu, partnera militārā dienesta ilguma un bērnu skaita ģimenē noskaidrošanai. Anketas noslēdzošā daļa ietvēra sevī eksogēnos mainīgo mērīšanas vienības – kopienas atbalstu un konfliktu risināšanas stratēģijas.

Tā kā tika izmantota šķērsvirziena pētījuma metode, bija iespējama kopīgās metodes kļūdas (KMK) (angļu val. – Common Method Bias (CMB)) rašanās. Autors izmantoja procedurālās (ex-ante) un statistiskās (post hoc) metodes, lai mazinātu KMK ietekmi (Podsakoff, et al., 2012). Autors pielietoja psiholoģisko atdalīšanu starp atkarīgajiem un neatkarīgajiem mainīgajiem – jautājumi par demogrāfiskajiem datiem tika ievietoti anketas vidū, kā arī viens no visiem bija atvērtais jautājums. Tika izmantotas dažādas mērīšanas skalas – 5 punktu skala neatkarīgajiem mainīgajiem un 7 punktu skala atkarīgajiem mainīgajiem. Tādējādi respondentiem radās psiholoģisks atdalījums starp apgalvojumiem, kuri mēra atkarīgo mainīgo un apgalvojumiem, kuri mēra neatkarīgos mainīgos. Pētījuma autors aptaujas dalībniekiem sniedza, skaidras un lakoniskas instrukcijas, informējot respondentus par to, ka nav pareizo vai nepareizo atbilžu, ka aptauja ir anonīma, ka pētījumi tiek veikti zinātniskiem nolūkiem un ka respondentu identitāte netiks atklāta. Attiecībā uz statistiskajām mērījumiem autors veica Harmana vienfaktoru testu, kas parādīja, ka viens faktors skaidro 18.3% no dispersijas, līdz ar ko tas bija zem 50% sliekšņa un norādīja uz kopējās metodes kļūdas neesamību. Turklāt kolinearitātes tests un dispersijas palielināšanās faktoru (VIF) vērtības (skatīt 3.1. tabulu) liecināja, ka dati nav pakļauti kopējās metodes kļūdai.

2.1. tabula prezentē pētījuma mainīgo operacionalizāciju.

2.1. tabula

Pētījuma mainīgo operacionalizācija

Aptaujas daļa	Konstrukta (KODS) / avots	Skaits	Mērījumu skala
1.daļa: Atkarīgie mainīgie	Darba-ģimenes konflikts (WFC), Reflektīvs / (Netemeyer, et al., 1996)	7	7-punktu Likerta skala ar vērtībām, kas norāda no zemākās uz augstāko vērtību no 1 (“pilnībā nepiekrītu”) līdz 7 (“pilnībā piekrītu”)
	Partneru apmierinātība (PS) Reflektīvs / (Maroufizadeh, et al., 2019; Norton, 1983)	6	7-punktu Likerta skala 1=pilnībā nepiekrītu; 7=pilnībā piekrītu

2.daļa: Respondentu demogrāfiskie dati	Attiecību statuss attiecībā pret militārpersonu	1	1 = Mans laulātais ir militārpersona 2 = Kopdzīve ar partneri – militārpersonu 3 = Esmu militārpersonas vecāks 4 = Abi ar manu laulāto/partneri esam militārpersonas 5 = Cits
	Dzimums	1	1 = Sieviete 2 = Vīrietis
	Vecums	1	1 = 18-29 gadi 2 = 30-39 gadi 3 = 40-49 gadi 5 = 50 gadi un vairāk
	Gadu skaits, esot attiecībās ar militārpersonu	1	Skaits (ar mērķi izveidot regulējošo mainīgo Mil_rel un apzinot, kas sākās vispirms – militārā karjera vai attiecības
	Gadu skaits, cik ilgi ģimenes loceklis ir militārpersona	1	0 = vispirms militārā karjera 1 = vispirms attiecības
	Bērnu skaits ģimenē	1	Skaits
3.daļa: Neatkarīgie mainīgie	Kopienas atbalsts (COMS) / (Conforte, et al., 2017 a)	14	5-punktu Likerta skala, kuras augstākā vērtība apzīmē augstāku piekrišanas līmeni no 1 ("pilnībā nepiekrītu") līdz 5 ("pilnībā piekrītu")
	Konfliktu risināšanas stratēģijas 5 mainīgie / (Rahim & Magner, 1995)	28	5-punktu Likerta skala, kuras augstākā vērtība apzīmē augstāku piekrišanas līmeni no 1 ("pilnībā nepiekrītu") līdz 5 ("pilnībā piekrītu")
	Pielāgošanās (ACC)	5	
	Izvairīšanās (AVO)	4	
	Sadarbība (COL)	7	
	Kompromiss (COMR)	3	
	Konkurēšana (COMT)	5	

Autors izmantojis darba un ģimenes līdzsvara konflikta (WFC) un ģimenes un darba līdzsvara konflikta (FWC) skalas, kas sākotnēji tika izstrādātas no (Netemeyer, et al., 1996), lai mērītu atkarīgo mainīgo darba un ģimenes līdzsvara konfliktu (WFC). Pētījuma autors ir izstrādājis divas 5 jautājumu skalas, lai mērītu WFC un FWC, ņemot vērā, ka abas ir atšķirīgas, bet saistītas formas starplomu konfliktā. Šāda veida konflikta sākotnējo definīciju izstrādāja Kahns, kurš to definēja kā "lomas spiedienus, kas saistīti ar piederību vienai organizācijai, konfliktē ar spiedieniem, kas izriet no piederības citām grupām" (Kahn, et al., 1964) Netemeyer un kolēģi definēja WFC kā "starplomu konflikta fonu, kurā darba radītās vispārējās prasības un darbs izraisītais slogs traucē veikt ģimenes saistības" (Netemeyer, et al., 1996). Pamatojoties uz šo definīciju, autors pielāgoja WFC skalu, lai labāk tā atbilstu militārās organizācijas kontekstam, un pievienoja divus vienumus – "Ģimenes locekļa/partnera darba pienākumu dēļ ģimenei viņa pietrūkst" un "Mana ģimenes locekļa/partnera darba prasības traucē mūsu ģimenes dzīvei".

Lai operacionalizētu partneru apmierinātību (PS), autors izmantoja laulības kvalitātes indeksu (QMI), pašnovērtējuma iespējas, lai mērītu globālo laulības apmierinātības uztveri, ko sākotnēji izstrādājis Nortons 1983. gadā. Tas mēra "attiecību labuma geštaltu" (Norton, 1983). Vēlāk šo skalu pielietoja arī Maroufizadehs (Maroufizadeh, et al., 2019). Autors pārbaudīja mērījumu uzticamību un derīgumu. Autors konstatēja labu iekšējo korelāciju ar Kronbaha alfas koeficientu (0.922), kas norādīja uz to, ka mērījumiem ir savstarpēji augsts korelācijas līmenis un salīdzinošā faktoru analīze atbalstīja QMI mēroga viendimensionalitāti, liekot secināt, ka tā parāda kopējo partneru apmierinātību. Turklāt mērījumi demonstrēja konverģentu derīgumu, parādot būtiskas korelācijas ar citiem attiecību apmierinātības mērījumiem, tādās kā, Attiecību novērtēšanas skalu (Relationship Assessment Scale) Kanzas laulību apmierinātības skalu (Kansas Marital Satisfaction Scale) un Pāru apmierinātības indeksa-4 vienumu skalu (Couples Satisfaction Index-4 Item scale). Autors izmantoja sešus oriģinālos apgalvojumus, piemēram, "Šajās attiecībās jūtos kā komandas daļa". Rezultātu mainīgie tika mērīti ar 7-punktu Likerta skalu, kas norāda no zemākās uz augstāko vērtību no 1 ("pilnībā nepiekrītu") līdz 7 ("pilnībā piekrītu").

Lai operacionalizētu militāro kopienas atbalsta (COMS) mainīgo, autors izmantoja Sabiedrības novērtējumu par militārās kopienas atbalstu (Community Assessment of Military Perceived Support (CAMPS)) skalu, kas izstrādāta kā standarta mērinstruments no militārās sabiedrības puses uztvertajam militārās kopienas atbalstam

visās militārās organizācijās nozarēs (Conforte, et al., 2017 a). CAMPS sastāv no 25 vienumiem un tika pārbaudīts uz militārajiem vecākiem, kuriem ir bērni un parādīja lielisku iekšējo konsekvensi ($\alpha = 0.94$). Tomēr, lai saīsinātu aptaujas gala versiju, un ņemot vērā to, ka daži minētie atbalsta pasākumi šobrīd nav pieejami esošo aptaujas respondentu kontekstā (piemēram, aspekti, kas saistīti ar izvietojuma atbalstu un militāro tiešsaistes resursu pieejamību), izmantoto apgalvojumu skaits tika samazināts līdz 15. Piemēram, tādiem apgalvojumiem kā "Militārās organizācijas sociālā atbalsta struktūrvienība efektīvi risina militāro ģimeņu vajadzības" un "Militārie garīgās un mentālās aprūpes speciālisti efektīvi risina militāro ģimeņu vajadzības". Respondentiem tika lūgts norādīt savu piekrišanas līmeni izteiktajam apgalvojumam, novērtējot to 5-punktu Likerta skalā, kur augstākas vērtības norāda augstāku piekrišanas līmeni no 1 ("pilnībā nepiekrītu") līdz 5 ("pilnībā piekrītu").

Lai mērītu konfliktu risināšanas stratēģijas, autors izmantoja Rahima Organizatorisko Konfliktu uzskaiti-II (ROCI-II), kas ir 28 vienumu skala, kas izstrādāta, lai mērītu piecas starppersonu konfliktu risināšanas stratēģijas attiecībā ar kolēģiem un padotajiem — integrāciju, saistību uzlikšanu, dominēšanu, izvairīšanos un kompromisu (Rahim & Magner, 1995). Pētījumu veicēji un dažādi autori ir izmantojuši šo skalu dažādos kontekstos. Piemēram, Duālo interešu teorija tika izmantota, lai analizētu, kā pilsoņu komunikācijas stratēģijas ietekmē personīgos un ar darbu saistītos rezultātus (Bolino, et al., 2022).

Autors savā pētījumā konfliktu risināšanas stilu apzīmējumus pielāgoja, pamatojoties uz Duālo interešu teoriju (Langton, et al., 2013), kas norāda, ka konflikta veiksmīga pārvarēšana prasa līdzsvaru starp rūpēm par mērķu sasniegšanu, rūpēm par citiem cilvēkiem un veselīgu attiecību uzturēšanu un piedāvā piecas konflikta risināšanas stratēģijas: 1) Konkurēšana (COMT); 2) Izvairšanās (AVO); 3) Kompromiss (COMR); 4) Pielāgošanās (ACC); 5) Sadarbība (COL).

Šajā pētījumā autors kā moderātorus izmanto tradicionālos kontroles mainīgos. Kā moderējošo mainīgo autors izmanto respondentu demogrāfiskos faktorus, piemēram, attiecību statusu ar militārpersonu, respondentu dzimumu, vecumu, attiecību ilgumu ar militārpersonu, militārpersonas dienesta ilgumu un bērnu skaitu ģimenē.

2.2. Kvalitatīvā pētījuma metodoloģija

Fokusgrupu pielietošana kvalitatīvajos pētījumos pēdējās desmitgadēs ir pieaugusi gan akadēmiskajā, gan lietišķajā pētniecībā (Gundumogula, 2020). Fokusgrupas formāts ļauj ievākt datus strukturētas un koncentrētas diskusijas veidā un nelielā cilvēku grupā. Šāds datu vākšanas veids ir vērtīgs papildinājums kvantitatīvajiem datiem, jo pētījuma veicējam spēj sniegt padziļinātu informāciju īsā laika periodā (Gundumogula, 2020). Fokusgrupas izmantošana ir efektīvs veids, kā iegūt informāciju par to, kā noteiktas cilvēku grupas domā vai kā jūtas attiecībā uz konkrētu jautājumu vai problēmu, kā arī pētījuma veicējam sniedz ieskatu par konkrētu uzskatu iemesliem (Almutrafi, 2019), tādēļ autors, lai atbildētu uz pētījuma jautājumu un izstrādātu priekšlikumus militārpersonu ģimeņu atbalsta sistēmas modeļa izveidei organizēja fokusgrupu militāro ģimeņu dzīvesbiedriem. Tās mērķis bija veikt kvalitatīvo datu ievākšanu, gūstot dziļāku izpratni par iespējamiem sadarbības virzieniem starp militāro organizāciju un militāro ģimeni, un, aptverot dažādus militāro ģimeņu specifiskās vajadzības, vēlnes, viedokļus un atšķirīgas pieredzes, izmantot grupas dinamiku un dalībnieku savstarpējo mijiedarbību, lai gūtu jēgpilnu izpratni par militāro ģimeņu vajadzībām no atšķirīgiem skatu punktiem.

Fokusgrupas diskusija tika organizēta, pieaicinot 8 dalībniekus no dažādiem Latvijas reģioniem. Fokusgrupas diskusijā piedalījās moderātors un asistents. Moderātoru uzdevums bija izskaidrot grupas dalībniekiem pētījuma mērķi un būtību, uzdot jautājumus un vadīt procesu, savukārt, asistenta uzdevums – novērot grupas darbu, veikt piezīmes par grupas dalībnieku reakcijām un grupas dinamiku, kā arī ierakstīt diktofonā diskusiju.

Diskusijas sākumā moderātors iepazīstināja ar fokusgrupas mērķiem un tās norises noteikumiem. Diskusijas dalībnieki tika aicināti iepazīstināt ar sevi (nosaukt vārdu, raksturot savu militārās ģimenes locekļa statusu).

Kā fokusgrupas diskusijas instrumentārijs tika izmantoti iepriekš sagatavoti jautājumi, bet diskusija noritēja atvērta veidā – pēc situācijas maiņas vai papildinot jautājumus.

3. EMPĪRISKAIS PĒTĪJUMS

3.1. Kvantitatīvo datu analīze

3.1.1. Respondentu sociāldemokrātiskais raksturojums

Aptaujas respondenti bija militārpersonu ģimenes Latvijā. Dati tika iegūti izmantojot elektronisku aptauju Webropol surveys platformā laika periodā no 2023.gada 23.augusta līdz 2023.gada 26.septembrim. Tika saņemtas četršimt astoņdesmit divas derīgas atbildes.

Izlasī (n = 482) galvenokārt veidoja sievietes (72,6%), un lielākā daļa respondentu bija precējušies ar militārpersonu vai ar militārpersonu bija attiecības (kopēja mājsaimniecība) (kopā 62,8%).

Sadalījums starp vecuma grupām bija līdzīgs, tomēr dominēja 30-39 gadi (38,8%) un 40-49 gadi (29%) vecuma diapazoni.

37,6% respondentu pārstāvēja Rīgas reģionu, nākamā lielākā pārstāvniecība bija Vidzemei 27,6%.

Respondentu vidējais attiecībās ar militārpersonām pavadīto gadu skaits bija 11,7 (standartnovirze = 7,7), un partnera vidējais militārā dienesta gadu skaits bija 11,8 (standartnovirze = 8,1). 339 respondenti (70,3%) norādīja, ka partnera militārā karjera sākusies pirms attiecībām, bet 143 no aptaujātajiem (29,7%) norādīja, ka lēmums par militārās karjeras veidošanu pieņemts jau attiecību laikā. Vidējais bērnu skaits militārpersonu ģimenēs bija 1,3 (standartnovirze = 1,1).

3.1.2. Kvantitatīvo datu analīzes metodes

Datu analīzei tika izmantota strukturālo vienādojumu modelēšanas (Partial Least Squares Structural Equation Modelling, PLS-SEM) metode kombinācijā ar nepieciešamo nosacījumu analīzi (Necessary Condition Analysis, NCA), izmantojot Smart-PLS 4.0 programmu.

Pētnieku vidū ir atzīts, ka SEM tehnika nodrošina labākus rezultātus nekā regresijas (Preacher & Hayes, 2004). SEM tehnika ietver daudzfaktoru regresijas analīzes iezīmes, tai nav nepieciešams datu normālsadalījums, kā arī tā ļauj ietvert lielu skaitu rādītāju un vairākus dažādu skalu veidus (Hair, et al., 2011).

Savukārt NCA analīze ir jauna metode, kura arvien vairāk tiek izmantota uzņēmējdarbības un vadības zinību pētījumos (Dul, et al., 2023). NCA ir balstīta uz nepieciešamības loģiku, kas nozīmē, ka noteiktam rezultātam ir nepieciešams noteikts neatkarīgo mainīgo līmenis (Dul, 2016; Dul, et al., 2018). Citiem vārdiem sakot, bez nepieciešamajiem nosacījumiem rezultāts nav iespējams un citi faktori nevar aizstāt šo nosacījumu neesamību (Dul, 2016).

SEM, līdzīgi kā regresijas analīze, balstās uz aditīvo, jeb aizvietojamības loģiku – tā paredz, ka viens mainīgais var tik aizvietots ar kādu citu. Nepieciešamības un aditīvās pietiekamības loģikas kombinācija ļauj identificēt iznākumam nepieciešamos faktorus un tajā pašā laikā arī tos faktorus, kuriem vajadzētu (būtu labi) būt (Richter, et al., 2020). Šajā pētījumā tika pielietota NCA analīze, jo kopienas atbalsta (COMS) mainīgā raksturu var uzskatīt par nepieciešamu, taču ne pietiekamu nosacījumu, lai militāro ģimeņu locekļiem mazinātos darba un ģimenes konflikts. NCA analīzes mērķis šī pētījuma kontekstā ir parādīt, ka kopienas atbalsts ir nepieciešams faktors, lai mazinātu darba ģimenes konfliktu.

Šī kombinācija ir noderīga, jo PLS-SEM identificē faktorus, kas nodrošina vislabāko iespējamo rezultātu, savukārt NCA ļauj noteikt faktora nepieciešamo līmeni konkrētam rezultātam (Lin, et al., 2023).

Minētā kombinācija ir tikusi pielietota vairākos nesenos pētījumos, piemēram (Lin, et al., 2023), kas ir pētījuši loģistikas pakalpojumu kvalitātes ietekmi uz klientu apmierinātību un atkārtotas izmantošanas nodomu. Līdzīgi arī (Koay, et al., 2022) pielietojuši PLS-SEM un NCA kombināciju, lai pētītu tiešsaistes pārtikas piegādes pakalpojumu kvalitāti, klientu apmierinātību un klientu lojalitāti, savukārt (Pangarso, et al., 2022) izmantojuši šo metožu kombināciju, lai izpētītu faktorus, kuri prognozē digitālās organizācijas kultūru.

Šajā pētījumā kvantitatīvo datu analīze tika veikta trīs posmos: 1) Pirmajā posmā tika izstrādāts modelis, kā arī novērtēta un pielāgota mērījumu modeļa validitāte un ticamība. 2) Nākamajā posmā tika izmantota datu sāknēšanas procedūra (bootstrapping), un tika aprēķināti ietekmes koeficienti (path coefficients) un to statistiskā nozīmīguma pakāpe, lai detalizēti izskaidrotu saikni starp neatkarīgajiem un atkarīgajiem mainīgajiem, ietverot

arī kontroles mainīgo iespējamo moderējošo ietekmi. 3) Trešajā posmā tika veikta nepieciešamā nosacījuma analīze (NCA), lai noteiktu nepieciešamo kopienas atbalsta līmeni.

3.1.3. Datu analīzes 1. posms: uzticamība, validitāte un aprakstošā statistika

Pirms modeļa izstrādes, atbilstoši Konforte un kolēģu (Conforte, et al., 2017 a) aptaujai, tika pārkodēti apgriezti kodētie vienumi, kas mēra kopienas atbalstu (vienumi coms3, coms7, coms9 un coms13), lai visiem rādītājiem augstākas vērtības norādītu uz pozitīvu kopienas atbalstu.

SEM tehnika paredz, ka pēc modeļa izstrādes ir jānovērtē mērījumu modeļa uzticamība un validitāte. Saskaņā ar Hair un kolēģu (Hair, et al., 2011), reflektīviem modeļiem nepieciešams pārbaudīt šādus rādītājus: ārējās slodzes (outer loadings) lielumu un tā statistisko nozīmīgumu, kompozīto ticamību (Composite Reliability), ekstrahēto vidējo dispersiju (Average Variance Extracted (AVE)) vai konverģento validitāti (convergent validity) un diskriminanto validitāti (discriminant validity).

Veicot mērījumu modeļa (measurement model) pārbaudi atklājās, ka dažu indikatoru ārējās slodzes (outer loadings) rādītāji bija zem minimālā sliekšņa (threshold) 0.708 un nebija statistiski nozīmīgi. Tāpēc, lai pielāgotu ārējo modeli, tika dzēsti četri indikatori, kas mēra konfliktu risināšanas stilus: avo3, avo16, comr20 un acc13. Atlikušie rādītāji uzrādīja pieņemamas ārējās slodzes vērtības un tika atzīti par apmierinošiem attiecīgo mainīgo mērījumiem. Rezultāti 3.1. tabulā atspoguļo modeļi atstāto rādītāju skaitu visiem mainīgajiem, kā arī ticamības un validitātes analīzes rezultātus.

3.1. tabula

Mainīgo ticamības novērtējums

Mainīgie	Indikatoru skaits	Kronbaha alfa	Ticamība (rho_a)	Ticamība (rho_c)	Ekstrahētā vidējā dispersija (AVE)	Dispersijas palielināšanas faktors (VIF)	
						WFC	PS
ACC	5	0.643	0.601	0.729	0.478	1.628	1.621
AVO	4	0.751	0.745	0.819	0.541	1.155	1.154
COL	7	0.874	0.886	0.903	0.571	2.717	2.739
COMR	3	0.681	0.751	0.814	0.596	2.053	2.044
COMT	5	0.793	0.806	0.856	0.546	1.125	1.125
COMS	14	0.852	0.873	0.879	0.453	1.054	1.141
WFC	8	0.914	0.923	0.930	0.627	-	1.083
PS	6	0.947	0.959	0.959	0.795	-	-

Piezīme: pielāgošanās stils (ACC); izvairšanās stils (AVO); sadarbības stils (COL); kompromisa stils (COMR); konkurēšanas stils (COMT); kopienas atbalsts (COMS) tika mērīts ar 5 punktu Likerta skalu. Darba-ģimenes konflikts (WFC) un partnera apmierinātība (PS) tika mērīta ar 7 punktu Likerta skalu.

Iekšējās konsistences uzticamība tika novērtēta, aprēķinot Kronbaha alfa un kompozītās uzticamības (rho_a un rho_c) koeficientus. Vērtībām vajadzētu pārsniegt sliekšņa vērtību 0.7 (Hair, Ringle un Sarsted, 2011); tomēr sociālo zinātņu pētījumos dati tiek uzskatīti par uzticamiem, ja Kronbaha alfa vērtība ir 0.60 vai augstāka (Loewenthal, 2004). Kā redzams tabulā, koeficienti pārsniedz 0.6 sliekšni un tādejādi dati uzskatāmi par ticamiem.

Ekstrahētā vidējā dispersija (AVE) pārbauda reflektīvu mainīgo konverģento derīgumu. Tā vērtībai būtu jābūt augstākai par 50%. Tomēr AVE vērtības ACC un COMS gadījumā parādās nedaudz zem sliekšņa.

Kolinearitāte tika novērtēta ar dispersijas palielināšanas faktoru (VIF) visiem mērījumu vienumiem. Visi VIF rādītāji bija zem ieteicamās robežvērtības 5,0 (Hair, et al., 2011), kas norāda uz multikolinearitātes neesamību (skat. 3.1.tabulu). Multikolinearitātes neesamību parāda arī korelācijas koeficienti, jo korelācijas tie ir <0,7.

Diskriminanto validitāte atspoguļo pakāpi, kādā noteikta mainīgā rādītāji atšķiras no citu mainīgo rādītājiem, un tiek novērtēta, izmantojot Heterotrait-Monotrait attiecību (HTMT ratio). Rādītāji zem 0,90 norāda uz augstu diskriminanto validitātes līmeni. Šajā pētījumā visas vērtības HTMT matricā (sk. 3.2. tabulu) bija zem šī sliekšņa (zem 0,87), kas apstiprina diskriminanto validitāti.

3.2. tabula

Heterotrait-Monotrait (HTMT) matrica

HTMT	ACC	AVO	COL	COMR	COMS	COMT	PS
AVO	0.410						
COL	0.688	0.290					

COMR	0.640	0.256	0.868				
COMS	0.139	0.116	0.226	0.251			
COMT	0.272	0.286	0.311	0.288	0.109		
PS	0.446	0.180	0.590	0.459	0.303	0.239	
WFC	0.125	0.128	0.252	0.210	0.520	0.201	0.402

Datu ticamības analīzes rezultāti liecina, ka pētījumā izmantotais modelis ar 52 indikatoriem ir uzticams un derīgs, kā arī, ka mainīgie ir neatkarīgi.

3.1.4. Aprakstošā statistika

Vispirms tika novērtētas respondentu atbildes attiecībā uz atkarīgajiem mainīgajiem – darba-ģimenes konflikta esamību (WFC) un partneru apmierinātību (PS).

Darba ģimenes konflikts

Aprakstošās statistikas rezultāti parāda, ka militārās ģimenes piedzīvo darba un ģimenes konfliktu (WFC) ar vidējo aritmētisko vērtību 4,28 (standartnovirze = 1,87), mediāna 4,38, kas ir ievērojami virs neitrālas vērtības 7 ballu skalā.

Mediāna visiem WFC indikatoriem ir 5 (daļēji piekritu), izņemot wfc3 un wfc8, kuriem tā ir 4 (neitrāli). Wfc3 mediānas rādītājs norāda uz tendenci apzināties, ka partnera nepaveiktās lietas mājās nav tieši saistītas ar augstām darba prasībām (ka tas nav kā pamat iemesls nepaveiktajam), savukārt wfc8 mediānas rādītājs demonstrē, ka konflikta esamība kā tāda netiek uztverta kā tieša negatīva ietekme uz ģimenes dzīvi, līdz ar ko var secināt, ka ģimenes locekļi piešķir savu nozīmīgumu arī konfliktu risināšanas stilam un veidam.

Mērot darba-ģimenes konflikta indikatorus pēc 7 punktu Likerta skalas, ar vislielāko vidējo vērtību (5,11) parādās atbildes saistībā ar ģimenes plānoto aktivitāšu maiņu ar partnera darbu saistītu pienākumu dēļ (wfc5), kas norāda uz atbildi “piekritu”, savukārt wfc4 (partnera darbs rada spriedzi, kas apgrūtina ģimenes pienākumu pildīšanu) ar vidējo vērtību 4,01, wfc1 (mana partnera darba prasības traucē mūsu ģimenes dzīvei) ar vidējo vērtību 4,14, wfc2 (laiks, ko aizņem partnera darbs, apgrūtina viņa ģimenes pienākumu pildīšanu) ar vidējo vērtību 4,21, wfc6 (pavadot laiku ar ģimeni, mans partneris bieži pievēršas domām par darbu) ar vidējo vērtību 4,32 un wfc7 (partnera darba pienākumu dēļ ģimenei viņa pietrūkst) ar vidējo vērtību 4,67 norāda drīzāk uz rezultātu “daļēji piekritu”.

Wfc3 (lietas, ko vēlos, lai partneris dara mājās, netiek paveiktas partnera darba prasību dēļ) ar vidējo atbilžu rādītāju 3,81 un wfc8 (mūsu ģimenes konflikti negatīvi ietekmē mūsu ģimenes dzīvi ar vidējo atbilžu rādītāju 3,96 pēc Likerta 7 punktu skalas parādās ar rezultātu “neitrāli”.

Partneru apmierinātība

Neskatoties uz darba ģimenes konflikta esamību, respondenti tomēr salīdzinoši augstu novērtē partneru apmierinātību (PS), jo mediāna ir 6 un aritmētiskais vidējais 5,84 (standartnovirze 1,22).

3.3. tabula

Aprakstošās statistikas rādītāji partneru apmierinātības mērījumiem

Jautājums	Vidējā vērtība	Mediāna	Standartnovirze	Ekscesa koeficients	Asimetrijas koeficients
ps1	5.99	6	1.23	3.30	-1.79
ps2	5.99	6	1.29	3.09	-1.80
ps3	5.90	6	1.37	2.27	-1.64
ps4	5.90	6	1.38	1.89	-1.53
ps5	5.70	6	1.43	1.04	-1.30
ps6	5.58	6	1.51	1.12	-1.36
ps7	4.94	5	1.63	-0.35	-0.76

Partneru apmierinātība aptaujā tika mērīta pēc Likerta 7 punktu skalu. Iegūtie dati liecina, ka ps1 (mums ir labas attiecības); ps2 (mūsu attiecības ar partneri ir stabilas); ps3 (mūsu attiecības ir stipras); ps4 (manas attiecības ar partneri dara mani laimīgu); ps5 (attiecībās ar partneri jutos kā komandas daļa) un ps6 (apsverot visus apstākļus, laimes pakāpe mūsu attiecībās ir apmierinoša) mediāna ir 6, kas norāda uz atbildi “piekritu”, savukārt ps7 (esmu apmierināts/a ar to, kā notiek komunikācija ar partneri par ar viņa/viņas dienestu saistītiem jautājumiem) mediāna ir 5 (“daļēji piekritu”).

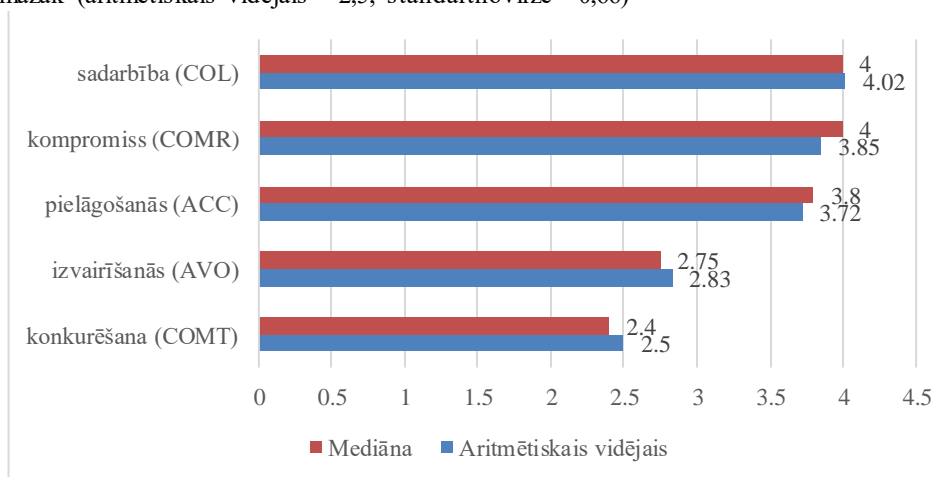
Lai noskaidrotu vai rezultāti atšķiras pa demogrāfisko datu grupām, tika veikti atšķirību testi – Manna-Vitneja U tests un Kruskal-Wallis tests. Atšķirību statistiskā nozīmīguma testi parāda, ka darba ģimenes konflikta un partneru

apmierinātības vērtējumos nepastāv statistiski nozīmīgas atšķirības pa reģioniem un atkarībā no militārpersonas dienesta un attiecību sākuma.

Attiecībā uz statusu pret militārpersonu, pastāv statistiski nozīmīgas atšķirības, ja respondents ir militārpersonas vecāks. Šī grupa uzrāda zemāku darba ģimenes konfliktu un augstāku apmierinātību ar militārpersonu kā partneri. Sievietes un respondenti vecuma grupā 18-29 gadi un ģimenes ar vairāk bērniem uzrāda nedaudz lielāku apmierinātību ar partneri.

Konfliktu risināšanas stratēģijas

Uz jautājumu par visbiežāk izmantotajiem konfliktu risināšanas stratēģijām, militārās ģimenes locekļi atbildēja par labu sadarbības konfliktu risināšanas stilam (aritmētiskais vidējais = 4,02; standartnovirze = 0,45), kam sekoja kompromisa stils (aritmētiskais vidējais = 3,85; standartnovirze = 0,53). Konkurējošais stils tika izmantots ievērojami mazāk (aritmētiskais vidējais = 2,5; standartnovirze = 0,66)



3.1. attēls. Konfliktu risināšanas stratēģijas, ko pielieto militārās ģimenes locekļi (vidējās vērtības un mediānas pēc Likerta 5 punktu skalas)

Avots: autora veidots.

Analizējot aptaujas rezultātus par militārās ģimenes pielietotajiem konfliktu risināšanas stiliem, pēc Likerta 5 punktu skalas ar visaugstāko vidējo rādītāju tika novērtēts sadarbības stils (COL), kas norāda uz atbildi “piekrītu” (4 punkti). Tuvu tam, ar aritmētisko vidējo vērtību 3,85 tiek norādīts arī kompromisa stils (COMR) un ar aritmētisko vidējo vērtību 3,72 – pielāgošanās stils (ACC). Ar aritmētiskajām vidējām vērtībām 2,5 un 2,83 kā zemāk novērtētie palika attiecīgi konkurēšanas stils (COMP) un izvairīšanās stils (AVO), kas neizlēdz arī to pielietošanu (3 punkti “ne piekrītu, ne nepiekrītu”).

Kopienas atbalsts

Kopienas atbalsts tika vērtēts 5-punktu skalā un novērtēts relatīvi zemu – ar aritmētisko vidējo vērtību 2,98 (standartnovirze = 0,55).

Atsevišķu indikatoru vērtējumu rezultāti apkopoti 3.4. tabulā (sakārtoti dilstošā secībā; reversie panti pārkodēti).

3.4. tabula

Kopienas atbalsta novērtējuma aprakstošās statistikas rādītāji

Kopienas atbalsta mērījums	Kods	Mediāna	Aritmētiskais vidējais	Standartnovirze
Militārajā sabiedrībā jūtos cienīts/cienīta	coms5	4	3.56	0.824
Militārajā sabiedrībā ir cilvēki, kas man aizdotu sadzīves aprīkojumu vai instrumentus personīgajām vajadzībām, ja būtu nepieciešams	coms8	3	3.41	0.944
Militārajā sabiedrībā jūtu kolektīvu kopības sajūta ar citiem	coms6	3	3.33	0.949
Esmu neapmierināta/neapmierināts ar militāro sabiedrību kā vidi bērnu audzināšanai*	coms7	3	3.26	0.927
Es nejūtos saistīts/saistīta ar citām militārpersonām*	coms9	3	3.17	1.05
Militārajā organizācijā nav neviena, kas mani uzklausītu un/vai palīdzētu man justies labāk, kad jūtos nomākts*	coms3	3	3.07	1.06
Es jūtu kopīgu misiju un mērķi ar citām militārajām ģimenēm	coms11	3	3.06	0.949

Esmu neapmierināts/neapmierināta ar bērnu un jauniešu aktivitāšu pieejamību militārajā sabiedrībā*	coms 13	3	3.05	0.881
Militārajā sabiedrībā ir viegli atrast man izzinošu, saprotamu un man vērtīgu informāciju	coms 14	3	2.97	0.948
Militārās organizācijas sociālā atbalsta darbinieki zina un saprot militāro ģimeņu vajadzības	coms 10	3	2.72	0.88
Militārie garīgās un mentālās aprūpes speciālisti efektīvi risina militāro ģimeņu vajadzības	coms 12	3	2.65	0.826
Militārās organizācijas sociālā atbalsta struktūrvienība efektīvi risina militāro ģimeņu vajadzības.	coms 4	3	2.61	0.903
Militārā organizācija nepiedāvā iespējas parūpēties par manu/maniem bērnu/bērniem ārkārtas situācijā	coms 1	3	2.48	1.1
Militārā organizācija nepiedāvā transporta pieejamību, ja man tas būtu nepieciešams*	coms 2	3	2.43	1.06

* reversie apgalvojumi (tika pārkodēti pirms analīzes)

Lai noskaidrotu vai rezultāti atšķiras pa demogrāfisko datu grupām, tika veikti atšķirību testi – Manna-Vitneja U tests un Kruskal-Wallis tests. Rezultāti rāda, ka viszemāk novērtētie panti kopienas atbalsta skalā ir sociālais atbalsts, iespēja parūpēties par bērniem un transporta pieejamība. Statistiski nozīmīgas atšķirības novērojamas tikai statusa un vecuma grupās. Tāpat kā iepriekšējo mainīgo vērtējumos, augstākus rezultātus uzrāda militārpersonu vecāki. Savukārt vecuma grupa 50 un vairāk gadi veci respondenti uzrāda augstāku apmierinātību ar kopienas atbalstu.

Korelācijas analīze

Korelācijas analīze parāda, ka nepastāv multikolinearitāte, jo visi korelācijas koeficienti ir mazāki pat 0,7. Darba un ģimenes konflikts (WFC) negatīvi korelē ar partneru apmierinātību (PS $r = -0.377^{***}$); sadarbības stilu ($r = -0.229^{***}$) un kompromisa stilu ($r = -0.164^{***}$). Savukārt darba un ģimenes konflikts pozitīvi korelē ar konkurēšanas stilu ($r=0.172^{***}$), bet nepastāv statistiski nozīmīga korelācija ar izvairīšanās stilu un pielāgošanās stilu. Tāpat darba un ģimenes konflikts negatīvi korelē ar kopienas atbalstu ($r = -0.456^{***}$). Var secināt, ka augstāks kopienas atbalsts ir saistīts ar zemāku darba-ģimenes konfliktu. Konkurēšanas konfliktu risināšanas stratēģijas pielietošana ir saistīta ar augstāku darba ģimenes konfliktu, savukārt sadarbības un kompromisa stratēģijas ar zemāku darba ģimenes konfliktu.

3.1.5. Datu analīzes 2. posms: hipotēžu pārbaude

Lai pārbaudītu hipotēzes, tika izveidots SEM modelis (skat. 3.3. attēlu), novērtēta tā prognozēšanas spēja un aprēķināti ietekmes koeficienti (paths coefficients). Determinācijas koeficients R2 parāda modeļa spēju paskaidrot atkarīgos (endogēnos) mainīgos.

Saskaņā ar Haira un kolēģu veikto pētījumu saistībā ar PLS-SEM modeli, R2 vērtības 0,75, 0,50 un 0,25 norāda uz būtisku, mērenu vai vāju prognozēšanas spēju (Hair, et al., 2011), taču, balstoties uz Koena ieteikumiem, R2 vērtība, kas svārstās no 0,02 līdz 0,12, parasti tiek uzskatīta par vāju, savukārt vērtība no 0,13 līdz 0,25 tiek uzskatīta par vidēju, un vērtība 0,26 vai lielāka tiek uzskatīta par būtisku (Cohen, 1988). Zemāk esošais 3.3. attēls parāda SEM rezultātu: iekšējā modeļa ietekmes koeficientus un p-vērtības iekavās.

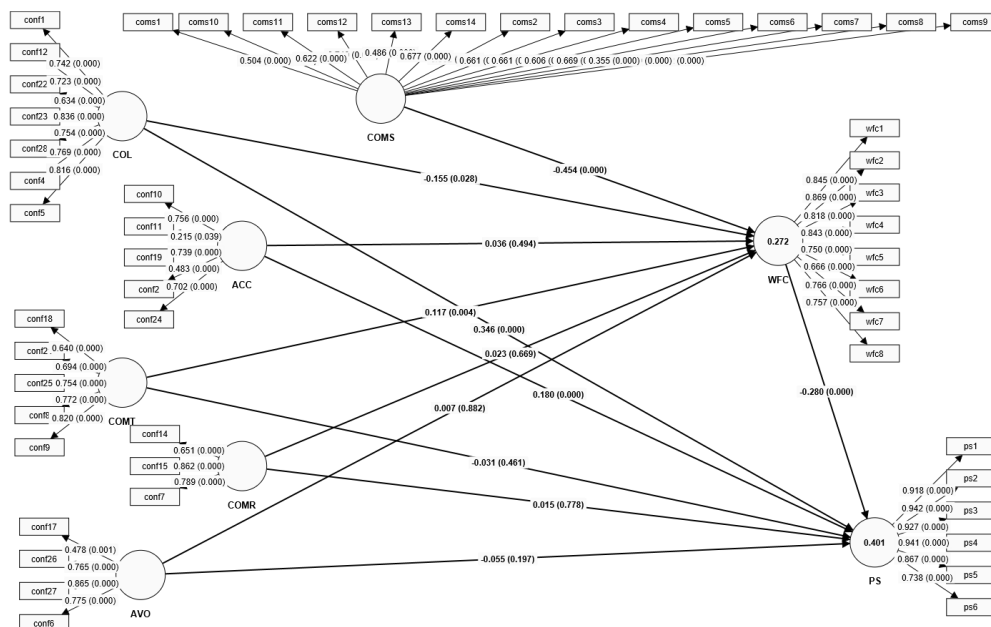
Kā redzams 3.2. attēlā, piedāvātais modelis uzrādīja mērenu spēju prognozēt darba ģimenes konfliktu (WFC) $R^2=0.272$, bet ievērojamu spēju prognozēt partneru apmierinātību (PS) $R^2=0.401$ (skat. 3.2. attēlu). Tabula 3.5. atspoguļo modeļa ietekmes koeficientu aritmētiskās vidējās vērtības un to statistisko nozīmīgumu

3.5.tabula

Ietekmes koeficienti, standartnovirzes un p-vērtības

Ceļā	Ietekmes koeficients (paths coefficient)	Standartnovirze (STDEV)	P vērtības
ACC -> PS	0.183	0.045	0.000
ACC -> WFC	0.029	0.053	0.494
AVO -> PS	-0.057	0.043	0.197
AVO -> WFC	0.012	0.045	0.882
COL -> PS	0.346	0.069	0.000
COL -> WFC	-0.150	0.071	0.028
COMR -> PS	0.015	0.052	0.778
COMR -> WFC	0.025	0.054	0.669

COMS -> WFC	-0.462	0.039	0.000
COMT -> PS	-0.032	0.042	0.461
COMT -> WFC	0.121	0.041	0.004
WFC -> PS	-0.278	0.034	0.000



3.2. attēls. Strukturālo vienādojumu modelēšanas (SEM) rezultāts: iekšējā modeļa ietekmes koeficienti un p-vērtības iekavās.

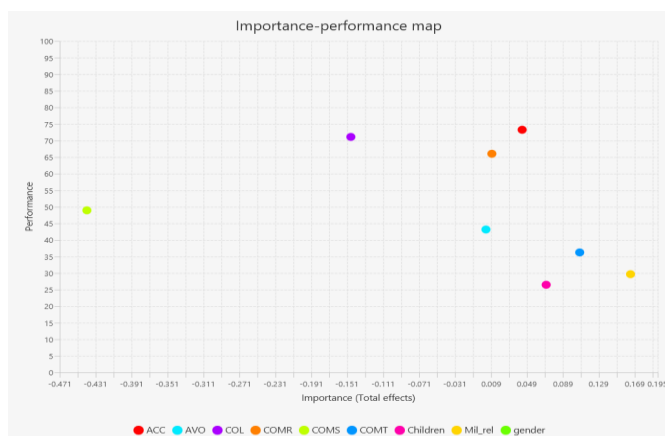
Avots: autora veidots.

Kā norāda negatīvais koeficients un to statistiskais nozīmīgums, tikai sadarbības stils samazina darba un ģimenes konfliktu (COL->WFC path -0.155*). Tas apstiprina 1. hipotēzi. Šim stilam ir arī spēcīga pozitīva ietekme uz partnera apmierinātību (COL->PS path 0.346***), tādējādi apstiprinot 2. hipotēzi. Interesanti, ka pielāgošanās stils parāda pozitīvu ietekmi uz darba un ģimenes konfliktu (ACC->WFC paths 0.18***), kas nozīmē, ka šis stils var palielināt konfliktu. Citiem konfliktu risināšanas stilu nav statistiski nozīmīgas ietekmes uz WFC. Kopienas atbalsts būtiski un negatīvi ietekmē darba un ģimenes konfliktu (COMS->WFC path -0.454***). Pastāv negatīvs un statistiski nozīmīga saistība starp WFC un partnera apmierinātību (WFC->PS path -0.28***), kas liecina, ka zemāks darba un ģimenes konflikts ir saistīts ar augstāku partnera apmierinātību. Novērtējot, vai kopienas atbalsta izjūtu varētu ietekmēt demogrāfiskie mainīgie, modelim tika pievienoti moderācijas efekti (sk. 3.3. attēlu un 3.6. tabulu).

Tabula 3.6.

Moderācijā izmantotie mainīgie, to ietekme un statistiskais nozīmīgums

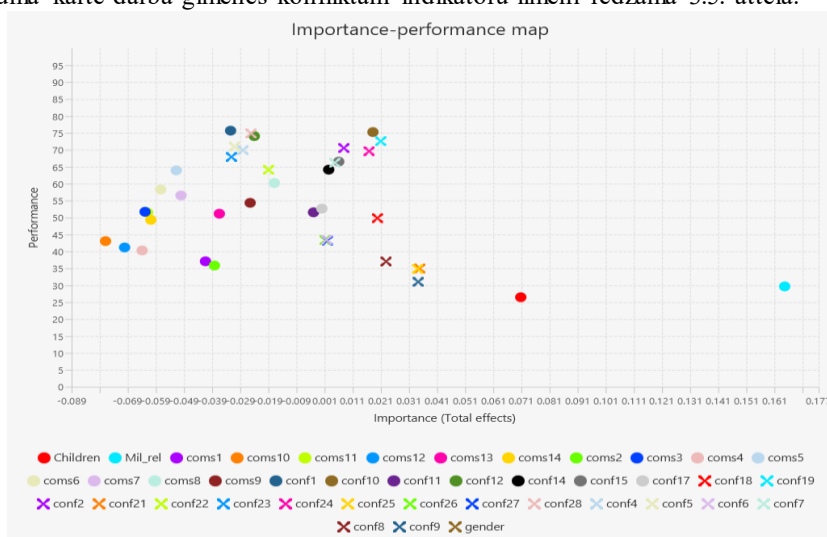
Mainīgais (kods)	Atbilžu varianti / grupa	Moderācijas koeficients (p-vērtība)
Statuss attiecībā pret militārpersonu (status)	1 = laulātais ir militārpersona 2 = dzīvo kopā ar militārpersonu 3 = militārpersonās vecāks 4 = abi ar partneri militārpersonas 5 = cits	-0.012 (0.779)
Dzimums (gender)	1 = sievietes; 2 = vīrietis	0.004 (0.972)
Vecums (age)	1 = 18-29; 2 = 30-39; 3 = 40-49; 4 = 50 un vairāk	-0.072 (0.117)
Militārpersonas dienesta un attiecību sākums (Mil_rel)	0 = militārista dienests sākās pirms attiecībām 1 = attiecības sākās pirms militārā dienesta	-0.039 (0.679)
Bēnu skaits ģimenē	0 = nav bērnu; 1 = viens bērns; 2 = divi bērni; 3 = trīs bērni; 4 = četri bērni; 5 = pieci vai vairāk bērni	0.100 (0.033)



3.4.attēls. Svarīguma-vērtējuma karte darba-ģimenes konfliktam mainīgā līmenī

Kā redzams no attēla, kopienas atbalstam ir ievērojami austāka ietekme uz darba dzīve konfliktu nekā citiem mainīgajiem (negatīvs svarīgums (-0.44) norāda, uz COMS spēju mazināt darba ģimenes konfliktu). Tomēr COMS vērtējums ir salīdzinoši zems (50 punkti), tātad šeit ir vieta uzlabojumiem.

Svarīguma-vērtējuma karte darba-ģimenes konfliktam indikatoru līmenī redzama 3.5. attēlā.



3.5.attēls. Svarīguma-vērtējuma karte darba-ģimenes konfliktam indikatoru līmenī

3.5. attēlā redzama svarīguma-vērtējuma karte COMS indikatoriem attiecībā uz darba dzīves konfliktu. Indikatori ar negatīvu svarīgumu ir vissvarīgākie darba dzīve konflikta samazināšanai: coms10; coms12, coms4, coms3, utt. 3.7. tabula apkopo svarīgāko indikatoru mērījumus, to vērtējumu un svarīgumu darba ģimenes konflikta mazināšanā.

3.7. tabula

Kopienas atbalsta indikatoru nozīme darba un privātās dzīves konflikta gadījumā

Nr.	Indikators	Vidējā vērtība	Nozīmīgums WFC	Indikatora apgalvojums
1	coms10	2.72	-0.08	Militārās organizācijas sociālā atbalsta darbinieki zina un saprot militāro ģimeņu vajadzības
2	coms12	2.65	-0.07	Militārie garīgās un mentālās aprūpes speciālisti efektīvi risina militāro ģimeņu vajadzības
3	coms4	2.61	-0.06	Militārās organizācijas sociālā atbalsta struktūrvienība efektīvi risina militāro ģimeņu vajadzības.
4	coms3	3.07	-0.06	Militārajā organizācijā nav neviena, kas mani uzklaustu un/vai palīdzētu man justies labāk, kad jutos nomākts*
5	coms11	3.06	-0.06	Es jūtu kopīgu misiju un mērķi ar citām militārajām ģimenēm

6	coms14	2.97	-0.06	Militārajā sabiedrībā ir viegli atrast man izzinošu, saprotamu un man vērtīgu informāciju
7	coms6	3.33	-0.06	Militārajā sabiedrībā jūtu kolektīvu kopības sajūta ar citiem
8	coms5	3.56	-0.05	Militārajā sabiedrībā jūtos cienīts/cienīta
9	coms7	3.26	-0.05	Esmu neapmierināta/neapmierināts ar militāro sabiedrību kā vidi bērnu audzināšanai*
10	coms1	2.48	-0.04	Militārā organizācija nepiedāvā iespējas parūpēties par manu/maniem bērnu/bērniem ārkārtas situācijā
12	coms2	2.43	-0.04	Militārā organizācija nepiedāvā transporta pieejamību, ja man tas būtu nepieciešams
13	coms13	3.05	-0.04	Esmu neapmierināts/neapmierināta ar bērnu un jauniešu aktivitāšu pieejamību militārajā sabiedrībā*

* Indikatori ar zvaigznīti ir apgriezti un pirms analīzes tika pārkodēti, lai norādītu uz pozitīvu kopienas atbalstu 3.7. tabulā redzami COMS indikatori, kuriem ir negatīvs svarīguma koeficients uz WFC un tie ir sakārtoti svarīguma secībā.

Kā nozīmīgākie indikatori darba-ģimenes dzīves konflikta samazināšanai ir coms10, coms12 un coms3. Tiem arī ir relatīvi zems sniegums. Tātad, vislielāko atbalstu konflikta mazināšanai organizācija var sniegt, nodrošinot kvalitatīvu sociālā atbalsta darbinieku darbu attiecībā ar militārajām ģimenēm, garīgās un mentālās aprūpes speciālistu pieejamību un atbalstu ģimenēm, kā arī kompetentu speciālistu atbalstu, kas varētu uzklaut militārās ģimenes locekļus brīžos, kad tas viņiem ir nepieciešams. Pie šādiem speciālistiem var tikt pieskaitīti palīdzošo/atbalsta profesiju pārstāvji (piemēram, psihologi, supervizori, kapelāni).

3.1.7. Datu analīzes 3. posms: Nepieciešamo nosacījumu analīze (NCA)

Nepieciešamības loģika palīdz noteikt, vai neatkarīgais mainīgais ir nepieciešams konkrēta rezultāta sasniegšanai un vai tā neesamība novedīs pie neveiksmes (Dul, 2016). Korelācijas diagramma, griestu līnija (ceiling line), ietekmes lielums, un "pudeles kakla" tabula (botleneck table) palīdz izskaidrot NCA rezultātus (Dul, et al., 2023). Lai veiktu NCA ar smartPLS, pirmkārt, regresijas modeļi tika izveidoti atsevišķi abiem atkarīgajiem mainīgajiem. Tā kā NCA izmanto griestu līniju un tādējādi pirms analīzes pieņem pozitīvas attiecības, darba un ģimenes konflikta rādītāji tika mainīti, lai novērtētu pozitīvu rezultātu — minimālu darba un ģimenes konfliktu (vai tā neesamību), kodējot to kā WFS (work family satisfaction).

Konfliktu risināšanas stilu un kopienas atbalsta nepieciešamības ietekme uz darba un ģimenes konfliktu un partneru apmierinātību tika aprēķināta, izmantojot abas griestu līnijas (ceiling line) metodes (sk. 3.6. attēlu), un tika pārbaudīta statistiskā nozīme, izmantojot permutācijas testus ar 10 000 atkārtojumiem (sk. 3.8. tabulu).

Analīzes rezultāti 3.6. tabulā parāda nepieciešamā nosacījuma ietekmes lielumu, kas ir "parādības lieluma kvantitatīvs atspoguļojums" (Kelly & Preacher, 2012) un to var attēlot ar griestu zonas (ceiling zone) lieluma salīdzināšanu ar visu novērojumu teritoriju (sk. 3.7. un 3.8. attēlu). Efekta lieluma vērtības no 0 līdz 0,1 norāda uz "mazu efektu", vērtības no 0,1 līdz 0,3 norāda uz "vidēju efektu", savukārt vērtības no 0,3 līdz 0,5 norāda uz "lielu efektu" un vērtības virs 0,5 "ļoti lielu efektu" (Dul, 2016).

Šī pētījuma rezultāti liecina, ka sadarbības stila efekts ir vidējs un statistiski nozīmīgs (effect size = 0.25***), ja darba un ģimenes konflikts ir apgriezts, un kopienas atbalsta efekts ir neliels, bet joprojām statistiski nozīmīgs (effect size = 0.16**). Tādējādi kopienas atbalsts ir nepieciešams nosacījums, lai mazinātu darba un ģimenes konfliktu. Līdz ar to tiek apstiprināta 3. hipotēze.

Dul (Dul, 2016) iesaka izmantot efekta lielumu 0,1 kā nepieciešamo apstākļu sliekšni. Līdz ar to sadarbības stils ir nepieciešams partnera apmierinātībai (effect size 0.16***), savukārt kopienas atbalsts nav obligāts nosacījums (effect size = 0.023), tādējādi netiek apstiprināta 4. hipotēze.

3.8. tabula

Nepieciešamā nosacījuma efekta lielums

CR_FDH	Darba-ģimenes konflikta neesamība (WFS)		Partnera apmierinātība (PS)	
	NCA efekta lielums	Permutācijas p-vērtība	NCA efekta lielums	Permutācijas p-vērtība
LV rezultāti - COL	0.246	0.006	0.158	0.000
LV rezultāti - COMS	0.159	0.001	0.023	0.299
LV rezultāti - WFS	-	-	0.009	0.000

Piezīme: sadarbības stils (COL); kopienas atbalsts (COMS); darba un ģimenes konflikta neesamība (WFS); partnera apmierinātība (PS).

NCA pudeles kakla (botlenck) analīzes rezultāti ir parādīti 3.9. tabulā. Burti NN norāda, ka norādītajam iznākamā līmenim nav nepieciešams nosacījums.

3.9. tabula

NCA rezultāts: “pudeles kakla” (botleneck) tabula

Procenti	Darba-ģimenes konflikta izmaiņas (WFS)		Partneru apmierinātība (PS)		
	LV rezultāti - COL	LV rezultāti - COMS	LV rezultāti - COL	LV rezultāti - COMS	LV rezultāti - WFS
0.00%	NN	NN	NN	NN	NN
10.00%	NN	NN	NN	NN	NN
20.00%	0.207	NN	NN	NN	NN
30.00%	0.415	NN	NN	NN	NN
40.00%	0.622	0.207	NN	NN	NN
50.00%	1.037	1.245	NN	NN	NN
60.00%	1.452	5.187	NN	NN	NN
70.00%	3.942	8.921	1.452	0.207	NN
80.00%	6.017	15.56	1.452	0.207	2.075
90.00%	8.091	27.178	9.129	0.415	3.527
100.00%	14.73	43.361	9.129	0.415	3.527

Piezīme: NN – pie dotā rezultāta procentuālā īpatsvara kopienas atbalsts nav nepieciešams nosacījums.

Analīzes rezultāti 3.9. tabulā liecina, ka ir nepieciešams zināms kopienas atbalsts, lai panāktu 40% no darba ģimenes konflikta neesamības. Tomēr, lai nodrošinātu 90% darba un ģimenes konflikta neesamību, ir nepieciešami 8% sadarbības un 27% kopienas atbalsta, savukārt 100% WFS, 15% sadarbības stila izmantošanas ir nepieciešami 43,4% kopienas atbalsta.

Kvantitatīvo datu analīzes rezultātu kopsavilkums un secinājumi par hipotēzēm ir atspoguļoti 3.10. tabulā.

3.10.tabula

Kvantitatīvo datu analīzes rezultātu kopsavilkums un secinājumi par hipotēzēm

Hipotēze	PLS-SEM ietekme	NCA Nepieciešams nosacījums	Secinājums
H1: Sadarbības konfliktu risināšanas stratēģijas ir statistiski nozīmīgi, negatīvi saistītas ar darba un ģimenes konfliktu, citiem faktoriem paliekot nemainīgiem, tās to mazina un tām ir vislielākā konfliktu mazinoša ietekme no visām konfliktu risināšanas stratēģijām.	-0.153**	nepieciešams nosacījums sākot ar 20%; ietekmes stiprums vidējs	apstiprināta
H2: Sadarbības konfliktu risināšanas stratēģijas ir statistiski nozīmīgi, pozitīvi saistītas ar partnera apmierinātību, citiem faktoriem paliekot nemainīgiem.	0.346***	nepieciešams nosacījums sākot ar 70%; ietekmes stiprums neliels	apstiprināta
H3: Militārās kopienas atbalsts ir nepieciešams nosacījums, lai mazinātu darba un ģimenes konfliktu.	-0.462*** statistiski nozīmīga ietekme	nepieciešams nosacījums sākot ar 40%; ietekmes stiprums neliels	apstiprināta
H4: Militārās kopienas atbalsts ir nepieciešams nosacījums partnera apmierinātībai.	netieša ietekme caur WWF -0.720***	Nav nepieciešams nosacījums	noraidīta

Autora secinājumi liecina, ka sadarbības konfliktu risināšanas stilam ir statistiski nozīmīga negatīva ietekme uz darba un ģimenes konfliktu un statistiski nozīmīga pozitīva ietekme uz partneru apmierinātību. Tas apstiprina 1. un 2. hipotēzi.

Sadarbības konfliktu risināšanas stratēģija paredz vienlīdzīgas rūpes gan par sevi, gan citiem, kas nozīmē, ka militārās ģimenes neliek militārpersonu vajadzības augstāk par savām vajadzībām.

3. un 4. hipotēze formulētas atbilstoši nepieciešamības loģikai. Pētījuma autora nepieciešamo nosacījumu analīzes rezultāti liecina, ka, lai mazinātu konfliktu starp organizāciju un ģimenes locekļiem, nepieciešams kopienas atbalsts armazu vai vidēju ietekmei, bet lai pilnībā izslēgtu konfliktu, jābūt vismaz 43% apmierinātībai ar kopienas atbalstu. Šis secinājums apstiprina 3. hipotēzi.

Tomēr nepieciešamo nosacījumu analīze neapstiprināja 4. hipotēzi un neuzrādīja kopienas atbalsta saikni ar partneru apmierinātību.

3.2. Aptaujas kvalitatīvo datu analīze

Kvalitatīvie dati tika iegūti no respondentu aizpildīto aptaujas anketu atvērtā jautājuma un fokusgrupas rezultātiem. Kvalitatīvo datu ievākšanas mērķis bija sniegt izpratni par atbildēm uz fiksētās izvēles jeb slēgtajiem jautājumiem; identificēt aptaujā neapņemtus respondentus svarīgos jautājumus un iegūt atgriezenisko saiti par pētījuma procesu.

Veicot fokusgrupas rezultātu un aptaujas anketas atvērtā jautājuma atbilžu tematisko analīzi, pētījuma autors ir balstījies uz sevis izstrādāto atbalsta avotu iedalījumu 3 grupās saistībā ar veikto literatūras izpēti: (1) formālais atbalsts no valsts puses kā likumdošanā iestrādātās garantijas un atvieglojumi militārpersonai un militārajai ģimenei; (2) neformālais atbalsts no militārās organizācijas puses; (3) atbalsts no militārās kopienas puses.

Kvalitatīvo datu analīzei tikai izvēlēta manuālā kodēšana un analīze tika veikta divos līmeņos: kodējot respondentu atbildes tēmu (kas tika apspriests, kas ir svarīgs) un kodējot veidu, kā respondenti izmantoja aptaujas atvērtā jautājuma (atbildes veids, piemēram – lai komentētu aptauju, lai izteiktos par organizāciju utml.). Tika identificētas gan atbilžu tēmas, kas bija paredzamas, gan arī tādas, kas nebija paredzamas.

Lai sniegtu precīzāku ieskatu, kvalitatīvo datu analīzes aprakstā tika izmantoti respondentu citāti, rediģējot tos tiktāl, lai to pieminēšana aizsargātu respondentu identitāti, uzlabotu pareizrakstību un sniegtu atbilstošu, skaidrojošu informāciju.

3.2.1. Atvērtā aptaujas jautājuma atbilžu analīze

Vairāk nekā puse (64%, n=310) no 482 aptaujas dalībniekiem atbildēja uz atvērtā anketas jautājumu. Analizējot rezultātus, pētījuma autors identificēja 8 atbilžu tēmas. Devītā atbilžu kategorija puda negatīvu viedokli par militāro organizāciju kopumā un desmitās atbilžu kategorijas tēma nebija viennozīmīgi identificējama, tāpēc netika uzskatīta par derīgu. 18 no visām respondentu atbildēm saturēja vairāk kā vienu tēmu.

Visbiežāk tika saņemtas atbildes par praktiskā atbalsta nepieciešamību (96 respondenti), tostarp, liela daļa no tām bija par dienesta laika plānošanu, par laicīgu militārpersonas plānu paziņošanu ģimenei, par privātās un darba dzīves līdzsvara neesamību, par lielāka atalgojuma nepieciešamību, par finansiālu atbalstu ģimenes vajadzību risināšanai, kā arī praktisku (fizisku) palīdzības militārajai ģimenei militārpersonas ilgstošas prombūtnes laikā.

Otrs lielākais atbilžu skaits tika saņemts saistībā ar to, ka nekāds papildus atbalsts ģimenei nav nepieciešams (85 respondenti), pārsvarā atbildot “Šobrīd tāds nav nepieciešams” vai “Abi esam militārpersonas, tādēļ izprotam ar dienestu saistītās grūtības”.

Trešā ievērojami lielākā atbilžu kategorija (55 respondenti) saistīta ar atbalstošo profesiju palīdzības nodrošināšanas nepieciešamību un speciālistu pieejamību. Daļa respondentu jo īpaši uzsvēruši, ka nepieciešami speciālisti, kas militāro vidi pazīst no iekšpuses, zina tās specifiku un grūtības, ar kurām saskaras gan pašas militārpersonas, gan viņu ģimenes. Pie speciālistiem, kas būtu nepieciešami, visbiežāk ir minēti psihologi un supervizori.

Vēl trīs kategorijas, kuras saņēmušas savstarpēji gandrīz līdzvērtīgu atbilžu skaitu, ir “Skaidrība par to, kas notiek ar militārpersonu bērniem X stundā” (25 respondenti); “Kopēju ģimenes atpūtas pasākumu nepieciešamība” (24 respondenti) un “Aukles pakalpojumi” (23 respondenti), kas kopumā liecina par to, ka vēl viena no būtiskākajām militāro ģimeņu neatrisinātajām problēmām skar tieši bērnu pieskatīšanas un aprūpes jautājumu gadījumos, kad vecāki dienesta dēļ par bērniem nespēs parūpēties (25+23=48 respondenti).

3.11.tabula

Atvērtā jautājuma par militārās ģimenes vajadzībām analīzes rezultāti

Atbildes veids un tēma	Atbilžu skaits (n)	Atbilžu piemēri
------------------------	--------------------	-----------------

Praktisks atbalsts (paredzamība) militārpersonas prombūtnes plānošanā, informācijas pieejamība par atbalsta iespējām, lielāks atalgojums, praktisks atbalsts militārpersonas prombūtnes laikā)	96	“Laicīgi zināt dienas, kad būs jāstrādā. Grafiku mācībām, kursiem.” “Ja ģimenes loceklis – militārpersona - ir prombūtnē, kas saistīts ar pienākumu pildīšanu, ģimenei netiek nodrošināta nekāda palīdzība, ja notiek neparedzamas problēmas.”
Nav nepieciešams papildus atbalsts	85	“Šobrīd atbalsts nav nepieciešams”. “Par cik abi esam militārpersonas, tad izpratne par darbu un sadzīvi ir pilnīgi saprotama, rēķināties viens ar otru un dienesta vajadzībām.”
Atbalstošo profesiju personāla pieejamība militārajām ģimenēm (kapelāni, psihologi, supervizori, psihoterapeiti)	55	“Vairāk izprast militārpersonas domāšanas veidu un grūtības, ar kurām sanāksaskarties ikdienā, lai labāk iejustos cilvēka ādā un saprastu kaut kādas rīcības vai domu gājienus.” “Reizēm domāju, ka par labu nāktu profesionāls atbalsts, lai palīdzētu tikt galā ar emocijām, kas rodas vīra dienesta prasību dēļ (bieži vien jāmaina ģimenes plāni). Ar prātu saprotu, ka tas ir viņa pienākums, bet emocijas dara savu.”
Skaidrība par to, kas notiek ar bērniem un ģimenēm “X” stundā, īpašu uzvaru liekot uz militāro ģimeni, kurā abi vecāki ir militārpersonas	25	“Skaidru informāciju, ko darīt karavīra ģimenei X stundā.” “Abi esam militārpersonas un gribam būt droši, ka x stundā mūsu bērns būtu drošībā un pasargāts, un to apliecinātu Valsts likumdošana.”
Kopēji ģimenes atpūtas pasākumi, aktivitātes un izklaides. Tikšanās ar citām militārajām ģimenēm, kopības sajūtas veidošana.	24	“Kopīgi pasākumi ar militārpersonu ģimenēm (struktūrvienības) - sporta svētki, pārgājieni, laivošanas pasākums.” “Derētu arī kādi pasākumi, kur militārpersonas ģimenes locekļi var iepazīties ar militārpersonu ikdienas darbu un pienākumiem.”
Aukles pakalpojums (ja abi vecāki ir militārpersonas un notiek mācības; ja militārpersona ilgstošā prombūtnē un mājās ir mazgadīgi bērni, bet vecāks, kurš aprūpē saslīgst utt.)	23	“Bērnu pieskatīšana, pavadīšana uz bērnu dārzu, skolu, pulciņiem, sporta aktivitātēm gadījumos, kad abi ar vīru esam mācībās, komandējumos.” “Mehānisms, kas ļautu abām personām piedalīties mācībās. Respektīvi, vajag kādu, kas pieskata bērnus mācību laikā - 24/7 bērnodrāz vai organizācija.”
Ieinteresētības no vienību komandieru puses, pretimnākšana nestandarta situācijās, cilvēkfaktors	13	“Ģimenē abi esam militārpersonas. Laulātā dienesta uzdevumi ir neprognozējami, dienas sadale nav noteikta. Ir ļoti grūti salāgot ikdienu. Būtu nepieciešams vadības atbalsts, piemēram, plānojot mūsu abu daļību mācībās, jo abi esam vienā vienībā.” “Kamēr aug bērns, nepieciešams atbalsts (atļauja) ierasties, piemēram, vēlāk darbā, lai bērnu var paspēt aizvestu uz bērnodrāzu.”
Respondenti izsaka nepatiku pret militāro sistēmu kopumā	3	“Lai jūs “neskalotu” smadzenes par to, ka tas ir tik lieliski būt militāristam.” “Beigt tēlot, ka jums rūp.”
Atbildes, kuru tēmu nebija iespējams skaidri identificēt	3	“Privātīpašuma iegāde.” “Lai mamma būtu vesela”.
Atbalsts militārajai ģimenei arī pēc aktīvā dienesta. Proaktīva interese par problēmām.	1	“Proaktīva interese, risinājumi un atbalsts rēķinoties ar militārpersonas un tās piederīgo ietekmi uz un nākotni arī PĒC aktīvā dienesta.”

Kā redzams, visvairāk tika minēts praktiskais atbalsts (29,8% respondentu). Arī ietekmes analīzes rezultāti (IPMA rezultāti 3.7. tabulā) uzrādīja tādu atbalsta veidu kā bērnu kopšana (coms 7; coms 1; coms 13) un transports (coms 2). Atbalstošo profesiju atbalstu tika minējuši 17,1% respondentu. Tas sasaucas ar 3.7. tabulā minētajiem kopienas atbalsta veidiem, kuri uzrādīja lielāko ietekmi uz darba-ģimenes konflikta mazināšanu, kā piemēram, sociālais atbalsts (coms 10; coms 4), garīgais atbalsts (coms 12).

Interesanti, ka respondenti paši praktisko atbalstu ir minējuši biežāk, nekā atbalstošo profesiju atbalstu, bet kvantitatīvo datu analīze un svarīguma / vērtējuma karte parāda pretējo – atbalstošo profesiju atbalsts ir svarīgāks darba-ģimenes konflikta mazināšanai.

Otra atbilžu kategorija liecina par negatīvu viedokli un neapmierinātību ar jebkura veida atbalstu: 1) Negatīvs viedoklis par militāro organizāciju (3 respondenti); 2) Atbildes, kas nav skaidri klasificējamās un nav uzskatāmas par derīgām (3 respondenti).

Minētā jautājuma analīzes rezultāti kopumā norāda uz būtisku praktiskā atbalsta nepieciešamību militāro ģimeņu locekļiem, kā arī vēl būtiskāku atbalsta personāla pieejamību un jautājuma risināšanas nepieciešamību saistībā ar militāro ģimeņu bērnu aprūpi krīzes brīdī, īpaši, ja abi vecāki ir militārpersonas.

3.2.2. Fokusgrupas rezultātu analīze

Analizējot fokusgrupas laikā iegūtos datus, autors ir identificējis militārajām ģimenēm būtiskus atbalsta veidus, iedalot tos: formālā atbalsta, psiholoģiskā/emocionālā atbalsta, socializēšanās pasākumu nepieciešamības, piederības sajūtas un militārās ģimenes izcelšanas nepieciešamības, kā arī informācijas aprites un apmaiņas nepieciešamības kategorijas.

(1) Pie **formālā atbalsta** no valsts puses kā militāro ģimeņu vajadzības tika identificētas:

Regulējums, kas nosaka kārtību, kādā tiek pasargāti un kā tiek aprūpēti militārpersonu **bērnu** krīzes/militārā konflikta situācijā (X stundā). Īpaša uzmanība būtu jāvelta jautājumam, kad militārajā ģimenē abi vecāki ir karavīri vai arī viens ir karavīrs, otrs zemessargs vai rezerves karavīrs, līdz ar ko valsts aizsardzības uzdevumu veikšanā būs iesaistīti abi.

Dalībniece 4: “..Kas būs ar militāristu bērniem krīzes brīdī? ..Ja būtu kaut vai tikai plāns, tas jau būtu atbalsts no organizācijas.”

Dalībniece 5: “..jau pieminētā X stunda un kur tajā liekam bērnus, ja abi vecāki ir militāristi.”

(2) **Psiholoģiskais/emocionālais atbalsts no atbalstošo profesiju pārstāvju puses**, īpaši periodos, kad militārpersona uz laiku tiek norīkota pildīt dienesta pienākumus ārpus pastāvīgās dzīves vietas un ģimene kādu laiku dzīvo bez militārpersonas klātbūtnes ikdienā. Kā svarīgs aspekts te būtu minams – profesionālis, kurš saprot kontekstu un pārzina militārās vides un militārā dzīvesveida specifiku.

Dalībniece 1: “Kad vīrs gāja jūrā, man bija iespēja iet pie kapelāna un izrunāties gan pirms vīrs devās prom, gan arī vīra prombūtnes laikā man tika iedots telefona numurs un pateikts, ja ir grūti, ja ir kādas problēmas, var sazināties un satikties, ka ir šāda iespēja. Tas stiprināja un deva pārliecību, ka neesmu atstāta viena likteņa varā..”

Dalībniece 4: “..Iepriekš, kad biju gaidībās un vīrs bija misijā, es jutos viena un vientuļa.. Klubiņš, kur var aiziet pēc atbalsta. Nevis meklēt atbalstu civilajā vidē, bet tieši specifiskā militārā, kur saprot kontekstu. Tas būtu kolosāli!”

Dalībniece 2: “..Gribētos, lai kāds paaugstinātu vai man vīra prombūtnes laikā nav vajadzīga kāda palīdzība.. Man pašai ir ļoti grūti lūgt palīdzību..”

(3) **Socializēšanās pasākumi ģimenēm un militārpersonu dzīvesbiedriem.** Respondenti ir uzsvēruši, ka viņiem svarīgi būtu atrasties vidē, kurā tos saprot, vidē, kurā nav jāskaidro specifika, vidē, kurā ir skaidra kopīgi lietojamā terminoloģija un praktiskā ceļā iepazītas problēmas un izaicinājumi, kas raksturīgi tieši militārajām ģimenēm.

Dalībniece 8: “..socializēšanās pasākumi ne tikai bērniem, bet arī pieaugušajiem. Ir jauki, kad sapazīties un saproti, “ko elpo” un domā citas ģimenes, kas ir līdzīgās situācijās kā jūs.”

Dalībniece 6: “..es esmu saskaršies ar tādu lietu, ka sašaurinās civilās sabiedrības draugu loks. Tie cilvēki laika gaitā vienkārši pazūd no dzīves.. tāpēc, ka bieži vien man pietrūkst laika, lai to draudzību uzturētu. Ir sajūta, ka militāristi militāristu labāk saprot, jo pats ir līdzīgā situācijā.”

Dalībniece 1: “Tas laiks kopā tiek pavadīts pilnvērtīgi. Tā ir individuāli mūsu pašu vēlmē.”

Dalībniece 6: “Domubiedru klubs un atbalsta vieta būtu vērtīgs ieguldījums ģimeņu labizjūtas veidošanā. Arī doma par speciālistu pieejamību ģimenēm ir ļoti atbalstāma.”

(4) **Piederības sajūtas veicināšana un militārās ģimenes identitātes izcelšana un uzsvēršana.** Militārās kopienas izveide, kuras ietvaros varētu tikt piedāvāts arī praktiskais atbalsts ikdienas problēmu risināšanai.

Dalībniece 1: “Man ir patriotiskas izjūtas. Es pati arī esmu savas valsts patriote un man tas ir svarīgi. Ja runājam par militārajiem pasākumiem, tad tā ir svinīga sajūta un lepnums par to, ko vīrs dara, lai mana valsts un sabiedrība būtu drošībā.”

Dalībniece 6: “Šāda iespēja izklausās pēc kaut kā tāda, kas varētu ļoti vairot militārpersonu dzīvesbiedru mieru un labbūtnību ikdienā, tiekot galā ar daudziem izaicinājumiem otras puses prombūtnes laikā vai arī, kā jau citas dalībnieces minēja – tieši brīdī, kad rutīna kļūst par smagu. Laba doma!”

Dalībniece 1: “..Kad viņš ir aizbraucis prom, citreiz pat atstāj kāda kolēģa telefona numuru un saka, ja kādi praktiskas dabas jautājumi, var noteikti vērsties un kolēģi atbalstīs. Bet tas jau vairāk tāds cilvēcisks faktors.”

Dalībniece 6: “..ka esmu militārās kopienas sastāvdaļa un ka šī vieta ir mana, man tā der un ir saprotama. Liels paldies par šo sajūtu!”

Dalībniece 1: “..tiek izteikta pateicība dzīvesbiedriem, vecākiem. Man tas ir ļoti būtiski.”

Dalībniece 4: “..Lielākais mīnuss ir tas, ka mēs nezinām, ka par mums rūpējas, par mums atceras un ka mēs esam svarīgas.”

(5) **Informācijas aprites un apmaiņas** uzlabošana starp militāro organizāciju un militāro ģimeni. Pēc fokusgrupas dalībnieku atbilžu analīzes autors ir secinājis, ka bieži vien informācija par piedāvātajām iespējām nenonāk līdz militārās ģimenes locekļiem vai arī nonāk līdz tiem novēloti.

Kā atbalstu, ko militārās ģimenes ir saņēmušas un izjutušas no militārās iestādes puses, fokusgrupas dalībnieki min: bērnu uzņemšanu pirmsskolas izglītības iestādē bez rindas, AS “Attīstības finanšu institūcija ALTUM” piedāvātās priekšrocības karavīriem nekustamā īpašuma iegādei, bērnu vasaras nometnes un ikgadējo pabalstu ģimenēm, kurās aug bērni ar īpašām vajadzībām. Dalībnieki gan vairākkārtīgi uzsver, ka ALTUM priekšrocības, bērnu uzņemšana pirmsskolas izglītības iestādē bez rindas un pabalsts ģimenēm, kurās aug bērni ar īpašām vajadzībām tiek piedāvātas arī citu profesiju pārstāvjiem un ka šis ir labs piemērs sociālajai garantijai kā darba devējs rūpējas par savu darbinieki.

Runājot par praktisko atbalstu, īpaši militārpersonas ilgstošas prombūtnes laikā, fokusgrupas dalībnieki vairākkārtīgi uzsvēruši nepieciešamo atbalstu mazgadīgu bērnu pieskatīšanā un aprūpē, lai vismaz uz kādu brīdi atslogotu vecāku, kurš palicis viens visās ikdienas situācijās.

Kā īpašu vērtību dalībnieki uzsver pretimnākšanu un cilvēcisku attieksmi no komandieru puses, kas apliecina faktu, cik būtisks ir tieši cilvēkfaktors un arī neformālais atbalsts no militārās organizācijas puses, līdz ar ko pētījuma autors secina, ka tikai pastāvīgā, skaidrā un konsekventā mijiedarbībā starp visām trim militārpersonu atbalsta avotu grupām – formālo atbalstu no valsts puses; neformālo atbalstu no militārās organizācijas puses un atbalsts no militārās kopienas puses – iespējama kvalitatīva atbalsta sniegšana militārajām ģimenēm.

3.2.3. Kvantitatīvo un kvalitatīvo rezultātu integrācija

Lai iegūtu dziļāku ieskatu, autors integrēja kvantitatīvos un kvalitatīvos pētījuma rezultātus (Fetters & Molina-Azorin, 2017) PLS-SEM analīzes rezultātus ar kvalitatīvo datu tematisko analīzi (Braun & Clarke, 2022; Fetters, 2020). Kvantitatīvo un kvalitatīvo rezultātu integrācijas kopsavilkums parādīts 3.12. tabulā.

3.12. tabula

Kvantitatīvo un kvalitatīvo rezultātu integrācija par kopienas atbalstu (COMS)

Kvantitatīvo datu rezultāti			Kvalitatīvo datu rezultāti: apakš tēmas (citāti)		Meta secinājumi
PLS-SEM	Svarīguma - vērtējuma analīze (kods; svarīguma koeficients)	NCA	Aptaujas atvērtais jautājums	Fokusgrupa	
Statistiski nozīmīga spēja mazināt darba- ģimenes konfliktu: ietekmes koeficients -0.462***	Negatīvs svarīgums (-0.44) norāda, uz COMS spēju mazināt darba ģimenes konfliktu, COMS ir vislielākais svarīgums	COMS ir nepieciešamais nosacījums: 90% WFC neesamībai, nepieciešami 27% kopienas atbalsta. Efekta lielums 0.159**	Atbalst ir nepieciešams 73% gadījumā	Nepieciešams psiholoģiskā/emocionālā atbalsts, socializēšanās pasākumi, piederības sajūtas un militārās ģimenes veicināšana, informācijas aprite un apmaiņa	KVAL rezultāti apstiprina un paplašina KVAN rezultātu

Kā redzams kvalitatīvo datu rezultāti apstiprina un papildina kvantitatīvo datu rezultātus. Tabula 3.13 parāda datu integrāciju attiecībā uz identificētajiem kopienas atbalsta mehānismiem.

3.13.tabula

Kvantitatīvo un kvalitatīvo rezultātu integrācijas kopsavilkums par kopienas atbalsta mehānismiem

Kopienas atbalsta	Kvantitatīvo datu rezultāti Svarīguma - vērtējuma analīze	Kvalitatīvo datu rezultāti: apakš tēmas (citāti)	Meta secinājumi
----------------------	--------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------	--------------------

mehānisms	(kods; svarīguma koeficients)	Aptaujas atvērtais jautājums	Fokusgrupa	
Funkcionālais un administratīvais	Militārā sabiedrību kā vide bērnu audzināšanai (coms2; -0.04) Iespējas parūpēties par bērniem ārkārtas situācijā (coms1; -0.04) Bērnu un jauniešu aktivitāšu pieejamību militārajā sabiedrībā (coms13; -0.04)	Aukles pakalpojums Skaidrība par bērnu aprūpi	Atbalsts bērniem	KVAL rezultāti apstiprina KVAN rezultātus
	Sociālā atbalsta darbinieki, kuri zina un saprot militāro ģimeņu vajadzības (coms10; -0.08) Sociālā atbalsta struktūrvienība, kura risina militāro ģimeņu vajadzības (coms4; -0.06) Sociālā atbalsta struktūrvienība, kura efektīvi risina militāro ģimeņu vajadzības (coms3; -0.06)	Atbalstošo profesiju personāla pieejamība militārajām ģimenēm (kapelāni, psihologi, supervizori, psihoterapeiti)	Praktisks atbalsts ikdienas problēmu risināšanā partnera prombūtnes laikā. Psiholoģiskais atbalsts no atbalstošo profesiju pārstāvju puses	
Emocionālais atbalsts	Militārie garīgās un mentālās aprūpes speciālisti, kuri efektīvi risina militāro ģimeņu vajadzības (coms12; -0.07)	Ieinteresētības no vienību komandieru puses Pretimmākšana nestandarta situācijās Cilvēkfaktors	Emocionālais atbalsts no atbalstošo profesiju pārstāvju puses	KVAL rezultāti papildina KVAN rezultātus
	Kopīgas misijas un mērķu sajūta ar citām militārajām ģimenēm (coms11; -0.06) Kolektīva kopības sajūta ar citiem (coms6; -0.06)	Kopēji ģimenes atpūtas pasākumi, aktivitātes un izklaides. Tikšanās ar citām militārajām ģimenēm, kopības sajūtas veidošana.	Jaunas draudzības ar citām militārajām ģimenēm Kopējās aktivitātes ar citām militārajām ģimenēm. Kopīgs patriotisms kā atbalsta mehānisms	
Informatīvais atbalsts	Izzinoša, saprotama un vērtīga informācija par atbalsta iespējām (coms14; -0.06)	Informācijas pieejamība par atbalsta iespējām Skaidrība par to, kas notiek ar bērniem un ģimenēm "X" stundā, īpašu uzsvaru liekot uz militāro ģimeni, kurā abi vecāki ir militārpersonas	Detalizēts plāns par to, kas notiek krīzes gadījumā, tajā skaitā ar bērnu aprūpi	KVAL rezultāti papildina un paplašina KVAN rezultātus

4. DISKUSIJA

Šī pētījuma kvantitatīvās fāzes mērķis bija empīriski noteikt, kura konflikta risināšanas stratēģija noved pie zemāka darba un ģimenes konflikta un augstākas partneru apmierinātības militārajām ģimenēm, kā arī atrast nepieciešamo sabiedrības atbalsta līmeni. Tika izvirzītas četras hipotēzes, kuru pamatā ir organizācijas un ieinteresēto pušu atbilstības teorija, duālo interešu teorija un resursu saglabāšanas teorija. Savukārt kvalitatīvā pētījuma fāze papildināja kvantitatīvo ar mērķi noskaidrot kā veidot uz militāro ģimeņu atbalstu orientētu ģimenes-darba konflikta mazināšanas mehānismu un kādus kopienas atbalsta instrumentus vajadzētu iekļaut.

Kvantitatīvās pētījuma daļas rezultāti liecina, ka pielāgošanās stratēģijai ir pozitīva ietekme uz darba un ģimenes konfliktu, kas nozīmē, ka šī stratēģija varētu pastiprināti izraisīt konfliktu. Pielāgošanās stratēģija ir tāda konflikta risināšanas stratēģija, kas rūpes par sevi neizvirza kā prioritāti. Pētījuma rezultāti sniedz empīriskas liecības, ka, ja militārā organizācija savas intereses centīsies likt augstāk par militārās ģimenes locekļu interesēm, tas radīs augstu darba un ģimenes konfliktu. Militārās organizācijas prasības bieži vien stāv pāri ģimenes prasībām (Mills & Torte, 2018; Segal, 1986; Vuga & Juvan, 2013), tāpēc ir nepieciešami atbalsta mehānismi šo prasību un vajadzību nobalansēšanai.

Saskaņā ar strukturālo vienādojuma modeli, kopienas atbalsts atstāj būtisku un negatīvu ietekmi uz darba un ģimenes konfliktu. Autors secinājumus rezonē ar Desai un Gai (Desai & Gai, 1996) piedāvājumu, ka atbalsta tīkli ir būtiski, lai radītu vērtības balstītu risinājumu ģimenes un militārās organizācijas konfliktu risināšanai.

Tāpat arī, mazāks darba un ģimenes konflikts ir saistīts ar lielāku partneru apmierinātību. Šie secinājumi atbilst arī vairāku citu pētījumu secinājumiem, kas parāda, ka darba un ģimenes konfliktu mazināšana var atstāt labvēlīgu ietekmi gan uz individuālo, gan partneru apmierinātību (Namasivayam & Mount, 2004; van Steenbergen, et al., 2014; Carroll, 2013; Xie, et al., 2017).

Militārās organizācijas un ģimenes kontekstā sadarbības konfliktu risināšanas stratēģija ir nepieciešama partneru apmierinātībai, kamēr kopienas atbalsts šai apmierinātībai nav nepieciešams, tādēļ autors noraida 4. hipotēzi un secina, ka kopienas atbalsta lomai ir izšķiroša nozīme tieši lai mazinātu darba un ģimenes konfliktus militārajām ģimenēm. Tomēr jāņem vērā statistiski nozīmīgā un stiprā saikne starp darba un ģimenes līdzsvaru un partneru apmierinātību no kuras var secināt, partneru apmierinātība tiek ietekmēta tieši caur darba un ģimenes konflikta mazināšanu. Vairākos pētījumos izdarīti līdzīgi secinājumi, piemēram, Hübneres un kolēģu (Huebner, et al., 2009) pētījumā secināts, ka kopienas atbalsta spēju veidošana ir būtiska un ka nepieciešamas sociālā atbalsta programmas. Ir vajadzība pēc dažādiem atbalsta pakalpojumiem, kas piemēroti militārās ģimenes vajadzībām, kā arī šīm ģimenēm būtu jānodrošina iespēja piekļūt pakalpojumiem, taupot savus resursus (Conforte, et al., 2017 a). Šāds atbalsts varētu tikt sniegts no dažādiem avotiem, tostarp citu ģimeņu, pašas organizācijas, kā arī plašākas sabiedrības (Hoshmand & Hoshmand, 2007).

No metodoloģijas viedokļa, izmantojot kombinētās PLS-SEM un NCA metodes, vadītājiem tiek nodrošināts vērtīgs instruments, lai noteiktu nepieciešamos apstākļus kritisku rezultātu sasniegšanai (Richter, et al., 2020). Nepieciešamo nosacījumu loģika sniedz kritisku ieskatu biznesa teorijā un praksē. Šī pētījuma datu NCA analīze atklāj kritiskos faktorus, kas nepieciešami, nepieciešami zemam darba un ģimenes konfliktam, kā arī partneru apmierinātībai. Tas ļauj secināt, ka kopienas atbalstu nevar aizstāt ne ar ko citu, jo tas ir obligāts nosacījums darba un ģimenes konflikta neesamībai. Tāpat arī, sadarbības konfliktu risināšanas stratēģija, kam raksturīgas vienlīdz lielas rūpes gan par sevi, gan citiem, militārās ģimenes kontekstā ir nepieciešams partneru apmierinātībai.

Pētījuma kvalitatīvo datu analīze parādīja, ka militāro ģimeņu atbalsta mehānismā vajadzētu iekļaut gan formālos un administratīvos, gan arī emocionālos un informatīvos kopienas atbalsta instrumentus. Tādejādi pētījums sasaucas ar Ven Lāras (Van Laar, 1999) piedāvāto atbalsta klasifikāciju.

1) Funkcionālais un administratīvais atbalsts

Fokusgrupas rezultātā kā galvenais formālais atbalsts veids tika identificēts regulējums, kas nosaka kārtību, kādā tiek pasargāti un kā tiek aprūpēti militārpersonu bērni krīzes/militārā konflikta situācijā (X stundā). Aptauja parādīja, ka darba un ģimenes konflikta mazināšanai svarīgi ir nodrošināt iespējas parūpēties par militārpersonu bērnu/bērniem ārkārtas situācijā (coms1) un kopumā ir uzlabot militāro sabiedrību kā vidi bērnu audzināšanai (coms7). Respondenti kā nepieciešamus atzīmēja aukles pakalpojums. Analizējot citu valstu praksi, autori ir atzīmējuši kā būtisku veselības aprūpes, bērnu aprūpes, partnera nodarbinātības un izglītības pakalpojumu, kā arī

jauno ģimeņu integrācijas nodrošināšanu, kas nodrošina iespējas militārajām ģimenēm pielāgoties un uzturēt stabili ikdienu (Hess, 2020). Kudlers un Porters (Kudler & Porter, 2013) kā svarīgu atzīmē praktisko resursu nodrošināšanu, piemēram, izglītības iespējas un sociālais atbalsts.

Aptauja arī identificēja kā svarīgu militārās organizācijas sociālā atbalsta struktūrvienības spēju efektīvi risināt militāro ģimeņu vajadzības (coms4) un sociālā atbalsta darbinieki zina un saprot militāro ģimeņu vajadzības (coms10). Šie rezultāti sasaucas ar rekomendētajām holistiskajās pieejas programmām, kas integrē izglītības, sociālos un veselības resursus ģimenes labklājības veicināšanai (Boberiene & Hornback, 2014) un darba un dzīves līdzsvara atbalsta programmām un stresa pārvarēšanas palīdzību, kuras rekomendē Hess (Hess, 2020).

Interesanti, ka Latvijā netika minēta nepieciešamība pēc finansiālā atbalsta, kuru līdztekus ar krīžu risināšanas pakalpojumu pieejamību rekomendē Huebners (Huebner et al., 2009).

No administratīvā atbalsta mehānismiem fokusgrupas datu analīzes rezultātā tika identificēta nepieciešamība palielināt ieinteresētību no vienību komandieru puses, pretimnākšanu nestandarta situācijās, tai skaitā militārpersonas prombūtnes plānošanā. Pasaules prakse ietver plašu administratīvo mehānisku klāstu, tai skaitā sadarbības veicināšanu starp militārajām un civilajām organizācijām, lai efektīvi apmierinātu militāro ģimeņu vajadzības (Bowen et al., 2000), tiešsaistes resursu un attālinātas pieejas izstrādi, lai nodrošinātu ātrāku un efektīvāku piekļuvi atbalsta iespējām (Orthner et al., 1990), politiku izstrādi un pārskatīšanu, lai prioritizētu militārās ģimenes labklājību un to integrāciju civilajā sabiedrībā (Segler & Pisano, 2021), politikas izstrādi, kas veicina militāro ģimeņu iesaisti kopienas dzīvē, un ciešāku sadarbību starp militārajām un civilajām struktūrām (Conforte et al., 2017 b).

Papildus pētnieki rekomendē patstāvīgu šo atbalsta programmu novērtēšanu un uzraudzīšanu, lai pielāgotu atbalstu mainīgajām militārās ģimenes vajadzībām (Bowen et al., 2004) un pētījumu veikšanu par esošo programmu efektivitāti, izmantojot sadarbību starp civilajiem un militārajiem pētniekiem (Foran, 2020; MacDermid et al., 2014).

2) Emocionālais atbalsts

Militāro ģimeņu pārstāvji, kuri piedalījās fokusgrupā, kā galveno no nepieciešamajiem atbalsta mehānismiem minēja psiholoģiskais/emocionālais atbalsts no atbalstošo profesiju pārstāvju puses. Arī aptaujas datu analīze kā svarīgu identificēja nepieciešamību lai būtu kāds, kas uzklausītu un/vai palīdzētu ģimenes loceklim justies labāk, kad viņa/viņš jūtas nomākts (Coms3) un militārie garīgās un mentālās aprūpes speciālisti efektīvi risinātu militāro ģimeņu vajadzības (coms12). Respondenti kā nepieciešamu norādīja atbalstošo profesiju personāla pieejamību militārajām ģimenēm (kapelāni, psihologi, supervizori, psihoterapeiti).

Pētījumi un pasaules prakse kā svarīgas atzīmē emocionālā veselības skrīninga programmas, lai laikus atklātu un risinātu garīgās veselības problēmas ģimenēs (Lemmon & Chartrand, 2009) pasākumus, kuri uzlabo emocionālo noturību, piemēram, grupu terapija, kopienas pasākumi un emocionālās veselības skrīnings (Lemmon & Chartrand, 2009), vecāku atbalsta programmas, kas palīdz bērniem pielāgoties militārā dzīvesveida īpatnībām un mazināt emocionālo spriedzi (Conforte et al., 2017 a).

Fokusgrupas dalībnieki atzīmē kā nepieciešamu piederības sajūtas veicināšanu un militārās ģimenes identitātes izcelšanu un uzsvēršanu, kā arī socializēšanās pasākumi ģimenēm un militārpersonu dzīvesbiedriem. Aptaujas respondenti arī atzīmēja, ka nepieciešami kopēji ģimenes atpūtas pasākumi, aktivitātes un izklaides, kā arī tikšanās ar citām militārajām ģimenēm, kopības sajūtas veidošana. Ietekmes analīze parādīja, ka darba un ģimenes konfliktu mazināšanai ir nepieciešams lai ģimenes militārajā sabiedrībā justu kolektīvu kopības sajūta ar citiem (coms6) un kopīgu misiju un mērķi ar citām militārajām ģimenēm (coms11).

Šie rezultāti saskaņojas ar pasaules praksi un pētnieku ieteiktajiem mehānismiem, kā piemēram, atbalsta grupas, kas veicina piederības sajūtu un kopienas saišu stiprināšanu, ļaujot ģimenēm dalīties pieredzē un sniegt emocionālo atbalstu (Segler & Pisano, 2021); pašpalīdzības grupas un atbalsta pasākumi, kas veicina pieredzes apmaiņu starp militārpersonu ģimenēm (MacDermid et al., 2014). visi šie mehānismi radītu iespējas militāro ģimeņu savstarpējai socializācijai un emocionālai atbalsta tīklu veidošanai (Bell et al., 1996; Burrell et al., 2003).

3) Informatīvais atbalsts

Informācijas aprites un apmaiņas uzlabošana starp militāro organizāciju un militāro ģimeni tika identificēta kā svarīga pamatojoties uz fokusgrupas diskusiju. To apstiprināja aptaujas respondenti, kuri kā nepieciešamu norādīja informācijas pieejamību par atbalsta iespējām, kā arī to, ka ir vajadzīga skaidrība par to, kas notiek ar bērniem un ģimenēm "X" stundā, īpašu uzsvaru liekot uz militāro ģimeni, kurā abi vecāki ir militārpersonas. Arī aptaujas datu analīze kā ļoti svarīgu darba un ģimenes konflikta mazināšanai identificēja nepieciešamību militārajā sabiedrībā viegli atrast izzinošu, saprotamu un vērtīgu informāciju (coms14).

Šos rezultātus atbalsta arī pasaules prakse. Pētnieki ka nepieciešamus atbalsta mehānismus ir atzīmējuši informācijas par atbalsta resursiem pieejamību, tai skaitā psiholoģiskā un finansiālā atbalsta iespējas (Hoshmand & Hoshmand, 2007; Ursano et al., 1989) un regulāru informācijas sniegšanu par pieejamajiem resursiem un noturības veicināšanas stratēģijām, kas palīdz ģimenēm tikt galā ar militārā dzīvesveida izaicinājumiem (Farell et al., 2014).

Papildus informācijai pētnieki rekomendē arī izglītojošas iniciatīvas par militāro kultūru un ģimenes specifiskajām vajadzībām, kā arī bērnu emocionālās labklājības nodrošināšanai (Park, 2011), informējošus seminārus un izglītojošas programmas par konfliktu risināšanu un komunikācijas uzlabošanu ģimenē (Burrell et al., 2003). Līdzīgi tiek rekomendēts ka ir nepieciešams sniegt militārajām ģimenēm izpratni par noturības prasmēm, tostarp efektīvu komunikāciju un problēmu risināšanu (Menestrel & Kizer, 2019). Citi pētnieki iesaka organizēt apmācības programmas orientējot uz plašāku mērķauditoriju - skolu darbiniekiem un sabiedrībai, lai labāk izprastu militāro ģimeņu bērnu vajadzības un sniegtu tiem nepieciešamo atbalstu (Davis et al., 2012).

Šī strukturētā pieeja izceļ trīs atbalsta veidus (funkcionālu / administratīvo; emocionālu un informatīvo), kas palīdzētu militārpersonu ģimenēm gan ikdienas vajadzībās, gan emocionālā un informatīvā atbalsta nodrošināšanā.

Balstoties uz kvantitatīvo un kvalitatīvo datu integrāciju, autors piedāvā šādu kopienas atbalsta modeli (4.1.attēls)



4.1. attēls. Militārās kopienas atbalsta modelis.

Avots: autora veidots

Šis pētījums sniedz empīriskus rezultātus par ieinteresēto pušu konfliktu izpratni, izmantojot militāro organizāciju un ģimeņu kontekstu. Militārās organizācijas ir būtiskas, lai līdzsvarotu mūsdienu Austrumeiropu (Kalkman & Pascal, 2019). Mūsdienu militārie spēki ir dārgi, tāpēc sabiedrība sagaida, ka militāristi veiks darbu labi (Chuter, 2011, p. 30). Lai piesaistītu un noturētu personālu, militārajai organizācijai ir jānodrošina, lai militārpersonas spētu panākt pieņemamu līdzsvaru starp dienesta un ārpusdienesta laiku un veicinātu karavīra izvēli attīstīties un palikt dienestā (Bemdtsson & Österberg, 2023). Koirala (2021) uzsvēra, ka organizācijām ir jārisina darba un ģimenes konflikti, lai novērstu negatīvas sekas, piemēram, stresu, zemu darba sniegumu un darba kavējumus.

Tradicionāli militāro ģimeni var uzskatīt par kopējās militārās sistēmas sastāvdaļu, jo ģimenei, lai kāds no ģimenes locekļiem varētu pildīt dienesta uzliktos pienākumus, ir jāatbalsta karavīrs, prioritāri dodot dienestam un karavīra pienākumiem pret militāro organizāciju un valsti (Dandeker et al., 2006). Šāds skatījums ļauj plašāk aplūkot militārās ģimenes lomu, nozīmi un ietekmi. Tāpat tas ļauj secināt, ka ģimene militārā dienesta kontekstā kļūst par vienu no galvenajām ieinteresētajām pusēm, tādējādi veidojot kvalitatīvas un uzticamas attiecības starp militārpersonu ģimenēm un organizācijām. Šī ieinteresētā puse kļūst par vienu no galvenajiem organizācijas veiksmes faktoriem gan militārpersonu noturēšanai dienestā, gan kvalitatīvai dienesta pienākumu un uzdevumu veikšanai.

Kopumā šis pētījums sniedz ieguldījumu pētniecībā un praksē, integrējot konfliktu risināšanas stratēģijas un kopienas atbalsta mehānismus, lai panāktu, ka organizācijas un ieinteresētās personas sadarbojas. Šis darbs to pēta ekstremālā kontekstā – militārajās organizācijās, kurām tradicionāli ir liela pieredze konfliktu risināšanā. Tiek izmantota organizācijas un ieinteresēto pušu piemērotības teorija, resursu saglabāšanas teorija un konfliktu risināšanas teorija, lai sniegtu pierādījumus par to, kā konfliktu risināšanas stratēģija konflikta skartajā zonā rada organizācijas un ieinteresēto pušu piemērotību vai neatbilstību un identificētu kāds ir nepieciešamais kopienas atbalsta apjoms. To darot, tiek izmantota pietiekamības un nepieciešamības loģika.

Pētījumam ir praktiska nozīme gan militārām, gan civilām valsts un uzņēmējdarbības organizācijām. Militāro organizāciju vadītāji varētu izmantot pētījuma laikā iegūtos rezultātus, lai izveidotu atbalsta mehānismus, kas mazinātu raksturīgos konfliktus starp militārpersonām un viņu ģimenēm. Tāpat arī, šī pētījuma rezultāti un secinājumi no to analīzes organizāciju vadītājiem varētu palīdzēt apsvērt, kā civilās un uzņēmējdarbības organizācijas ar līdzīgām darba prasībām, piemēram, būvniecības uzņēmumi, ugunsdzēsēji, glābēji u.c., varētu mijiedarboties ar savām ieinteresētajām pusēm un kā kopienas atbalsts varētu atbalstīt organizācijas ieinteresēto pušu iekļaušanos organizācijā.

Pētījumam ir vairāki ierobežojumi, kas norāda uz turpmāko pētījumu iespējām. Pirmkārt, tika izmantots šķērsgrīzuma pētījums. Turpmākajos pētījumos varētu ietvert garengriezuma pieeju, lai labāk izprastu šo problēmu. Otrkārt, šī pētījuma konteksts bija militārā ģimene, kas ir tikai viena no svarīgākajām ieinteresētajām pusēm. Turpmākie pētījumi varētu ietvert plašāku sabiedrību. Līdzīgu pieeju var izmantot biznesa organizācijās, lai izprastu ieinteresēto pušu pārvaldības jautājumus.

SECINĀJUMI

1. Pētījuma rezultāti un to analīze liecina par to, ka ir apstiprināta 1.hipotēze – sadarbības konfliktu risināšanas stratēģijas ir negatīvi saistītas ar darba un ģimenes konfliktu, tātad ir pierādīta sadarbības konfliktu risināšanas stratēģijas statistiski nozīmīgā negatīvā ietekme uz darba un ģimenes konfliktu un statistiski nozīmīgā pozitīvā ietekme uz partneru apmierinātību.

2. Pētījuma rezultāti un to analīze liecina par to, ka ir apstiprināta 2.hipotēze – sadarbības konfliktu risināšanas stratēģijas ir pozitīvi saistītas ar partnera apmierinātību, tātad ir pierādīts, ka risinot konfliktus sadarbības stratēģijas veidā aug partnera apmierinātība, turklāt militārās ģimenes locekļi neliek militārpersonas/militārās organizācijas vajadzības augstāk par savām vajadzībām.

3. Pētījuma rezultāti un to analīze liecina par to, ka ir apstiprināta 3.hipotēze – militārās kopienas atbalsts ir nepieciešams nosacījums, lai mazinātu darba un ģimenes konfliktu. Autora veiktās nepieciešamo nosacījumu analīzes rezultāti parāda, ka, lai mazinātu iespējamo konfliktu starp organizāciju un militāro ģimeni, ir nepieciešams militārās kopienas atbalsts, bet lai pilnībā izslēgtu šādu konfliktu iespējamību, militārās ģimenes locekļu apmierinātībai ar kopienas atbalstu jāsasniedz vismaz 43%.

4. Pētījuma rezultāti un to analīze liecina par to, ka ir noraidīta 4.hipotēze – militārās kopienas atbalsts ir nepieciešams nosacījums partnera apmierinātībai. Autors secina, ka militārās kopienas atbalstam ir izšķiroša nozīme darba un ģimenes konflikta mazināšanā, taču ne partnera apmierinātības veicināšanā.

5. Pētījuma rezultāti liecina par to, ka pielāgošanās konfliktu risināšanas stratēģija var pastiprināt konfliktu vai pastiprināti to izraisīt.

6. Pētījuma rezultāti sniedz empīriskas liecības par to, ka, militārajai organizācijai savas intereses liekot augstāk par militārās ģimenes interesēm, būs augsts ģimenes un darba konflikta līmenis. Tā kā militārā organizācijas prasības ir augstas un bieži vien no tām nākas ciest militārās ģimenes interesēm, ir nepieciešami atbalsta mehānismi no organizācijas puses, kas ļautu nodrošināt lielāku līdzsvaru militārās organizācijas-militārās ģimenes attiecībās. Tas palīdzētu rast vērtībās balstītu risinājumu militārās ģimenes un militārās organizācijas konfliktu risināšanai.

7. Mazāks darba un ģimenes konflikts veicina augstāku militārpersonas partnera apmierinātību.

8. Analizējot rezultātus pēc nepieciešamo nosacījumu loģikas, autors secina, ka militārās kopienas atbalstu nav iespējams aizstāt ne ar ko citu un tas ir obligāts nosacījums darba un ģimenes konflikta neesamībai.

9. Autors ir izdalījis 3 militārajām ģimenēm nepieciešamos atbalsta veidus, kas papildina viens otru, taču nevar aizstāt viens otru:

(1) formālais atbalsts no valsts puses kā likumdošanā iestrādātās garantijas un atvieglojumi militārpersonai un militārajai ģimenei;

(2) neformālais atbalsts no militārās organizācijas puses;

(3) atbalsts no militārās kopienas puses.

10. Formālais atbalsts no valsts puses būtu jāpapildina ar regulējumu un skaidriem nosacījumiem par garantijām saistībā ar militārpersonu bērnu aprūpes atbalstu krīzes/militārā konflikta situācijā.

11. Kā neformālo atbalstu no militārās organizācijas puses, militārajās ģimenes vēlētos elastīgu pieeju no militārās vadības, vajadzības gadījumā piedāvājot individuālus un pielāgotus risinājumus ģimenes atbalstam, kas ļautu militārās ģimenes locekļiem tikt galā ar īslaicīgām sadzīviskām grūtībām un satricinājumiem; informācijas aprites uzlabošanu starp militāro organizāciju un militāro ģimeni; psiholoģiskā/emocionālā atbalsta pieejamību militārās ģimenes locekļiem no profesionāļu (atbalstošo profesiju pārstāvju) puses, īpaši laika periodos, kad militārpersona veic dienesta pienākumus ārpus pastāvīgās dzīvesvietas un ilgstoši uzturas ārpus ģimenes.

12. Kā atbalsts no militārās kopienas puses ģimenēm būtu vajadzīgas vairāk socializēšanās iespējas, militārajām ģimenēm komunicējot savā starpā; piederības sajūtas veicināšana militārajai videi un militārajai kopienai; militārās ģimenes identitātes veidošana un uzsveršana; praktiska/emocionāla atbalsta piedāvāšana kopienas ietvaros.

PRIEKŠLIKUMI

Pētījuma rezultāti pierādīja kopienas atbalsta nepieciešamību tāpēc priekšlikumu izstrādi autors ir veidojis kā atbildi uz pētījuma jautājumu – kas jāiekļauj kopienas atbalsta modelī, lai nodrošinātu efektīvu sadarbību ar ģimeni kā militārās organizācijas ieinteresēto pusi. Papildus doti priekšlikumi kopienas atbalsta modeļa realizācijai gan militārajās gan citās organizācijās ar līdzīgu darba specifiku un turpmākajiem pētījumiem.

Priekšlikumi kopienas atbalsta modeļa realizācijas procesam militārajās organizācijās Latvijā:

Pētījuma veikšanas procesā militāro ģimeņu pārstāvji, kuri piedalījās pētījumā, ir iepazīstināti ar sākotnējo ideju par potenciālajām militārās kopienas atbalsta pilnveidošanas iespējām. Veicot fokusgrupas rezultātu analīzi, autors ir secinājis, ka militāro ģimeņu vēlmes atšķiras atkarībā no militārās vienības specifikas, kurā dien militārpersona, no bērnu esamības vai neesamības ģimenē, bērnu vecuma, dzīvesbiedru attiecību ilguma, militārpersonas dzīvesbiedra nodarbošanās un vēl citiem faktoriem.

Lai apzinātu un izvērtētu militāro ģimeņu vajadzības pa reģioniem un militārajām vienībām, kā arī lai praktiskā veidā piemērotu un ieviestu pētījuma rezultātus, autors iesaka tos realizēt trīs posmos”:

1. Vajadzību un iespēju apzināšana un konkretizēšana:

1.1. militārās vienības komandieris apzina situāciju sev pakļautajā vienībā, kā arī savas kompetences un iespēju ietvaros nodrošina informācijas ievākšanu par militāro ģimeņu vajadzībām, nepieciešamo atbalstu no valsts puses un militārās organizācijas puses, kā arī pašu ģimeņu vēlmes un iespējas iesaistīties Reģionālā militāro ģimeņu kluba darbības nodrošināšanā. Pēc šī punkta izpildes militārās vienības komandieris pakļautības kārtībā ziņo Nacionālo bruņoto spēku (NBS) komandierim par vajadzībām un tā brīža iespējām šīs vajadzības realizēt;

1.2. NBS komandieris savas kompetences un likumiskās varas ietvaros veic nepieciešamās darbības priekšlikumu atbalstam un uzdod vienību komandieriem novērst trūkumus, ja tas ir iespējams. NBS komandieris ziņo Aizsardzības ministram par situāciju un iesniedz finansiālos aprēķinus balstītus priekšlikumus par nepieciešamajām izmaiņām normatīvajos aktos;

2. Izmaiņas normatīvajos aktos:

2.1. AM izvērtē iesniegtos priekšlikumus, atbalsta to ieviešanu atkarībā no pieejamajiem resursiem, kā arī ierosina nepieciešamos grozījumus Militārā dienesta likumā;

2.2. Nepieciešamie likuma grozījumi tiek apstiprināti Saeimā.

3. Praktiska Reģionālo militāro ģimeņu klubu izveide un ieviešana.

Priekšlikumi izmaiņām normatīvajos aktos:

1. Nepieciešami Militārā dienesta likuma grozījumi, kas definētu Reģionālo militāro ģimeņu atbalsta klubu izveidošanas un ieviešanas iespējas, kā arī dotu likumisko rāmi to pastāvēšanai un uzturēšanai.

Priekšlikumi kopienas atbalsta modeļa realizācijai gan militārajās gan citās organizācijās:

Turpmākie priekšlikumi pamatā mērķēti uz militārajām organizācijām, bet piemērojami arī citām civilajām un biznesa organizācijām ar līdzīgu specifiku, kurām nepieciešams nodrošināt organizāciju un ģimenes kā nozīmīgas ieinteresētās puse sadarbību.

Lai realizētu piedāvāto kopienas atbalsta modeli, kurš ietver informatīvo, funkcionālo un administratīvo, kā arī emocionālo atbalsta komponenti, ieteicams sākat ar stratēģiskā ietvara un institucionālo mehānismu izveidi, pēc tam jāveido uz informatīvā atbalsta nodrošināšanu fokusēta komunikācijas un uzticības sistēma, kā arī, lai nodrošinātu sociālo un emocionālo atbalstu, jāattīsta kapacitāte un jāveido līdzdalības mehānismi. Visbeidzot nepieciešama vajadzību novērtēšana un adaptācija kā arī sociālo attiecību sistēma.

Organizācijām rekomendējamas sekojošas darbības:

1. Stratēģiskais ietvars:

1.1. Organizācijai jāizstrādā vienota ģimeņu atbalsta politika, kas definē ģimenes kā stratēģiski nozīmīgu ieinteresēto pusi darbinieku (pētījuma kontekstā – militārpersonu) noturības (angļu val. – *resilience*) un operacionālās gatavības (angļu val. – *readiness*) nodrošināšanā.

1.2. Organizācijas stratēģiskajos dokumentos jāiekļauj ģimenes labklājības dimensija kā strukturāls elements institucionālajā misijā.

2. Institucionālie mehānismi:

2.1. Jāizveido reģionālas, institucionāli nostiprinātas atbalsta struktūras (pētījuma kontekstā – Reģionālie militāro ģimeņu klubi), kas koordinē komunikāciju starp organizāciju un ģimeni, piedāvā, organizē un nodrošina atbalsta pakalpojumu pieprasīšanu un saņemšanu, kā arī koordinē sadarbību ar pašvaldībām un citām institūcijām.

2.2. Jāattīsta starpsektoru sadarbības mehānismi (piemēram, darba grupas, konsultatīvās padomes), kas ļauj efektīvi integrēt ģimenes vajadzības politikas un programmu plānošanā.

3. Komunikācija un uzticības sistēma:

3.1. Jāievieš regulāri informācijas apmaiņas kanāli (piemēram, digitālās platformas un klātienē tikšanās), kas nodrošina caurspīdīgu un savlaicīgu informācijas apriti ar ģimenēm.

3.2. Organizācijai jāattīsta divvirzienu saziņa – ne tikai sniedzot informāciju, bet arī regulāri uzklauso ģimeņu vajadzības un bažas.

4. Kapacitātes attīstība:

4.1. Organizācijai jānodrošina pieejams psiholoģiskais un emocionālais atbalsts darbinieku ģimeņu (pētījuma kontekstā - militāro ģimeņu) locekļiem (piem. konsultācijas, supervīzijas, krīzes intervences).

4.2. Jāattīsta mentoringi un savstarpējās palīdzības tīkli, kas ļautu ģimenēm dalīties pieredzē un stiprināt noturību.

5. Līdzdalības mehānismi:

5.1. Ģimenēm jānodrošina institucionalizēta līdzdalība atbalsta pasākumu plānošanā un izvērtēšanā, piemēram, izmantojot konsultatīvās padomes;

5.2. Jāorganizē kopienas integrācijas pasākumi (kultūras, sporta, svētku aktivitātes), lai stiprinātu piederības sajūtu un sociālo kapitālu kopienā.

6. Novērtēšana un adaptācija:

6.1. Jāievieš sistemātiska ģimeņu vajadzību un apmierinātības monitorēšana, izmantojot aptaujas un fokusgrupas.

6.2. Jādefinē mērķorientēti rādītāji (piemēram, apmierinātības līmenis ar atbalstu, psiholoģiskās labklājības rādītāji, darbinieku (pētījuma kontekstā – militārpersonu) noturība dienestā, psiholoģiskās labklājības indeksi).

6.3. Jānodrošina adaptīva pārvaldība, kas ļauj elastīgi pielāgot atbalsta programmas mainīgajām ģimeņu vajadzībām.

7. Sociālo attiecību sistēma:

7.1. Ģimenes jāatzīst par aktīviem līdzpartneriem (angļu val. – *co-producers*) atbalsta sistēmas veidošanā, nevis tikai par pakalpojumu saņēmējiem.

7.2. Jāveicina uzticības un lojalitātes stiprināšana starp organizāciju, darbiniekiem (pētījuma kontekstā – militārpersonām) un ģimenēm, kas nodrošina ilgtermiņa organizatorisko stabilitāti.

7.3. Jāattīsta sociālās integrācijas mehānismi, kas stiprina piederības sajūtu un kolektīvo identitāti kopienā.

Priekšlikumi turpmākajiem pētījumiem:

Lai papildinātu un pilnveidotu militāro organizāciju kopienas atbalsta modeli, ieteicami sekojoši pētījumi:

1. Nepieciešams pētījums par militārpersonas laulātā atbalsta iespējām militārpersonas rotācijas gadījumā uz citu apdzīvoto vietu vai reģionu (finansiāls atbalsts līdz militārpersonas dzīvesbiedrs atrod darba vietu).
2. Nepieciešams pētījumi par militārās ģimenes locekļu medicīniskā atbalsta iespējām (apdrošināšanas polišu iespējas).
3. Nepieciešams pētījums par supervīzijas pielietošanas iespējām un militāro ģimeņu vajadzību pēc šī pakalpojuma, piedāvājot to Reģionālajos militāro ģimeņu atbalsta klubos, ar mērķi uzlabot militāro ģimeņu komunikāciju ar militāro organizāciju, palīdzēt militārās ģimenes locekļiem izprast militārā dienesta specifiku un sadzīvot ar to, kā arī atbalstīt stresa un izaicinājumu pārvaldīšanā saistībā ar ilgstošām militārpersonas prombūtnēm.

Lai vispārinātu šī pētījuma rezultātus un empīriski pastiprinātu kopienas atbalsta modeļa pielietošanas iespējas ieteicams:

4. Veikt līdzīgu pētījumu citā rakstura organizācijās, ne militārajās, ar līdzīgu darba specifiku, kā piemēram, glābēji, ugunsdzēsēji, mediķi, utml. Pētījumam iespējams izmantot šinī darbā izstrādāto aptauju to pielāgojot attiecīgās organizācijas darbības specifikai.

References / Izmantotās literatūras saraksts

1. Allen, C. D. & Coates, B. E., 2009. The Engagement of Military. *Parameters*, 39(4), pp. 73-87. doi:10.55540/0031-1723.2492.
2. Allen, E. S., Rhoades, G. K., Stanley, S. M. & Markman, H. J., 2011. On the home front: stress for recently deployed Army couples. *Family Process*, 50(2), pp. 235-247.
3. Almeida, F., 2018. STRATEGIES TO PERFORM A MIXED METHODS STUDY. *European Journal of Education Studies*, 5(1), pp. 137-151.
4. Almutrafi, F., 2019. The What, Why and How of Conducting Focus-Group Research. *International Journal of Language and Linguistics*, 7(5), pp. 235-239; doi: 10.11648/j.ijll.20190705.18 ISSN: 2330-0205 .
5. Aronson, K. R. & Perkins, D. F., 2013. Challenges faced by military families: perceptions of United States Marine Corps school liaisons. *Journal of Child and Family Studies*, Volume 22, pp. 516-525.
6. Aronson, K. R. et al., 2018. Military Family Advocacy in the U.S. Army: Program Service Outcomes and Family Participation. *Journal of Child and Family Studies*, 27(1), pp. 218-226.
7. Asforth, B. E. & Mael, F., 1989. Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), pp. 20-39.
8. Atkinson, S. et al., 2020. Being Well Together: Individual Subjective and Community Wellbeing. *Journal of Happiness Studies*, Volume 21, pp. 1903-1921.
9. Atkins, S., 2009. *A Picture of Australian Defense Force Families*, Canberra : Commonwealth of Australia.
10. Bell, D. B., Stevens, M. & Segal, M. W., 1996. *How to Support Families during Overseas Deployments: A Sourcebook for Service Providers*, Alexandria, Virginia: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
11. Berndtsson, J. & Österberg, J., 2023. A question of time? Deployments, dwell time, and work-life balance for military personnel in Scandinavia. *MILITARY PSYCHOLOGY*, 35(2), p. 157–168.
12. Black, J. et al., 2021. *Understanding the Value of Defence Towards a Defence Value Proposition for the UK*, Cambridge, UK: RAND Europe.
13. Boberiene, L. V. & Hornback, B. J., 2014. How can policy strengthen community support for children in military families?. *American Journal of Orthopsychiatry*, 84(5), pp. 439-446; <https://doi.org/10.1037/h0099862>.
14. Bolino, M. C., Flores, M. L., Kelemen, T. K. & Bisel, R. S., 2022. May I Please Go the Extra Mile?. *Academy of Management Journal*, pp. In-Press <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amj.2020.0581>.
15. Borria, M., Massaro, M., Dal Mas, F. & Bagnoli, C., 2022. Ethically Driven Stakeholder Management: A Structured Literature Review and Future Research Agenda. *Department of Management, Università Ca' Foscari Venezia Working Paper*, Volume 12, p. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4217777>.
16. Bowen, G. L., Jensen, T. M., Martin, J. A. & Mancini, J. A., 2016. The Willingness of Military Members to Seek Help: The Role of Social Involvement and Social Responsibility. *American Journal of Community Psychology*, 57(1-2), pp. 203-215.
17. Bowen, G. L. et al., 2004. Promoting the Adaptation of Military Families: An Empirical Test of a Community Practice Model. *Family Relations*, 52(1), pp. 33-44; DOI:10.1111/j.1741-3729.2003.00033.x.
18. Bowen, G. L., Martin, J. A., Mancini, J. A. & Nelson, J. P., 2001. Civic engagement and sense of community in the military. *Journal of Community Practice*, Volume 9, pp. 71-93.
19. Bowen, G. L. et al., 2000. Community Capacity. *Journal of Community Practice*, 8(2), pp. 1-21; DOI:10.1300/J125v08n02_01.
20. Bowles, S. V. & Bates, M. J., 2010. Military organizations and programs contributing to resilience building. *Military medicine*, 175(6), pp. 382-385; <https://doi.org/10.7205/MILMED-D-10-00099>.
21. Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic Analysis: A Practical Guide*. Thousand Oaks, CA: Sage.
22. Bridger, R. S., Brasher, K., Dew, A. & Kilminster, S., 2008. Occupational stress and strain in the Royal Navy 2007. *Occupational Medicine*, Volume 58, p. 534–539.
23. Bundeswehr, 2024. *Bundeswehr*. [Online] Available at: <https://www.bundeswehr.de/en/about-bundeswehr/identity-of-the-bundeswehr/equal-opportunities/family-life-and-service-bundeswehr> [Accessed 21 10 2024].
24. Bundy, J., Ryan, M. V. & Miles, A. Z., 2018. Organization-stakeholder fit: A dynamic theory of cooperation, compromise, and conflict between an organization and its stakeholders. *Strategic Management Journal*, Volume 39, pp. 476-501. DOI: 10.1002/smj.2736.
25. Burland, D. & Lundquist, J. H., 2013. The dynamic lives and static institutions of the “two armies”. *Armed Forces & Society*, 39(1), pp. 78-101.
26. Burrell, L., Durand, D. B. & Fortado, J., 2003. Military Community Integration and Its Effect on Well-Being and Retention. *Armed Forces & Society*, 30(1), p. doi:10.1177/0095327X0303000101.
27. Cai, D. A. & Fink, E. L., 2002. Conflict Style Differences Between Individualists and Collectivists. *Communication Monographs*, Volume 69, pp. 67-87.

28. Canada, G. o., 2024. *canada.ca*. [Online] Available at: <https://www.canada.ca/en/army/services/support-services.html>; <https://www.ombudsman.forces.gc.ca/en/ombudsman-reports-stats-investigations-military-families/military-families.page> [Accessed 17 10 2024].
29. Caroll, S., 2013. Couple Communication as a Mediator Between Work–Family Conflict and Marital Satisfaction. *Contemporary Family Therapy*, Volume 35, pp. 530-545.
30. Carter, A. L., 2019. *Understanding Assets: Teaching Senior Leaders How to Identify and Engage Stakeholders*, Arlington: AUSA INSTITUTE OF LAND WARFARE.
31. Carter, A. R., 2021. *Educating Our Leaders in the Art and Science of Stakeholder Management*. [Online] Available at: <https://ndupress.ndu.edu/Media/News/News-Article-View/Article/2553413/educating-our-leaders-in-the-art-and-science-of-stakeholder-management/> [Accessed 19 December 2022].
32. Casper, W. J. et al., 2018. The jingle-jangle of work-nonwork balance: a comprehensive and metaanalytic review of its meaning and measurement. *Journal of Applied Psychology*, Volume 103, pp. 182-214.
33. Castro, C. A. & Sullivan, K. S., 2018. Military Families Research: Department of Defense Funding and the Elements of a Fundable Proposal. In: L. M. W. S. R. D. Hughes-Kirchubel, ed. *A Battle Plan for Supporting Military Families. Lessons for the Leaders of Tomorrow*. s.l.:Springer Cham, pp. 323-332.
34. Charbonneau, E. et al., 2021. Camouflaged or deserted? A systematic review of empirical military research in public administration. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, pp. 43:2, 67-86, DOI: 10.1080/23276665.2020.1839351.
35. Clark, S. C., 2000. Work/family border theory: a new theory of work/family balance. *Human Relations*, Volume 53, pp. 747-770.
36. Cohen, J., 1988. *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Erlbaum: Routledge Hillsdale, NJ.
37. Conforte, A. M. et al., 2017 a. Assessing Military Community Support: Relations Among Perceived Military Community Support, Child Psychosocial Adjustment, and Parent Psychosocial Adjustment. *Military Medicine*, pp. 182(9):e1871-e1878. doi: 10.7205/MILMED-D-17-00016. PMID: 28885949.
38. Conforte, A. M. et al., 2017 b. Identifying Policy Implications and Future Research Directions Regarding Military Community Support and Child Psychosocial Adjustment. *Military Medicine*, 182(5/6), pp. 1572-1580.
39. Corazza, L., Cottafava, D., Torchia, D. & Dhir, A., 2024. Interpreting stakeholder ecosystem through relational stakeholder theory: The case of a highly contested megaproject. *Business Strategy and the Environment*, 33(3), pp. 2384-2412.
40. Coser, L., 1974. Greedy Institutions: Patterns of Undivided Commitment. *New York: Free Press*.
41. Cox, M. J. & Paley, B., 1997. Families as systems. *Annual Review of Psychology*, Volume 48, pp. 243-267.
42. Cozza, S. J. et al., 2022. The effect of war injury and combat deployment on military wives' mental health symptoms.. *Depress Anxiety*., 39(10-11), pp. 686-694.
43. Crum-Cianflone, N. F., Fairbank, J. A., Marmar, C. R. & Schlenger, W., 2014. The Millennium Cohort Family Study: a prospective evaluation of the health and well-being of military service members and their families. *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, 23(3), pp. 320-330.
44. Dandeker, C., French, C., Birtles, C. & Wessely, S., 2006. *Deployment Experiences of British Army Wives Before, During and After Deployment: Satisfaction with Military Life and Use of Support Networks*, s.l.: s.n.
45. Davis, B. E., Blaschke, G. S. & Stafford, E. M., 2012. Military Children, Families, and Communities: Supporting Those Who Serve. *PEDIATRICS*, 129(1), pp. 3-10; DOI:10.1542/peds.2010-3797c.
46. de Carvalho, V. M. & Lima, R. C., 2023. Shaping the security-development nexus in Brazil: the military as a modernising and nation-building actor?. *Conflict, Security & Development*, pp. 23(2), 105-133. <https://doi.org/10.1080/14678802..>
47. Defence Department, U., 2024. *Military One Source*. [Online] Available at: <https://www.militaryonesource.mil/parenting/family-life/military-family-readiness-system/> [Accessed 17 10 2024].
48. Department of Defense, U., 2024. *An official website of the United States Government*. [Online] Available at: <https://www.defense.gov/Spotlights/Taking-Care-of-Our-People/> [Accessed 17 10 2024].
49. Desivilya, H. S. & Gai, R., 1996. Coping with stress in families of servicemen: searching for "win-win" solutions to a conflict between the family and the military organization.. *Family Process*, 35(2). DOI: 10.1111/j.1545-5300.1996.00211.x), pp. 211-225.
50. Desjardins, G., Marineau, S. & Gould, A. M., 2021. Business is War: Military Literature and Strategic Management's Future. *Rutgers Business Review*, 6(3), pp. 287-304.
51. DoD, 2024. *Today's Military*. [Online] Available at: <https://www.todaysmilitary.com/life-in-the-military/relocation-deployment/support-for-families> [Accessed 17 10 2024].
52. DoD, U., 2012. *Department of Defense Instruction 1342.22. Military Family Readiness*, s.l.: s.n.
53. Dolan, C. A. & Ender, G. E., 2008. The Coping Paradox: Work, Stress, and Coping in the U.S. Army. *Military Psychology*, Volume 20, pp. 151-169.

54. Dukhaykh, A., 2023, . Exploring the relationship between work-family conflict, family-work conflict and job embeddedness: examining the mediating role of emotional exhaustion *Psychology Research and Behavior Management*, 16, p. 4859—4868
55. Dul, J., 2016. Logic and Methodology of "Necessary but Not Sufficient" Causality.. *Organisational research Methods*, 19(1), pp. 10-52.
56. Dul, J., Hauf, S. & Bouncken, R. B., 2023. Necessary condition analysis (NCA): review of research topics and guidelines for good practice.. *Review of Managerial Science.*, 17(<https://doi.org/10.1007/s11846-023-00628-x>), pp. 683-714.
57. Dul, J., Vis, B. & Gpertz, G., 2018. Necessary Condition analysis (NCA) Does Exactly What It Should Do When Applied Properly: A Reply to a Comment on NCA. *Sociological Methods & Research*, pp. 1-11.
58. Edmunds, T. et al., 2016. Reserve forces and the transformation of British military organisation: soldiers, citizens and society. *Defence Studies*, pp. 16(2), 118-136, DOI: 10.1080/14702436.2016.1163225.
59. Evans, S. E. & Steeger, G., 2018. Deployment-to-dwell metrics and supply-based force sustainment. *Journal of Defense Analytics and Logistics.*, 2(1), pp. 2-21.
60. Farrell, A., Bowen, G. L. & Swick, D. C., 2014. Network Supports and Resiliency among U.S. Military Spouses with Children with Special Health Care Needs. *Family Relations*, 63(1), pp. 55-70.
61. Fetters, M. D. (2020). *The Mixed Methods Research Workbook: Activities for Designing, Implementing, and Publishing Projects*. Thousand Oaks, CA: Sage.
62. Fetters, M.D., & Molina-Azorin, J. F. (2017). The Journal of Mixed Methods Research starts a new decade: The mixed methods research integration trilogy and its dimensions. *Journal of Mixed Methods* 11(3), 291-307.
63. Foran, H. M., 2020. THE MILITARY FAMILY: DYNAMICS, STRENGTHS AND CHALLENGES. *Contemporary Military Challenges*, 22(2), p. DOI:10.33179/BSV.99.SVI.11.CMC.22.2.RE.
64. Försvarmakten, S. A. F., 2024. *Försvarmakten*. [Online] Available at: <https://www.forsvarsmakten.se/en/> [Accessed 21 10 2024].
65. Fraser, M. V., 2004. *Risk and Resilience in Childhood*. Washington: DC: NASW Press.
66. Freeman, E. R., 2018. *Stakeholder Theory*. [Online] Available at: <http://stakeholdertheory.org/about/> [Accessed 19 December 2022].
67. Freeman, R. E., 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. s.l.:Cambridge University Press.
68. Ganson, B., He, T. L. & Hensiz, W. J., 2022. Business and Peace: the impact of Firm-Stakeholder Relational Strategies on Conflict Risk. *Academy of Management Review*, 27(2), p. 259–281. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0411>.
69. Garson, D. G., 2016. *Partial Least Squares: Regression & Structural Equation Models*. Asheboro: Statistical associates Publishing.
70. Gilbert, T. B., 1995. *The military occupational subculture: work and family role conflict for families of military personnel*, Oregon: Oregon State University Scholars Archive.
71. Goyal, L., 2020. Stakeholder theory: Revisiting the origins. *Journal of Public Affairs*, 22(3), p. e2559; <https://doi.org/10.1002/pa.2559>.
72. Goodman, P. et al., 2013. Deployment of Military Mothers: Supportive and Nonsupportive Military Programs, Processes, and Policies. *MILITARY MEDICINE*, 178(7), p. 729:734.
73. Government, A., 2024. *defence.gov.au*. [Online] Available at: <https://www.defence.gov.au> [Accessed 17 10 2024].
74. Gray, B., 1989. *Collaborating: Finding common ground for multiparty problems*. San Francisco: Jossey-Bass.
75. Greenhaus, J. H. & Allen, T. D., 2011. Work–family balance: A review and extension of the literature. In: J. C. Quick & L. E. Tetrick, eds. *Handbook of occupational health psychology*. s.l.:American Psychological Association, pp. 165-183.
76. Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J., 1985. Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), pp. 76-88.
77. Gribble, R., Mahar, A. L., Godfrey, K. & Muir, S., 2018. *What Does the Term “Military Family” Mean? A Comparison Across Four Countries.*, s.l.: Military Families Working Group. Canadian Institute for Military and Veteran Health Research.
78. Guérin, E. & Richer, I., 2024. Piloting the home ship: Understanding the deployment experience of Canadian Special Operations Forces Command spouses. *Military Psychology*, 36(2), pp. 163-183.
79. Guest, D., 2002. Perspectives on the Study of Work-Life Balance. *Social Science Information*, 41(2), pp. 255-279.
80. Gundumogula, M., 2020. Importance of Focus Groups in Qualitative Research. *The International Journal of Humanities & Social Studies*, 8(11), pp. 299-302; <https://doi.org/10.24940/theijhss/2020/v8/i11/HS2011-082>.
81. Hair, J. F., Ringle, C. M. & Sarsted, M., 2011. PLS-SEM: indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, pp. 19(2): 139–151. <http://doi.doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>.
82. Hall, G. B. et al., 2010. Job demands, work-family conflict, and emotional exhaustion in police officers: A longitudinal test of competing theories. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), pp. 237-250.
83. Harrison, F., 2022. Mobilizing Masculinity: Conscription, Gender, and Community Wellbeing in Lithuania. *Journal of International Women's Studies*, 23 (1 <https://vc.bridgew.edu/jiws/vol23/iss1/5>), pp. 22-39.

84. Harrison, J. S., Ho, V., Bosse, D. A. & Crilly, D., 2022. A Configurational Theory of Generalized Exchange in Stakeholder-oriented firms. *Academy of Management Perspectives*, pp. in-press <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amp.2022.0034>.
85. Hasselbladh, H. & Yeden, K., 2020. Why Military Organizations Are Cautious About Learning?. *Armed Forces & Society*, 46(3), pp. 475-494.
86. Hess, D., 2020. Military Family Readiness: the Importance of Building Familial Resilience and Increasing Family Well-Being Through Military Community Support and Services. *Contemporary Military Challenges*, 22(2).
87. Hobfoll, S. E., 1989. Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. *The American psychologist*, 44(3), p. 513-524.
88. Hobfoll, S. E., 2002. Social and Psychological Resources and Adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), pp. 307-324.
89. Hoshmand, L. L. & Hoshmand, A. L., 2007. Support for military families and communities. *Journal of Community Psychology*, pp. 35(2), 171-180.
90. Hoshmand, L. T. & Hoshmand, A. L., 2007. Support for military families and communities. *Journal of Community Psychology*, 35(2), pp. 171-180.
91. Huebner, A. J., Mancini, J. A., Bowen, G. L. & Orthner, D. K., 2009. Shadowed by War: Building Community Capacity to Support Military Families. *Family Relations*, pp. 58(2), 216-228.
92. Huffman, A. H., Matthevs, R. A. & Irving, L. H., 2017. Family fairness and cohesion in marital dyads: Mediating processes between work-family conflict and couple psychological distress. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, pp. 90(1). 95-116. doi.org/10.1111/joop.12165.
93. Huffman, A. H. et al., 2014. Examining time demands and work-family conflict on psychological distress. *Military Behavioral Health*, 2(1), pp. 26-32.
94. Hughes-Kirchubel, L., MacDermid Wadsworth, S. & Riggs, D. S., 2018. *A Battle Plan for Supporting Military Families. Lessons for the Leaders of Tomorrow..* Gewerbestrasse 11, 6330 Cham, Switzerland: Springer International Publishing.
95. Jelusić, L., Južnic, J. J. & Juvan, J., 2020. *THE RELEVANCE OF MILITARY FAMILIES FOR MILITARY ORGANIZATIONS AND MILITARY SOCIOLOGY*. [Online] Available at: DOI:10.33179/BSV.99.SVI.11.CMC.22.2.3
96. Jeurissen, R., 2004. Moral complexity in organizations. In: R. J. B. Michiel Korthals, ed. *Ethics for life scientists*. Dordrecht, The Netherlands: Springer, pp. 11-21.
97. Joshi, A., Oh, S. & DesJardine, M., 2022. A New Perspective on Gender Bias in the Upper Echelons: Why Stakeholder Variability Matters. *Academy of Management Review In-Press*, pp. In-Press <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.2021.0131>.
98. Kahn, R. L. et al., 1964. *Organizational stress..* New York: Wiley.
99. Kalkman & Pascal, J., 2019. The Expanding Domestic Role of Western Armed Forces and its Implications. *Journal of Homeland Security and Emergency Management*, pp. 16(1), 2018---52, <https://doi.org/10.1515/jhsem-2018-0052>.
100. Kelly, K. & Preacher, J., 2012. On effect size.. *Psychological Methods*, 17(2), pp. 137-140.
101. Knobloch, L. K., Monk2, J. K. & MacDermid Wadsworth, S. M., 2023. Relationship Maintenance among Military Couples. *J Soc Pers Relat*, 40(3), pp. 734-772.
102. Koay, K. Y., Cheah, C. W. & Chang, Y. X., 2022. A model of online food delivery service quality, customer satisfaction and customer loyalty: a combination of PLS-SEM and NCA approaches. *British Food Journal*, pp. 124 (2), 4516-4532. <https://doi.org/10.1108/BFJ-10-2021-1169>.
103. Koraila, L. B., 2021. A Study on the Balance Between Work and Family of Nepali Army Officers.. *Unity Journal*, Volume 2, pp. 105-115.
104. Kudler, H. & Porter, R. I., 2013. Building Communities of Care for Military Children and Families. *The Future of Children*, 23(2), pp. 163-185; doi.10.1353/foc.2013.0019.
105. Kujala, L. et al., 2022. Stakeholder Engagement: Past, Present, and Future. *Business & Society*, 61(5), pp. 1136-1196.
106. Langton, N., Robbins, S. P. & Judge, T. A., 2013. *Fundamentals of Organisational Behaviour*. s.l.: Pearson Education.
107. Lemmon, K. M. & Chartrand, M. M., 2009. Caring for America's Children: Military Youth in Time of War. *Pediatrics in Review*, 30(6), pp. e42-e48; <https://doi.org/10.1542/pir.30-6-e42>.
108. Leroux, T. C., Kum, H. C., Dabney, A. & Wells, R., 2016. Military Deployments and Mental Health Utilization Among Spouses. *MILITARY MEDICINE*, 181(10), pp. 1269-1274.
109. Li, T., Helian, Z., Hu, L. & Ma, M. (2024). *The effects of demand-resource relationship on work-family conflict under Chinese culture: a cross-sectional study*. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1334538>
110. Lin, X., Mamun, A. A., Yang, Q. & Masukujjaman, M., 2023. Examining the effect of logistics service quality on customer satisfaction and re-use intention. *PLoS ONE*, p. 18(5): e0286382. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0286382>.
111. Linnerud, S., Kvaal, L.A.H., Graverholt, B., Idland, G., Taraldsen, K. & Brovold, T., 2023. *Stakeholder Development of an Implementation Strategy for Fall Prevention in Norwegian Home Care – A Qualitative Co-Creation Approach*. *BMC Health Services Research* [online], 23, p.1390. Available at: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-023-10394-x> [Accessed 18 Aug. 2025].

112. Loewenthal, K. M., 2004. *An Introduction to Psychological Tests and Scales, 2nd Edition*. Hove: Psychology Press.
113. Long, K. E., 2022. *Married to the Military: An Examination of Work-Family Conflict and Marital Quality among United States Reserve Service Members*, s.l.: The Institute for the Psychological Sciences ProQuest Dissertations Publishing.
114. Lucier-Greer, M. & Campbell, D. R., 2024. Role of military context and couple well-being in the psychological vulnerability of military wives in the United States.. *Journal of Military, Veteran and Family Health*, 10(2), pp. 37-46.
115. M&FRC, T. R. M. & F. R. C., 2024. *The Ramstein Military & Family Readiness Center*. [Online] Available at: <https://www.86fss.com/mfrc/> [Accessed 21 10 2024].
116. MacDermid, S. et al., 2014. Understanding and Promoting Resilience in Military Families. *Sociology, Psychology*.
117. MacDermid, W. S. & Southwell, K., 2011. Military families: Extreme work and extreme "work-family". *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Volume 638, pp. 163-183.
118. Maroufizadeh, S. et al., 2019. The Quality of Marriage Index (QMI): a validation study in infertile patients. *BMC research Notes*, pp. 12(1):507. doi: 10.1186/s13104-019-4438-2. PMID: 31412948; PMCID: PMC6693237.
119. Mashali, A., Elbeltagi, E., Motawa, I. & Elshikh, M., 2020. *Stakeholder Management: An Insightful Overview of Issues*. Doha, Qatar, International Conference on Civil Infrastructure and Construction.
120. Maslow, A., 1943. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, Volume 50, pp. 370-396.
121. Masten, A., 2011. Resilience in children threatened by extreme adversity: Frameworks for research, practice, and translational synergy. *Development and Psychopathology*, 23(2), pp. 493-506.
122. McFadyen, J. M., Kerpelman, J. L. & Adler-Baeder, F., 2005. Examining the Impact of Workplace Supports: Work-Family Fit and Satisfaction in the U.S. Military. *Family Relations*, pp. 54(1), 131-144. <http://www.jstor.org/stable/40005283>.
123. Meadows, S. O. et al., 2015. *Family Resilience in the Military: Definitions, Models, and Policies*, s.l.: RAND Corporation, National Defense Research Institute.
124. Menestrel, S. & Kizer, K. W., 2019. *Strengthening the Military Family Readiness System for a Changing American Society*, Washington: National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. The National Academies Press.
125. Menezes, D. C., Vieira, D. M. & Oliveira, J. E., 2022. Stakeholder theory: its evolution and research agenda. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, Volume 21, pp. 1-34; <https://doi.org/10.5585/riae.v21i1.18882>.
126. Meredith, L. S. et al., 2011. *Promoting psychological resilience in the US Military*. s.l.: s.n.
127. Merriam, S. & Youngwha, K., 2014. Promoting Community Wellbeing: The Case for Lifelong Learning for Older Adults. *Adult Education Quarterly*, 62(2), pp. 128-144.
128. Mills, M. J. & Torte, L. M., 2018. Fighting for Family: Considerations of Work-Family Conflict in Military Service Member Parents. In: *Occupational Stress and Well-Being in Military Contexts (Research in Occupational Stress and Well Being, Vol16)*. Leeds: Emerald Publishing Limited, pp. 91-116. <https://doi.org/10.1108/S1479-355520180000016008>.
129. Ministerie van Defensie, D., 2024. *Defensie.nl*. [Online] Available at: <https://www.defensie.nl/> [Accessed 21 10 2024].
130. Ministère des Armées, M. o. A. F., 2024. *Ministère des Armées, defense.gouv.fr*. [Online] Available at: <https://www.defense.gouv.fr/en> [Accessed 21 10 2024].
131. Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J., 1997. TOWARD A THEORY OF STAKEHOLDER. *The Academy of Management Review*, 22(4), pp. 853-886.
132. Mmari, K., Roche, K. M., Sudhinaraset, M. & Blum, R., 2009. When a Parent Goes Off to War: Exploring the Issues Faced by Adolescents and Their Families. *Youth & Society*, 40(4), pp. 455-475.
133. Moelker, R., Andres, M. & Poot, G. A., 2006. Supporting Military Families – A Comparative Study in Social Support Arrangements for Military Families (Theoretical Dimensions & Empirical Comparison between Countries). *Human Dimensions in Military Operations – Military Leaders' Strategies for Addressing Stress and Psychological Support*, pp. 18-1 – 18-14.
134. Moelker, R., Manon, A. & Rones, N., 2019. *The Politics of Military Families. State, Work Organizations, and the Rise of the Negotiation Household*. London & New York: Routledge.
135. Moelker, R. & Van der Kloet, I., 2003. Military Families and the Armed Forces: A Two-Sided Affair?. In: G. (. Caforio, ed. *The Handbook of the Sociology of the Military*. New York: Kluwer Academic, pp. 201 - 223.
136. Moskos, C., 1977. From Institution to Occupation: Trends in Military Organization. *Armed Forces & Society*, 4(1), pp. 41-50.
137. Moskos, C., 1986. Institutional/Occupational Trends in Armed Forces: An Update. *Armed Forces & Society*, 12(3), pp. 377-382.
138. MWR, A., 2024. *An official army family and MWR Site*. [Online] Available at: <https://humphreys.armymwr.com/programs/army-community-service> [Accessed 21 10 2024].
139. Namasivayam, K. & Mount, D. J., 2004. The Relationship of Work-Family Conflicts and Family-Work Conflict to Job Satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 28(2), pp. 242-250.

140. Netemeyer, R. G., Boles, J. S. & McMurrian, R. C., 1996. Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales.. *Journal of Applied Psychology*, pp. 81(4), 400–410. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.400>.
141. Ngyen, T. S. & Mohamed, S., 2021. Mediation Effect of Stakeholder Management between Stakeholder Characteristics and Project Performance. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 11(2), pp. 102-117.
142. Nguyen, T. S. & Mohamed, S., 2018. *Stakeholder Management in Complex Projects*. Sri Lanka, The 7th World Construction Symposium 2018: Built Asset Sustainability: Rethinking Design, Construction and Operations.
143. Norton, R., 1983. Measuring marital quality: A critical look at the dependent variable. *Journal of Marriage and family*, pp. 45(10), 141-151.
144. O’Leary, V., 1998. Strength in the face of adversity: Individual and. *Journal of Social Issues*, 5(24), p. 425–446.
145. Olson, D. H., 2000. Circumplex Model of Marital and Family Systems. *Journal of Family Therapy*, Volume 22, p. 144–167.
146. O’Neal, C. W., Lucier-Greer, M. & Mancini, J. A., 2019. The role of community context and psychological well-being for physical health: a dyadic study of military couples. *Military Psychology*, 31(3), pp. 200-211.
147. O’Neal, C. W. et al., 2016. Family relational health, psychological Resources, and Health Behaviors: A Dyadic Study of Military Couples. *Military Medicine*, 181(2), pp. 152-160.
148. Orthner, D., Early-Adams, P. & Pollock, D. L., 1990. *Community Support Programs: Review of the Literature*, Alexandria, VA: United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
149. Orthner, D. K. & Rose, R., 2009. Work separation demands and spouse psychological well-being. *Family Relations*, Volume 58, pp. 392-403.
150. Ortiz-Torres , R., 2022. *THE EMOTIONAL CYCLE OF DEPLOYMENT MODEL (ECOD): A QUALITATIVE STUDY*, s.l.: California Southern University ProQuest Dissertations Publishing.
151. Ortner, D. & Bowen, G., 1990. *Family Adaption in the Military*, Alexandria, VA: United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
152. Oskarsson, E., Österberg, J. & Nilsson, J., 2021. Work-life balance among newly employed. *health psychology report*, 9(1), p. 39–48.
153. Paley, B., Lester, P. & Mogil, C., 2013. Family Systems and Ecological Perspectives on the Impact. *Clinical Child and Family Psychology Review*, Volume 16, pp. 245-265.
154. Pangarso, A., Winarno, A., Aulia, P. & Ritonga, D. A., 2022. Exploring the predictor and the consequence of digital organisational culture: a quantitative investigation using sufficient and necessity approach. *Leadership & Organisational Developmet Journal*, pp. 43 (3), 370-385. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2021-0516>.
155. Park, N., 2011. Military Children and Families Strengths and Challenges During Peace and War. *American Psychologist*, 66(1), pp. 65-72; DOI:10.1037/a0021249.
156. Patten, A. K., 2012. *Work and family conflict in the military*. [Online] Available at: <https://scholarworks.lib.csusb.edu/etd-project/4140>
157. Pickering, D., 2017. Balancing the demands of military and family life: Understanding the challenges faced by military personnel. In: A. L. D. L. D. MacIntyre, ed. *Global views on military stress and resilience*. s.l.:Canadian Defence Academy Press, pp. 79-103.
158. Pincus, H. S., House, R., Christenson, J. & Adler, L. E., 2001. The emotional cycle of deployment: a military family perspective. *U.S. Army Medical Department Journal*, pp. 15-23.
159. Pye, R. E. & Simpson, L. K., 2017. Family Functioning Differences Across the Deployment Cycle in British Army Families: The Perceptions of Wives and Children. *MILITARY MEDICINE*, Volume 182, pp. 1856-1863.
160. Pluye, P. & Nja Hong, Q., 2014. Combining the Power of Stories and the Power of Numbers: Mixed Methods Research and Mixed Studies Reviews. *Annual Review of Public Health*, Volume 35, pp. 29-45.
161. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Podsakoff, N. P., 2012. Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, pp. 63, 539–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>. PMID: 21838546.
162. Preacher, K. J. & Hayes, A. F., 2004. SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, pp. 36(4), 717–731. <https://doi.org/10.3758/BF03206553>. PMID: 15641418.
163. Pruitt, D. G. & Carnevale, P. J., 1993. *Negotiation in social conflict*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
164. Rahim, M. A., 1992. *Managing conflict in organizations*. 2nd ed. ed. Westport, CT: Praeger.
165. Rahim, M. A. & Magner, N. R., 1995. Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First-order factor model and its invariance across groups. *Journal Of Applied Psychology*, pp. 80(1), 122–132. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.1.122>.
166. Redmond, S. A. et al., 2013. A brief introduction to the military workplace culture. *Work*, 50(1), pp. 9-20.

167. Richter, N. F. et al., 2020. When predictors of outcomes are necessary: guidelines for the combined use of PLS-SEM and NCA. *Industrial Management & Data Systems*, pp. 120(12), 2243-2267. doi.org/10.1108/IMDS-11-2019-0638.
168. Romanyshyn, N. & Kozak, M., 2023. *Organization of social and psychological assistance to families of military servicemen: abroad experience*. Lviv, Proceedings of The XIII International Scientific Conference.
169. Rubio, C. et al., 2015. Work-family conflict, self-efficacy, and emotional exhaustion: A test of longitudinal effects. *Journal of Work and Organizational Psychology*, Volume 31, pp. 147-154.
170. Runge, C. E., Moss, K. M., Dean, J. A. & Waller, M., 2023. Australian military personnel perspectives on family, service, and deployment: An analysis of open-ended survey data. *Journal of Military, Veteran and Family Health*, 9(3), pp. 41-49.
171. Runge, C. E., Waller, M., MacKenzie, A. & McGuire, A. C., 2014. *Spouses of Military Members' Experiences and Insights: Qualitative Analysis of Responses to an Open-Ended Question in a Survey of Health and Wellbeing*. [Online] Available at: doi:10.1371/journal.pone.0114755 [Accessed 5 12 2014].
172. Rutter, M., 1999. Resilience concepts and findings: implications for family therapy. *Journal of Family Therapy*, 21(2), pp. 119-144.
173. Sabado, F., 2016. *Organizational Brand of a Military Institution*. [Online] Available at: <http://www.assumptionjournal.au.edu/index.php/odijournal/article/view/2287>
174. Sadkowska, J., 2020. Project Risk Culture in Micro- and Small Family-Owned Enterprises: A Stakeholder Perspective. In: M. H. Bilgin, H. Danis & E. Demir, eds. *Eurasian Business Perspectives*. Cham: Springer, pp. 115-128.
175. Saltzman, W. R. et al., 2011. Mechanisms of Risk and Resilience in Military Families: Theoretical and Empirical Basis of a Family-Focused Resilience Enhancement Program. *Clinical Child and Family Psychology Review*, Volume 14, p. 213-230.
176. Santos, M. P. et al., 2023. Bridging External Stakeholders and Sustainability Literature: a review looking at a project management context. *Brazilian Journal of Operations and Production Management*, 20(3), p. e20231243; <https://doi.org/10.14488/BJOPM.1243.2023>.
177. Schein, E., 2010. *Organizational Culture and Leadership*. 4 ed. San Francisco: John Wiley & Sons.
178. Schumm, W. R., Bell, D. B. & Tran, G. Q., 1998. *Army Community Support Programs and Army Families: A Review of the Findings*, Alexandria: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
179. Segal, M. W., 1986. The military and the family as greedy institutions. *Armed Forces & Society*, 13(1), pp. 9-38.
180. Segal, M. W. & Harris, J. J., 1993. *What We Know About Army Families?*, Alexandria, Virginia: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
181. Segler, L. J. & Pisano, M. C., 2021. Understanding and Supporting Military Families Through Family-School-Community Partnerships. In: G. Miller, A. Arthur-Stanley & B. R., eds. *Advances in Family-School-Community Partnering*. New York: Routledge, p. 21.
182. Sheidow, A. J., Henry, D. B., Tolan, P. H. & Strachan, M. K., 2014. The Role of Stress Exposure and Family Functioning in Internalizing Outcomes of Urban Families. *J Child Fam Stud*, 23(8), p. 1351-1365.
183. Simon, J., Murphy, J. & Smith, S., 2005. Understanding and fostering. *The Family Journal*, Volume 13, p. 427-436.
184. Sirgy, M. & Lee, D., 2017. Work-life balance: An integrative review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), p. 229-254.
185. Skomorovsky, A. & Dursun, S., 2022. Introduction: Resilience in Military Families. *Military Behavioral Health*, 10(2), pp. 71-73.
186. Song, J., Muniyinda, M. & Sarfo, P. A., 2025. *Examining the Impact of Risk Management Practices on Sustainable Project Performance in the Construction Industry: The Role of Stakeholder Engagement*. *Frontiers in Built Environment* [online], 5, p. 1575827. Available at: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fbuil.2025.1575827/full> [Accessed 18 Aug. 2025].
187. Sorenson, R. L., Morse, E. A. & Savage, G. T., 1999. A Test of the Motivations Underlying Choice of Conflict Strategies in the Dual-Concern Model. *The International Journal of Conflict Management*, 10(1), pp. 25-44.
188. Sousa, C., & Silva, L., 2025, Rest to Resist: How Recovery Shield Well-Being from Work-Family Strain Behavioral Sciences, 15(8), 1089, <https://doi.org/10.3390/bs15081089>
189. Stanley, J., Segal, M. W. & Loughton, J., 1990. Grass roots family action and military policy responses. *Marriage and Family Review*, 15(3/4), pp. 220-221.
190. Stets, J. E. & Burke, P. J., 2000. Identity Theory and Social Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(3), pp. 224-237.
191. Sumner, J., Boisvert, D. L. & Andersen, J. P., 2016. The Effects of Stress and Social Support on Externalizing Behaviors Among Children in Military Families. *Deviant Behavior*, 37(3), pp. 246-262.
192. Suvvari, S. & Saxena, V. D., 2023. Stakeholder management in projects: Strategies for effective communication. *Innovative Research Thoughts*, 9(5), pp. 1479-1494. DOI: 10.36676/irt.v9.i5.1479.
193. Taylor, J. K., Clerkin, R. M., Ngaruiya, K. M. & Knox Velez, A.-L., 2013. An Exploratory Study of Public Service Motivation and the Institutional-Occupational Model of the Military. *Armed Forces & Society*, 0(00), pp. 1-21. DOI: 10.1177/0095327X13489119.

194. TELL, J., 2024. TELL Japan. [Online] Available at: <https://telljp.com/military-families-and-mental-health/> [Accessed 21 10 2024].
195. Thompson, B., 2018. Department of Defense Military Family Readiness System. SUPPORTING MILITARY FAMILY WELL-BEING, s.l.: s.n.
196. UK, Government, 2024. gov.uk. [Online] Available at: <https://www.gov.uk/government/collections/support-services-for-military-and-defence-personnel-and-their-families> [Accessed 17 10 2024].
197. Ursano, R. J. et al., 1989. Psychiatric Care in the Military Community: Family and Military Stressors. *Psychiatric Services*, 40(12), p. <https://doi.org/10.1176/ps.40.12.1284>.
198. Utrero-Gonzalez, N., Hromcova, J. & Callado-Munoz, F. J., 2019. Defence Spending, Institutional Environment and Economic Growth: Case of NATO. *Defence and Peace Economics*, pp. 30(5), 525-548, DOI: 10.1080/10242694.2017.1400292.
199. Van Huk, M., 2008. *Social work practice with families: A resiliency-based approach*. Chicago: IL: Lyceum Books..
200. Van Laar, C., 1999. *Increasing A Sense of Community in the Military: The Role of Personnel Support Programs*. Santa Monica: RAND.
201. van Steenbergen, E. F., Kluwer, E. S. & Karney, B. R., 2014. Work-family enrichment, work-family conflict, and marital satisfaction: a dyadic analysis. *Journal of occupational health psychology*, 19(2), pp. 182-194.
202. Vivek, R. & Nanthagopan, Y., 2021. Review and Comparison of Multi-Method and Mixed Method Application in Research Studies. *European Journal of Management Issues*, 29(4), pp. 200-208.
203. Vuga, J. & Juvan, J., 2013. Work–family conflict between two greedy institutions – the family and the military. *Current Sociology*, 61(7), pp. 1058-1077.
204. Wadsworth, S. M. et al., 2013. Approaching Family-Focused Systems of Care for Military and Veteran Families. *Military Behavioral Health*, 1(1), pp. 31-40; <https://doi.org/10.1080/21635781.2012.721062>.
205. Wald, J. et al., 2006. *Literature Review of Concepts: Psychological Resiliency*, s.l.: Defence R&D Canada – Toronto .
206. Weiss, E. L. et al., 2010. The Military Genogram: A Solution-Focused Approach for Resiliency Building in Service Members and Their Families. *The Family Journal: Counseling and Therapy for Couples and Families*, 18(4), pp. 395-406.
207. Welsh, J. A., Olson, J., Perkins, D. F. & Travis, W. J., 2015. The Role of Natural Support Systems in the Post-deployment Adjustment of Active Duty Military Personnel. *American Journal of Community Psychology*, 56(1-2), pp. DOI:10.1007/s10464-015-9726-y.
208. Westphal, R. & Woodward, K. R., 2010. Family Fitness. *Military Medicine*, 175(8S), pp. 97-102.
209. Wilen, N. & Strombom, L. A., 2022. A versatile organisation: Mapping the military’s core roles in a changing security environment. *European Journal of International Security*, pp. 7(1):18-37. doi:10.1017/eis.2021.27.
210. Wong, K., Chan, A. & Teh, P. I., 2020. How is work-life balance arrangement associated with organizational performance? A meta-analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(12).
211. Xie, J., Shi, Y. & Ma, H., 2017. Relationship between similarity in work-family centrality and marital satisfaction among dual-earner couples. *Personality and Individual Differences*, Volume 113, pp. 103-108.
212. Zamri, M. B. et al., 2023. PMBok Knowledge Areas: Case Study of Project and Stakeholder Management Fail Lessons Learned. *Applied Information Technology And Computer Science*, 4(2), pp. 2274-2281.