

(Ne)vidni izzivi zaposlenih v kritičnih poklicih¹

Janja Vuga Beršnak

261

Uvod

Refleksivna individualizacija (Beck in Beck-Grensheim, 2002), ki prinaša pričakovanja glede osebne odgovornosti za odločitve in ravnanja, kar pogosto vodi v povečane, predvsem psihološke obremenitve posameznikov, izražene kot stres in izčrpanost, postaja ena ključnih značilnosti sodobnosti. Individualistična usmerjenost sodobnih družb, ki na splošno prispeva k eroziji kolektivnega sodelovanja, pa ni prevladujoča v t. i. kritičnih poklicih. Zaposleni v teh poklicih naj bi izkazovali visoko raven odgovornosti, razsodnosti, profesionalnosti ter duševne in čustvene stabilnosti. V tem poglavju se osredotočamo prav na te posameznice in posameznike, ki, v nasprotju s splošnimi družbenimi trendi, kot temelj svojega dela ohranjajo in negujejo sodelovanje in pomoč.

V besedilu obravnavamo preplet raziskovalnih ugotovitev dveh projektov, ki preučujeta vprašanja odpornosti, pripravljenosti, motiviranosti in spoprijemanja zaposlenih v t. i. kritičnih poklicih, torej tistih, ki so ključni za dobrobit družbe ter za delovanje in obstoj države – posebej v kriznih razmerah. Gre za ljudi, ki v kriznih trenutkih stopijo v ospredje – tja, kjer je najbolj potrebno. Vsem tem pa ni skupno le poslanstvo – skrb za dobrobit prebivalstva v krizah in nesrečah ter za obstoj države – ampak tudi to, da gre za tipično ospoljene (*gendered*) poklice. Pričakovanja so pogosto skladna s tradicionalnimi predstavami o spolnih vlogah: od moških v vojski in policiji se pričakuje racionalnost, odločnost in čustveno

1 Prispevek je rezultat temeljnega znanstvenoraziskovalnega projekta *Socialnoekološki dinamični modeli duševnega zdravja: breme kompleksne krize med zaposlenimi v kritičnih poklicih*, šifra J5-50161, in NRP Obramboslovje (P5-0206), ki ju financira Javna agencija za znanstvenoraziskovalno in inovacijsko dejavnost RS, ter tržnega projekta Zadrževanje kadrov v Slovenski vojski, ki ga je financiralo Ministrstvo za obrambo RS.

obvladanost, medtem ko se od žensk v zdravstvu pričakuje skrbnost, nežnost in čustveno podporo. Njihovo delo je pogosto izpostavljeno velikim tveganjem, naporom in čustvenim obremenitvam. Razumevanje percepcij, morebitnih stisk in dolgotrajnih posledic njihovega dela ni pomembno le za strokovnjake in strokovnjakinje na področju nacionalne varnosti in psihologije, temveč za celotno družbo. Tudi zaposleni v kritičnih poklicih – kljub strokovni usposobljenosti za delovanje v kriznih razmerah – se lahko soočajo z izzivi ob stiku s krizno situacijo ali po njej. Psihološka pripravljenost in osebnostne značilnosti posameznika v kritičnem poklicu se lahko bistveno razlikujejo, prav tako tudi stopnja organizacijske usposobljenosti (Welsh et al., 2021) ter razpoložljivost in kakovost psihosocialne podpore, ki jo nudi organizacija (Kunzler et al., 2021). Pomembno vlogo pri sposobnosti spopadanja z zahtevami dela igrajo tudi dejavniki na individualni in mikroravni – med njimi ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, kakovost družinskih odnosov in socialne opore, psihološko blagostanje in splošno zdravstveno stanje posameznika. Ti dejavniki lahko bistveno vplivajo na odpornost zaposlenih pri spoprijemanju z dolgotrajnimi obremenitvami, povezanimi z odzivanjem na krizne razmere, dolge delovnike in veliko odgovornost, kar ima lahko kumulativne posledice za njihovo duševno zdravje.²

Vojaško in policijsko osebje je praviloma usposobljeno za delovanje v zelo stresnih in potencialno smrtno nevarnih okoliščinah. Po drugi strani so zdravstveni delavci in delavke, odvisno od njihove specializacije, pogosto pripravljeni na kratkotrajne nujne posege, vendar pa niso nujno ustrezno opremljeni – bodisi organizacijsko bodisi psihološko – za dolgotrajne sistemske pritiske in kronično izpostavljenost stresu, kot jo lahko povzročata trajna preobremenjenost zdravstvenega sistema ali dolgotrajna kompleksna kriza, kot je bila pandemija.

Naš namen je predstaviti raziskovalne rezultate dveh projektov, in sicer (1) temeljnega znanstvenoraziskovalnega projekta *Socialnoekološki dinamični modeli duševnega zdravja: breme kompleksne krize med zaposlenimi v kritičnih poklicih (Co-operation)*, ki ga financira ARIS, raziskovalke in raziskovalci FDV UL pa ga izvajamo v sodelovanju s kolegi/-icami z Univerze v Celovcu ter s partnerjema, Mirovnim inštitutom in Nacionalnim inštitutom za javno zdravje; in (2) aplikativnega projekta *Zadrževanje kadrov v Slovenski vojski (ZakadrSV)*, ki ga izvajamo

2 Glej raziskavo Vojaški specifični dejavniki tveganja/zaščite za zdravje vojaških družin (<https://www.fdv.uni-lj.si/raziskovanje/raziskovalni-centri/oddelek-za-politologijo/obramboslovni-raziskovalni-center/vojaske-druzine>); delno tudi v Contemporary military challenges, posebna izdaja o vojaških družinah: https://dk.mors.si/info/images/SVI/PDF/2020_2/SVI_L22-ST02.pdf.

raziskovalke in raziskovalci FDV UL. Pri prvem projektu smo se osredinili na retrospektivno opazovanje priprav, odzivov, mehanizmov spoprijemanja s krizami in njihovimi posledicami, usklajevanja dela in družine ter soočanja s stigmo med zaposlenimi v obravnavanih poklicih. Pri slednji smo se osredotočili tudi na morebitne razlike med spoloma, pri čemer se potrjuje, da so ženske v večji meri izpostavljene obremenitvam, zaradi pričakovanj v zvezi z usklajevanjem med delom in družino, medtem ko se moški še vedno soočajo s stigmo in specifičnimi družbenimi pričakovanji glede (obvladovanja) ranljivosti in (ne)izkazovanja čustvenega odziva po posredovanju ob kriznih dogodkih. V drugem projektu pa smo se osredotočili na izzive, s katerimi se soočajo zaposleni v SV, ter ugotavljali, kateri so tisti dejavniki, ki pomembno vplivajo na zadovoljstvo in zadrževanje kadrov.

Obe raziskavi smo zasnovali po načelu mešanih metod; podatke smo zbirali z različnimi pristopi in v različnih ciljnih podskupinah, kar je omogočilo večjo zanesljivost in celovitejše razumevanje rezultatov. Pri projektu Co-operation smo izbiro vzorca utemeljili na konceptualni opredelitvi kompleksne krize in kriznih situacij ter določitvi poklicev, ki se odzivajo v takšni situaciji, t. i. kritičnih poklicev.³ Institucije, vključene v raziskavo, so bile torej izbrane na podlagi njihovega operativnega odzivanja na krizne situacije (npr. poplave, množični protesti, mednarodne operacije in misije, pandemija). Tak pristop nam je omogočil vključitev tistih zaposlenih, ki so ključni za razumevanje osebnih izkušenj in odzivov v kriznih razmerah. Vse sodelujoče institucije (Slovenska vojska, policija, UKC Ljubljana in SB Murska Sobota) so podale soglasje k izvedbi raziskave, sodelovanje zaposlenih pa je temeljilo na prostovoljni izbiri, kar so potrdili s podpisom informiranega soglasja. Poslužili smo se namenskega vzorčenja in izvedli 31 poglobljenih intervjujev⁴ z zaposlenimi iz treh izbranih organizacij, pri čemer smo intervjuvanje zaključili, ko smo dosegli teoretsko saturacijo. Vsi intervjuji so bili posneti, kar je omogočilo natančno transkripcijo ter kakovostno anonimizacijo, kodiranje in kvalitativno analizo podatkov. Pri drugem projektu, ZaKadrSV, smo v raziskavo vključili različne skupine zaposlenih v SV. Dovoljenje za izvedbo je podala Slovenska vojska, ki je tudi sodelovala pri organizaciji intervjujev, anket in longitudinalnega spremljanja kandidatov/-k na temeljnem vojaškem usposabljanju (TVSU). V raziskovalni fazi, katere rezultati so predmet analize v tem prispevku, smo preučevali pripadnike in pripadnice stalne sestave Slovenske vojske (STAS). Anketni vprašalnik so informirale ugotovitve iz vseh predhodnih

3 Krizne situacije so bile opredeljene v skladu z 20. členom Zakona o vladi.

4 Opravili smo 10 intervjujev s pripadniki in pripadnicami Slovenske vojske, 10 intervjujev z zaposlenimi v policiji in 11 intervjujev z zdravstvenim osebjem.

raziskovalnih faz – kvalitativne in kvantitativne ter teoretičnega modela dejavnikov tveganja za zadrževanje kadrov. Spletna anketa (v programu 1KA) je bila objavljena na omrežju SV in pospremljena s spodbudo vodstva SV k sodelovanju. Posebno analitično pozornost smo namenili dejavnikom na individualni, mikro- in makrosocialnoekološki ravni. Regresijske modele smo izračunali tako za celoten vzorec kot tudi za podvzorec vojakov in vojakinj – skupaj smo analizirali 16 regresijskih modelov.

V prispevku bomo poskusili odgovoriti na dve vprašanji, in sicer: 1) Katere značilnosti dela so skupne zaposlenim v preučevanih kritičnih poklicih?; 2) Kakšna spoznanja nam ponuja poglobljen vpogled v enega od preučevanih poklicev – Slovensko vojsko – glede razlogov, ki zaposlene, kljub vsej pohlepnosti in zahtevnosti sodobnih delovnih razmer, motivirajo, da v poklicu vztrajajo?

Skupne značilnosti dela v kritičnih poklicih: raziskovalna izhodišča

Med operativnim pritiskom in organizacijskimi omejitvami: dinamika stresa v kritičnih poklicih

Visoka raven stresa v kritičnih poklicih pomembno vpliva na duševno, telesno in socialno blagostanje zaposlenih (Ricciardelli, MacDermid in Ferguson, 2024) ter lahko vodi v razvoj resnih duševnih in vedenjskih motenj, kot so posttravmatska stresna motnja (PTSM), izgorelost, depresija, anksioznost in absentizem. Stresorje, ki so značilni za te poklice, lahko razvrstimo v dve osnovni kategoriji: operativne in organizacijske (Carleton et al., 2020; Gavin in Porter, 2024).

Operativni stresorji so sicer neizogiben del kritičnih poklicev, vendar so za zaposlene izjemno psihično in fizično zahtevni. Zlasti travmatični dogodki (smrt, poškodbe, nasilje) in sekundarna travmatizacija (posredno doživljanje travme) puščajo globoke posledice. Ponovna izpostavljenost le-tem brez možnosti okrevanja lahko vodi v kumulativni travmatski stres. Zaradi specifičnosti obravnavanih poklicev operativnih stresorjev ni mogoče v celoti preprečiti ali izločiti iz delovnega procesa.

Organizacijski stresorji pa izvirajo iz notranjega delovnega okolja in sistemskih značilnosti organizacije ter so lažje rešljivi (Gavin in Porter, 2024; Carleton et al., 2020). Organizacijski stresorji so raznoliki, vendar se pogosto združujejo v ponavljajoče se vzorce pritiska, ki lahko presegajo vpliv posameznih travmatskih

dogodkov. Dejavniki, kot so pomanjkanje organizacijske podpore, administrativni pritiski, dolgi delovni urniki in občutek pretirane reguliranosti, napovedujejo pojav depresivnih simptomov, psihološke stiske in čustvene izčrpanosti med policisti (Purba in Demou, 2019). Podobne ugotovitve je pokazala tudi analiza med pripadniki reševalnih enot, kjer se je izkazalo, da na dobrobit zaposlenih bolj kot neposredna izpostavljenost kriznim dogodkom vplivajo ponavljajoči se organizacijski dejavniki. Ti prispevajo k večji dovzetnosti za kognitivno utrujenost in izgorelost (Bevan et al., 2022). Tudi pretekle raziskave v Sloveniji (Vinko et al., 2018) kažejo, da 30 % žensk in 20 % moških doživlja stres zelo pogosto ali vsakodnevno. Najpogostejši je stres na delovnem mestu, sledijo družinske težave, slabe materialne razmere, slabi odnosi med sodelavci na delovnem mestu in osamljenost. Ženske pogosteje doživljajo stres zaradi slabih odnosov s sodelavci, družinskih težav in osamljenosti, medtem ko moški pogosteje doživljajo stres na delovnem mestu (Vinko et al., 2018). V vojaškem okolju so ženske kot vir stresa prepoznavale delovne in družinske izzive ter skrb za zdravje družine, medtem ko so moški vire stresa občutili predvsem v delovnem okolju (Vuga Beršnak et al., 2022). Pri spoprijemanju s postravmatsko stresno motnjo je ženskam lahko v oporo družinsko in delovno okolje, medtem ko moški te podpore ne zaznavajo kot pomembne (Vuga Beršnak et al., 2023). Slednje nakazuje razlike v dojemanju duševnega zdravja in v občutenju stigme, kar bomo naslovili v nadaljevanju.

Institucionalna tišina in osebna (samo)stigma

Nadaljujemo z odnosom do posledic delovanja v kriznih razmerah, ki lahko povzročajo čustvene in duševne stiske, ter z odzivi posameznikov nanje. Zaposleni v kritičnih poklicih se pogosto soočajo s stigmo in številnimi ovirami pri dostopu do ustrezne psihološke pomoči, kar lahko vodi v zapoznelo iskanje podpore ter posledično poveča tveganje za razvoj dolgotrajnih postravmatskih motenj (Haugen et al., 2017). Visoka stopnja stigme, povezane z duševnim zdravjem, je povezana z negativnimi izkušnjami in slabšimi izidi pri posameznikih, ki pomoč potrebujejo. Pri tem ločimo med javno stigmo in samostigmo. Javna stigma se nanaša na družbene zaznave in predsodke javnosti do oseb z duševnimi težavami ter na odzive javnosti nanje, medtem ko samostigma označuje posameznikovo notranje sprejeto prepričanje, da je iskanje pomoči ali izražanje stiske družbeno nesprejemljivo (Corrigan, 2004).

Glede vojaške organizacije ugotavljamo, da sta nasilje in vojna družbeno še vedno konstruirana kot moška domena (Kovitz, 2003). Vojaška kultura, ki poudarja vrednote, kot so brezpogojna zvestoba, dolžnost, prednost kolektivnim

ciljem pred individualnimi potrebami ter strogo spoštovanje hierarhičnih struktur, uteleša t. i. »bojevniški etos«. To pa posledično okrepi obstoječo stigmatizacijo iskanja pomoči (Weiss in Coll, 2011). Socializacija v tovrstnih maskuliniziranih ideologijah zmanjšuje verjetnost, da bodo posamezniki poiskali strokovno psihološko pomoč, in otežuje izražanje čustev, kar posledično pomeni, da moški poiščejo psihološko pomoč veliko redkeje kot ženske (Lorber in Garcia, 2010; Wendt in Schafer, 2016) in mnogokrat prepozno, kar lahko vpliva na uspešnost zdravljenja.

Raziskave kažejo, da moški duševne in čustvene težave pogostejše stigmatizirajo kot ženske (Vogel, Wade in Hackler, 2007). Na tej podlagi lahko domnevamo, da sta večja stopnja marginalizacije in stigmatizacije duševnega zdravja značilni za organizacijske kulture, v katerih prevladujejo moški – denimo v vojski ali policiji – v primerjavi s feminiziranimi delovnimi okolji. Takšna kultura lahko pomembno vpliva na posameznikovo sposobnost obvladovanja stresa, psihološko odpornost ter učinkovitost odzivanja v visoko stresnih situacijah.

Ospoljene organizacije ter usklajevanje med delom in družino⁵

Pri prepoznavanju virov stresa, načinov odzivanja nanje ter posameznikovega odnosa do lastnih reakcij je nujno upoštevati tudi kulturo in značilnosti spolno strukturiranih organizacij, pri čemer se osredotočamo predvsem na moškosrediščne in maskulinizirane organizacije, kot so oborožene sile. S tem sta tesno povezana tudi posameznikov odnos do čustev in psihološko ločevanje posameznikovih življenjskih področij.

Družbena konstrukcija spola implicira, da so spremembe možne tako na individualni kot tudi na institucionalni in širši družbeni ravni, pri čemer je koncept moške in ženske orientiranosti tesno povezan s spolnimi vlogami, saj so odnosi med spoloma razumljeni kot družbeni konstrukti (Connell, 2012). Neenakost reproducira predvsem prakticiranje tradicionalnih spolnih vlog (Bubeck, 1995; Oakley, 2000), pri čemer je ena od temeljnih posledic strukturne spolne neenakosti v družbi neenaka delitev gospodinjanskega in skrbstvenega dela med ženskami in moškimi. Pri tem ne gre prezreti, da je slovenska družba – glede na

5 Poglobljeno razpravo o tej temi lahko preberete v članku Humer, Živa, Vuga Beršnak, Janja in Živoder, Andreja. *Absence as Duty, Presence as Privilege: The Emotional Economy of Work–Family Conflict in Greedy Institutions* ali v monografiji *Odpornost pod pritiskom: zaposleni v kritičnih poklicih med dolžnostjo in ranljivostjo*, ki bo izšla novembra 2025 pri založbi FDV.

Hofstedejevo (v Vuga Beršnak, 2021) analizo – izraziteje žensko orientirana, kar vpliva na razumevanje vlog žensk v javni sferi in moških v zasebni sferi. Koncept »zastale revolucije«, ki ga je Hochschild (1997) uvedla pred tremi desetletji, pa ostaja relevanten za razumevanje družbene delitve dela med spoloma. Medtem ko so ženske v 20. stoletju množično vstopile v javno sfero, je proces moške emancipacije – razumljen kot prehod v aktivno očetovstvo in vključevanje moških v skrbstvene prakse – potekal bistveno počasneje.

Tudi organizacijska struktura praviloma glede na spol ni nevtralna; nasprotno, prežeta je s spolnimi hierarhijami in normativnimi pričakovanji. Delovna mesta, hierarhične strukture in prevladujoči organizacijski diskurzi so oblikovani okrog podobe depersonaliziranega in univerzalnega »abstraktnega« delavca – figure, ki implicitno predpostavlja moškega brez skrbstvenih obveznosti (Acker, 1990). Položaji moči in odločanja so maskulinizirani – ne zgolj v smislu prevladujoče prisotnosti moških, temveč tudi skozi pričakovane stile vodenja in načine udejanjanja avtoritete (Kanjuo-Mrčela in Černigoj-Sadar, 2011). Takšni položaji pogosto zahtevajo popolno predanost delu, dolge in fleksibilne delovne ure ter brezpogojno razpoložljivost, kar odraža delovne režime, ki izhajajo iz tradicionalno moških poklicev – ne glede na dejanski spol posameznika, ki položaj zaseda. Maskulinizirani poklici in položaji ponujajo bistveno manj možnosti za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, kar velja tako za moške kot tudi za ženske.

Te norme, povezane z abstraktnim delavcem, so v organizacijah, kot sta vojska in policija, zgodovinsko utemeljene na hegemonistični moškosti in normativni predstavi idealnega moškega, ki naj bi bil odporen na duševne in telesne obremenitve (Connell in Messerschmidt, 2005). Vojska in policija tako ostajata klasična primera spolno zaznamovanih organizacij, v katerih prevladujejo modeli bojevniske moškosti. Nasproti temu Hanlon (2012) razvija koncept »skrbne družbe« in »skrbne moškosti«, ki temelji na vlogah in praksah sodobnih moških, zmožnih izražanja skrbi in čustvene odzivnosti. Ta model je v neposrednem kontrastu z ideali bojevnika hegemonistične moškosti (Dunivin, 1994) in t. i. modela »hranilca družine« (breadwinner) (Hanlon, 2012; Scambor et al., 2014; Hrženjak, 2016). V nasprotju s tem pa je zdravstvo po svoji osnovni naravi sistem, vzpostavljen za zagotavljanje oskrbe in pomoči.

Analiza in razprava: med profesionalno dolžnostjo in človeško ranljivostjo

Opis vzorcev pri analiziranih projektih Co-operation in ZaKadrSV

Večina intervjuvancev pri projektu Co-operation je bila moškega spola, kar 61 % celotnega vzorca. Sedem intervjuvank je bilo iz zdravstva (64 %), tri iz policije (30 %), dve pa iz Slovenske vojske (20 %). Porazdelitev se ujema s spolno strukturo, ki je značilna za opazovane institucije. Intervjuvanci in intervjuvanke so imeli najmanj 2 leti delovnih izkušenj in bili stari najmanj 30 let, pri čemer pa je imela večina intervjuvancev več kot 30 let, zaposleni pa so bili več kot 10 let.

V projektu ZaKadrSV je anketo je izpolnilo 778 pripadnikov in pripadnic stalne sestave Slovenske vojske. Povprečna starost vseh anketirancev je bila 42 let. Povprečna starost se je nekoliko razlikovala glede na položaj v SV, in sicer so bili vojaki in vojakinje v povprečju najmlajši (37 let), sledili so jim častniki in častnice (43 let) ter vojaški uslužbenci/-ke in podčastniki/-ice s povprečno starostjo 45 let. Med anketiranimi je bilo 36 % vojakov/-inj, 30 % podčastnikov/-ic, 22 % častnikov/-ic in 12 % neopredeljenih. 45 % vprašanih je bilo v SV zaposlenih 21 let ali več, 31 % med 11 in 20 leti, 24 % pa manj kot 10 let. Pripadniki in pripadnice so odgovarjali tudi na pet odprtih vprašanj, pri čemer smo zabeležili skupno kar 1445 odgovorov. Gre za izjemen odziv, saj v primeru merjenja s pomočjo ankete običajno nismo priča tako številčnemu odzivu na odprta vprašanja. Tolikšno število odgovorov kaže na željo pripadnikov in pripadnic, da bi bili slišani in upoštevani.

Analizo in razpravo o ugotovitvah dveh uvodoma omenjenih raziskovalnih projektov začnemo z osredinjenjem na t. i. kritične poklice. V tem okviru obravnavamo njihove organizacijske značilnosti, vlogo spola, usklajevanje med delom in družino, vire stresa in spoprijemanje z njim, s tem povezano stigmo ter vodenje. Izpostavljamo tudi pomen socialnih mrež in družine kot podpornih sistemov, ki pogosto delujejo kot tihi, a ključni mehanizmi blaženja stresa in ohranjanja psihosocialnega ravnovesja. V nadaljevanju pa fokus ožamo na eno izmed opazovanih organizacij – Slovensko vojsko – in se dotaknemo vprašanja, zakaj zaposleni kljub vsem izzivom še vedno vztrajajo v svojem poklicu.

(Ne)vidna spolna zaznamovanost preučevanih organizacij

Statistični podatki pritrjujejo izhodiščni predpostavki o preučevanih ospoljenih organizacijah. Ženske predstavljajo dobre štiri petine vseh zaposlenih v zdravstvu in socialnem varstvu. Moški pa predstavljajo dobre štiri petine vseh zaposlenih v Slovenski vojski in tri četrtine v policiji. Podrobnejši pregled statističnih podatkov razkrije, da v Slovenski vojski (SV)⁶ ženske predstavljajo približno 17 % zaposlenih. V policiji je delež žensk višji, in sicer približno 26 %, pri čemer so večinoma zaposlene kot uniformirane policistke.⁷ V slovenskem zdravstvenem sistemu⁸ je praviloma najvišji delež žensk med babcami (97,87 %), nekoliko manj žensk – a še vedno precej več kot moških – najdemo med zdravniškim osebjem (63,35 %).

Empirična analiza potrjuje, da v obravnavanih delovnih sektorjih še vedno prevladuje model »idealnega delavca«, kot ga opredeljuje Acker (1990) – torej posameznika brez skrbstvenih odgovornosti, čustveno stabilnega in stalno dostopnega. Takšna predstava sistematično reproducira konflikt med poklicno vlogo in družinskimi obveznostmi. Zaposleni v t. i. kritičnih poklicih doživljajo usklajevanje dela in družine še intenzivneje ter v obliki stalne obremenitve, pri čemer družina pogosto deluje kot neviden, a ključen podporni mehanizem, ki omogoča nemoteno delovno razpoložljivost. Vsakodnevne skrbstvene naloge – od nege otrok do čustvene opore – večinoma prevzemajo neformalne mreže, najpogostejše partnerji in partnerke, stari starši in širše socialno okolje.

Spol ima v tej dinamiki pomembno vlogo. Intervjuvanke dosledno poudarjajo občutek dvojne obremenitve, ki se ne kaže le v neenakomerni delitvi nalog, temveč tudi v prevzemanju čustvenega dela, občutkih krivde ter pritisku po enaki kompetentnosti v obeh življenjskih sferah. Po drugi strani tudi moški, ki se aktivno vključujejo v skrbstvene vloge, zaznavajo napetost med pričakovanji po neomejeni poklicni razpoložljivosti in lastnimi družinskimi obveznostmi. Organizacijska

6 Slovenska vojska, Slovenska vojska v številkah, <https://www.slovenskavojska.si/pripadnice-in-pripadniki/slovenska-vojska-v-stevilkah/> (dostop 2. februarja 2023).

7 Policija, Število zaposlenih v Policiji, <https://www.policija.si/o-slovenski-policiji/statistika/zaposleni-v-policiji> (dostop 7. februarja 2022).

8 NIJZ, Podatkovni portal. 3: Zaposleni po poklicnih skupinah, starostnih skupinah in spolu, Slovenija, letno po spremenljivkah: Leto, Poklicne skupine in Spol, https://podatki.nijz.si/Table.aspx?layout=tableViewLayout2&px_tableid=RIZDDZ_TB03.px&px_path=NIJZ%20podatkovni%20portal__5%20Viri%20v%20zdravstvu__1%20Izvajalci%20zdravstvene%20dejavnosti&px_language=sl&px_db=NIJZ%20podatkovni%20portal&rxid=8bdeaf29-b2e4-4fca-9963-2700d7534b28 (dostop 14. januarja 2022).

kultura, ki temelji na predpostavki idealnega delavca brez skrbstvenih obveznosti, tako negativno vpliva na oba spola: ženske obremenjuje z dvojnimi standardi, moškim pa otežuje enakopravno udeležbo v družinskem življenju brez tveganja stigmatizacije ali kariernega zastoja. Krizne situacije, kot sta pandemija covida-19 in poplave, so delovale kot katalizatorji teh institucionalnih vzorcev. Povečale so zahteve po popolni delovni razpoložljivosti ter dodatno razgalile sistemsko nepri- znavanje družinskih in skrbstvenih potreb zaposlenih. Od zaposlenih – še posebej v kritičnih poklicih – se je pričakovala brezpogojna poklicna angažiranost, posledice tega pa so se odražale v zasebni sferi.

270 *Viri stresa za zaposlene v kritičnih poklicih*⁹

V primeru kritičnih poklicev v Sloveniji so viri stresa predvsem kadrovska podhranjenost in prekomerno delo (kar vodi v kronično utrujenost in izgorelost), slabo vodenje in pomanjkanje podpore (kar zmanjšuje občutek varnosti in zaupanja), nezadostno usposabljanje (ki zmanjšuje pripravljenost in povečuje negotovost), slabi odnosi in pomanjkanje timskega duha (kar zmanjšuje učinkovitost kriznega odziva), neustrezna oprema in slabo medinstitucionalno sodelovanje (kar lahko zmanjšuje učinkovitost kriznega odziva družbe, v skrajnem primeru pa lahko neposredno ogrozi življenje). Zaposleni v Slovenski vojski, policiji in zdravstvu so tako vsakodnevno izpostavljeni kompleksnim in dolgotrajnim obremenitvam, ki vključujejo visoke psihofizične napore, čustveno zahtevne situacije in pogosto tudi moralne dileme. Skupek teh obremenitev lahko pomembno ogrozi njihovo duševno in telesno zdravje ter vpliva na dolgoročno poklicno vzdržljivost in splošno kakovost življenja.

Obremenitve in stresorji zaposlenih v kritičnih poklicih v Sloveniji izvirajo tako iz operativnih značilnosti njihovega dela kot tudi iz organizacijskih specifik. Prepoznani operativni stresorji so: (a) travmatični dogodki, (b) tveganja poškodb, bolezni ali smrti, (c) izmensko delo, delo preko polnega delovnega časa in dolgotrajne odsotnosti, (č) utrujenost. Organizacijski stresorji med zaposlenimi v kritičnih poklicih pa so: (a) nezadostno usposabljanje, (b) slabo vodenje in pomanjkanje

9 Poglobljeno razpravo o tej temi lahko preberete v članku Šlebir, Miha in Vuga Beršnak, Janja. *From Mission to Mindset: How Organizational Purpose Affects First Responder Resilience and Coping* ali v monografiji *Odpornost pod pritiskom: zaposleni v kritičnih poklicih med dolžnostjo in ranljivostjo*, ki je izšla novembra 2025 pri založbi FDV.

kadrov, (c) organizacija dela in normalizacija dela preko polnega delovnega časa, (č) slabi odnosi na delovnem mestu, (d) neustrezna oprema.

Ugotovitve pritrjujejo spoznanjem tujih raziskav in kažejo, da so zaposleni v kritičnih poklicih izpostavljeni različnim vrstam stresorjev, da se kažejo razlike med institucijami glede pripravljenosti, podpore in razumevanja pomena kolektivnega delovanja, in da je za vse preučevane institucije, še posebej pa to velja za policijo in zdravstvo, značilna normalizacija nadurnega dela, ki ima dolgoročno škodljive posledice. Na podlagi ugotovitev lahko izpostavimo, da so za ustrezen krizni odziv zaposlenih v kritičnih poklicih izjemno pomembni predvsem ustrezna psihološka priprava, ustrezno, učinkovito in zaupanja vredno vodenje ter sistemska podpora. Kot ugotavljata Šlebir in Vuga Beršnak (2025)¹⁰, so pripadniki in pripadnice SV v nasprotju z drugimi kritičnimi poklici, vključenimi v raziskavo, izpostavili potrebo po bolj izgrajenih vodjih (poveljnikih in poveljnicah). To kaže, da neustrezno vodenje deluje kot katalizator stresa, medtem ko ustrezno vodenje krepi kohezivnost enote, gradi zaupanje in blaži negativne posledice obremenitev.

Strategije spoprijemanja s krizami v kritičnih poklicih¹¹

V kontekstu naše raziskave je pomembno izpostaviti izrazite razlike med analiziranimi institucijami glede pripravljenosti njihovih organizacijskih kultur na krizno delovanje in zagotavljanje psihosocialne podpore. Zaposleni v zdravstvu krizo dojemajo na individualni ravni, pri zaposlenih v policiji zaznavamo preplet dojemanja krize na individualni in organizacijski, redkeje na makroravni, medtem ko zaposleni v Slovenski vojski krizo razumejo kot najvišjo obliko ogroženosti. S temi percepcijami so povezane tudi priprave na odzivanje v krizi, ki so eden od treh ključnih gradnikov odpornosti. Pripadniki in pripadnice SV se intenzivno pripravljajo za delovanje v kriznih razmerah in v vojni – kar je njihovo temeljno poslanstvo. Po drugi strani pa je temeljno poslanstvo zaposlenih v policiji in zdravstvu drugačno, krepitev odpornosti za delovanje v kriznih razmerah pa je zanje zgolj dodatna naloga. Krepitev odpornosti in usposobljenosti za delovanje v stresnih

10 V članku z naslovom *Krizne obremenitve, mehanizmi spoprijemanja in izgrajevanje odpornosti: študija primera Slovenske vojske*, objavljenem v monografiji, ki jo izdaja PDRIU.

11 Poglobljeno razpravo o tej temi lahko najdete v monografiji *Odpornost pod pritiskom: zaposleni v kritičnih poklicih med dolžnostjo in ranljivostjo*, ki je izšla novembra 2025.

razmerah se odvija predvsem s pomočjo usposabljanja, načrtovanja in izkušenj, ki si jih zaposleni v kritičnih poklicih pridobijo z leti delovanja na svojem področju. Medtem ko je torej vojaška organizacija strukturirana z jasno usmerjenostjo v krizno odzivanje – kar vključuje redna usposabljanja, vzpostavljene protokole in formalizirane podporne strukture – se zdravstveni in policijski sektor pogosteje soočata z neskladjem med operativnimi zahtevami in sistemsko pripravljenostjo na skrajne psihološke obremenitve.

Pri spoprijemanju s krizami večjih razlik med institucijami ni zaznati. V kontekstu zdravega spoprijemanja lahko govorimo o treh ravneh, in sicer: (a) Individualna raven, ki je najbolj razširjena in obsega športne aktivnosti, hobi-je, manifestacijo, pogovore s partnerjem ali partnerko idr. (b) Socialno okolje, v katerem zaposleni v kritičnih poklicih stekajo varnostne mreže. Gre za razširjeno družino, prijatelje, kolege na delovnem mestu. (c) Institucionalna raven, ki v Sloveniji ponuja psihološko podporo ali pogovor z vikarjem (kar je razpoložljivo v SV in policiji). V SV se razkrije paradoks institucionalne podpore (več v Šlebir in Vuga Beršnak, 2025), da je sicer na voljo, vendar se je zaposleni le redko poslužijo, saj umanjka zaupanje vanjo. Prevlada pa tudi strah pred posledicami iskanja tovrstne pomoči za karierno pot posameznika. Ti zadržki so posebej izraziti v organizacijskih okoljih z močno hierarhično strukturo, kot sta vojska in policija, v kateri delujeta tako kultura molka kot tudi visoko pričakovanje glede samonadzora in individualne trdnosti.

Na podlagi navedenega sklepamo, da sta marginalizacija in stigmatizacija duševnega zdravja izrazitejši v organizacijskih kulturah, ki so močno maskulinizirane (npr. vojska, policija), kot pa v tistih, ki jih zaznamujejo bolj feminizirane vrednote. To pa tudi pomembno prispeva k posameznikovi sposobnosti soočanja s stresom, razvijanju psihološke odpornosti in učinkovitemu odzivu v kriznih situacijah. Ključno vlogo pri (de)stigmatizaciji psihosocialne podpore imajo vodstveni kadri in sodelavci, ki s svojim odnosom, ravnanjem in zgledom pomembno vplivajo na motivacijo zaposlenih glede iskanja pomoči in na normalizacijo tovrstnih praks v organizacijskem okolju.

Vodenje: eden od stebrov odpornosti in motivacije

Če smo analizo začeli s prepletom družinskega in delovnega socialnoekološkega mikrookolja ter vloge spola v obeh in jo nadaljevali na ravni posameznika ter njegovega dojemanja stresa in strategij spoprijemanja z njim, se sedaj vračamo k mikroravni delovnega okolja in z njim povezanega vodenja. Učinkovito

vodenje in timsko delo pomembno vplivata na odzivnost in psihološko dobrobit zaposlenih. Ugotavljamo, da vodenje predstavlja enega ključnih stebrov pri gradnji odpornosti in pripravljenosti zaposlenih v kritičnih poklicih, kar se odraža tako pri obvladovanju stresorjev in spoprijemanju s posledicami delovanja v kriznih razmerah kot tudi pri usklajevanju zahtev dela in družinskega življenja.

Analiza rezultatov obeh raziskav razkriva, da zaposleni v kritičnih poklicih prepoznavajo ključen pomen vodenja v različnih okoliščinah – od preventivnih ukrepov za učinkovitejše odzivanje na krizne razmere (npr. pandemija v zdravstvu), spodbujanja rednih pogovorov s psihologom za zmanjšanje stigmatizacije (npr. v policiji) do transparentnega in strokovnega vodenja z osebnim zgledom (npr. v vojski). Pozitivni odnosi v delovnem okolju so se v preteklih študijah¹² izkazali za pomemben mehanizem spoprijemanja s stresom in za dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo s službo. Jasno je, da negativni odnosi ustvarjajo nasprotno učinke, torej so lahko dejavnik tveganja za odpoved delovnega razmerja.

Podrobnejša analiza rezultatov projekta v Slovenski vojski kaže na kritično presojo vodenja na vseh ravneh vojaške organizacije, pri čemer se pričakovanja razlikujejo glede na položaj in status anketiranih. Izpostavlja se osnovna potreba po spoštovanju posameznikovega dostojanstva. Ugotavljamo, da pripadniki/-ice od svojih nadrejenih pričakujejo profesionalno etiko, vodenje z zgledom in strokovnost. Nikakor ne cenijo arbitrarnega odločanja, arogance in podcenjevanja podrejenih. Prerez stanja nam razkrije pomanjkanje znanja na področju komuniciranja in reševanja konfliktov v delovnem okolju. Močno pa so prisotna tudi pričakovanja glede pravičnega, transparentnega in odgovornega vodenja, ki temelji na spoštovanju vseh sodelavcev, tako nadrejenih kot tudi podrejenih.

Strukturni model vplivov pozitivnega in negativnega vodenja na motivacijo in namero ostati zaposlen v SV pa pokaže, da se motivacija za nadaljnje delo in namera ostati zaposlen v SV statistično značilno izboljšata, če je prisotno pozitivno vodenje (Vuga Beršnak et al., 2025). Čeprav k zadrževanju kadra prispevajo tudi številni drugi dejavniki – kot so transparentni plačni sistemi, jasno definirane karierni poti in ugodna organizacijska klima – pa pozitivno vodenje ostaja eden izmed ključnih elementov pri oblikovanju spodbudnega delovnega okolja in pri krepitvi poklicne motivacije.

V nadaljevanju bomo osvetlili razloge za vztrajanje v pohlepem in časovno ter čustveno zahtevnem poklicu, pri čemer se bomo osredotočili na najbolj pohlepno in maskulinizirano izmed preučevanih organizacij, tj. Slovensko vojsko.

12 Tudi v raziskavah, opravljenih v Sloveniji (projekt MilFam).

Zakaj vztrajati v telesno, čustveno in psihološko zahtevnem poklicu?

Raznoliki dejavniki vplivajo na odločitev za prostovoljno fluktuacijo, pri čemer čustveno in časovno obremenjujoče delo predstavlja le enega izmed njih. Z uporabo socialnoekološkega modela smo zato analizirali preplet dejavnikov, ki zaposlene motivirajo, da kljub številnim negativnim vidikom in posledicam dela vztrajajo v poklicih kritičnega pomena za družbo in državo.

Poleg vodenja, ki ima – kot smo poudarili v prejšnjem poglavju – pomembno vlogo, smo identificirali še več drugih dejavnikov, predstavljenih v nadaljevanju. Eden ključnih je finančni okvir. Analiza odgovorov STAS kaže, da je zaznava pravičnosti in transparentnosti pri plačilu in dodeljevanju dodatkov pomemben vir zaupanja pripadnikov v vojaško organizacijo. Dodatki omogočajo zvišanje povprečne osnovne plače nad družbeno povprečje, kar prispeva k izboljšanju socialnega statusa, ugleda, zadovoljstva in zunanje motivacije. Finančni okvir pa vpliva tudi na notranjo fluktuacijo, zlasti v povezavi s kariernim napredovanjem in prehodi po določeni starosti. Pripadniki pogosto zaznavajo obratno razmerje med napredovanjem (oziroma menjavo delovnega mesta) in višino plačila, pa tudi zmanjšanje dohodka po prehodu na civilno delovno mesto. Naravno je, da zaposleni z leti izkušenj, izobraževanjem in usposabljanji pričakujejo višje prejemke, ne pa njihovega zmanjšanja. To ni pomembno le za kakovost življenja, temveč tudi za občutek vrednotenja dela in priznavanja s strani organizacije ter za ohranjanje družbenega ugleda.

Pomembna je tudi organizacijska kultura, pri čemer je bilo izpostavljeno uje-manje lastnih vrednot z vrednotami organizacije, zaupanje v poveljniški kader, njegovo osebno integriteto in profesionalnost, občutek, da poveljniki/-ice delujejo v dobro enote, občutek smiselnosti in koristnosti dela ter zaznava družbenega ugleda SV. Na motivacijo vplivajo tudi infrastruktura in sredstva, s katerimi morajo zaposleni opravljati svoje delo. Na tem področju ima SV še veliko možnosti za izboljšave, pri čemer je pričakovati, da bodo sodobnejši prostori, vadišča in oprema pripomogli k večjemu zadovoljstvu in motivaciji. Poudarili bi še usklajevanje dela in prostega časa oz. družinskega življenja, pri čemer se kažejo začetki nezadovoljstva s spodbudami in ukrepi SV. Pripadniki/-ice se zavedajo, v kolikšni meri jim njihove družine, ki podpirajo pogoste odsotnosti, dnevne delovne migracije, izostanke v vsakdanjem življenju idr., nudijo oporo in v kolikšni meri svoje vsakdanje življenje prilagajajo potrebam SV. Prevladujočo zahtevo vojaške organizacije po zelo intenzivnem angažmaju njenih pripadnikov želijo izravnati z višjim socialnim statusom in drugimi ugodnostmi za družino. S tem bi bile

povezane tudi sekundarne ugodnosti, kot so najem kredita po ugodnejši obrestni meri, najem službenega stanovanja po ugodni ceni, uporaba počitniških zmogljivosti in podobno. Vedno pomembnejše postaja tudi zagotovilo, da bosta država in Slovenska vojska poskrbeli za pripadnike ob njihovih poškodbah ter za družine ob njihovi smrti.

Kako motivirati vojake in vojakinje?

V nadaljevanju nas je zanimalo, kateri dejavniki (prediktorji) – izhajajoč iz individualne, mikro- in makrosocialnoekološke ravni – neposredno vplivajo na (a) motivacijo in na (b) namero ostati zaposlen v SV. Oboje smo ugotavljali s pomočjo multivariatne regresijske analize.

Model z vključenimi vsemi prediktorji pojasnjuje 53 % variance (*adjusted R*²), pri čemer so statistično značilni pozitivni dejavniki, ki vplivajo na motivacijo naslednji: zadovoljstvo z možnostjo za napredovanje ($\beta = 0,287$, sig. = 0,008), spodbudno delovno okolje ($\beta = 0,185$, sig. = 0,049), pogoji dela so v SV boljši kot kje drugje ($\beta = 0,177$, sig. = 0,011), družbeni ugled SV in vojaškega poklica ($\beta = 0,123$, sig. = 0,047), bližina delovnega mesta ($\beta = 0,121$, sig. = 0,022). Pogoji dela lahko segajo od makroravni, torej formalnih pogojev, opreme, plačila idr., ki jih zagotavlja institucija, do mikroravni, torej neposrednega delovnega okolja, odnosov, fleksibilnosti, vodenja idr.

Če opazujemo zgolj dejavnike na individualni ravni, ugotovimo, da v celotnem vzorcu na motivacijo pomembno vplivajo smiselnost dela ($\beta = 0,228$, sig. < 0,001), usklajenost lastnih vrednot z vrednotami SV ($\beta = 0,255$, sig. < 0,001), finančna nagrada ob podpisu pogodbe ($\beta = 0,157$, sig. < 0,001) in predvidljivost dela ($\beta = 0,109$, sig. = 0,034). Iz mikroravni izhajajo dejavniki, ki jih prepoznamo v neposrednem delovnem okolju in družini oziroma v ožjem socialnem okolju. V celotnem vzorcu se ponovno izkaže vpliv bližine delovnega mesta ($\beta = 0,075$, sig. = 0,037). Nadalje na motivacijo za delo pomembno vplivajo odnosi z nadrejenimi ($\beta = 0,132$, sig. = 0,023), spodbudno delovno okolje ($\beta = 0,194$, sig. = 0,001) in podpora družine delu v SV ($\beta = 0,079$, sig. = 0,045). Podobno kot pri celovitem modelu pa se tudi na mikroravni izkaže vpliv percepcije, da so pogoji dela v SV boljši, kot bi bili pri drugem delodajalcu ($\beta = 0,177$, sig. < 0,001). Dejavniki, ki izhajajo iz makroravni s statistično značilnim vplivom na motivacijo so višina plače ($\beta = 0,152$, sig. = 0,033), pravični kriteriji za napredovanje ($\beta = 0,175$, sig. = 0,004), percepcija boljših pogojev dela (ki se pojavi tako med mikro- kot makrodejavniki in ima na obeh ravneh ter v skupnem in vojaškem vzorcu značilen vpliv) ($\beta = 0,298$, sig. < 0,001 in $\beta = 0,408$, sig. < 0,001) in dostopnost podpore

pri obvladovanju stresa in duševnih stisk ($\beta = 0,173$, sig. = 0,006). Mejni vpliv pa prepoznamo še pri družbenem ugledu SV in vojaškega poklica ($\beta = 0,110$, sig. = 0,054), kar se je kot dejavnik vpliva izrazilo že v celovitem modelu.

Vidimo lahko, da motivacijo za delo v SV po mnenju anketiranih pripadnikov in pripadnic SV krepijo ugodni pogoji dela, kamor sodijo odnosi z nadrejenimi in sodelavci, vodenje, ustrezna finančna nagrada, osmišljanje dela. Nadalje pa tudi spoštovanje vojaškega poklica v družbi in s strani delodajalca – Slovenske vojske.

Ostati ali poiskati službo drugje?

276

Model dejavnikov, ki izhajajo iz treh socialnoekoloških ravni in vplivajo na namero ostati zaposlen v Slovenski vojski, v celotnem vzorcu pojasnjuje 48 % variance (*adjusted R²*). Na zadrževanje zaposlenih statistično značilno vplivajo smiselnost dela ($\beta = 0,204$, sig. = 0,022 in $\beta = 0,307$, sig. = 0,046 v vojaškem podvzorcu), podpora družine delu v SV ($\beta = 0,130$, sig. = 0,030) in percepcija, da so pogoji dela ($\beta = 0,157$, sig. = 0,037) ter plačilo v SV ($\beta = 0,192$, sig. = 0,024) boljši kot v drugih primerljivih zaposlitvah.

Na individualni ravni imajo pomemben pozitiven vpliv smiselnost dela ($\beta = 0,172$, sig. = 0,003), usklajenost lastnih vrednot z vrednotami SV ($\beta = 0,162$, sig. = 0,006), finančna nagrada ob podpisu pogodbe ($\beta = 0,162$, sig. < 0,001) in predvidljivo delo ($\beta = 0,155$, sig. = 0,006).

Na mikroravni na namero ostati zaposlen pomembno vplivajo možnost za napredovanje ($\beta = 0,136$, sig. = 0,013), podpora družine ($\beta = 0,151$, sig. < 0,001) in percepcija, da so pogoji dela v SV boljši, kot bi bili pri drugem delodajalcu ($\beta = 0,260$, sig. < 0,001). Na makroravni pa so med pomembnejšimi in statistično značilnimi dejavniki zadovoljstvo z višino plače ($\beta = 0,177$, sig. = 0,021), dopustnost podpore pri obvladovanju stresa in duševnih težavah ($\beta = 0,137$, sig. = 0,037), zadovoljstvo z vojaško disciplino ($\beta = 0,123$, sig. = 0,050) in pogoji dela, ki so boljši kot drugje ($\beta = 0,255$, sig. < 0,001).

K razmisleku o nadaljevanju kariere poti v SV torej pomembno prispevajo različni dejavniki, med katerimi prevladujejo naslednji: ugodni pogoji dela (od vodenja do organizacije dela in drugih finančnih ter nefinančnih dejavnikov), podpora družine, ustrezno plačilo (različne oblike – od osnovne plače do transparentnega dodeljevanja dodatkov), osmišljanje dela ter ujemanje lastnih vrednot z vrednotami organizacije.

Sklepne ugotovitve

Ko skušamo odgovoriti na vprašanje, katere so skupne značilnosti zaposlitve v kritičnih poklicih, ki sta jih osvetlila oba projekta, ugotavljamo, da so vsi trije preučevani poklici ospoljeni in prežeti s spolno povezanimi stereotipi, kar neugodno vpliva na duševno zdravje, spoprijemanje s stresom in na uravnotežen odnos med delom in družino. Kljub razmeroma visoki ravni enakopravnosti v slovenski družbi imajo ženske, zaposlene v kritičnih poklicih, še vedno občutek dvojne obremenjenosti, ki izhaja iz družinskih in družbenih pričakovanj na eni strani in kariernih pritiskov na drugi. Hkrati pa ne zaznavamo ugodnejšega položaja moških v delovnem okolju, saj se tudi oni pogosto znajdejo med Scilo in Karibdo, pri čemer jim – še posebej v moškosrediščnih organizacijah – tako zahteve dela kot tudi njihov spol neformalno otežujejo enakopravno udeležbo v družinskem življenju, ne da bi pri tem tvegali stigmatizacijo ali karierni zastoj, četudi so te pravice formalno, torej zakonsko, zagotovljene. Nadalje, prežetost s spolnimi stereotipi opazamo tudi pri prepoznavanju delovanja v kriznih razmerah in spoprijemanju z njegovimi posledicami. Če je za ženske iskanje psihološke pomoči družbeno sprejemljivo, pa je to za moške mnogo manj. Še posebej, ponovno, v moškosrediščnih organizacijah, v katerih neformalna kultura нареkuje strogo obvladovanje čustev, obvladovanje stresa in potlačitev morebitnih duševnih stisk. Sistemski ukrepi in podpora so sicer na voljo, vendar pa se jih poslužujejo le redki, saj jih povezujejo s stigo in kariernim zastojem. Umanjka tudi zaupanje v učinkovitost in anonimnost psihološke pomoči. Potreben bi bil celovit pristop k destigmatizaciji duševnega zdravja, posebej v moškosrediščnih organizacijah, v katerih prevladuje kultura zatiranja čustev, prikrivanja ranljivosti ter poveljevanja trdnosti, moči in čustvene neobčutljivosti. Ključno je spremeniti sedanji model psihološke podpore, ki je pogosto razumljen kot orodje za podporo nadrejenim, in ne kot storitev, ki je namenjena vsem zaposlenim v kritičnih poklicih. Za učinkovito uvedbo sprememb je treba zgraditi zaupanje v psihološko podporo in odpraviti strah, da bi njena uporaba negativno vplivala na nadaljnjo karierno pot posameznika. Pomemben korak k zmanjševanju stigme bi bila tudi redna uporaba psihološke podpore s strani vodstvenega kadra – s tem bi morda nadrejeni normalizirali skrb za duševno zdravje.

Nadalje raziskavi nakazujeta potrebo po okrepitvi kakovostnega vodenja v vseh preučevanih organizacijah. Neposredno nadrejeni so namreč ključni pri izgrajevanju odpornosti in spoprijemanju s posledicami kriz. Rezultati kažejo na prisotnost nezaupanja ali dvoma v osebno predanost in etiko nadrejenih, kar ima lahko v kritičnih poklicih tragične posledice. Nujno bi bilo treba vodstvene kom-

petence okrepiti z vsebinami, kot so komuniciranje, reševanje konfliktov, mediacija, strokovnost, etika, vrednote idr., v zdravstvu in deloma policiji pa tudi z znanji v zvezi z vodenjem v kriznih situacijah.

Naslednji pomemben vidik odpornosti in delovanja v kritičnih poklicih se nanaša na stresorje, ki so tako operativne kot tudi organizacijske narave. Kljub temu pa se zdi, da predstavljajo večji izziv prav organizacijski stresorji, saj bi bilo njihov učinek mogoče zmanjšati, vendar so vse preučevane organizacije po mnenju zaposlenih pri tem neuspešne. Tako se adaptivno spoprijemanje s stresom preleva predvsem na posameznika in mehanizme, ki jih ta razvije sam, oziroma na njegovo varnostno socialno mrežo. Ob športnih aktivnostih, manifestaciji, pogovoru ipd., pa se pojavljajo tudi manj kakovostne in dolgoročno potencialno škodljive prakse, kot na primer uživanje alkohola ali drugih psihoaktivnih substanc ter zloraba zdravil.

Kot je že bilo ugotovljeno v prejšnjih raziskavah (Vuga Beršnak in Juvan, 2013; Vuga Beršnak et al., 2023) je, ne le v primeru vojaške organizacije, ampak tudi pri ostalih zaposlenih v kritičnih poklicih, ključni steber podpore družina. Slednja tvori enega od elementov varnostne mreže, ki jo zaposleni stkejo v svojem socialnem okolju. Ob tem pa je družina brez dvoma tista, ki plača najvišjo ceno pohlepnosti, ne le v vojaški organizaciji, ampak tudi v različnih kritičnih poklicih, v katerih se zaposleni morajo odzivati na krizne dogodke. Ugotovitve kažejo, da so krize zaostrele že obstoječa institucionalna pričakovanja glede stalne razpoložljivosti, čustvenega nadzora in prednostnih delovnih nalog. Obe omenjeni vrsti stresorjev – operativni in organizacijski – prežemata tudi družinsko življenje, saj se iz dela v družino prelivata skozi vsakdanje rutine in komunikacije. To dodatno obremeni družine in povzroča sekundarni stres ter krepi medsebojno povezanost poklicnega in zasebnega življenja. Po drugi strani pa se lahko tudi družina prelevi iz tihega podpornega stebra v vir stresa.

Ob družinski mreži se kaže še izjemen pomen horizontalne varnostne mreže v delovnem okolju, ki jo tvorijo sodelavci in sodelavke, s katerimi lahko zaposleni v kritičnih poklicih predelajo določene situacije, se spoprimejo s posledicami kriz in s tem krepijo svojo odpornost.

In kaj nam raziskava ponudi v odgovor na drugo raziskovalno vprašanje, zakaj torej zaposleni, kljub vsej pohlepnosti in zahtevnosti sodobnih delovnih razmer, vztrajajo v vojaškem poklicu?

Podrobnejša analiza enega od preučevanih kritičnih poklicev nam razkrije, da je za ugotavljanje motivacije in namere ostati zaposlen treba uporabiti socialnoekološko modeliranje, saj na posameznike vpliva vrsta medsebojno prepletajočih se dejavnikov. Navkljub vsem latentnim in odkritim dejavnikom tveganja zaposlene, vsaj v SV, za delo motivira zadovoljstvo z možnostjo za napredovanje, spodbudno

delovno okolje (tako glede kolektiva in vodenja kot tudi ustreznega plačila in transparentne karijerne poti), boljši pogoji dela kot pri drugih delodajalcih, zadoščenje ob opravljanju dela (ki se kaže tudi v družbenem ugledu) in bližina delovnega mesta (ki se tesno prepleta z usklajevanjem med delom in družino ter zadovoljstvom družine).

Regresija je razkrila, da na namero ostati zaposlen ne vplivajo povsem enaki dejavniki kot na samo motivacijo. Pomembni so predvsem smiselnost dela, podpora družine, percepcija, da so pogoji dela ter plačilo v SV boljši kot v drugih primerljivih zaposlitvah. Statistično mejni vpliv imata tudi zadovoljstvo z delovnimi obremenitvami in možnost napredovanja.

Delo v vseh preučevanih kritičnih poklicih je telesno, psihološko, čustveno in družinsko obremenjujoče, pa vendarle zaposleni v njem vztrajajo, in sicer zaradi različnih razlogov, med katerimi izstopata osmišljanje dela in občutek lastne koristnosti. Oba dejavnika sta povezana z družbenim priznanjem poklica in s podporo države, ki se izražata v družbenem ugledu in ustreznem plačilu, kar zaposlenim v kritičnih poklicih omogoča ohranjanje dostojnega in kakovostnega življenja.

Rezultati dveh ločenih raziskav kažejo presenetljivo ujemanje značilnosti dela in odzivov nanj v preučevanih kritičnih poklicih, kar omogoča primerjavo in kakovostni medinstitucionalni prenos dobrih praks ter odpravo pomanjkljivosti.

Viri

- Acker, Joan. 1990. »Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations«. *Gender & Society* 4 (2):139–58.
- Beck, Ulrich, in Elisabeth Beck-Grensheim. 2002. *Individualization: Institutionalized Individualism and Its Social and Political Consequences*. London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publications.
- Bevan, Malcolm P., Priest Sally J., Plume Ruth C. in Emma E. Wilson. 2022. Emergency First Responders and Professional Wellbeing: A Qualitative Systematic Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(22): 146–149. <https://doi.org/10.3390/ijerph192214649>
- Bubeck, Diemut Elizabeth. 1995. *Care, gender and justice*. Oxford: Oxford University Press.
- Carleton, R. Nicholas, Tracie O. Afifi, Tamara Taillieu, Sarah Turner, Julia E. Mason, Rosemary Ricciardelli, Donald R. McCreary, Adam D. Vaughan, Gregory S. Anderson, Rachel L. Krakauer, Elizabeth A. Donnelly, Ronald D. Camp II, Dianne Groll, Heidi A. Cramm, Renée S. MacPhee, in Curt T. Griffiths. 2020. »Assessing the Relative Impact of Diverse Stressors among Public Safety Personnel«. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 17 (4): 1234. <https://doi.org/10.3390/ijerph17041234>.

- Connell, R. W., in James W. Messerschmidt. 2005. »Hegemonic masculinity: Rethinking the concept«. *Gender & Society* 19 (6): 829–859. <https://doi.org/10.1177%2F0891243205278639>.
- Connell, Raewyn. 2012. *Moškosti*. Ljubljana: Krtina.
- Corrigan, Patrick. 2004. How stigma interferes with mental health care. *American Psychologist*, 59(7): 614–625. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.59.7.614>
- Dunivin, Karen O. 1994. »Military culture: Change and continuity«. *Armed Forces & Society* 20 (4): 531–547.
- Gavin, Paul, in Cody N. Porter. 2024. »Understanding the Impact of Organisational and Operational Stressors on the Mental Health of Police Officers in Ireland«. *Police Practice and Research* 26 (1): 90–100. <https://doi.org/10.1080/15614263.2024.2364247>.
- Hanlon, Niall. 2012. *Masculinities, Care and Equality: Identity and Nurture in Men's Lives*. Basingstoke: Palgrave Macmillan London.
- Haugen, Peter T., McCrillis Aileen M., Smid Geert E. in Mirjam J. Nijdam. 2017. Mental health stigma and barriers to mental health care for first responders: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Psychiatric Research*, 94: 218–229. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychires.2017.08.001>
- Hochschild, Arlie Russell. 1997. *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. New York: Metropolitan / Holt
- Mrženjak, Majda (ur.). 2016. *Spremembe očetovstva: moški med delom in starševstvom*. Ljubljana: Mirovni inštitut.
- Žaucer, Barbara, Nevenka Černigoj Sadar, Aleksandra Kanjuro-Mrčela, in Nada Stropnik. 2011. *Delo in družina: s partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja*. Urednici Nevenka Černigoj Sadar in Aleksandra Kanjuro-Mrčela. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Založba FDV.
- Kovitz, M. 2003. »The Roots of Military Masculinity« v *Military Masculinities; Identity and the State*. urednik Paul R. Higate. Westport: Praeger Publishers. 1–14.
- Kunzler, Angela M., Jutta Stoffers-Winterling, Marlene Stoll, Alexander L. Mancini, Sophie Lehmann, Manpreet Blessin, Donya Gilan, Isabella Helmreich, Frank Hufert, in Klaus Lieb. 2021. »Mental health and psychosocial support strategies in highly contagious emerging disease outbreaks of substantial public concern: A systematic scoping review«. *PLOS ONE* 16 (2): e0244748. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0244748>.
- Lorber, William, in Hector A. Garcia. 2010. »Not supposed to feel this: traditional masculinity in psychotherapy with male veterans returning from Afghanistan and Iraq«. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training* 47 (3): 296–305.
- Oakley, Ann. 2000. *Gospodinja*. Ljubljana: *CF.
- Purba, Amrit in Evangelia Demou. 2019. The Relationship between Organisational Stressors and Mental Wellbeing within Police Officers: A Systematic Review. *BMC Public Health*, 19: 1286. <https://doi.org/10.1186/s12889-019-7609-0>
- Ricciardelli, Rosemary, Joy C. MacDermid, in Lorna Ferguson. 2024. »Introduction to Occupational Stress Injuries: Operational and Organizational Stressors Among Public

- Safety Personnel» v *Occupation Stress Injuries: Operational and Organizational Stressors Among Public Safety Personnel*, uredniki Rosemary Ricciardelli, Joy C. MacDermid in Lorna Ferguson. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003424253>.
- Scambor, Elli, Nadja Bergmann, Katarzyna Wojnicka, Sophia Belghiti-Mahut, Jeff Hearn, Øystein Gulvåg Holter, Märk Gärtner, Majda Hrzenjak, Christian Scambor, in Alan White. 2014. »Men and Gender Equality: European Insights«. *Men and Masculinities* 17 (5): 552–577.
- Vinko, Matej, Kofol Bric Tatjana, Korošec Aleš, Tomšič Sonja in Mitja Vrdelja (ur.). 2018. *Kako skrbimo za zdravje? Z zdravjem povezan vedenjski slog prebivalcev Slovenije 2016*. Ljubljana: Nacionalni inštitut za javno zdravje.
- Vogel, David L., Wade Nathaniel G. in Hackler Ashley H. 2007. Perceived Public Stigma and the Willingness to Seek Counseling: The Mediating Roles of Self-Stigma and Attitudes toward Counseling. *Journal of Counseling Psychology*, 54(1): 40–50. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.54.1.40>
- Vuga Beršnak, Janja. 2021. Kulturne značilnosti slovenske družbe in njen odnos do varnosti: vojska na stičišču zahtev države, pričakovanj družbe in lastne pohlepnosti. Ljubljana: Založba FDV.
- Vuga Beršnak, Janja, Miha Šlebir, Andreja Živoder, Živa Humer, Gašper Ferme, Roškar, Saška, Vinko, Matej, Jelena Juvan, Ljubica Jelušič, in Bojana Lobe. 2025. *Med dolžnostjo in ranljivostjo: breme kompleksne krize skozi prizmo zdravstva, policije in Slovenske vojske*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Založba FDV.
- Vuga Beršnak, Janja, Jelena Juvan, Živa Humer, Andreja Živoder, Ljubica Jelušič, Alenka Švab, in Bojana Lobe. 2023. *Military Families' Health and Well-Being: A Socioecological Model of Risks*. Cham: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-23360-9>.
- Vuga, Janja, in Jelena Juvan. 2013. »Work-family conflict between two greedy institutions – the family and the military«. *Current Sociology* 61 (7): 1058–1077. DOI:10.1177/0011392113498881.
- Weiss, Eugenia L., in Jose E. Coll. 2011. »The Influence of Military Culture and Veteran The Influence of Military Culture and Veteran Worldviews on Mental Health Treatment: Practice Worldviews on Mental Health Treatment: Practice Implications for Combat Veteran Help-seeking and Wellness«. *International Journal of Health, Wellness, and Soicety* 1 (2): 75–86. DOI: 10.18848/2156-8960/cgp/v01i02/41168.
- Welsh, Margaux, Hannah Chimowitz, Janvi D. Nanavati, Nathan R. Huff, in Linda M. Isbell. 2021. »A qualitative investigation of the impact of coronavirus disease 2019 (COVID-19) on emergency physicians' emotional experiences and coping strategies«. *J Am Coll Emerg Physicians Open*. 2 (5): e12578. DOI:10.1002/emp2.12578. PMID: 34746921; PMCID: PMC8549858.
- Wendt, Douglas, in Kevin Shafer. 2016. »Gender and Attitudes about Mental Health Help Seeking: Results from National Data«. *Health & Social Work* 41 (1): 20–28. doi: 10.1093/hsw/hlv089.