

A kiegészítés jelensége

Kiss Julianna és Rajna Marcell
SHL Hungary Kft.



A kiégés fogalma és születése

"Az emberi lélek eróziója. Egy olyan jelenség, amely fokozatosan és folyamatosan élénkül az idő múlásával, lefelé mutató spirálba helyezve az embereket..." (Maslach & Leiter, 1997, 17. Idézi: Leiter és mtsai, 2015)

Herbert Freudenberger (1974): „Burn out”



A kiégés dimenziói, ismertetőjelei

- Krónikus kimerültség (érzelmi, kognitív, fizikai)
 - „Üresnek érzem magam belül...”
 - „Sürgősen szabadságra kell mennem”
 - „Nincs több erőm...”
- Deperszonalizáció/Cinizmus
- Hatékonyságcsökkenés



A kiégés fázisai és folyamata

- I. Aktivitás (idealizmus, realizmus)
- II. Menekülés és visszavonulás (kiábrándulás, frusztráció)
- III. Elszigetelődés és passzivitás (apátia)



A kiégés által érintett területek

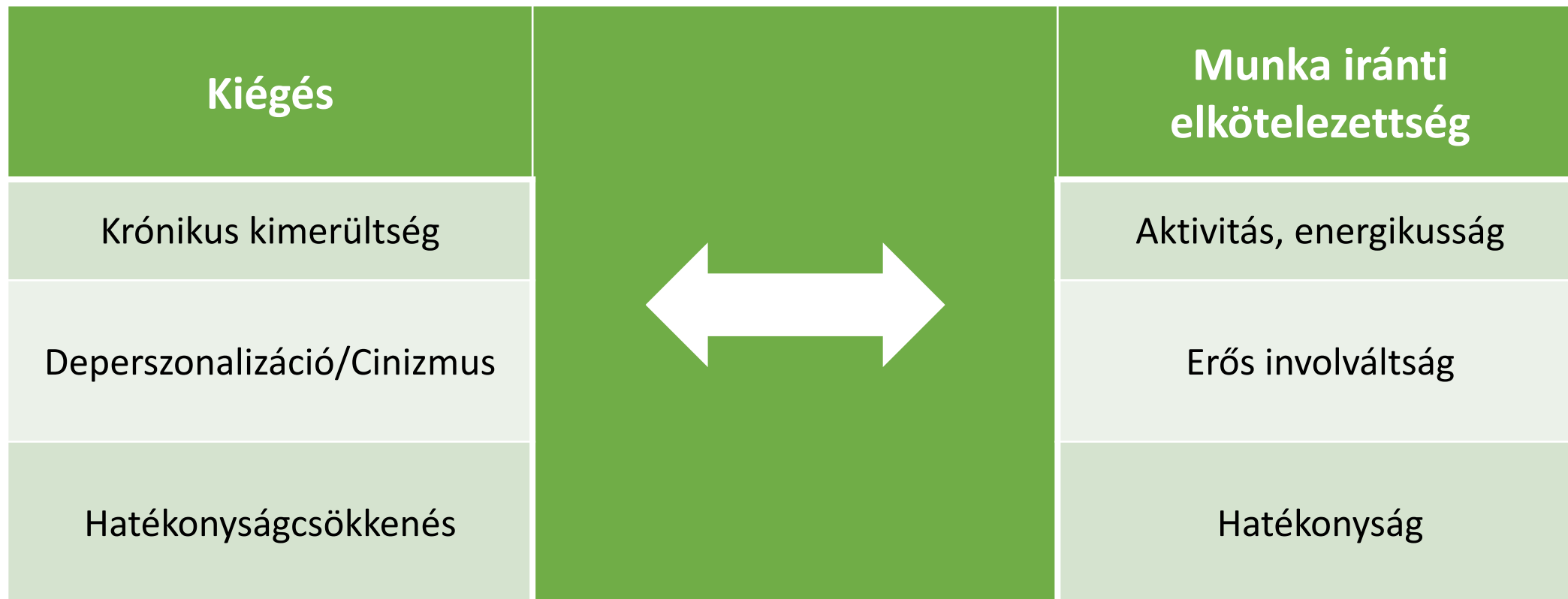
- Test
- Érzések
 - I. Pótolhatatlanság, nélkülözhetetlenség, türelmetlenség
 - II. Fásultság, kiábrándulás, túlterheltség, félelem a kudarctól
 - III. Tehetetlenség, levertség, üresség, kilátástalanság
- Viselkedés
 - I. Hiperaktivitás
 - II. Csökkent teljesítmény, közönyös távolságtartás
 - III. Passzivitás, apátia, érdektelenség



Többtényezős jelenség

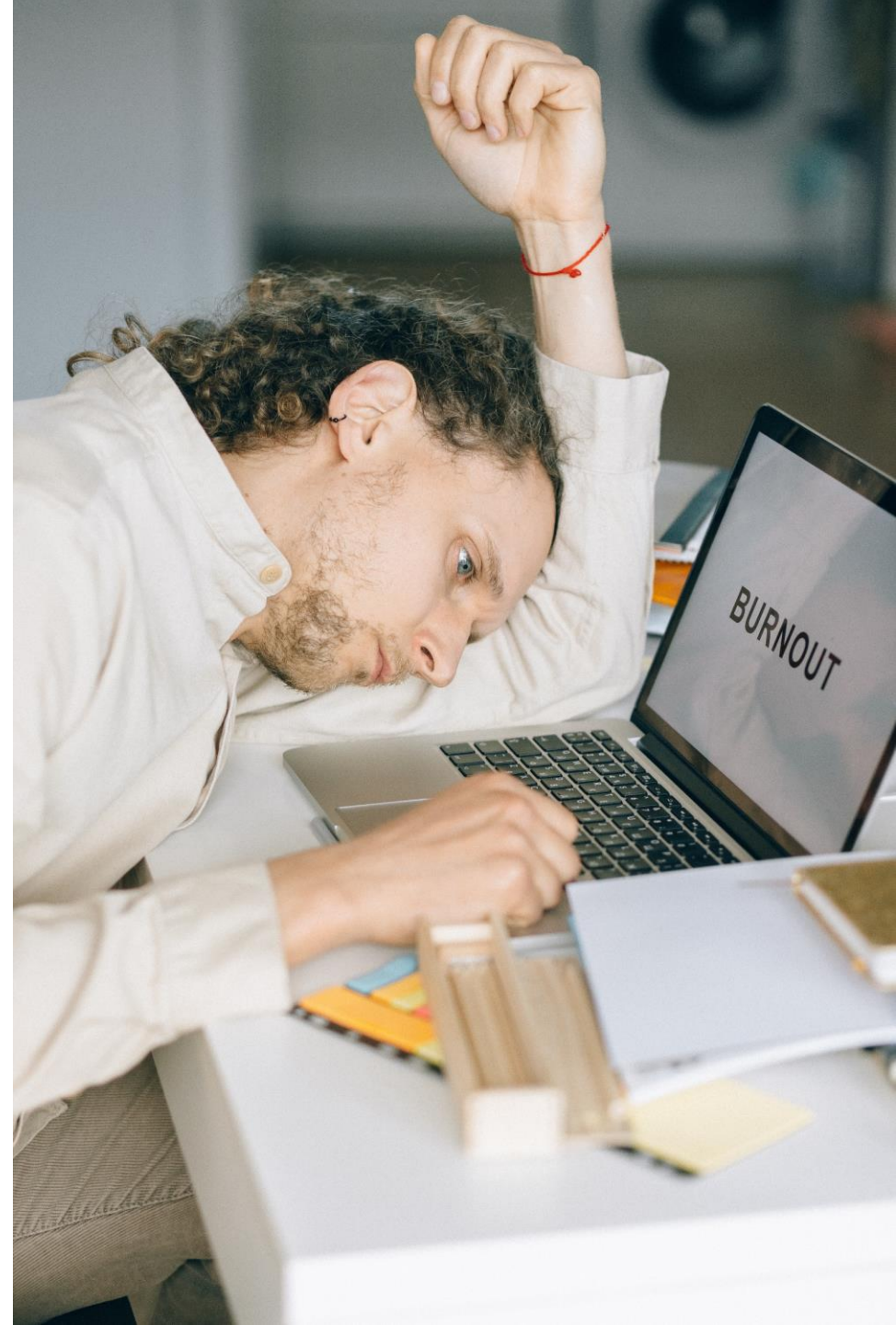


A kiégés és a munka iránti elkötelezettség



Szervezeti tényezők a kiégés hátterében

- I. Munkával kapcsolatos terheltség
- II. Kontroll
- III. Közösség, társas támogatás
- IV. Jutalmazás, elismerés
- V. Fair, méltányos bánásmód
- VI. Értékek



Hol tudunk beavatkozni?

- Melyek azok a pontok, melyek kiemelkedően jellemzik a munkámat?
- Mely területekre lehetek hatással?
- Ha nem lehetek rá hatással, meg tudok-e vele küzdeni hosszútávon?
- Milyen erőforrások állnak a rendelkezésemre?
- Kiknek a segítségére, támogatására számíthatok?



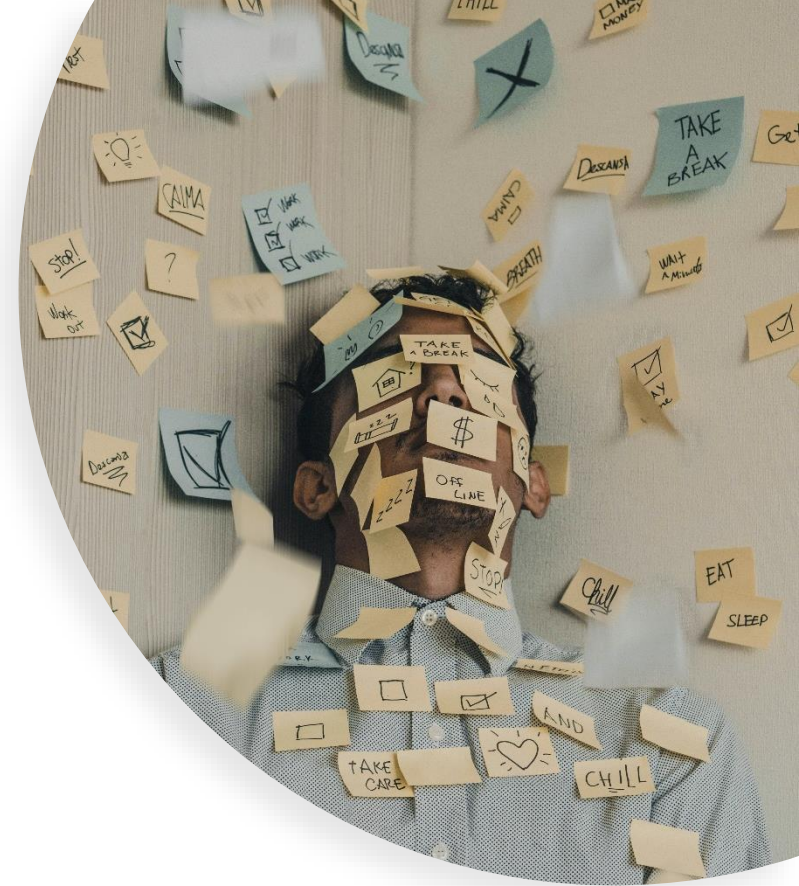
Individuális tényezők a kiégés háttérében

- I. Érzelmi labilitás – Neuroticizmus
- II. Alacsony önbecsülés, önbizalomhiány és önértékelés
- III. Külső kontrollos beállítottság
- IV. A-típusú személyiség



A krónikus stressz

- *„A stressz a lelki egyensúly hiánya olyankor, amikor úgy érezzük, olyasmit kell csinálnunk, amit nem akarunk, nem szeretünk, nem tudunk megfelelni egy általunk fontosnak tartott elvárásnak, vagy a körülmények akadályoznak abban, hogy a képességeinknek megfelelő teljesítményt nyújtsunk.”* (Klein & Klein, 2012)
- **Megküzdés (Coping):**
 - Megküzdés az erőforrások szempontjából (Hobfoll, (1989)
 - Probléma- és érzelemfókuszú megküzdés (Lazarus & Folkman, 1984, 1991)



Mit tud kínálni az SHL a kiégésre?

I. Diagnózis – Mérés

II. Fejlesztő program – Őrizd a lángot!



Diagnosztikai lehetőségek

I. Személyiségkérdőív

II. Motiváció kérdőív

III. Kiégés kérdőív



Személyiségkérdőív – Stresszforrások I.

Sten	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	STRESSZT OKOZÓ TÉNYEZŐ
5	•	•	•	←■→			•	•	•	•	Változás és bizonytalanság
4	•	•	←■→				•	•	•	•	'Reaktív' környezet
5	•	•	•	←■→			•	•	•	•	Szigorú határidők
6	•	•	•	•	←■→		•	•	•	•	Pontos feladatok hiánya
6	•	•	•	•	←■→		•	•	•	•	Bürokratikus rendszerek
SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
5	•	•	•	←■→			•	•	•	•	Értékesítés/Tárgyalás
6	•	•	•	•	←■→		•	•	•	•	Nyilvános fellépés
5	•	•	•	←■→			•	•	•	•	Személyes konfliktusok
5	•	•	•	←■→			•	•	•	•	Támogatás hiánya
5	•	•	•	←■→			•	•	•	•	Rossz hírt hozni
4	•	•	←■→				•	•	•	•	Mások irányítása
7	•	•	•	•	•	←■→		•	•	•	Csapatmunka
3	•	←■→					•	•	•	•	Elszigetelt munka

SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
7	•	•	•	•	•	←■→		•	•	•	A hatalom hiánya
4	•	•	←■→				•	•	•	•	A státusz hiánya
7	•	•	•	•	•	←■→		•	•	•	Az autonómia hiánya
7	•	•	•	•	•	←■→		•	•	•	A befolyás hiánya
6	•	•	•	•	←■→		•	•	•	•	Rossz karrierlehetőségek
4	•	•	←■→				•	•	•	•	Beteljesületlen ambíciók
SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
3	•	←■→					•	•	•	•	Problémamegoldás
8	•	•	•	•	•	•	←■→		•	•	Kevés intellektuális kihívás
8	•	•	•	•	•	•	←■→		•	•	Kreatív lehetőségek hiánya
8	•	•	•	•	•	•	←■→		•	•	Ismétlődő rutinfeladatok
3	•	←■→					•	•	•	•	Nehéz döntések meghozatala

Személyiségkérdőív – Stresszforrások II.

STRESSZT OKOZÓ TÉNYEZŐ	LEÍRÁS
Változás és bizonytalanság	<ul style="list-style-type: none"> Változás a szervezeti kultúrában illetve struktúrában, az eddigi munkahelyi gyakorlatban; új munkakör vagy a munkahelyi követelmények változása, a hely vagy a körülmények változása, illetve az ezekkel járó bizonytalanság és kétértelműség.
'Reaktív' környezet	<ul style="list-style-type: none"> Nem előrelátható igények hirtelen felbukkanása; az állandó "tűzoltó munka"; a váratlanul felmerülő aktuális problémák kezelése, miközben kevés lehetőség nyílik a munkák előre-tervezésére.
Szigorú határidők	<ul style="list-style-type: none"> Állandó feszültség a rövid és merev határidők miatt.
Pontos feladatok hiánya	<ul style="list-style-type: none"> Az általános stratégia és az egyértelmű útmutatások hiánya.
Bürokratikus rendszerek	<ul style="list-style-type: none"> Autokratikus, hierarchikus, tradicionális szervezetben végzett munka. A hivatal packázásával és a felesleges bürokráciával való állandó szembesülés.
Értékesítés/Tárgyalás	<ul style="list-style-type: none"> Folytonos érvelés és vitatkozás, mások - ügyfelek, munkatársak, szervezetek - meggyőzése és befolyásolása.
Nyilvános fellépés	<ul style="list-style-type: none"> Állandóan a nyilvánosság figyelmének középpontjában lenni.
Személyes konfliktusok	<ul style="list-style-type: none"> Viták, nézeteltérések, rossz munkahelyi kapcsolatok, kellemetlen munkahelyi légkör.
Támogatás hiánya	<ul style="list-style-type: none"> Felelősség és döntéshozatal, nehéz feladatok kivitelezése, kitartás mások segítségével nélkül.
Rossz hírt hozni	<ul style="list-style-type: none"> Mások szemébe mondani a kellemetlen igazságot; munkaerő- leépítéseket végrehajtani.
Mások irányítása	<ul style="list-style-type: none"> Felelősség vállalás mások munkájának szervezéséért, irányításáért és felügyeletéért.
Csapatmunka	<ul style="list-style-type: none"> Nem egyéni célokat követni, vagy megszabni mások munkáját, hanem csapattagként dolgozni.
Elszigetelt munka	<ul style="list-style-type: none"> Hosszú időn át egyedül végzett munka. A társasági élet hiánya.

A hatalom hiánya	<ul style="list-style-type: none"> Az események befolyásolására való hatalom és pozíció hiánya.
A státusz hiánya	<ul style="list-style-type: none"> A formális státusz és elismerés hiánya.
Az autonómia hiánya	<ul style="list-style-type: none"> A szabadság, függetlenség és a kezdeményezés lehetőségének hiánya.
A befolyás hiánya	<ul style="list-style-type: none"> A döntéshozásban való részvétel hiánya.
Rossz karrierlehetőségek	<ul style="list-style-type: none"> Az előrelépés lehetőségének hiánya.
Beteljesületlen ambíciók	<ul style="list-style-type: none"> A személyes teljesítmény és eredmények el nem ismerése.
Problémamegoldás	<ul style="list-style-type: none"> Túlságosan összetett, bonyolult intellektuális feladatok.
Kevés intellektuális kihívás	<ul style="list-style-type: none"> Túlságosan kevés intellektuális kihívás.
Kreatív lehetőségek hiánya	<ul style="list-style-type: none"> Olyan körülmények, melyek között lehetetlen megvalósítani a saját ötleteket.
Ismétlődő rutin feladatok	<ul style="list-style-type: none"> Repetitív, kiszámítható, unalmas munka.
Nehéz döntések meghozatala	<ul style="list-style-type: none"> Népszerűtlen döntések hozatala és az értük való felelősségvállalás.

Személyiségkérdőív – Megküzdési stratégiák I.

Sten	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	STRATÉGIÁK
9	•	•	•	•	•	•	•	▬■▬			Megküzdő
2	▬■▬			•	•	•	•	•	•	•	Elkerülő
5	•	•	•	▬■▬			•	•	•	•	Fegyelmezett
6	•	•	•	•	▬■▬			•	•	•	Barátkozó
5	•	•	•	▬■▬			•	•	•	•	Felelősségvállaló
5	•	•	•	▬■▬			•	•	•	•	Menekülő
6	•	•	•	•	▬■▬			•	•	•	Tudatos
6	•	•	•	•	▬■▬			•	•	•	Pozitív átértékelő

Személyiségkérdőív – Megküzdési stratégiák II.

STÍLUS	LEÍRÁS
Megküzdő	<ul style="list-style-type: none">• Erőfeszítései a helyzet megváltoztatására irányulnak. Határozottan állást foglal a kérdésekben és oly módon küzd a céljaiért, hogy véleményének és érzéseinek nyílt hangoztatásával megpróbálja megváltoztatni mások álláspontját. Vállalja a konfliktussal járó kockázatot.
Elkerülő	<ul style="list-style-type: none">• Igyekszik eltávolítani magától a problémát, illetve igyekszik kibújni a problémák súlya alól, azáltal, hogy próbál nem rá gondolni, úgy tenni, mintha mi sem történt volna, bagatellizálni a problémát, illetve a kérdés jó oldalát nézni.
Fegyelmezett	<ul style="list-style-type: none">• Igyekszik kontrollálni saját viselkedését és érzéseit. Megtartja magának az érzéseit és problémáit nem mutatja másoknak. Igyekszik illedelmesen, nem elhamarkodottan reagálni.
Barátkozó	<ul style="list-style-type: none">• Igyekszik megnyerni mások - barátok, rokonok, munkatársak - támogatását és jóindulatát azáltal, hogy tanácsokat kér tőlük, megpróbálja elnyerni szimpátiájukat és megértésüket.
Felelősségvállaló	<ul style="list-style-type: none">• Felismeri, hogy a problémának maga is okozója. Igyekszik orvosolni a már bekövetkezett bajt és mindent megtesz, hogy a jövőben ne fordulhasson ez elő.
Menekülő	<ul style="list-style-type: none">• Fantáziálással igyekszik elmenekülni a valóságból. Abban reménykedik, hogy egyszer csak "felébred" és a bajok csak rossz álmoknak tűnnek majd. Csodára vár és igyekszik kerülni mások társaságát, attól félve hogy azok ráébreszhetnék a kellemetlen igazságra. Szélsőséges esetben alkohollal, kábítószerrel, evéssel igyekszik feszültségét csökkenteni.
Tudatos	<ul style="list-style-type: none">• A probléma megoldása érdekében tervet készít és azt tudatos, rendszerezett módon végre is hajtja. A nehézségek csak még nagyobb erőfeszítésekre ösztönzik. Lépésről-lépésre halad, figyelembe veszi korábbi tapasztalatait és a megoldás többféle lehetséges módját.
Pozitív átértékelő	<ul style="list-style-type: none">• Igyekszik oly módon újrafogalmazni a problémát, hogy a saját személyiségfejlődése, kreativitása és lehetőségei szempontjából pozitív dolgokat állítja előtérbe.

Motivációs kérdőív – Normatív profil I.

SS	ENERGIA ÉS DINAMIZMUS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
6	Időre van szüksége a feladatokhoz, akkor dolgozik jól, ha nem sűrgetik. Demotiválja a siettetés.	Aktivitásszint (E1)										Szívesen fektet energiát a munkájába. Boldogul a sűrgető feladatokkal.	RS 24
2	Nem keresi a kihívásokat, a nagy feladatokat.	Teljesítmény (E2)										Célok elérésére van szüksége. Igyekszik nehéz kihívásokat legyőzni.	24
8	A versenykörnyezet nem illik az egyéniségéhez, sőt, demotiválja. Mások legyőzése nem motiválja.	Versengés (E3)										Igyekszik másoknál jobb lenni. Az összehasonlítás teljesítményre sarkallja.	32
7	Inkább „kikapcsol”, mintsem növelné erőfeszítését, amikor kudarccal vagy kritikával kerül szembe.	Kudarctól való félelem (E4)										Sikerre van szüksége az önbecsüléshez. A kudarc kilátása ösztönzi.	24
5	Nem keresi az olyan helyzeteket, amelyek hatalommal, tekintéllyel, befolyással járnak.	Hatalom (E5)										Szüksége van hataskörre, él tekintélyével. Demotiválja, ha nincs felelőssége.	26
8	Demotiválja, ha a munka követelményei behatolnak a személyes életébe.	Elmélyülés (E6)										Mindent teljes szívvel csinál. Energiát fektet a munkába. Kész a túlórázásra.	24
4	Demotiválja, ha túlságosan nagy hangsúlyt fektetnek a haszonra és a pénzügyekre.	Üzleti szempontok (E7)										Szeret vagyont, nyereséget elérni. Demotiválja, ha a munkája eredménye nem mérhető pénzben.	24
BEILLESZKEDÉS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
3	Korlátozott igénye van a másokkal való interakcióra.	Emberi kapcsolatok (S1)										Szereti, ha emberekkel találkozhat, élvezi a harmonikus csapatmunkát, és ha segíthet másoknak.	24
2	Másoknál kevésbé igényli az elismerést. A dicséret nem különösebben motiválja.	Elismerés (S2)										Szereti, ha elismerik a jó munkáját. Támogatás nélkül demotivált lesz.	24
4	Közömbös a munka erkölcsi, etikai vagy minőségi oldala iránt.	Erkölc (S3)										Éreznie kell, hogy a szervezet tisztességes. Demotiválja, ha etikai kompromisszumra kényszerül.	28
2	Nem nagyon törődik a kockázatokkal. Nem bánja a kényelmetlenséget.	Biztonság (S4)										Éreznie kell, hogy a helyzete biztonságban van. Nehezen tolerálja a kényelmetlenséget.	24
2	Nem ösztönzi az új dolgok megtanulása és az önfejlesztés lehetősége.	Fejlődés (S5)										A fejlődés lehetőségét, új ismeretek megszerzését nyújtó munka motiválja.	24

Motivációs kérdőív – Normatív profil II.

BELSŐ		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
2	Nem nagyon hat rá a munka változatossága, érdekessége.	<p style="text-align: center;">Érdeklődés (I1)</p>										Érdekl az izgalmas, változatos és kreatív munka. Demotiválja a rutin.	24
7	Motiválják az egyértelmű munkarendszerek és struktúrák. Nem tolerálja a kétértelműséget.	<p style="text-align: center;">Rugalmasság (I2)</p>										A strukturálatlan környezetet keresi, tolerálja a kétértelműséget.	24
2	Jól viseli a a felülről jövő vezetést, irányítást.	<p style="text-align: center;">Autonómia (I3)</p>										Függetlenül, a maga módján szeret dolgozni. A szigorú ellenőrzés demotiválja.	24
KÜLSŐ		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
2	Kevésbé érdekl a munkájáért járó anyagi jutalom.	<p style="text-align: center;">Anyagi javak (X1)</p>										Az anyagiakat összeköti a sikerrel. Demotiválja a méltánytalannak vagy kevésnek tartott fizetés.	24
2	Az előléptetési kilátások nem fontosak a számára.	<p style="text-align: center;">Karrier (X2)</p>										A karrier lehetősége motiválja, a lassú előmenetel demotiválja.	24
2	A rang és pozíció viszonylag kevésbé hat rá. A státuszszimbólumok lényegtelenek a számára.	<p style="text-align: center;">Státusz (X3)</p>										Fontos számára a pozíció. Demotiválja, ha nem tisztelik.	24
												MQM5_EN_GB_IS01_General Population - 2000 (GB)	

Motivációs kérdőív – Abszolút profil I.

		Nagyon demotiváló	Demotiváló	Nincs hatása	Motiváló	Nagyon motiváló
ENERGIA ÉS DINAMIZMUS	Ha nyomás alatt kell dolgozni, és párhuzamos feladatokat kell végezni rövid időkerettel.	Aktivításszint				
	Kihívások legyőzése, célok elérése, leterheltség.	Teljesítmény				
	Versengő munkakörnyezet.	Versengés				
	Félelem attól, hogy kudarcot vall egy feladattal, kitétség mások kritikájának és negatív ítéletének.	Kudarctól való félelem				
	Lehetőség arra, hogy éljen a tekintélyével, felelőssége legyen, és olyan pozíciója, amelyben befolyásolhat másokat.	Hatalom				
	Olyan munka, amely munkaidőn túl is elköteleződést igényel.	Elmélyülés				
	Kereskedelmi vagy más, profit-orientált munka.	Üzleti szempontok				
BEILLESZKEDÉS	Lehetőség másokkal való interakcióra a munka során.	Emberi kapcsolatok				
	Dícséretben részesülni, vagy a teljesítményének más, nyilvános módon való elismerése.	Elismerés				
	Magas etikai és minőségi elvárások, követhető ideálok.	Erkölc				
	A munkakörnyezet elemei, például kellemes munkafeltételek és biztos állás.	Biztonság				
	Lehetőség tréningeken való részvételre, fejlődésre, új készségek elsajátítására.	Fejlődés				

Motivációs kérdőív – Abszolút profil II.

BELSŐ	Változatosságot, érdekességet biztosító, stimuláló munka.	Érdeklődés
	Strukturálatlan környezet és rugalmas megoldások a feladatokra.	Rugalmasság
	Lehetőség arra, hogy a neki megfelelő módon szervezze a munkáját.	Autonómia
KÜLSŐ	Az anyagi juttatások mértéke, nyilvánvaló összefüggés a fizetés és jutalmak, valamint a teljesítmény között.	Anyagi javak
	Előmeneteli lehetőségek.	Karrier
	A pozíció és rang látható jelei.	Status
		Nagyon demotiváló Demotiváló Nincs hatása Motiváló Nagyon motiváló

Két kérdőív a kiégés vizsgálatára

Maslach Kiégés Leltár (22 tétel)

(Maslach Burnout Inventory; MBI)

- Emocionális kimerülés
- Deperszonalizáció
- Teljesítményvesztés

Mini Oldenburg kérdőív (10 tétel)

(Oldenburg Burnout Inventory, MOLBI)

- Kimerültség
- Kiábrándultság

Példák a kérdőívek állításaiából

MBI:

- Munkám érzelmileg kimerít (E)
- Munkám közben már úgy kezelem az embereket, mintha személytelen tárgyak lennének (D)
- Sok értékes dolgot tettem az eddigi munkám során (-T)

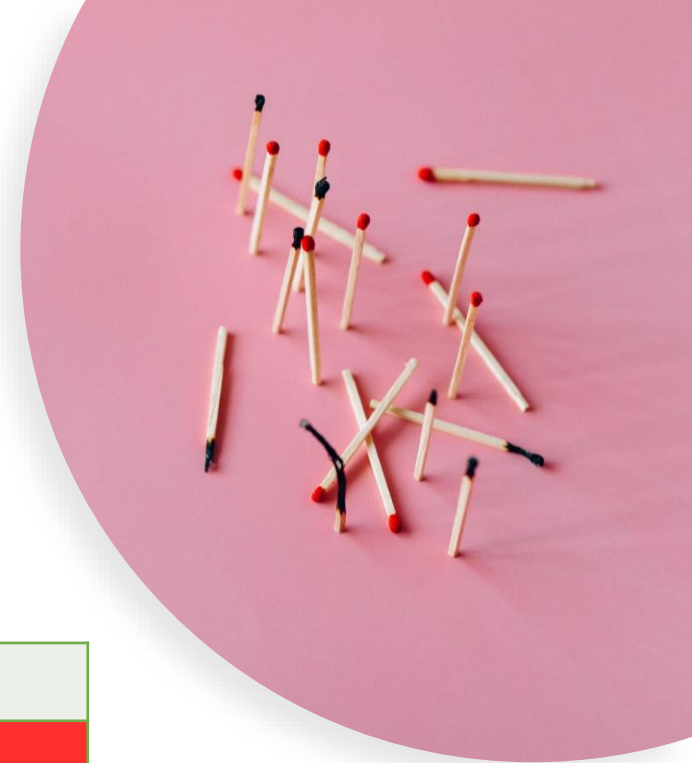
MOLBI:

- Vannak napok, amikor már azelőtt fáradt vagyok, mielőtt elmegyek dolgozni (Kimerültség)
- Egyre mechanikusabban végzem a munkámat (Kiábrándultság)

Kiegészítés kérdőív (Maslach Burnout Inventory – MBI)

Tételek 7 fokú skálán való értékelése (0-6)

Érzelmi kimerülés (9)	E < 17	E 18 - 29	E > 30
	Alacsony	Mérsékelt	Magas
Deperszonalizáció (5)	D < 5	D 6 - 11	D > 12
	Alacsony	Mérsékelt	Magas
Hatékonyságcsökkenés (8)	H < 33	H 34 - 39	H > 40
	Magas	Mérsékelt	Alacsony



A favágó története

- Érdeemes megállni és megélezni a baltát!

Karbantartás:

- Testi, fizikai
- Mentális
- Szociális-érzelmi
- Transzcendentális



Őrizd a lángot!

12 alkalom 1,5 órás ülések

Témák például:

- I. Belépés öröme
- II. Sikerek
- III. Kudarcok
- IV. Munka-magánélet integritás
- V. Stresszmenedzsment technikák



Néhány eredmény 1800 pedagógus vizsgálatából

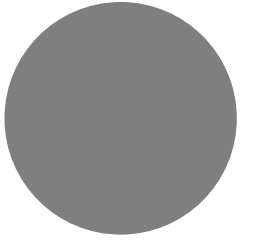
- I. A két teszt közötti korreláció 0,6
- II. MBI: A férfiak hajlamosabbak teljesítményvesztésre és magasabb deperszonalizációt mutatnak
- III. MOLBI: A férfiak kiábrándultabbak, a nők kimerültebbek

IV. A kiégéssel együttjár:

- az alkoholizáció
- a droghasználat
- a dohányzás
- a szorongás
- a szokásos tevékenységekben való korlátozottság
- a fájdalommal való együttélés
- a rosszabb szubjektív egészségi állapot
- a pszichés rendellenességek
- az alvási nehézségek
- a depresszió (a Beck-féle depresszió skálával mérve)

Kiégés és szakma iránti elkötelezettség hallgatók körében

- Mely kontextuális egyetemi tényezők vezetnek kiégéshez?
 - A társas, segítő kapcsolatok hiánya elősegíti az érzelmi kimerülés megjelenését.
 - A képzéssel, szakkal kapcsolatos problémás tényezők és társas, segítő kapcsolatok hiánya elősegíti a deperszonalizáció/cinizmus megjelenését.
 - Szakma iránti elkötelezettség gátolja a deperszonalizáció/cinizmus megjelenését.



*„Azt szeretném, ha mindenki azzal kezdené, hogy
odafigyel saját magára: minden más részlet
ebből fakad.”*

(Friedrich Nietzsche)





**Köszönjük a
figyelmet!**

