



**ZPZR**

Zgodnja poklicna in  
zaposlitvena rehabilitacija  
v procesu vračanja na delo



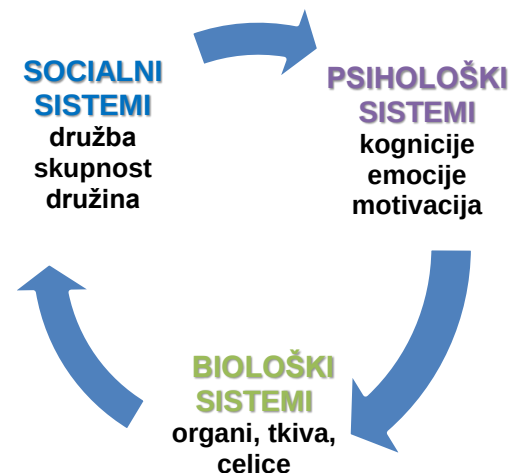
# Psihosocialna podpora pri vračanju na delo

mag. Petra Štampar, univ. dipl. psihologinja,  
vodja tima zaposlitvene rehabilitacije, Centerkontura d.o.o.,  
projekt ZPZR

# Kaj je bistveno pri vračanju na delo – psihosocialni vidik

1. Individualiziran pristop – celostno razumevanje posameznika, ki temelji na **bio-psiho-socialnem modelu zdravja**.
2. Razvijanje zaupanja - **psihološka pogodba**.
3. Spretno načrtovanje – izgradnja lastne učinkovitosti delavca, krepitev notranje moči in poklicne identitete.
4. Pomen organizacijske kulture.
5. Povezovanje – delodajalci, invalidi, strokovne službe, širše okolje.

# Bio-psiho-socialni model in principi celostnega razumevanja in interveniranja v rehabilitaciji



- Upošteva **dinamiko** in **proces** – mesto, ki ga nekdo zaseda na kontinuumu med zdravjem in boleznijo ni statično.
- Namesto razmišljanja le o vzrokih bolezni, usmerja pozornost tudi temu, kaj ljudem onemogoča, da bi ostali zdravi.
- Upošteva in razlaga **interakcije** med **socialnimi**, **psihičnimi** in **biološkimi dejavniki**, ki sodelujejo pri nastanku, razvoju in zdravljenju bolezni.

# Kako oseba zboli ali postane invalid?

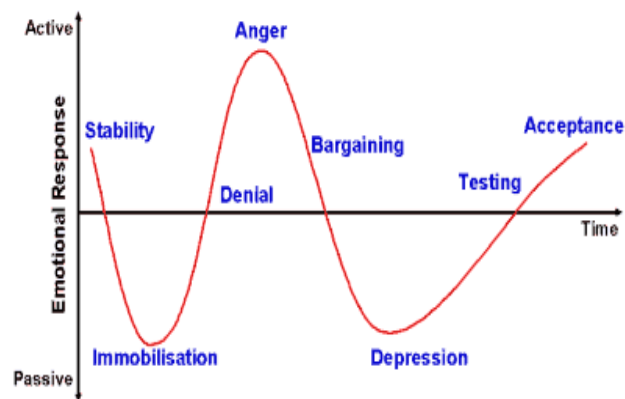
- Invalid od rojstva/ od mladih let?
- Nedavna invalidnost/ zdravstvene težave?
- Ali se pričakuje okrevanje?
- Ali stanje niha?
- Ali stanje napreduje?
- Ali je bolezen usodna?

# Potovanje skozi čas in čustva

- Obvladovanje izgube
- Obvladovanje spremembe
- Druge težave: denar, družina itd.
- Katera prepričanja prevladujejo  
(povezava z lastno učinkovitostjo)



# Kübler Ross-ova krivulja obvladovanja izgube



- Stopnja šoka/ stabilnosti: začetna paraliza ob slabi novici
- Stopnja zanikanja: poskusi izogibanja neizogibnemu
- Stopnja jeze: vznemirjen izbruh potlačenih čustev
- Stopnja barantanja: zaman iskanje izhoda
- Stopnja potrnosti: končno spoznanje neizogibnega
- Stopnja preizkušanja: iskanje realističnih rešitev
- Stopnja sprejemanja: končno najdenje poti naprej

# Kako vpliva delo na življenje posameznika?



- ekonomski vidik
- delo strukturira čas in regulira dejavnosti
- delo nudi možnosti za širjenje socialnih mrež
- delo zagotavlja socialni status in identiteto – *poklicna identiteta dopolni odgovor na vprašanje “Kdo sem?”*
- delo predstavlja sredstvo za osebni razvoj – s poklicno vlogo je povezan družbeni status in naša potreba po uveljavljanju.

# Razvoj poklicne identitete



poklicna identiteta ↔ druge identitete

Proces, v katerem se identificiramo s svojim poklicnim profilom oz. dejavnostjo na način, da se zaznavamo in doživljamo kot ločene in različne od ostalih poklicnih profilov.

V primeru nekompatibilnosti, preobremenjenosti z vlogami ali dvoumnih in nejasno definiranih vlogah, pa lahko pride do negotovosti in nestabilnosti oz. t.i. **difuznosti poklicne identitete**.



# Vpliv invalidnosti in prepričanj o zdravju na posameznikovo poklicno pot

- Kako posameznik vidi svojo invalidnost – njegova prepričanja in prepričanja bližnjih?
- Upoštevanje čustev pri izgubi oz. spremembi, če invalidnost nastopi pozneje.
- Bistveni del rehabilitacijskega procesa pri vračanju na delo = **upoštevanje prepričanj in predstav o sebi.**



- Načrtovanje dela, ki omogoča **izgradnjo občutka lastne učinkovitosti delavca** in posledično krepitev notranje moči.

# Razvijanje zaupanja – psihološka pogodba.

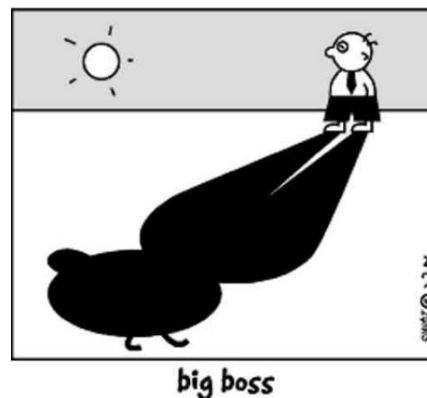


- Medsebojni odnosi, zaupanje in zadovoljstvo na delovnem mestu ter delovna uspešnost so pomembno povezani - bolj kot se pogosto zavedamo.
- Psihološka pogodba je ključni pojem v razumevanju delovnega vedenja ter odnosa med delodajalcem in zaposlenim.
- Pomembno je ravnotežje – večji vpliv na izid ima kršitev psihološke pogodbe!

# Kaj je psihološka pogodba

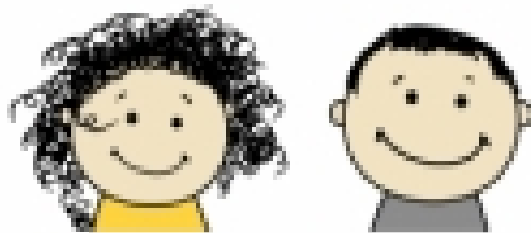
“Niz vzajemnih pričakovanj, ki se jih udeleženca v odnosu morda le motno zavedata, vendar svoj odnos kljub temu usmerjata drug k drugemu”.

(Levinson in sod., 1962)



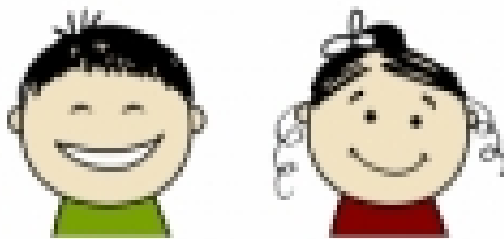
# Učenje iz izkušenj

Ponujam



Organizacija  
pričakuje

Pričakujem



Organizacija  
ponuja

# Razlike psihološke od pravne pogodbe

- Temelji na zaznavanju in ne na (pisnem) dogovoru.
- Je subjektivna.
- Vključuje celoten niz prepričanj.
- Je trajajoč proces vzajemne izmenjave.

# Kaj vpliva na mešanico PP?

- **Zunanji dejavniki**

(obstoječa pričakovanja, druge izkušnje, ekonomski + pravni dejavniki)

- **Organizacijski dejavniki**

(politika in praksa ravnanja s človeškimi viri)

- **Individualne in socialne razlike**

(osebnost, sposobnosti, socialne značilnosti)

# Vrste psihološke pogodbe

- **Transakcijska**

(izrecna, specifična, omejena v obsegu, pogosto ekonomska, npr. plačilo za delo)

- **Odnosna**

(širša, odprta, subjektivno razumljena, npr. varnost zaposlitve v zameno za zvestobo)

# Ključni pojmi

- Ravnotežje
- Kršitev:

“velika ideja v okviru teorije psihološke pogodbe” (Conway and Briner, 2005)

**Prelomljene obljube imajo večji učinek kot izpolnjene (motivacijska teorija).**

# Zakaj je pojem kršitve pomemben?

- Lahko pojasni, kaj se dogaja.
- Ima močan vpliv na stališča in vedenje delavca.
- Se jo lahko uporabi za ponovno uravnoteženje pogodbe.



# Kako PP vpliva na vaše delo?

- Uporaba pojma vas lahko vodi k oblikovanju ustreznih splošnih ukrepov.
- Pri delu s posamezniki, ki se vračajo na delo, dober način predstavlja preverjanje in usklajevanje pričakovanj.
- Če tega ne preverite, so možnosti za neuspeh veliko večje.

# Izidi uravnotežene psihološke pogodbe

- Zadovoljstvo pri delu.
- Občutek lastne uspešnosti.
- Zavezanost organizaciji.
- Prevezemanje odgovornosti.
- Večja odpornost na stres.
- Lažja vrnitev na delo po bolezni ali poškodbi.



Hierarhija motivov po Maslowu

# Spretno načrtovanje – izgradnja in uporaba lastne učinkovitosti pri načrtovanju

- Fleksibilnost
- Postopni uspehi – izgradnja občutka lastne učinkovitosti
- Izogibanje neuspehu
- **Postopno vračanje na delo**
- Kakovost dela (učenje brez napak)
  - Količina dela
  - Zagotavljanje varnega dela
  - Socialni in okoljski dejavniki

# Pomen organizacijske kulture

Prepoznavanje pomembnih elementov organizacijske kulture skritih v ozadju neskladij in konfliktov, ki jih zaznavamo v določenem delovnem okolju/organizaciji.





# Organizacijska kultura

**Je vsota splošno sprejetih prepričanj, vrednot, norm, stališč, pričakovanj, ki so se izoblikovale v določeni organizaciji in govorijo o tem:**

- kaj je pomembno v zvezi z delom,
  - kako je potrebno razumeti določene dogodke in situacije,
  - kakšno ravnanje je najprimernejše
- ...

# Znotraj organizacij se običajno oblikuje enotna kultura – podprta s kulturo širšega družbenega okolja

Zaposleni se večinoma niti ne zavedajo, da uporabljajo vnaprej dogovorjene in določene pristope, ki bi lahko bili tudi drugačni – temeljna vodila postanejo sama po sebi dobra ali slaba, brez dvoma.

*„Pri nas smo vedno tako delali.“*

**PREVLADUJOČE PREPRIČANJE V PROIZVODNEM PODJETJU:**

*“Visoke zahteve do delavcev so temelj učinkovitega dela.”*



*“Učinkovitost bi lahko bila pomembno boljša.”*

# PREPRIČANJE, KAKO JE TREBA DELATI, DOLOČA ODZIVANJE VODJE NA RAVNANJE PODREJENIH:

“VODJA je odgovoren  
za UČINKOVITOST  
delavcev. “



“To bi lahko dosegli, če bi se bolj  
potrudili.”

“Zdaj pa je čas, da si zaslužite svojo  
plačo.”

“Jezi me, ker ne dosegate pričakovanih  
rezultatov! ”

“VODJA je  
odgovoren za  
DOBRO DELO in  
VODENJE  
delavcev.”



“Kje je težava?”

“Kako bomo to rešili?”

“Kako vam lahko  
pomagam?”



# Različne organizacijske kulture

Različne org. kulture je mogoče razdeliti po dveh dimenzijah:

- 1. INSTRUMENTALNI** – glede na stopnjo nadzora in storilnosti
- 2. ODNOSNI** – glede na kakovost socialne povezanosti in kakovost medsebojnih odnosov oz. počutja

stopnja storilnosti in nadzora

## **STORILNOSTNA KULTURA**

**Poudarjena je storilnost, skrb za medosebne odnose in dobro počutje je nizka.**

Visoka pričakovanja, delavnost, disciplina, hierahija, tekmovalnost, spoštovanje avtoritete, zunanja motivacija.

## **ANOMIČNA KULTURA PREŽIVETI**

Nizka morala, slabo vodenje, konflikti, popuščanje zahtevam po storilnosti, občutek neuspešnosti, izgorevanje.

## **KULTURA DOBRE SKUPNOSTI**

**Delavec, ki se dobro počuti, je tudi (bolj) uspešen.**

Spoštovanje, prijaznost, dobri odnosi, strpnost, medsebojna podpora, notranja motivacija.

kakovost socialne povezanosti in medsebojnih odnosov

# NEPRILAGOJENA STORILNOSTNA KULTURA POGOSTO VODI V ANARHIČNO

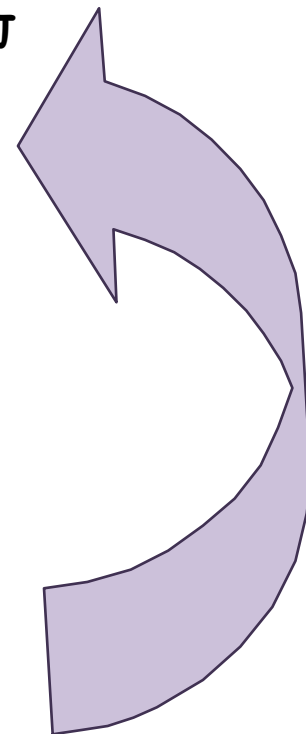
SLABO VODENJE, NEJASNA PRAVILA, SLAB NADZOR, NEENOTNA  
ali SKRAJNA NEUSKLAJENOST CILJEV, VREDNOT, PRIČAKOVANJ  
...



KONFLIKTI MED PODSISTEMI, SLABA KLIMA, OBČUTEK  
NEUSPEŠNOSTI, VISOK NIVO STRESA, EMOCIONALNA  
IZČRPANOST, IZGOREVANJE ...



POPUŠČANJE ZAHTEVAM PO STORILNOSTI, IZOGIBANJE  
oz. POMANJKANJE KOMUNIKACIJE in MEDSEBOJNE  
PODPORE - KONFLIKTI, ABSENTIZEM in DRUGE OBLIKE  
"ZAŠČITNEGA" VEDENJA.



Pogosto ljudje izgorevajo zaradi slabih odnosov znotraj delovnega okolja, ne le preobilice dela.

To izhaja iz občutka, da **nikoli nismo dovolj dobri**, da je **vedno treba narediti več in bolje** – posledično se ljudje ujamejo v položaj, ko ne znajo več preceniti, kdaj je dovolj in se je treba ustaviti.

### Past pozitivne psihologije!

*„Sami smo odgovorni za svoje življenje!“* to so storilnostno naravnane korporacije z veseljem ponotranjile –

*„Če ne zmoreš dela, če se slabo počutiš, je to tvoj problem.“*

# Kaj gre lahko narobe pri vračanju na delo – psihosocialni vidik?

- (Pre)hitre spremembe in **previsoke zahteve** z ozirom na kadrovsko opremljenost - novo nastala „invalidnost“ le še dodaten problem (kaplja čez rob).
- Odnos neposrednih vodij, sodelavcev.
- (Ne)sprejemanje lastnih omejitev in posledično potrebnih sprememb v delovnem okolju - **strah pred izgubo položaja** v vrednostni hierarhiji organizacije.
- Omejena infrastruktura/ zmogljivosti/ znanje.
- Največja ovira za spremembe je **miselnost ljudi** – se praviloma **spreminja počasi**.



**ZPZR**

Zgodnja poklicna in  
zaposlitvena rehabilitacija  
v procesu vračanja na delo

 CenterKontura

***“Ustanova je vredna  
toliko, kolikor je vredna  
komunikacija v njej.”  
(J. Bečaj)***

