

Kiegészés a generációk tükrében

Témavezető: Tavasz Mihályné

Külső konzulens: Markócs Ágnes

Varga Éva

Szakirányú továbbképzés

Levelező tagozat

Business Coach

**PANNON EGYETEM
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

SZERZŐI NYILATKOZAT A DOLGOZAT BENYÚJTÁSÁHOZ*

Hallgató neve:	Varga Éva		
Képzési szint:	szakirányú továbbképzés		
Szak:	Business Coach		
Szakirány (ha van):			
Neptun kód:	S2UDW4	Védés éve:	2022
Dolgozat címe:	Kiegészítés a generációk tükrében		
Egyetemi témavezető:	Tavasz Mihályné		
Gyakorlóhelyi konzulens:	Markócs Ágnes		
Öt kulcsszó a dolgozatról:	kiegészítés, generációk, szervezet, egyén, vezető		

Kérjük a szerzői döntésnek megfelelő opciót aláhúzni:

Hozzájárulok / nem járulok hozzá, hogy szakdolgozatomat/záródolgozatomat az Egyetem az interneten a nyilvánosság számára repozitóriumában közzétegye.

A hozzájárulás szerzői feltételei:

- a dolgozat magáncélra letölthető, a forrás megjelölésével szabadon idézhető, de az idézés szokásos terjedelmét meghaladó felhasználás (átvétel) tilos,
- hozzájárulásom időtartamra nem korlátozott és bármikor visszavonható.

(Hozzájárulás hiányában a dolgozat csak az Egyetem arra kijelölt számítógépein, képernyős megtekintéssel kutatható. Egyéb hozzáférés, többszörözés nem engedélyezett.)

Büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom az alábbiakról:

- dolgozatom mindenben eleget tesz a vonatkozó és hatályos intézményi előírásoknak,
- a dolgozatban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, a leírtak saját, önálló munkám eredményei,
- a dolgozatban felhasznált adatokat, forrásokat a szerzői jog figyelembevételével alkalmaztam,
- a dolgozat nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén felsőoktatási szakképzés, diplomaszerezés vagy szakirányú továbbképzés során.

Tudomásul veszem az alábbiakat:

- a dolgozat szerzői jogtisztaságának ellenőrzésére az Egyetem szoftveres ellenőrzést (plágiumszűrést) végezhet és eredményét a dolgozat értékelésében felhasználhatja,
- a dolgozat elektronikus formában, az Egyetem repozitóriumában kerül elhelyezésre és a hatályos jogszabályok, intézményi szabályzatok szerint, valamint fentebbi szerzői rendelkezéseimnek megfelelően biztosítható a kutatási célú hozzáférése,
- a dolgozat metaadatai és szerzői összefoglalója online nyilvánosak.

Zalaegerszeg, 2021.12.17.

Varga Éva s.k.
hallgató aláírása

**Szövegszerkesztővel töltendő ki, formai és tartalmi változtatások nélkül. Gépírással aláírható. Ebben az esetben kérjük a Családnév Keresztnév s. k. alakot használni. Kézi aláírás és szkennelés esetén a dokumentum csak kifogástalan minőségű digitalizált változat lehet*

Tartalomjegyzék

Bevezető	5
1. A Kiegészről	7
1.1. Hadd kezdjem egy rövid történettel	7
1.2. Rövid történeti áttekintés	9
1.3. A kiegész szakaszai	10
1.4. A kiegész tünetei	11
1.5. A kiegész lehetséges okai	12
2. Munka: áldás vagy átok?	17
2.1. Kezdjük a legelején!	17
2.2. Mit nevezünk munkának?	17
2.3. Mitől függ, hogy a munka gyötrelme, vagy szenvedély?	18
3. Bezzeg az én időmben! Csak mítosz vagy valóság?	22
3.1. Generációk rövid története	22
3.2. Baby boomer, X, Y, Z: generációs jegyek, generációk a munkahelyen	24
4. Vizsgálat	29
4.1. A kérdőív bemutatása	29
4.2. A vizsgálat körülményei	34
4.3. A vizsgálat eredménye	36
4.3.1. A válaszadók aránya nemek, vezető/nem vezető, generációk alapján	36
4.3.2. A válaszadók érintettsége a kiegészben	37
4.3.3. A kiegész elősegítő szervezeti és egyéni tényezők az egyén életében	40
4.3.4. Őszinték-e a válaszok?	45
4.3.5. A válaszadók viszonya a munkához	47
4.3.6. Vissza az ellentmondásokhoz	50
4.3.7. Mentőövek	52
5. Az egyén, a vezető, és a szervezet szerepe a kiegész megelőzésében	55
5.1. Az egyén szerepe	55
5.2. A vezető szerepe	59
5.3. A szervezet szerepe	63
Összefoglalás	64
Jegyzék	66
Ábrajegyzék	66

Diagramjegyzék	66
Táblajegyzék	66
Felhasznált Irodalom	67
Melléklet	70

BEVEZETŐ

Nincs olyan ember a nyugati társadalomban, aki ne találkozott volna a kiégés fogalmával, vagy ne tapasztalta volna a jelenséget saját magán, függetlenül attól, hogy pontosan tisztában volt-e saját állapotával, vagy sem. Könnyen, és gyakran mondjuk ki, hogy kiégtem, ennek ellenére gyakran folytatjuk változtatás nélkül az életünket, mígnem valami komolyabb dolog, baleset, betegség, egyéb vissza, vagy éppen vissza nem fordítható egészségkárosodás térdre nem kényszerít bennünket, időt biztosítva számunkra, hogy átgondoljuk azt a folyamatot az életünkben, ami idáig vitt minket. Visszafelé nézve, minden annyira egyszerű és világos: pontosan látjuk azokat a pontokat, ahol lassítani, vagy esetleg megállni, de mindenképpen változtatni kellett volna, hogy elkerüljük az összeomlást. Visszafelé nézve nem is értjük, hogy lehetünk ennyire vakok, miért nem láttuk, pedig láthattuk volna, hogy hova tartunk.

Természetesen a folyamat ennél bonyolultabb, ezért is nehéz felismerni, és tudatosítani magunkban, ha a kiégés állapotába kerültünk. Illetve több stádiuma is létezik a jelenségnek az aktivitástól - a motiváltság csökkenésén át - egészen az apátiáig. (Bergner, 2018)

Az 1970-es évek közepén, amikor ez a fogalom megjelent, elsősorban a segítő szakmákban dolgozók (szociális munkás, orvos, tanár...stb.) körében vizsgált fizikai, lelki, mentális lemerülésre használták. Jelenleg nincs olyan munka, ahol a dolgozókat ne fenyegetné ez a jelenség. Tény, hogy továbbra is a segítő szakmák dolgozói vannak leginkább kitéve ennek a veszélynek. (Füredi, 2021)

A jelenkori társadalomban nemcsak az egyénnek kell szembenéznie, és megküzdenie ezzel a jelenséggel, hanem a szervezetnek is. A mentális jólétünk kihat a teljesítményre, az egyén teljesítménye meghatározza a szervezet sikerességét. Valamint a folyamatos munkaerőhiány is arra kényszeríti a vállalatokat, hogy fókuszba helyezze az embert, és programokat dolgozzanak ki a mentális jólét biztosítására, megelőzve, hogy dolgozóik a kiégés állapotába, annak valamely fázisába kerüljenek.

Nincs könnyű helyzetben az HR szakma, a munkaerő biztosítása mellett, egyre nagyobb fejtörést okoz a különböző generációk megjelenése a munkahelyeken. A nyugdíjkorhatár folyamatos kitolásával, egyre több generáció van egyszerre jelen a munkahelyeken, nem kis különbségeket mutatva karakterükben. Jelenleg jelen vannak a baby boomerek, X, Y, Z generáció

tagjai, azaz 4 generáció. Ez évszámokban nézve azt jelenti, hogy kollégája lehet egy 1960-ban született személy, egy 26 éves fiatalnak, aki 1995-ben született. Ez 35 év korkülönbséget jelent! És ha azon kezdenénk elgondolkodni, vajon hogy gondolnak egymásra, mit gondolnak egymásról, akkor jusson csak eszünkbe, ahogy a planfonra emeltük a tekintetünket, amikor valamelyik szülőnk, vagy nagyszülőnk „bezzeg az én időmben...” felütéssel kezdte a mondatát, vagy éppen mit gondoltuk az általános iskolában, és a gimnáziumban akár csak egy évfolyammal alattunk járó tanulókról.

A HR szakma két kardinális problémájával szeretnék szakdolgozatomban foglalkozni, egymás viszonylatában. Azt vizsgálom meg, hogy van e különbség a generációk között abban:

- milyen szerepet játszik a munka az életükben
- mely tényezők, okok juttatják az egyént a kiégés állapotába
- melyik tünet/tünetegyüttes jellemző rájuk leginkább
- milyen megküzdési/kezelési technikát alkalmaznak

Továbbá arra keresem a választ, hogy az egyén mellett, mit tehet egy vezető, és a szervezet a megelőzésben. Vizsgálatomat kérdőíves felméréssel, és interjúkkal végeztem.

1. A KIÉGÉSRŐL

1.1. Hadd kezdjem egy rövid történettel

Főhősünk vasárnap este elhatározza, ha befejezi az aktuális, nagyon fontos projektjét, amin éppen dolgozik, akkor jelzi főnökének, hogy nagyon túlterhelt. A szoros határidők miatt napi 10-11 órát dolgozik, és szeretne pihenni, szabadságra menni. Ezt már nagyon régóta tervezi. Szeptembert írunk, eddig csak 1 hét szabadságot vett ki az évben. Az év elején felállított munkatervében, egész évre 24 db projekt volt betervezve, a 9. hónapban már 50 lezárt projekt van mögötte. Azzal áltatja magát, és környezetét, már csak egy hetet kell kibírni, addig belead anyait-apait az éppen futó, aktuális projektbe, eljut a bűvös, de félelmetesen rövid határidőig, és utána jön a vágyott pihenés. Hétfőn reggel ezzel a megnyugtató gondolattal állítja magát újra csatasorba. Azt érzi, hogy csatasorba állni egyre nehezebben megy, mindezt a stressznek, és a kialvatlanságnak tudja be.

Hétfőn reggel, a reggeli értekezleten, amikor beszámol aktuális projektje státuszáról, főnöke elismerő pillantása, és verbálisan is kifejezett elismerése felelteti vele a vasárnapi fogadalmát, észre sem veszi, hogy igent mond a következő feladatra, aminek ugyancsak lehetetlenül rövid határideje van. Főhősünk diadalittasan vonul ki az értekezletről, nagyon büszke magára. Boldog, hogy elégedettek vele, számítanak rá, és annyira fontos szerepet tölt be a munkahelyén, hogy egyik projektet be sem fejezi, és már ráosztották a másikat, sőt ez már az 52. ebben az évben, a tervezett 24 helyett. Óriási szám, gyönyörű mutató az év végi teljesítményértékelésben. Az előző esti fogadalma már eszébe sem jut, és a visszajelzések hatására újra felpörgeti az erőforrásait, hogy bele tudjon fogni az újabb feladatába, és befejezni a jelenlegit. Kibírok én mindent! belső felkiáltással fejest ugrik az újabb kihívásba. Az újabb feladat újabb időráfordítást jelent, nincs honnan elvenni, csak a szabadidőből. Szabadidő alatt napjának azt a részét értem, amit nem munkával tölt. A kezdeti elégedettségi mámorban Főhősünk úgy ítéli meg, hogy új projektje csak napi plusz 1 órát igényel tőle. Plusz 1 óra a sikerért, igazán semmiség! Valahonnan a hátsó agyból érkezik a vészcsengő, hogy „tudod, hogy nem elég!”, de még mindig belül tombol a mámor, kit érdekelnek a vészcsengők. Amúgy is kimerült Főhősünk, már napi 12 órát dolgozik, az éjszaka felét ébren tölti hánykolódva az ágyban, mert fejét előntik a munkával kapcsolatos kérdések, arra riad, hogy elmulasztott egy határidőt, és az éjszaka további fele azzal telik, rágódik, hogy a problémákat hogyan oldja meg. Reggel a szervezete fáradt test, és ködös agy formájában érezteti

vele az alvás hiányát, a stressz az összeálló gyomorban jelzi, hogy szintén jelen. Főhősünk összekapja magát, a stresszhormonok szállítják az agynak, hogy csak semmi ködösödés, nyavalygásra nincs idő, a határidő az határidő. Munkába menet, amikor a forgalom egy kis időre eltereli figyelmét a munkáról, Főhősünkben feltámadnak a gondolatok, hogy mennyire elhanyagolja a környezetét, sorban állnak az önostorozó mondatok: nagyon rossz szülő, gyerek, társ, barát vagyok! - éppen melyik lemez az aktuális. Marcangoló lelkiismerettel beér a munkahelyére, ahol beleveti magát az e-mailek, meetingek, telefonok, problémák, megoldások végtelen sorába. Az erőforrások is visítanak, hogy nincs elég fedezet. Főhősünk, ahelyett, hogy megállna, és pihenéssel gyűjtene municiót az erőforrásai számára, kétségbeesetten küzd tovább, mivel az ego folyamatosan ordít, hogy nem vagy elég jó! Ettől a belső hangtól megrémül, és meginkább teljesíteni akar, és újabb tartalékot próbál kivenni, már lassan nullához közeledő erőforrásaiból. Így megy ez hónapokon át, egyre mélyebben lefelé a spirálban. Az agy mellett megszólal a test is: fáj a fejem, fáj a gyomrom, fáj a nyakam, magas a vérnyomásom, összevissza ver a szívem, fáradt vagyok, nem törődsz velem.

Főhősünk egyre hosszabban nézi magát a tükörben reggelente, és a fásultságán túl, csak emlékében él valamikori fénye. Szintén csak emlék, mikor lazított utoljára, mikor aludt egy jót, mikor érezte magát jól társaságban, felszabadultan, és nemcsak abban a rémületben, hogy könnyörgök ne szóljanak hozzám. Mikor töltött utoljára együtt minőségi időt családjával, társával, barátaival. Mikor érezte magát jól utoljára a bőrében. Egyre gyakrabban kérdezi magától, hogy miért csinálom ezt?

A fenti példában az alanyt, szándékosan csak Főhősnek neveztem el, példáján keresztül a kiégést, mint jelenséget, és folyamatát illusztráltam. Nem jelöltem meg a nemét, korát és beosztását, és azt sem, hogy a szervezeti hierarchiában hol helyezkedik el. Mindezt azért tettem, mert igazából mindegy. Mindegy, mert a fenti történet bárkivel, bármikor előfordulhat: függetlenül attól, hogy nő vagy férfi, 30 éves, vagy 45, vezető vagy sem.

A fenti példa egy munkahelyi szituációt ír le. Kiégni nem csak a munkahelyen lehet, a jelenség ugyanúgy jelen lehet az életünk más területén is. Kiéghetünk valamely szerepünkben, párkapcsolatban, szülőként, egy-egy tevékenységben, pl.: sportban, az egészséges életmód fenntartásáért kialakított tevékenységeinkben. (Füredi, 2021) Bármely területen találjuk magunkat a kiégés állapotában, természetesen hatással lesz a többi területen végzett tevékenységünkre is. Ha kiégünk a munkahelyen, annak lesz hatása kapcsolatainkra, és fordítva ugyanígy igaz.

A kiégést (burnout), mint fogalmat műszaki területről vették át: *“az atomenergiában az üzemanyagelemek túlhevülés okozta kiégését jelenti”*, vagy a légitözlekedésben, repülőgépek sugárhajtóművének üzemanyag hiány miatt történt leállítását nevezik szintén kiégésnek. (Berndt, 2017, p. 15-16.)

Ahogy Főhősünk példájából is láthatjuk, a túlhevültsége üzemanyag-/energiahiány miatt kiégett. A munkába helyezett túlzott energialeadása eredményezte családjá, magánélete háttérbe szorítását, mivel nem maradt energia a magánéleti kapcsolatok ápolására. És itt kezdődik az az ördögi kör, ami spirálként húzza lefelé az érintetteket. A magánélet (párkapcsolat, család, hobbi, sport) háttérbe szorítása, *„tartalékolom az energiámat”* a munkára felmentő mondata, egyben egy komoly energiefellevő forrás kiiktatását is jelenti. Ugyanez a mechanizmust működteti a folyamatot, forduljon elő a kiégés bármely területen is. Ha túltoljuk az energialeadást az egyik területen, azzal párhuzamosan energiát vonunk ki más területekről. Ahonnan elveszünk, onnan nem is kapunk, ahol túltoljuk, onnan nem kapunk eleget, hiszen a szükségleteink közül nem kielégíti mindegyiket, így folyamatosan energiadeficitben tartjuk magunkat, és addig bírjuk, amíg a tartalékaink biztosítanak erőforrást. Ha azok is elfogytak, kialszik a láng, mert nincs ami táplálja. (Berndt, 2017) Ebben a dolgozatomban a munkahelyi kiégést vizsgálom.

1.2. Rövid történeti áttekintés

A fogalmat 1974-ben Freudemberger vezette be, és az alábbiakban foglalta össze, segítő szakmában, elsősorban krízis központokban dolgozó emberek megfigyelése alapján.

„A szindróma krónikus emocionális megterhelések, stresszek nyomán fellépő fizikai, emocionális, mentális kimerülés, mely a reménytelenség és inkompetencia érzésével, célok és ideálok elvesztésével jár, s melyet a saját személyre, munkára, illetve másokra vonatkozó negatív attitűdök jellemeznek.” (Onódy, 2001, p. 81.)

Christine Maslach és Susan E. Jackson 1981-ben az alábbi 3 szakaszát határozták meg a folyamatnak:

érzelmi kimerülés, deperszonalizáció/elszemélytelenedés, csökkenő teljesítményképesség. Maslach és Jackson páros szintén a segítő szakmában dolgozók körében vizsgálta a kiégést. (Kiss, et al., 2018)

WHO 2019-ben felvette a kiégést a rendellenességeket, és betegségeket jegyző listájába (International Classification of Diseases, továbbiakban: ICD), az alábbiak szerint:

„A kiégés egy olyan szindróma, amely a krónikus munkahelyi stressz következménye, és amelyet nem sikerült sikeresen kezelni. Három dimenzió jellemzi:

energiahiány vagy kimerültség érzése; megnövekedett mentális távolság a munkától, vagy a munkával kapcsolatos negatívizmus vagy cinizmus érzése; és csökkent szakmai hatékonyság.

A kiégés kifejezetten a foglalkozási környezet jelenségeire vonatkozik, és nem alkalmazható az élet más területein szerzett tapasztalatok leírására” - fogalmaz a WHO. (WHO, 2019)

Gyakran csak akkor fogadjuk el valaminek a jelenlétét, ha számokban kifejezhető ráfordított költségeket látunk. Az alábbi számok legyenek a bizonyítékai annak, hogy valós, és sajnos gyakori jelenségről van szó.

“Az Európai Unióban minden negyedik munkavállalót érintenek a munkahelyi stressz következményei (EU–OSHA, 2009). Az Európai Bizottság 2002-es kimutatása alapján az EU-15 országokban a munkahelyi stressz költsége megközelítőleg 20 milliárd euró volt évente (European Commission, 2002). Ez az összeg tovább növekedett 2013-as európai uniós támogatottságú felmérés eredményei szerint is, ami alapján a munkahelyi stresszből származó hiányzások, csökkent munkaképesség és kimerült állapotban dolgozó munkavállalókból származó költségek összesen 514 milliárd eurót tettek ki a munkaadók számára (Matrix, 2013)[...] Az Egyesült Államokban például az éves egészségügyi kiadások egészének mintegy 5–8%-át teszik ki az ebből származó költségek (Goh és mtsai, 2015), de olyan országok is komolyan érintettek, mint Kanada (8,25 milliárd kanadai dollár) vagy Ausztrália (5,3 milliárd ausztrál dollár) (Safe Work Australia, 2012; Shain, 2008).” (Kiss, et al., 2018, p. 76.)

Bár a kiégésről tetemes kutatási anyag áll rendelkezésre, a kutatások nagyobb részt az okok, tünetek feltárására koncentráltak. A jelenség növekedése arra kényszerítette a kutatókat, hogy az okok, tünetek mellett a diagnosztikára, a lehetséges kezelési módokra, valamint a megelőzésre is helyezzenek hangsúlyt. (Kiss, et al., 2018)

1.3. A kiégés szakaszai

Maslach és csapata a kiégés alábbi **3 fázisát** határozta meg: **Érzelmi kimerülés** állapotába akkor kerülünk, amikor gyakran mondogatjuk az alábbi mondatokat:

„Nem bírom tovább!”, „Nincs több erő!”, „Nincs több energiám!”, „Szabadságra kell mennem!”, „Pihennem kell!” Ebben az állapotban az érzelmi kimerülés a tudatos elégedettség egyszerre van jelen, és szép csendben megágyaznak a kiégésnek. Kezdetben nagyon nagy az elkötelezettség, a lelkesedés, nagyon inspirálóan hatnak a pozitív visszajelzések. Gyakran viszi haza az érintett a munkát, és szép lassan összemosódik a munka a magánélettel. Nehezen azonosítható ez az állapot, mivel itt még nagyon magas az aktivitás, és nincs nagy hatása a teljesítményre. Az érintett személy ebben a dimenzióban az idealizmus fázisából, átlép a realitás fázisába, ahol próbálja szétválasztani a munkát a magánélettől, és munkatársai, ügyfelei problémáit a sajátjáról.

2. Deperszonalizáció/elszemélytelenedés vagy stagnálás, és frusztráció állapotában csökken az elkötelezettség a munkával, a szervezettel szemben. Közömbössé, cinikussá válunk. Negatív érzéseink lesznek a kollégáinkkal, és az ügyfelekkel szemben. A kapcsolatok kerülése, és a tökéletességre való törekvés jellemzi ezt a fázist. A tökéletességre váltötörekvés megjelenése, abból fakad, hogy ez az állapot már hatással van a teljesítményre, korántsem olyan magas az aktivitás, mint az érzelmi kimerülés állapotában. A teljesítmény fenntartásához több személyes erőforrás bevetésére van szükség. Így az érintett személyt nem vagyok elég jó, jobbnak kell lennem spiráljába helyezi, arra kényszerítve, hogy tovább szipolyozza kimerülőben lévő tartalékait.

3. Csökkenő teljesítményképesség amire megjelenik, sajnos már az kiégés nagyon előre haladott állapotban van, az úgynevezett apátia szakaszában. (Bergner, 2018)

A szakirodalomban jelen van 12, illetve 5 fázisos megjelenítés is. Az én értelmezésben, ezek a fázisok, a fent említett 3 alapfázis kisebb alfázisokra történő felbontásából erednek, mivel nem jelenítek meg eltérő értelmezést, nem térek ki rájuk bővebben.

1.4. A kiégés tünetei

A kiégést fizikai, érzelmi, mentális kimerülésként határozzuk meg, ezen három terület mentén, csoportosítva jelenítem meg a tüneteket, kiegészítve a szociális tünetekkel. A tüneteket felismerni 2 szempontból is nagyon fontos, első és legfontosabb, hogy magunkon felismerjük, de nem utolsó sorban fontos, hogy felismerjük a környezetünkben lévő családtagok, kollégák állapotát, ha segítségre szorulnak.

Fizikai tünetek: alvászavar, evészavar, fejfájás, porckorongsérv, fülzúgás, heves szívverés, fáradtság, mellkasi nyomás, váll-kar szindróma, szédülés, izomfájdalom, izomrángás, csökkenő libidó (Bergner, 2018) gyakori fejfájás, emésztési zavarok, légzési panaszok. (Berndt, 2017)

Érzelmi tünetek: időhiány érzése, nélkülözhetetlenség érzése, türelmetlenség, elégedetlenség, ingerültség, keserűség, kimerültség, önértékelés hiánya, reménytelenség, magányosság, kétely, nyugtalanság, félelem, bénultság, üresség, cinizmus, szarkazmus, kontrollálatlan érzelmi kitörések (Bergner, 2018), sértődékenység, sírásra való hajlam, undor a munkával szemben, kiábrándultság, frusztráltság, büntudat (Berndt, 2017)

Mentális tünetek: csökkenő teljesítmény, döntésképtelenség kezdeményezőkézség elvesztése, csökkenő rugalmasság, koncentrációs zavarok, feledékenység, feladatok halogatása, félbehagyott feladatok, változással szembeni ellenállás, hobbik feladása; súlyosabb, szélsőséges esetekben az öngyilkosság gondolatának felmerülése. (Bergner, 2018)

Szociális tünetek: terhessé válnak a társas kapcsolatok, gyakori hiányzás a munkahelyről, vonakodás emberekkel való találkozástól, ügyfelekkel való találkozás halogatása, munkatársakkal való foglalkozás képtelensége, alacsony konfliktustűrőképesség, párkapcsolati problémák, túlzott reakciók. (Berndt, 2017)

1.5. A kiégés lehetséges okai

Az alábbi pontokban a kiégés lehetséges külső, belső okait vizsgálom meg, melyek a következők:

tartós, kezeletlen stressz: folyamatos nyomás alatt tartjuk magunkat, vagy úgy érezzük, hogy valamilyen külső körülmény tart minket ebben nyomásban. (Füredi, 2021) Gyakran észre sem vesszük, és a stresszel járó kellemetlen érzéseket, szinte az „élet velejárója” -ként értelmezzük. (Bergner, 2018)

túlmunka: folyamatos napi 10-12 órás munkavégzés, erőforrások folyamatos bevetése, anélkül, hogy időt szakítanánk a feltöltésre, visszatöltésre. (Bíró, 2020)

magánélet munka határainak felszámolása: nincs éles határvonal a kettő között, folyamatos 24 órás készenlét és elérhetőség, hétvégén is a pihenés, kikapcsolódás helyett a munka van jelen. Szociális kapcsolatok feláldozása a munka oltárán. A személyes igények háttérbe szorítása. (Bokor, 2021)

túlzott, irreális elvárások: szervezet vagy vezető által támasztott teljesítetlennek tűnő elvárások, a munka mennyisége, minősége, vagy határideje tekintetében, vagy nagyon gyakori eset a felesleges, duplikált adminisztrációs feladatok megléte.

motiváció hiánya: a kitűzött cél, az elvégzendő feladat az adott kolléga képességeihez vagy alul, vagy felül van méretezve. Illetve szintén motiválatlansághoz vezet a

visszajelzések hiánya, ami a kollégákban a „nem számítok”, „nem vagyok látható” érzések felerősödését kelti.

túlzott felelősségvállalás: olyan helyzetekért, kollégák munkájáért is felelősséget akarunk vállalni, amelyek nem tartoznak mi a felelősségi körünkbe. (Bíró, 2020)

A fentiekben felsorolt tényezők az ún. külső okok, amik ideális körülményt teremtenek a kiégésnek, de önmagában nem elegendők a kialakulásához.

A fentiek körülmények között ki válik kiégetté, és ki nem, az alapvetően a személyiségünktől függ. Az érintettségünk függ attól, hogy

milyen a **stressztűrő képességünk**, úgyis mondhatnám, milyen nagy a lelki rugalmasságunk. Főhősünknel az álmatlan éjszakák, az önostorozó mondatok sora jelzi, hogy ez a képesség esetében nem magas.

milyen **gyerekkori dogmákat** cipelünk a fejünkben. Azok a felnőttek, akik gyerekkorukban azt élték meg, hogy teljesítmény után járt csak a szeretet, nagy valószínűséggel maximalista, munkaalkoholista felnőtté váltak, akiknek az elfogadás, elismerés iránti vágy felülír megannyi további szükségletet. Maradva Főhősünk példájánál, az elismerés, a pozitív visszajelzés szinte drogként hatott, és megannyi nehézség ellenére boldogan vállalta a következő feladatot, miközben minden porcikája ordított, hogy ne.

mit hozunk otthonról, és mennyire erősek az **otthoni/családi minták** számunkra. Ha azt láttuk, hogy a szüleink dolgoztak látástól vakulásig, nagyon kitolták a saját határaikat azért, hogy a családot egzisztenciális biztonságban tudják, és a szenvedés számukra az élet természetes velejárója volt, amivel egy dolgot lehet tenni, túrni, akkor nagy valószínűséggel ezen gondolatok megjelennek a felnőtt korunkban is. A másik ilyen tipikus családi minta lehet, ha elutasítjuk a változtatást, mert köt minket a nagyon sokat hallott, és jól bevéselt mondat: „a járt utat, járatlanért fel ne add!” vagy a világhoz való pesszimista hozzáállásnak is kiváló táptalajai ezek a minták: “nincs nekem szerencsém”, “mindig más kapja a kinevezést nem én...” (Füredi, 2021) A kilátástalanság, a reménytelenség folyamatos kimerült érzelmi állapotba tartja az egyént. Főhősünk a történet

végén feltett, „Miért csinálom ezt?” kérdésre - ezen minta alapján - az alábbi válaszokat adja: dolgozni kell valahol. Másnak sem könnyebb, mégis túléli. Ok most nehéz, de mennyire üdítő havonta látni a bérpapíron azt a szép biztonságot nyújtó összeget. Válthatnék, de mindenhol ugyanez lehet, itt legalább már ismerem a kollégákat és a folyamatot.

hogy állunk az **önbecsülés, önszeretet kérdéseivel**. Aki ebben előrébb tart, határozottabban meg tudja húzni a határait, és meghatározni saját igényeit, és szükségleteit. (Bergner, 2018) Főhősünk önbecsülés, önszeretet híján nem tudta meghúzni a határait. Nála nagyon erős igény volt a külső megerősítésre, visszaigazolásra. Határait e mentén határozta meg, és tolt ki addig, amíg meg nem kapta.

További hajlamosító tényező az ún. **A-típusú személyiség**, illetve a **szuperérzékeny személyek**. Az első amiatt, hogy a naptárában nincs 2 percnyi szabad hely sem, minden percét kihasználja a napnak, a hatékonyság, és a célorientáltság nevében. Bár a túlterheltséget ő maga idézi elő, és teremti meg, és élvez is, sajnos akkor sem áll, amikor, már ő is érzi, hogy kéne a pihenő. Nem tudja hogyan kell pihenni, leállni. A szuperérzékeny emberek szintén saját maguk terhelik túl rendszerüket, azáltal, hogy erőteljesen érzékelnek, intenzív belső megéléssel. Ez egy olyan adottság, amit nem lehet megváltoztatni, “kikapcsolni”. (Füredi, 2021)

A fenti felsorolás, nagy mértékben meghatároz minket, bármelyik pontot olvasva is lett „aha élményünk”, és azt gondolnánk, nekünk akkor már annyi, akkor tévúton járunk. Van lehetőség **VÁLTOZTATNI**, van lehetőség **VÁLTOZNI**! A megoldás az **ÖNISMERET**ben van. (Füredi, 2021)

Minél inkább tudunk pontos választ adni arra a kérdésre, hogy **KI VAGYOK ÉN?** annál inkább tudjuk hol vannak a határaink, és határozottan meg is húzzuk azokat. Asszertív módon tudunk nemet mondani. Tisztában vagyunk érzéseinkkel, szükségleteinkkel, és ezek mentén éljük, szervezzük életünket, akkor nagy valószínűséggel kevesebb az esélye annak, hogy a kiégés második, harmadik fázisába kerüljünk, mert az elsőben már változtatunk.

Természetesen a kiégés állapotában senki nem képes az önismeretre koncentrálni, előbb meg kell gyógyulni, regenerálódni kell, és utána jöhet az önismeret, mintegy prevenció, hogy legközelebb ne lépünk bele ugyanabba az árokba. A tünetek felsorolásánál említettem már, fontos, hogy a környezet hogy reagál, mennyire észleli, vagy veszik komolyan a kiégett kolléga, családtag, barát néma segítségkérő kiabálását. Sajnos még mindig vannak olyan vélemények, hogy a kiégés egy modernkori úrimuri, és már jódolgában nem tudja mit csináljon az illető, mert semmi nem elég, és

biztosan össze tudná szedni magát, ha akarná. Sajnos nem tudja! A felsorolt tünetek, nem abban az esetben jelentenek kiégett állapotot, ha hetente egyszer érezzük valamelyiket, hanem ha rendszeresen, hosszabb ideje nehezítik az életünket. (Füredi, 2021)

Ha vizualizálnom kellene ezt az állapotot, így tenném: egy személy bent áll egy sötét alagútban. Már attól nagyon fél, hogy sötét van, nem látja, hogy hol az alagút vége, és nagyon rémíztő, hogy egyedül van. A fal mellett tapogatva halad előre, és reménykedik, hogy a következő kanyar után meglátja a fényt, ami a kijutást jelenti számára. Miközben megrémülve, tapogatva halad előre, váratlanul különböző démonok újabb határidők, újabb feladatok, családi, baráti szemrehányások formájában ugranak elé és ordítják az arcába: nem vagy elég jó! semmire sem, vagy jó! nem vagy elég! Ilyenkor megáll, rendezzi szapora légzését, lassan elindul tovább, potyognak a könnyei, és csak azt hajtogatja, hogy nem bírom tovább, elég!

Bezárva lenni saját fejünkbe nagyon nyomasztó. Valahogy így érezheti magát az a személy, aki eljutott az apátiáig. Nem csoda, hogy ilyenkor megjelenthet súlyosabb esetben az öngyilkosság gondolata is, mert nem lát más megoldást az egyén arra, hogy kijusson ebből a rémíztő alagútból. Vagy szervezete reagál, nem bírva tovább a feszültséget, különböző betegségek, akár végzetes stroke-ok formájában.

Ezért tartom nagyon fontosnak, hogy időben azonosítsuk, hogy mi történik velünk, vagy adott esetben a környezetünkben élő érintett személlyel. Mit tehet az egyén, a vezető, és a szervezet? kérdésnek egy külön fejezetet szentelek.

Amikor elkezdtem foglalkozni a kiégéssel, nagyon foglalkoztatott az is, hogy mit élünk meg flow közben, tehát a kiégéssel éppen ellentétes folyamatban. Csíkszentmihályi Mihály könyvét olvasva, egy nagyon érdekes vizsgálat ragadta meg a figyelmemet. Csíkszentmihályi mérte - egy mérőműszer segítségével - hogy mikor vannak az emberek munkájuk és szabadidejük eltöltése közben flow-ban. Amikor a készülék jelzett, az adott személynek egy kérdőívet kellett kitöltenie arról, hogy mit csinált éppen, és hogy érezte magát a jelzés pillanatában, és mennyit hasznosítottak képességeikből a feladat elvégzése során. A flow élmény akkor következett be, ha a megoldandó feladat, és a bevetett képességek szintje átlag feletti volt. Nagyon érdekes paradoxont mutatott a felmérés. Az emberek több alkalommal számoltak be flow élményről a munkájuk során. A kérdőíves válaszaikban is visszajelezték, hogy munkájuk során jól érezték magukat. Szabadidős tevékenységeik során kevesebb alkalommal kerültek flow élménybe, kevesebb százalékban érezték jól magukat, ennek ellenére azt jelezték vissza, hogy munka helyett szívesebben

csinálnának mást, szeretnék kevesebbet dolgozni. Csíkszentmihályi szerint az embereket a munkához való viszonyukban sokkal inkább az a sztereotípiá mozgatja, mely szerint a munka teher, kínlódás, eredendően rossz, és sokkal kevésbé van rájuk hatással a saját élményük, tapasztalatuk. Azt érezzük, hogy akaratunk ellenére kell valamit megtenni, nem saját, hanem mások vágyait teljesítjük, akkor azt éljük meg, hogy elvesztegetjük az időnket és energiánkat. (Csíkszentmihályi, 2001) A munka áldás, vagy átok? Erre a kérdésre keresem a választ a következő fejezetben.

2. MUNKA: ÁLDÁS VAGY ÁTOK?

2.1. Kezdjük a legelején!

Már a Bibliában - a Teremtés könyvében - mint büntetés jelenik meg a munka. *„Mivel hallgattál az asszony szavára, és ettől a fáról, jóllehet megtiltottam, hogy egyél róla, a föld átkozott lesz miattad. Fáradsággal szerzed meg rajta táplálékodat életed minden napján. [...] Arcod verítékével eszed kenyeredet, amíg vissza nem térsz a földbe, amiből lettél.* (Bibla, 2010)

„A munka szláv eredetű szó, jelentése: kínlódás, gyötrelem, szenvedés, fáradság.” (Wikipedia, 2021.)

Ezen felfedezés után, sokukban felmerül a gondolat, hogy a név kötelez, vagyis ezek azoknak sztereotípiáknak a kultúrtörténeti gyökerei, amelyekben Csíkszentmihályi professzor az emberek munkához való negatív hozzáállásának egyik okát látja.

Nem tudok még olyan dolgot mondani hirtelen, ami annyira megosztó lenne, mint a munka fogalma, és viszonyunk hozzá. Ha csak arra gondolok, hányszor ábrándozunk arról, hogy nyerünk a lottón, és mivel töltjük az időket, csupa olyan dolgot képzelve el, amit szeretünk csinálni. Éppenséggel ez a tevékenység is lehet munka. Ugyanakkor mindannyiszor félelem jár át bennünket, ha csak a halvány lehetősége is felmerül annak, hogy elveszítjük a munkákat, vagy munka nélkül maradunk. Nem szeretjük, mégis ragaszkodunk hozzá, egzisztenciális biztonságuk biztosítékát látjuk benne.

A munkához való viszonyulás kettősége, a kezdetektől elkísérte az embert. Bár a bibliai nyitás éppenséggel a büntetés és a szenvedés jelentést ragasztotta hozzá, látunk példákat arra is, hogy az élet értelmeként definiálják.

2.2. Mít nevezünk munkának?

A munka klasszikus értelemben vett meghatározását a közgazdaságtan adja:

„Munkának nevezzük az ember (és/vagy gép) által energia (erőfeszítés) kifejítése révén hasznos, rendszerint ellenszolgáltatásért elvégzett különböző tartalmú tevékenységeket. A munka célirányos tevékenység: valaminek a létrehozására, átalakítására, megváltoztatására szolgál azért, hogy a keletkező javakat az ember vagy más haszonélvező használni, hasznosítani, elfogyasztani tudja [...]

A munka antropológiai fogalom is. A munka eredetileg az ember szabad tevékenységét jelenti, amely által személyisége fejlődik. A teremtő, alkotómunka nélkül elképzelhetetlen az ember élete. Az alapszükségletek maslow-i hierarchiájában az önkiteljesedés áll a csúcson, amelynek elérése csak munkával lehetséges.” (Wikipedia, 2021.)

Mi van azokkal a tevékenységekkel, amit szintén munkának hív a köznyelv, és nem ellenszolgáltatásért végezzük: házimunka, közösségi munka, társadalmi munka, láthatatlan munka... stb.

A munka fogalmával - a gazdasági jelentésén túl – további tudományágak is foglalkoznak.

“A filozófiai értelemben vett munka célszerű emberi tevékenység, amely a természeti és társadalmi erők, források meghódítására irányul az ember történelmileg kialakult szükségleteinek kielégítése érdekében.” (Wikipedia, 2020)

Eric Berne az Emberi játszmák című könyvében arról ír, ha a kisbabákkal hosszú időn keresztül nem foglalkoznak, nem érintik meg, nem simogatják őket, visszafordíthatatlan leromlás következik be állapotukban, vagy betegség is felütheti a fejét. Hasonló jelenség figyelhető meg a felnőtteknél is: ingerszegény környezet átmeneti pszichés zavarokat okozhat. Amíg kisgyermek korban az ingerek legkedvezőbb formáját a simogatás nyújtja, addig felnőttkorban az elismerés. Az életben maradás szempontjából az ingeréhség, és az elismeréshőség mellett a struktúraéhség játszik nagyon fontos szerepet az ember életében. Az ember örök dilemmája, hogy strukturálja az ébren töltött óráit, vagyis mivel, hogyan töltse ki azokat. Az idő strukturálásának leghétköznapiabb, leghasznosabb módszere a munka. (Berne, 1964)

Akármelyik szempontból is vizsgáljuk meg a fogalmat, látjuk, hogy a munka különböző emberi szükségleteket elégíti ki, így mindig is az emberi élet meghatározó részét képezte. Napunk jelentős részét, az ébren töltött órák számának minimum a felét munkával töltjük. Éppen ezért nagyon fontos, hogy milyen a munkához való viszonyunk: nem mindegy, hogy a napunk jelentős részét kínok között, vagy kellemesen töltjük.

2.3. Mitől függ, hogy a munka gyötrelme, vagy szenvedély?

Amikor első ízben feltettem magamnak ezt a kérdést, a következő választ adtam: attól függ, hogy mit jelent számunkra a munka, minként gondolunk rá, hogy van jelen a fejünkben: gondolhatunk

rá, úgy mint az élet velejárója az ún. „szükséges rossz”, jelenthet kihívást, kiteljesedést, vagy jelentheti az egzisztenciális biztonságunk feltételét. Előfordulhat, hogy munkába temetkezünk, és terápiaként tekintünk rá, amikor el akarunk menekülni egy magánéleti problémából, de lehet sajnós a függőség tárgya is, a munkaalkoholisták esetében.

20. század végén, és 21. század elején végzett kutatások a munkához 3 különböző viszonyulást. ún. munkaorientációt különböztettek meg: állásként, karrierként, vagy hivatásként értelmezhetjük a munkánkat. A **munkaorientáció** a „Miért dolgozik az egyén?” kérdésre adott lehetséges válaszokat jelenti.

Aki **állásként** tekint a munkájára, annak a legfőbb célja a pénzkereset. A legfőbb érdeklődése nem jelenik meg a munkájában. Önértékelésében megjelenthet az általa betöltött pozíció, és a hozzákapcsolódó fizetés nagysága.

A **karrier** orientációval rendelkezők esetében a kereset fontossága mellett megjelenik az előmenetel fontossága. Előmenetelével biztosítja saját maga számára bevételének, presztízisének, társas státuszának és hatalmának növekedését. Ezen típusba tartozó személyek hajlandók beáldozni a szabadidejüket, családi/társas kapcsolataikat előmenetelük érdekében. Önbecsülését a munkáján keresztül kapott visszajelzésekből építi. Számára a munka egy eszköz önmaga igazolására, elismertetésére.

Aki **hivatásként** éli meg a munkáját, élete összefonódik a munkájával. A munka az ő esetükben nem eszköz, hanem cél. Számukra a cél a munka által megteremtett öröm, kiteljesedés, önmegvalósítás elérése.

Az első kettő orientáció alapvetően magán jellegű, a hivatás orientációnál gyakran kapcsolódik munkához a „jobbá teszik a világot” jelentés, tevékenységüket nem saját maguk, hanem mások, azaz az egész világ szolgálatába állítva.

Nincs vegytiszta orientáció. A munkaorientáció fenti 3 típusa azt jelenti, egymáshoz viszonyítva melyik, vagy melyek kapnak a többihez képest nagyobb súlyt válaszként arra a kérdésre, hogy miért dolgozik az egyén. Életünk során a munkaorientációnk változhat, amelynek háttérében az egyén fejlődése, a munkavállalói státuszában bekövetkezett változás, illetve a környezeti változás állhat kiváltó okként. Az a személy, akinél a hivatás orientáció a legerősebb, ő az, aki leginkább elkötelezett a munkája iránt, legtöbb értelmet találja meg a munkájában. (Szóts, 2013.)

Az egyén munka iránti elkötelezettsége, motiváltsága 3 alappilléren nyugszik:

munka értelme: az egyén átéli, érzi, tudja, hogy munkája fontos, munkájának hatása, eredménye van.

munka eredményének ismerete: annak ismerete, hogy mi a munkájának az eredménye, mennyire eredményes munkája.

az egyén munkájának eredménye felett érzett felelőssége: tisztában van vele, hogy erőfeszítései befolyásolják az elért eredményt, erőfeszítéseinek forrása ő saját maga. (Szóts, 2013.)

A 21. század elején több kutatás is vizsgálta, melyek azok a tényezők, amelyekről az **egyén azt érzi, hogy van a munkájának értelme:**

ha van célja: az egyén látja, hogy munkájában, hol áll most, és hova kell eljutnia. A célok meghatározásánál fontos szempont, hogy a munkavállaló azonosulni tudjon vele. A könnyen teljesíthető, és az elérhetetlen célok egyaránt demotiválják az egyént.

közreműködés érzését kelti: az egyén részesévé válik valaminek, ami számára fontos. A munka által képviselt értékrend, és saját értékrendje összhangban vannak, nem kérdőjelezi meg saját hitelességét, önazonos tud maradni.

erősíti a kapcsolódást vagy a kapcsolatokat: kollégák a munkájuk értelmét a tartós, mély munkahelyi kapcsolatokon keresztül is megélik. A közösséghez tartozás élménye meghatározó, a közösségüket egy nagy családként értelmezik. Nemrégiben a facebookon egy zárt csoportban, ahol adott település lakói a város jelenéről, rég-és közelmúltjáról fotókat osztanak meg, felkerült egy fotó a helyi konzervgyárról, ami sajnos sorsára hagyva áll a város szélén jelenleg. Az 1970-es, 80-as években a virágkorát élte. Nagyon sok komment érkezett a fotókhoz, mindegyike arról szólt, hogy mennyire szerettek ott dolgozni, az okot minden kommentelő a nagyon összetartó közösségben határozta meg.

lehetőségeket teremt a befolyásoláshoz: az egyén megtapasztalja, képes hatást elérni, adott helyzetet változtatni. Megerősíti az egyént abban, hogy nem passzív, tehetetlen sakkfigurája a munkájának, hanem aktív szereplője.

lehetővé teszi a saját tehetség használatát és fejlesztését: az egyén megtapasztalja, hogy készségei, és képességei használatával hatása van az eredményre. Saját maga felismeri, azokat a készségeit, vagy képességeit, amelyeket a kívánt cél eléréséért mozgósítani tud, vagy a környezete jelzi vissza ezeket.

nagyobb jóhoz való hozzájárulás érzését nyújtja, tisztességes megélhetést biztosít: munkája révén nem csak szükségleteit, hanem további személyek szükségleteit elégíti ki: szorosabb

értelemben gondoskodik család anyagi biztonságáról, tágabb értelemben munkája révén előállított termék/szolgáltatás emberek életét teszi könnyebbé, szebbé... stb. (Szóts, 2013.)

Minél nagyobb egy szervezet, annál nehezebb megteremteni az egyének számára a fenti feltételeket. A gépezet nagysága, nagyon bonyolulttá, és hosszas folyamattá alakítja a döntési mechanizmust. Ebben a környezetben sokkal nehezebb megtalálni a személyes hatásunkat, meglátni, és értékelnünk a munkánk eredményét, egyáltalán a látszom, hatásom van, értéket képviselek, jó vagyok abban, amit csinállok, és ezt mások így látják érzéseket megélni. Ezen érzések meg nem élése gyakran a kiégéshez vezet.

Azt, hogy az emberek életében a történelem során milyen szerepet játszott a munka az adott kor politikai, gazdasági, társadalmi viszonyai határozták meg. Nagyon sokáig nem mutatkozott lényegi eltérés az egymást követő nemzedékek élete között. (Nemes, 2019) Az óriási lépést az ipari forradalmak kora, és azok következményeként kialakult ipari társadalom jelentette, amelyben gépesítéssel megjelenik a tömeggyártás, a szabad szakma-, és munkahelyválasztás.

Az 20. század végén kialakuló információs társadalomban olyan gyors változások következnek be, hogy ami az egyik generációnak evidencia, az a következőnek már avított, az előzőnek értelmezhetetlen, felfoghatatlan. Az elképesztő ütemű fejlesztések, változások, nagyon nagy rugalmasságot kívánnak meg tőlünk, a kiégés szempontjából nagyon fontos tényező, hogy mennyire könnyen, és gyorsan tudunk ezekhez a változásokhoz alkalmazkodni.

Egyre gyakoribb, hogy születési évünk alapján ítélnék meg bennünket, akár a munkához való hozzáállásunkban is. A 2000-es évek elején a baby boomerek, és az X generáció tagjai uralták a munkaerőpiacot, azóta megjelentek a Y és a Z generáció tagjai is a munkahelyeken. Vélt vagy valós feszültségeket keltve a munkaerőpiacra. A következő fejezetet a generációs kérdéseknek szenteltem, elsősorban munkához való viszonyuk, munkahelyi viselkedésük alapján vizsgálom őket.

3. BEZZEG AZ ÉN IDŐMBEN! CSAK MÍTOSZ VAGY VALÓSÁG?

3.1. Generációk rövid története

Egészen biztosan mindenkinek van olyan élménye, hogy szülője, vagy nagyszülője úgy kezdte a mondatot, hogy a „bezzeg az én időben...” vagy „ezek a mai fiatalok...”, és abban is biztos vagyok, hogy mindannyian tettünk már negatív megjegyzést az utánunk következő generációra. Valamiért úgy érezzük, tartozunk akármelyik generációhoz is, hogy nálunk van a bölcsék köve, azt érezzük, hogy az előttünk lévő generáció már mit sem értenek a jelenünkhöz, az utánunk jövő pedig még mit sem tud az életről, mivel tapasztalásban sehol sem tartanak hozzánk képest. Ugyanakkor kikérjük magunknak, szemtelen csitrinek tituláljuk azokat a fiatalabb generációhoz tartozókat, akik hasonlóan ítélnék meg bennünket, mint mi az idősebbeket.

A civilizáció kezdete óta az ember jajveszékelt a következő generáció miatt, természetesen nem amiatt, hogy milyen szuperek a következő generáció tagjai, hanem éppen ellenkezőleg. A jövőért való aggodás mögött a „régén minden jobb volt”, vagyis az „idő mindent megszépít” életérzés, és a régi szokások teremtette biztonságérzethez való ragaszkodás állt, és áll ma is. Sőt az sem újkeletű, hogy generációs szembenállásokat a sajtó nyilvánosan tárgyalja, és különböző címkékkal ruházza fel jogosan, vagy tévesen a következő generációt. Érdeemes végig nézni, hogy az amerikai sajtóban milyen jelzőkkel írják le az éppen aktuális fiatalokat. Álljon itt a teljesség igénye nélkül néhány példa: 1976-ban New York Magazin vezércikke („The Me Decade”) az akkori fiatalokat, tehát a mostani baby boomer generáció tagjait legönteltebb, legelkényeztetettebb nemzedékként jellemezte. 1985-ben a Newsweek cikkében („The Video generation”) a X generációról jelent meg, hogy önteltek lesznek, mert video készülékeikkel folyamatosan felvételeket készítenek, és gyakran magukról. Ez lehetett vajon a selfie elődje? További cikkek tárgyalják, hogy X generáció nem akar dolgozni, házasodni, elveszettek, későn virágoznak, irreális bérigényeik vannak. 2013 Time címlapján a Y generációt szedik ízekre, olyan jelzőkkel, mint önteltek, nárcisztikusak, és nem tudnak leszakadni a „mamahotelről”. (Nemes, 2019)

Hogy miért van jelen mindennapjainkban ez a téma, és miért vált a HR szakma egy központi kérdésévé is, annak az az egyszerű oka van, hogy ez élettartam növekedésével, jelenleg 6 generáció él együtt, melyek a következők (generációk nevei után zárójelben tüntetem fel a születési időt):

“**veteránok** (1945 előtt), **baby boomer** (1946-1965), **X** (1965-1979), **Y** (1980-1995), **Z** (1996-2009), **alfa** (2010-)” (Steigervald, 2020, p. 55)

A nyugdíjkorhatár kitolódásával, ebből a 6 generációból, 4 jelenleg (baby boomer, X, Y, Z) megtalálható a munkahelyeken. A Y generáció - az előző generációkhoz képest - új szemléletet hozott a munka világába, a számukra fontos munka-magánélet egyensúly, valamint a gyakori munkahelyváltás, és az ezzel párhuzamosan megjelenő munkaerőhiány arra készíti a HR szakmát, hogy minél jobban megismerje az Y, és Z generáció igényeit, a munkaerő toborzása, és megtartása miatt. És nem utolsósorban azért, hogy a 4 generáció konfliktusait kezelni tudja, amennyiben egyáltalán beszélhetünk olyanról, hogy generációs konfliktusok.

Az alábbiakban elsősorban azzal a 4 generációval szeretnék részletesen foglalkozni, amelyek jelen vannak a munkaerőpiacon, az ott betöltött szerepükre, megjelenő igényeikre helyezve a fókuszot. Mielőtt ebbe belefognék, szükségesnek tartok pár fogalmat tisztázni.

A generációkutatásban Karl Mannheim volt az első kutató, aki nem biológiai alapon, tehát nem életkor alapján vizsgálta a generációkat, hanem szociológiai és pszichológiai aspektusból. (Nemes, 2019) Mannheim (1952) definíciója szerint a generáció „*az egy időszakban született egyének, akiknek azonos a „lokációjuk” és világnézetük, ami főként azokra a történelmi eseményekre és jelenségekre épül, amit mindannyian átéltek a gyerekkori éveikben.*” (Meretei, 2017, p. 11.) Két fontos dologból, ami meghatározza a generációt az egyik a közös lokáció. Nem tekinthető azonos generációnak ugyanabban az évben született 2 egyén, akik közül az egyik Japánban, a másik Oroszországban látta meg a napvilágot. A lokáció mellett, fontos, hogy az generáció tagjainak ugyanaz a történelmi, azaz társadalmi, politikai, gazdasági háttér keretezze a gyerekkorát.

A gyerekkori élményeink a legmeghatározóbbak személyiségünk kialakulása, és felnőttkori viselkedésünk szempontjából. Mivel gyerekkorunkban ugyanaz a történelmi keret vett minket körbe, vannak közös referenciapontjaink, emiatt alakulnak ki generáción belül hasonló tulajdonságok, viselkedés, világlátás. Ez nem azt jelenti, hogy generáción belül mindenki egyforma, hanem hogy az egyénekben - egyediségük mellett - hasonló viselkedésmintákat fedezhetünk fel. Egyediségünk meghatározásában, sokkal inkább egyéni körülményeink (családi háttérünk, neveltetésünk, tanulmányaink, anyagi helyzetünk...stb.) játszanak szerepet. (Steigervald, 2020) Természetesen nem csak gyerekkorunkban, hanem egész életünkben érnek minket élmények, ezt nevezzük élménytartománynak. A felnőttkori élményeinket már a gyerekkori „alapozáson”, azaz az alapélményen keresztül éljük meg. Minden generáció részesül a következő

generáció újításaiból, vívmányaiból. Mindenkinél egyedi, hogy ezekből mit és mennyit enged be az életébe. (Steigervald, 2020)

3.2. Baby boomer, X, Y, Z: generációs jegyek, generációk a munkahelyen

A baby boomerek 1946 után születtek, és merőben másképp akartak élni, mint szüleik. Az életet nem leélni, hanem megélni, élvezni akarták. Elindítják az egyén forradalmát. Ez a folyamat náluk még csak a kezdet, de Y generációs gyerekeiknél beérik a folyamat, amit aztán pont ők kritizálnak a legjobban. Mindemellett a baby boomer még mindig egy felnőttorientált generáció. Ahogy veterán szüleinknél, náluk is elfogadott tény, a tudás az idősebb generációnál van. Baby boomer már a konszolidált Kádár korszakban lép be a munkahelyekre, ahol alapélménye a biztonság, és a hosszú távra tervezés. Nem volt jellemző a gyakori munkahelyváltás, inkább az, hogy a szülőknek több munkahelye is volt, vagyis a szigorúan vett 8 órás munka után az emberek többsége vagy fizetett túlórárt, vagy egyéb mellékállást vállalt, de minimum a kertben folytatta a munkát. Feladatorientált generáció, elképzelhetetlen számukra, hogy nincs feladat. (Steigervald, 2020)

A vezetőket is gyakran látták, akik rendszeresen megjelentek a kollégák között, ezáltal hús-vér emberek voltak, nem pedig olyanok, akiket csak emlegetnek, és nevük és a róluk hallottak alapján valahogy elképzelnek. (Tari, 2010) A kiszámítható, és biztonságosnak hitt körülmények egyszerre szertefoszlottak a rendszerváltással, és a baby boomer hirtelen egy nagyon változó világban, ingoványos talajon találta magát, ahol nem működtek a régi megoldási sémái. A baby boomer, és X generáció tagjaiból kikerülő - a fentiek alapján egy poroszos, hierarchikus világban szocializálódott - vezetőnek nehéz lehet elfogadni, befogadni az Y, és Z generáció sokkal inkább partnerségi, semmit hierarchikus viselkedését, és azt a hozzáállását, hogy vele ellentétben, egy munkahellyel rövid ideig, azaz pár évig terveznek. (Tari, 2015) A baby boomereknek a Y, és Z generációt előtt a X generáció tagjaival kellett szembenézni a munkahelyeken.

A rendszerváltást követően Magyarországra betelepült multinacionális cégek előszeretettel alkalmazták a pályakezdőként az idegen nyelveket beszélő X generációs fiatalokat. X generáció gyerekkori alapélménye az volt, hogy szülei látástól vakulásig dolgoztak, ő pedig saját kortársaival töltötte az idejét. Bár az X-es még mindig hierarchikus társadalomban gondolkodik, számukra már az elsődleges tudástár a szüleik mellett a kortársaik voltak. Mivel szüleik keveset voltak jelen az életükben, tipikus túlélők lettek. A befele fordulás, az egyén fontosságának hangsúlyozása tovább

folytatódott, és olyan tevékenység, mint a zenehallgatás is a közösségi élményből egyedi élménnyé vált a walkman megjelenésével. Az első Commodore számítógépek, és videomagnók megjelenése a korosztály további referencia pontjai közé tartoztak, mint a jelenlegi digitalizációs eszközök előhírnökei. A X-es friss, és hasznos tudásával a veteránokat, és a baby boomerek egy részét kiütötte a székéből a rendszerváltást követően, és úgy tepert a frissen megszerzett állásában, ahogy csak tudott, és amennyit csak tudott. (Steigervald, 2020)

A multinacionális cégek megjelenésével egy új típusú munkakultúra is megérkezett. Az addig 8 órás munkaidőt szép lassan felváltotta a korlátlan munkaidő. A X-es maximalistaként dolgozott, és felelt meg az elvárásoknak. Maximalizmusának szülei távolmaradása a gyerekkorukban ágyazott meg, ugyanis az elismeréséhsége felnőttkorára óriási méreteket öltött. A multinacionális cégek jólfizető, de a magánéletet tiszteletben nem tartó állásai jócskán adtak lehetőséget a bizonyításra, és ezzel párhuzamosan a kiegészítésre is. Másik fontos tényező, ami ösztönözte a X-est, hogy erőforrásait nem kímélve hajtott, hogy a kereskedelmi csatornák megjelenésével a média egyre csillogóbban ábrázolta tőketeleset, mint elérendő célt. A baby boomer és az X generáció egy pszichés konfliktusokkal terhelt állapotban találta meg. (Tari, 2010) A baby boomer igyekezett lépést tartani, és gürizett, az X-est hajtotta a bizonytalansága, és perfekcionizmusa. Nem delegálja a feladatot, mert mindent csak ő tud megoldani, ebből kifolyólag a munkahelye az otthona. Az összes szerepében (munkaerő, társ, szülő, gyerek, barát, vezető) jó akart lenni. Y generáció tagjaival nem tudott mit kezdeni, mikor megjelentek a munkahelyeken, de Z és alfa generációs gyerekeik ún. „helikopter szüleivé” váltak. (Steigervald, 2020) Ezt a felismerés abban lesz segítségünkre, hogy megértsük a Z generációt.

Az Y generáció az utolsó generáció, amely még az offline világban születik, és belenő a digitális világba. Az őket követő 2 generáció tagjai már online világban születnek. A baby boomerek individualista törekvése beérik és az Y generáció az önmegvalósító generáció lesz, akinek meghatározó alapélménye az internet. Teljesen idejét múlt tézissé válik, hogy a tudás az idősebb generációtól áramlik a fiatalabbak felé, sőt az irány meg is változik. Az Y-os számára a hierarchikus társadalom megszűnt, ő partnerségi viszonyra törekszik, számára valakinek csupán az életkora nem jelenti azt, hogy a tudás birtokosa. (Steigervald, 2020)

Az Y generáció egyik meghatározó alapélménye szüleivel kapcsolatban, hogy állandóan dolgoznak, kevés idejük jut a családra. Az Y generációban a munkához való hozzáállásuk tekintetében van egy kettéosztottság: az Y generáció idősebb tagjai nagyon sok hasonlóságot

mutatnak a munka világában X-es társaikkal, a perfecionizmus, lojalitás tekintetében. A fiatalabb tagok egy meghatározó élménye a 2008-as válság, amelyben látják, hogy veszítik el lojális szüleik állásaikat, és hogy úsznak el a devizahitelek és velük együtt ingatlanok, autók. Illetve a 7/24 munkahelyi elvárások okozta stressz milyen egészségügyi problémákat okozott középkorú szüleinek. (Steigervald, 2020) Az Y generáció látva szülei példáját, fontosnak tartja a munkát, de fel - vagy beáldozni nem fogja magát. Sokkal szigorúbban meghúzzák a határaikat, mint szüleik, fókuszban tartva a munka magánélet egyensúlyt. (Tari, 2010)

A szülek mindent megtettek gyerekeikért, annak érdekében, hogy számukra jobb jövőt biztosítsanak. Az Y és Z generációsok száma a felsőoktatási intézményekben meghaladja X-esek számát. Az élethosszig való tanulás valósággá vált, a folyamatosan, nagyon gyorsan változó igények miatt. (Nemes, 2019) A munkahelyeken megjelent, egy olyan generáció, aki partnerségi viszonyra törekedett, kiállt saját érdekeiért, a digitalizált világban friss, és értékes tudással rendelkezett. Az Y generáció a munkahelyeken követelte a transzparenciát, Baby boomer és X generáció „összeszedte” a tudást a folyósóról, dohányzóból, az Y generációs munkavállaló már igényelte a nyílt, mindenki számára elérhető kommunikációt. A poroszutas körülmények között szocializálódott baby boomer és az X generáció elképedve nézte ezt a generációt, és nem tudott mit kezdeni velük, és közben féltette székét, pozícióját a digitális világban jártas friss munkaerőtől. (Tari, 2015) Lassan kezdte repeszteni ezt a jeget az egyre súlyosbodó munkaerőhiány, felhívva a figyelmet arra, hogy szükséges a változás szervezeten belül is ahhoz, hogy a munkaerőpiacra belépő generációkat meg tudja tartani, és egyáltalán meg tudja szólítani.

Nem volt kétségem, hogy a maximalizmus miatt, és a fentiekben leírt érzelmileg megterhelő körülmények miatt az X generációs személyeknek jócskán van esélye a kiegészésre. Nagyon meglepődtem, amikor a Y generáció kiegészésre is számos találatot kidobott a Google. A meglepetést az okozta, hogy egy képzett, a digitális világban jártas, önmagát képviselni tudó generáció kiegészésének mi lehet az oka?

2019-ben Anne Halle Petersen tollából megjelent BuzzFeedben egy cikk az alábbi címmel: “How Millennials Became the Burnout Generation,” (Hogy váltak a Millenások a kiegészett generációvá). A cikk 2019-ben a legolvasottabb cikkek egyike lett, hétmillióan olvasták el az írást. (Nelson, 2021.) Az eredeti cikk az alábbi linken található: [How Millennials Became The Burnout Generation \(buzzfeednews.com\)](https://www.buzzfeednews.com/article/annehallett/how-millennials-became-the-burnout-generation). A cikknek folytatása is lett, Can't Even című könyv, magyarul a Jöttünk, láttunk, elégünk van címmel jelent meg. Az Y generáció azon tagjait, akik a 2008-as válság idején

léptek ki a munkaerőpiacra, óriási csalódás érte. A válság miatt nem találták az önmegvalósító állásaikat, alacsony fizetéssel kezdtek, törleszteniük kellett a diákhitelt. A szüleik által beléjük nevelt értékes tudás, az önmegvalósítás, légy azzá, aki szeretnél lenni léggömböt a válság kidurrantotta, mivel a képzésükbe fektetett, időt, energiát, pénzt nem látták megterülni. (Petersen, 2020) Az értékes tudás megszerzése egy hajdani Y generációs gyerek számára azt jelentette, hogy a tanulással töltött órák száma gyakran meghaladta egy felnőtt heti munkaidejét. Természetesen mindezt a szüleik csak a “legjobbat akarom” jegyében tették, szép és boldog jövőt vizionálva gyermekeik számára. (Tari, 2010, p. 172.)

A Z generáció nagyon friss játékosai még a munkaerőpiacnak, és inkább YZ-nek tekintjük őket. A Z generációról, előljáróban már annyit megemlítettem, hogy a szüleik a maximalista X generáció, akiket a maximalizmusok a szülői szerepükben sem hagyott magára, helikopter-szülőként mindenben figyelték gyerekeiket, és kielégítették gyermekeik összes igényét. Ők már az internet világába születnek, számukra az offline és online világ elválaszthatatlan. Digitális világban való jártasságuk verhetetlen, az okostelefon kb. 10 éves koruk óta velük van. Tulajdonképpen ez a generáció nem tanult meg unatkozni, folyamatosan ingerek érik, és folyamatosan online. Baby bommernek alapélménye a biztonság, a Z generációé a folyamatos változás. (Steigervald, 2020) Az élethosszig való tanulás már nem csak egy szimbolikus jótanács, hanem valóság, a világ elképesztő léptékű változása, a munkaerőpiac pulzálása hívta életre. Jelenlegi prognózis szerint egy mai 15 évesnek aktív időszakában 17 munkahelye lesz, 5 különböző iparágban. (Nemes, 2019) A Z generációval szemben megfogalmazott leggyakoribb kritika, hogy mindent azonnal akarnak. Gyakran hallott kritikus mondat: „Még nem tett le semmit az asztalra, de arra kíváncsi, hogy és milyen ütemben léphet előre”. Érthető, hogy a magát kemény munkával felküzdő idősebb kollégáknál ez a tény veri a biztosítékot, és mondatja velük az önző, öntelt jelzőket. (Tari, 2015) Próbáljuk magunkat annak fiatalnak a helyébe képzelni, aki élete hajnalán tele van tervekkel, és lehetőségekkel, miközben nincs olyan nap, amikor ne kellene közelgő, végzetes veszélyekkel szembenéznie, úgymint klímaválság, Covid 19, munkaerőhiány, migrációs válság...stb. (Steigervald, 2020) Ez az a generáció, akinek leginkább meg kell küzdeni a mentális problémákkal. A helikopter szülők, és a digitális eszközök használata miatt nem alakult ki náluk a konfliktuskezelés helyes gyakorlata, és megfelelő kommunikációs készség, valamint gyakran van problémájuk az értő olvasással, és a figyelmük hosszú távon való fenntartásával. Deloitte 2020-ban végzett kutatása arról számolt be, hogy a megkérdezett Z generációs munkavállalók 48%-a

vallotta magát stresszesnek, okként a munkát, és az iskolát megjelölve, valamint 34 %-a hagyott már ki munkanapot a stressz miatt. (Békési & Szűcs, 2021)

A generációs jegyek ismerete nagyon fontos szerepet játszik egymás megismerésében és elfogadásában. Az elfogadás sokkal könnyebben megy, ha ismerjük azokat az okokat, amelyek meghatározzák a működésünket. Nemcsak mások, hanem saját magunk, saját korlátaink megismerésére is alkalmas. Ne sztereotípiaként használjuk, különböző évjáratú emberek felcímkezésére, skatulyázására. A diverzitásban a lehetőséget keressük, ne a kifogásokat és nehézségeket. Nagyon gyakran egy szervezetfejlesztés során kiderül, hogy a generációnak hitt, vélt probléma mögött egyszerűen az a probléma áll, hogy a 21. századi munkaerőt még mindig 20. századi szervezetben szeretnék működtetni. (Váradi, 2021)

A generációs jegyek fenti ismerete, szükséges a saját vizsgálatom eredményeinek értelmezéséhez.

maximum 4 válasz között határoztam meg, lehetőséget biztosítva, hogy a válaszadó minél inkább megtalálja a rá jellemző mondatokat.

Az 5-6. blokkban Likert skálát alkalmaztam. Mindkét blokkban ugyanazon 1-5 skálán kellett a kollégáknak a válaszaikat megjelölni, annak mentén, hogy milyen gyakran fordulnak vele elő az adott állítások.

Az 5. blokkban a kiégés tünetei alapján határoztam meg állításokat. Összesen 20 állításból, 18-ban a kiégés különböző tüneteit határoztam meg, a maradék két állításban, pozitív mondatokat rejtettem el. Ennek két oka volt, az első az, hogy csupa negatív állítással a kitöltők energiaszintjét, mentális/lelki állapotát ne befolyásoljam negatívan, illetve fontosnak tartom látni, hogy aki a 2 pozitív állításra magas értékelést adott, milyen eredményeket mutat a negatív mondatok esetében. A 6. blokkot az 5. blokkal azonos módon építettem fel, 18 db állítással. Az állítások a kiégés lehetséges okait írják le, elsősorban azokat a tényezőket, amelyet a szervezet, a szervezeti kultúra, valamint a vezető személye, és a munkahelyi közösség határoz meg, és nem a kollégák személyisége, belső drive-jai, vagy ún. triggerai, egyetlen pontot kivéve: Maximalista vagyok. 18 állításból, 5 állítást pozitív előjellel határoztam meg azért, hogy azok a kollégák, akik az 5. blokk alapján nem bizonyulnak veszélyeztetettnek, mennyire tartják jellemzőnek magukra nézve a pozitív állításokat. Ezek a pontok a szervezet, illetve a vezetők számára nagyon fontos visszajelzések.

A 7. blokk szintén a legjellemzőbb válaszok (mimumum2, maximum 4) megjelölését kéri a kitöltőktől. Ebben a blokkban a megküzdési stratégiákat mérem fel. Az állítások között szerepelnek csakis egyéni lehetőségek, illetve olyanok is, amelyeket a szervezet, illetve a vezető tud/tudna biztosítani a kollégák számára.

Kérdőív:

1. Kérem, jelölje meg a helyes választ!

Nő vagyok

Férfi vagyok

2. Kérem, hogy a helyes korcsoport megjelölésével adja meg életkorát!

1965 előtt születtem

1965-79 között születtem

1980-1994 között születtem

1995 -ben, vagy 1995 után születtem

3. Kérem, jelölje meg a helyes választ! (Vezetőhöz abban az esetben kell X-et tenni, ha valamilyen személy, vagy személyek feletteseként van megjelölve, függetlenül attól, hogy csoportvezető, középvezető, felsővezető.)

Vezető vagyok

Nem vagyok vezető

4. Kérem jelölje meg azon állításokat, amelyek leginkább igazak Önre. A megjelölt válaszok minimum 2, maximum 4 legyen.

Szeretek dolgozni.

Szeretem a jelenlegi munkám.

Számomra a munka a szakmai fejlődésemet jelenti.

Gyakran felteszem magának a kérdést... tényleg ezért kellett a világra jönni, hogy a napom legnagyobb részét munkával töltsöm?

Ha nyernék a lottón, nem dolgoznék többet.

Azért dolgozok, hogy egy biztos egzisztenciát teremtsék magamnak és a családomnak.

Munka nem 'szeretem, vagy nemszeretem kérdése,' muszáj valahol dolgozni, ez a kötelességem.

Ha nyernék a lottón, biztos vagyok benne, hogy akkor is dolgoznék valamit, de csak olyan munkát végeznék, amit élvezek.

Mindig is olyan munkát szerettem volna csinálni, amit jelenleg csinálok.

Irigylem azokat, akiknek szenvedélyük a munkájuk.

A munka feltölt, mert látom a munkám által teremtett értéket.

Azért dolgozok, mert kell a pénz egyéb céljaim, vágyaim megvalósításához.

5. Kérem, hogy 1-5 skálán értékelje, hogy az alábbi állítások milyen gyakran fordulnak elő Önnel!

Skála:

1. Egyáltalán nem
2. Nagyon ritkán
3. Néha
4. Gyakran
5. Szinte naponta

Gyakran felébredek éjszaka, és egy munkahelyi dolog jár a fejemben.

A munkát nem viszem haza, a szabadidőmben nem jutnak eszembe a munkahelyi problémák.

Örömmel megyek reggelente munkába.

Azon kapom magam a munkahelyemen, hogy nem vagyok jelen, mindig máshol járnak gondolataim.

Reggelente, mikor munkába indulok, összeszorul a gyomrom

Szabadidőmben bevillannak a munkahelyi problémák.

Meglepődök magamon, hogy egy ártatlan kérdésen mennyire felhúzom magam a munkahelyemen.

Idegess vagyok, a munkám miatt.

Kimondom, vagy gondolom: Elég nem bírom tovább

Családom/környezetem visszajelzi, hogy nem figyelek rájuk.

Elnézést kell kérnem a kollégáktól, mert nem megfelelő hangnemben szóltam hozzájuk.

Ábrándozok arról, hogy olyan munkám van, ami kisebb, kevesebb felelőséggel jár.

Halogatom a feladataimat.

Úgy érzem, hogy itt csak én dolgozok.

Nem vagyok elégedett magammal a munkahelyemen, folyamatosan azt érzem, nem vagyok elég jó.

Ha valaki megkér valamire, ideges leszek, és azt kérdezem magamban MIÉRT ÉN?

Féltékeny vagyok azokra a kollégákra, akik motiváltabbak, mint én.

Megkérdezem magamtól a munkahelyemre érve, hogy mit keresek itt?

Arra gondolok, hogy úgy tudnám kipiheenni magam, hogy elvonulok hosszabb időre és senki nem szól hozzám.

Azt érzem, hogy az összes energiám, erőm elhagyott.

6. Kérem, hogy 1-5 skálán értékelje, hogy az alábbi állítások milyen gyakran fordulnak elő Önnel?

Skála:

1. Egyáltalán nem
2. Nagyon ritkán
3. Néha
4. Gyakran
5. Szinte naponta

Úgy érzem, hogy sokkal több a feladatom, mint amennyit a munkaidőmben el tudok végezni.

A felettesemtől soha nem kapok visszajelzést, szinte észre sem vesz.

Unom a munkám.

A felettesem nem támogat semmiben.

Vannak jó ötleteim, de senkit nem érdekel.

Ötleteimért mások kapnak elismerést.

A munkám érdekes, szeretem csinálni, de a munkahelyi közösségem nagyon negatív, és lehúzó.

Nagyon stresszes a munkám, nincs egy nyugodt percem sem.

Agyonnyom a felelősség.

Kimerít, hogy az embereim állandóan panaszkodnak.

Olyan feladatokat osztanak rám, ami nem tartozik a munkakörömhöz.

Munkahelyi közösségem nagyon inspiráló, folyamatosan ötletelünk, és meg is valósítjuk az ötleteinket.

Felettesem olyan kihívások elé állít, amiben van sikerélményem.

Kapok pozitív visszajelzést.

Olyan feladatokat várnak el tőlem, amivel nem értek egyet.

Munkahelyemen értékesnek érzem magam.

Maximalista vagyok.

7. Kérem jelölje meg azon állításokat, amelyek leginkább igazak Önre. A megjelölt válaszok minimum 2, maximum 4 legyen.

Munka után levertnek érzem magam, a hobbimból töltekezem.

Ha kimerülök a munkámban, a családommal/barátokkal töltekezem.

Ha problémáim vannak a munkában, bizalommal fordulok a főnökömhöz.

Ha problémáim vannak a munkában, és nem érzem jól magam, kérem szakember segítségét (pszichológus, coach, mental care vonal).

Ha problémáim vannak a munkában, bizalommal fordulok kollégáimhoz, tudom, hogy számíthatok rájuk.

Újabb lendületet veszek, ha a felettesemtől kapok pozitív visszajelzést.

Tanulok az építő kritikából.

A munkát a munkahelyemen hagyom, szabadidőmben nem jutnak eszembe a munkahelyi problémák.

Meghúzom a saját határaitam munkában.

A munkahelyi feszültséget sporttal vezetem le.

Következetesen egyensúlyban tartom a munkát, a magánéletemmel.

Nap végén iszom egy pohár/sör bort, hogy oldjam a munkahelyi feszültséget.

4.2. A vizsgálat körülményei

Miután megszerkesztettem kérdőívemet, egyeztettem a kérdéseket a HR vezetővel, és engedélyt kértem tőle, és a jogi osztálytól a vizsgálat elvégzéséhez. A kérdőívet Windows Office Forms applikációban szerkesztettem meg, és osztottam meg a kollégákkal.

Már a tervezés folyamán, különböző helyzetekben, meetingeken, ebéd közben, folyosói, irodai találkozások alkalmával jeleztem a kollégáknak, főként azoknak, akikkel személyes kapcsolatom van a munkám révén, hogy tervezem egy kiegészítővel kapcsolatos kérdőív kiküldését, és számítok az őszinte válaszaikra. Az első tapasztalásom az volt, hogy szinte kivétel nélkül mindenki, akinek előzetesen szóban említettem a vizsgálatomat, nagyon élénk, és intenzív érdeklődést mutatott. Szóbeli visszajelzéseikből nemcsak az derült ki, hogy szívesen nyilatkoznak erről a kérdéstről, hanem az is, hogy nagyon kíváncsiak az eredményre.

A kérdőívet 2021.10.12-én osztottam meg egy linken keresztül, az alábbi szöveg kíséretében:

“Kedves Kollégák,

az alábbi linken egy kérdőívet találtok. A szakdolgozatomat írom, és ahhoz van szükségem adatgyűjtésre a linken található kérdőív alapján.

A szakdolgozatom címe: Kiegészítés a generációk tükrében. Ehhez kérném segítségeteket. A kérdőív teljesen anonim, és kitöltése kb. 10 percet vesz igénybe. Az anonymitás a szakdolgozatban is megmarad, ahol a cég nevét nem említem, csak annyit, hogy multinacionális cég termelő egységében történt a felmérés.

A kérdőívet 2021.10.26-ig tudjátok kitölteni. Előre is köszönöm, hogy a kérdőívemben található kérdésekre adott őszinte válaszaitokkal támogatjátok a munkámat.

Üdvözlettel,

Varga Éva”

A kérdőív fogadtatása megerősítette a fentiekben leírt előzetes benyomásomat, hogy intenzív érdeklődés van a téma iránt.

Az első pár óra leforgása alatt 50 kolléga, azaz a megkérdezettek majdnem egyharmada kitöltötte a tesztet. A használt applikáció által mutatott válaszok számából láttam, hogy a szám folyamatosan növekszik, egy kisebb hányaduk, jellemzően X generációs kolléga, egy rövid email („Done”) formájában is visszajelezte, hogy részéről kitöltve. Ez a jelenség megerősíti azt a tipikus generációs jegyet (nem skatulyázásra alkalmas sztereotípiát) a vizsgált közösségre nézve is, hogy X generáció nem a digitalizált világ gyermeke, így számukra fontos egy ilyen esetben, hogy az applikációban megosztott kérdőív kitöltését, személyesebb formában is visszajelezze. Azon kollégák, akik a megosztott linken találkoztak először a témával, hasonlóan reagáltak azokhoz, akiknek volt alkalmam már előzetesen szóban megemlíteni a tervezett vizsgálatomat.

“Szia Évi!

Kitöltöttem. Elgondolkodtató téma...

Esetleg oszd meg majd a végeredményt azokkal, akik kitöltötték.

üdv,”

“Szia Évi!

Kitöltöttem a kérdőíved és nagyon tetszettek a kérdések.”

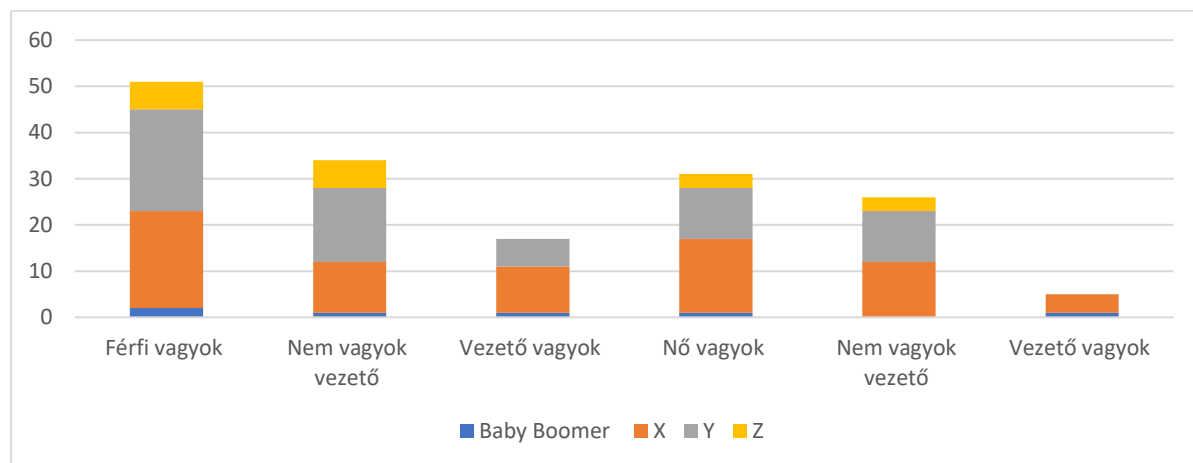
Volt 2 olyan szóbeli visszajelzésem is, ami 2 különböző kollégától érkezett, szinte ugyanazzal a mondattal megfogalmazva: „ha én ezt őszintén kitöltöm, akkor engem kirúgnak” Természetesen újra elmagyaráztam nekik, hogy a kérdőív anonim, nem az a lényeg, hogy a válasz személy szerint kitől érkezik, nem egyedi eseteket vizsgálok, hanem generációs jegyeket, továbbá figyelembe véve a kérdőív elején feltett kérdésekre (nem, vezető vagy sem) szerinti megosztásokat. Mindemellett nagyon meglepett ez a visszajelzés, nem mélyültem el az okokban, mivel mindössze 2 kolléga reagált így, a megkérdezett 163-ból, ami nagyon elenyésző %, és abban az esetben is az, ha 82 válaszadóhoz viszonyítom őket.

4.3. A vizsgálat eredménye

4.3.1. A válaszadók aránya nemek, vezető/nem vezető, generációk alapján

82 válaszadóból 31 nő (37,8%), és 51 férfi (62,2%) kolléga. 82 válaszból 3 válasz érkezett baby boomer generációs kollégától (3,66%), 37 X generációstól (45,12%), 33 Y generációstól (40,24%), és 9 válasz a Z generációból (10,98%). A válaszadók 26,83%, azaz 22 fő vezető, 73,17% vagyis 60 fő nem vezető.

*1. diagram
Nemek és vezető száma a generációk alapján*



Forrás: saját szerkesztés primer kutatás alapján

4.3.2. A válaszadók érintettsége a kiégésben

Az eredmények értékelésében elsőként a kiégésben való veszélyeztetettség fokát határozom meg. A használt Likert skála alapján a kapott válaszokat az alábbi pontszámok alapján számolom.

1. tábla
Válaszok pontszámai a kiégésben való érintettség mérésében

Skála	Pontszám
Egyáltalán	0
Nagyon ritkán	1
Néha	2
Gyakran	3
Szinte naponta	4

Forrás: saját szerkesztés primer kutatás alapján

A kérdőív 5. blokkjában a kérdésekre adott válaszokat a fenti skála alapján pontszámokra konvertáltam, az így elért pontszámok alapján határoztam meg a veszélyeztetettségi szintet, az alábbi ponthatárok mentén. Ahogy a kérdőív bemutatásánál jeleztem, a tünetekre vonatkozó 20 állításból 18 volt negatív, 2 pozitív. A veszélyeztetettségi szint megállapításánál a pozitív állításokra adott válaszokat nem veszem a számítás alapjául. Ezért a ponthatároknál a 18, mint legnagyobb közös osztó jelenik meg.

2. tábla
Érintettségi szint ponthatárai

Ponthatárok	Érintettségi szint
0-18 pont	Nem érintett
19-36 pont	Enyhén érintett
37-54 pont	Közepesen érintett
55-72 pont	Veszélyeztetett

Forrás: saját szerkesztés primer kutatás alapján

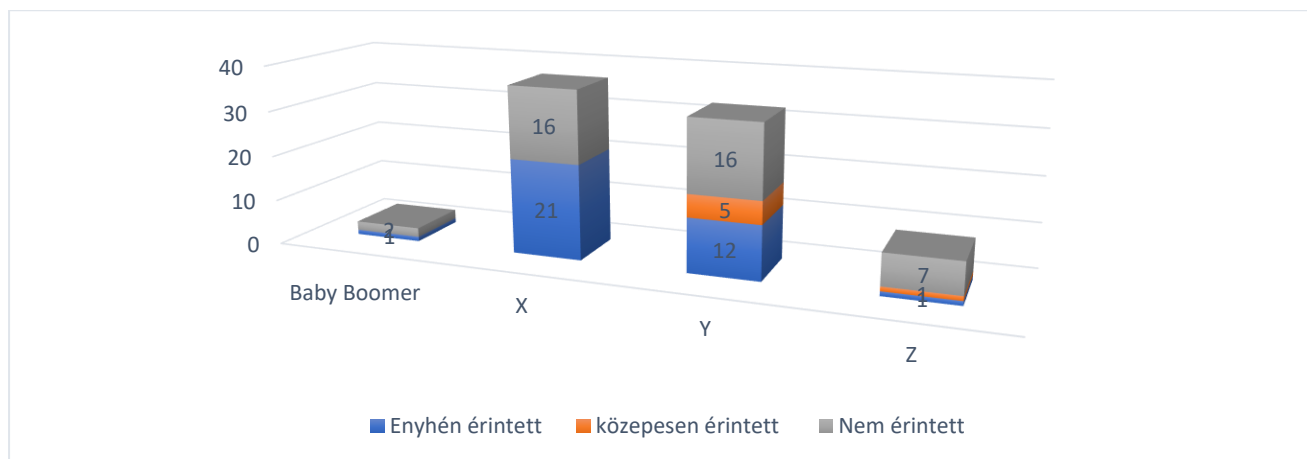
Azok, akik az 5. blokkban feltett kérdésekre adott válaszaik alapján 0-18 pont közötti eredményt értek el, nem érintettek a kiégésben. A válaszaikban, az egyáltalán nem, nagyon ritkán válaszok

jelentek meg, nekik a munkahelyi életükben a stressz nagy valószínűséggel egészséges szinten van jelen, sem a teljesítményükre, sem az egészségükre nincs káros hatással.

Aki 19-36 pont közötti értéket ért el, enyhén érintett. Az ő esetükben már gyakrabban vannak jelen a megkérdezett tünetek, mivel a gyakran, és a szinte naponta válaszok elenyésző számban vannak jelen azaz, egy vagy két tünetnél, az ő stresszintjük is még az elfogadható kategóriába esik, nagy valószínűséggel, időszakosan, egy-egy periódusban nehezíti meg az életüket, ezért őket az enyhén érintett csoportba sorolom.

Ne feledjük, hogy a kiégés egyik táptalaja a kezeletlen stressz. (Füredi, 2021)A harmadik csoportba a 37-54 pont között eredményeket soroltam, a közepes érintettséget rendeltem hozzá. Náluk a stresszint már jóval magasabb, mint a normál, vagy a ritkán kiugró szint. A kiégés nem egyik napról a másikra megtörténő esemény, kialakuló helyzet, állapot, hanem egy folyamat. (Füredi, 2021) Ez az eredmény azt mutatja, hogy ők már benne vannak a folyamatban, annak valamelyik fázisában. Akinek magasabb az elért pontszáma, az előrébb jár a folyamatban. Az ő esetükben nem elég a prevencióra helyezni a hangsúlyt, kifejezetten javasolt a jelenlegi helyzeten való változtatás. Milyen lehetőségeink vannak, arra a következő fejezetben részletesen kitérek. A negyedik csoportba az 55-72. pontszám között teljesített kollégákat sorolom, ők tulajdonképpen a kiégés állapotában vannak, ezen szakaszban már a külső segítség, azaz szakember bevonása szükséges. A kérdőíves felmérésben ilyen eredmény nem született. A válaszok alapján 6 kolléga került a közepesen érintett, 35 az enyhén érintett, 41 a nem érintett besorolásba. Az érintettség generációs megoszlását az alábbi, 2. diagram jeleníti meg.

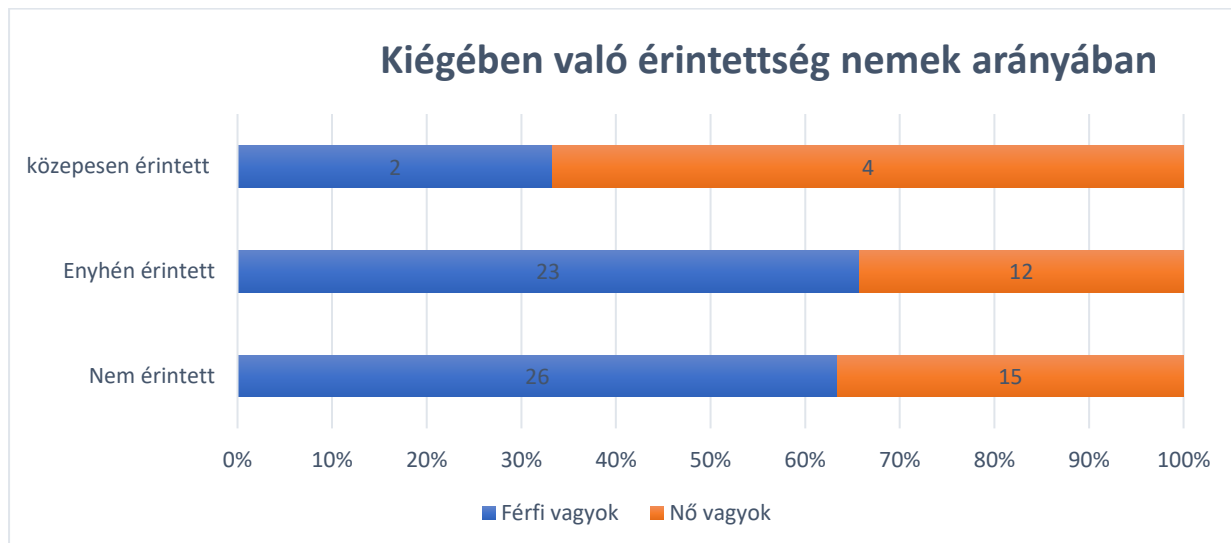
2. diagram
Generációk érintettsége a kiégésben



Forrás: saját szerkesztés primer kutatás alapján

A vizsgálat előtt azt feltételeztem, hogy a legnagyobb érintettséget az X generáció mutatja. Az X generáció maximalizmusra, perfekcionizmusra való hajlama miatt abszolút esélyesnek gondoltam. A legérintettebb 6 kollégából, 5 az Y generációhoz tartozik, és 1 kolléga a Z-hez. Feltételezéseimben nem zártam ki ezt a generációt az érintettségből. A szakirodalmi áttekintés során lehetett következtetni arra, hogy az ő érintettségük is jelen lesz. Az Y generáció idősebb tagjainál ugyanúgy jelen van a maximalizmus, és perfekcionizmusra való törekvés (Steigervald, 2020), ami a kiégés egyik nagyon masszív belső motorja lehet (Füredi, 2021). Valamint másik nagyon jellemző tünet a generációban az oktatásukba, képzésükbe befektetett idő, energia nem igazán olyan ütemben látszott megtérülni, mint ahogy azt szüleik vizionálták számukra. (Petersen, 2020) Mindezen feltételezések ellenére, a 6 közepes érintettséget mutató személynél, Maximalista vagyok kijelentésre 5-nél az egyáltalán nem, vagy nagyon ritkán válaszok a jellemzőek, annak ellenére, hogy a dolgozatomban többször megemlítem, hogy a maximalizmus a kiégés egyik komoly tényezője lehet. Erre, és a további ellentmondásokra a dolgozatomban részletesen kitérek. A nem, vagy enyhén érintettség kategóriában a férfiak, és a nők aránya közel ugyanazt a 65-35 %-os arányt mutatja a férfiak javára. A közepes érintettség esetében ez az arány megfordul, és 65-35% megosztottság átfordul a nők javára

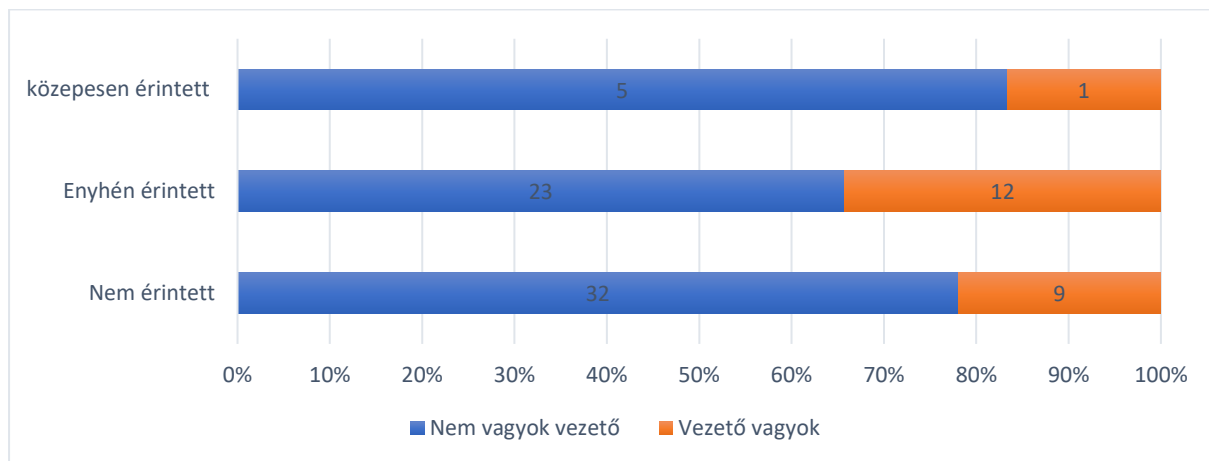
3. diagram
Kiégésben való érintettség nemek arányában



Forrás: saját szerkesztés primer kutatás alapján

A köztudatban tévesen a kiégés tipikus menedzser betegségként van jelen. Mivel a vezetők, felső vezetők között nagyobb arányban fordulnak elő férfiak, mint nők, ezért gyakori az a gondolat, hogy kiégni leggyakrabban a vezető férfiaknak van esélyük. (Füredi, 2021) A 3. és 4. diagram ellentmond ennek a két téves gondolatnak. Aki nem tölt be vezetői szerepet, annak az érintettségét pusztán ez a tény nem csökkenti.

4. diagram
Kiégésben való érintettség vezetők, nem vezetők arányában



Forrás: saját szerkesztés primer kutatás alapján

4.3.3. A kiégést elősegítő szervezeti és egyéni tényezők az egyén életében

A kérdőív 6. blokkjában azokat a jelenségeket jeleníttem meg, amely a szervezeten belül, mint tényező elősegíthetik az egyén kiégését. A blokkban 17 állításra kérem a választ. A válaszokat az alábbi skála alapján szintén pontszámokká alakítom.

3. tábla
Válaszok pontszámjai a lehetséges okok mérésében

Skála	Pontszám
Egyáltalán	0
Nagyon ritkán	1
Néha	2
Gyakran	3
Szinte naponta	4

Forrás: saját szerkesztés primer kutatás alapján

A 17 állításból 13 negatív tényezőt említ, míg a maradék 4 pozitívakat. Ebben a blokkban azt vizsgálom, hogy az egyének milyen gyakorisággal vannak jelen a negatív és pozitív tényezők az életében. A pontszámokká alakított válaszok alapján az alábbi ponthatárokat határozom meg:

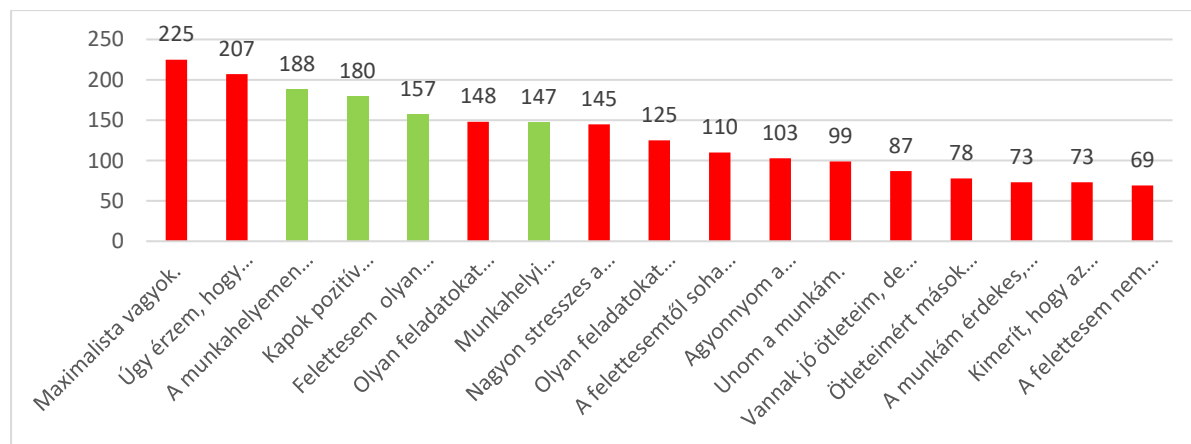
4. tábla
Ponthatárok a okok elfordulás gyakoriságának mérésében

Ponthatárok	Előfordulás gyakorisága
0-13	nem, vagy ritkán fordul elő
14-26	néha előfordul
27-39	gyakran előfordul
40-52	naponta előfordul

Forrás: saját szerkesztés primer kutatás alapján

A megnevezett okok, amik gyakran előfordulnak a munkahelyeken, felmérésben az alábbi összesített pontszámot kapták.

5. diagram
Szervezeti tényezők sorrendje a válaszok összpontszámai alapján



Forrás: saját szerkesztés primer kutatás alapján

Pirossal a negatív állításokat, zölddel a pozitívokat jelöltem. Kezdjük a kellemessel! A 4 pozitív állítás közül a „Munkahelyen értékesnek érzem magam” kapta a legtöbb pontszámot, 34 kolléga jelölte ezt az állítást, gyakran, vagy szinte naponta válasszal. „Kapok pozitív visszajelzést” állítás lett a második pozitív befutó. 31 kolléga jelezte, gyakorinak, napi szintűnek. „Felettesem olyan

kihívások elé állít, amiben van sikerélményem” állítás lett a harmadik legtöbb pontszámot kapott állítás a pozitív állítások között, összesen 23 kolléga érzi gyakorinak, vagy naponta megtörténtnek. A ”Munkahelyi közösségem nagyon inspiráló, folyamatosan ötletelünk, és meg is valósítjuk az ötleteinket.” állítás bár összpontszámát tekintve lemaradt pozitív társaitól, mégis négyvel több kolléga, azaz 27, jelezte ezt gyakorinak, napi szintűnek, mint a „Felettesem olyan kihívások elé állít, amiben van sikerélményem” állítást. Ezek sajnos nem magas számok! A felmérésben összesen 82 fő vett részt. A fenti adatok mellett mindez azt is jelenti, hogy a válaszadók, több, mint 60%-a, nem, nagyon ritkán, vagy csak néha érzi magát értékesnek, még ennél is több kolléga érez ugyanígy „Kapok pozitív visszajelzést” állítás kapcsán. 70% feletti azon kollégák aránya, akik nem, nagyon ritkán, vagy csak néha érzik inspirálónak a munkahelyi közösségét, és hasonlóan érez ugyancsak a válaszadók 70%-a „Felettesem olyan kihívások elé állít, amiben van sikerélményem” állítás kapcsán.

A legtöbb pontszámot a maximalista vagyok kijelentés kapta. Ez az eredmény a szervezet szempontjából akár kedvező is lehet, a piros színt ennek ellenére azért kapta, mert a kiégés okait nézve az egyéni tényezők között az egyik legburjánzóbb táptalaj. Természetesen, ha valaki mindig jobbat, és jobbat kíván kihozni magából, az nem probléma, amennyiben el tudja fogadni, ha hibázik. A hibákat a célhoz vezető út természetes tartozékaként tekinti, tanul belőle, és tovább lép. A célba érve elismeri a sikereit, vagy a következő kihívás után néz, vagy azon gondolkodik, hogy lehetne az elért eredménye még jobb. Ők az ún. adaptív vagy pozitív perfekcionista. Teljesítményorientáltak, versenyben érzik jól magukat, és a fókuszukban a ”Hogyan nyerjem meg a versenyt?” kérdés áll. Érzelmileg sokkal stabilabbak, és ellenállóbbak a negatív stresszel szemben, mint a negatív perfekcionista. A maladaptív vagy negatív perfekcionista szintén folyamatosan jobbat, és jobbat kíván kihozni magából. Számára a hibázás elfogadhatatlan dolog. Nem tud túllépni rajta, önbecsülését rontja, és erős szorongást okoz számára. Ő a célba érve, nem elégedett, nem arra fordítja a fókuszát, hogy lehetne az eredmény még jobb, hanem csak arra koncentrál, hogy az eredmény nem elég jó. (Nagy, 2017.) Irreális elvárásokat támaszt magával, és másokkal szemben. Az önértékelése összefügg az aktuális teljesítményével. Nagyon nehezen delegálja a feladatokat, meggyőződése, hogy más nem tudja jobban elvégezni. *„Alvászavar, nyugtalanság, fejfájás, szív- és érrendszeri megbetegedések, táplálkozási zavarok, szorongásos zavarok és depresszió kialakulásához járulhat hozzá, a „tökéletesség” rugalmatlan hajszolása.”* (Hollósi, 2021)

A kiégés szempontjából a negatív perfekcionizmussal rendelkező személyek az esélyesek. Ezzel nem azt kívánom állítani, hogy a maximalistáknak megváltott jegye van a kiégéshez, hanem azt, hogy az esélyeik mindenesetre erősebbek a nem maximalista társaiknál.

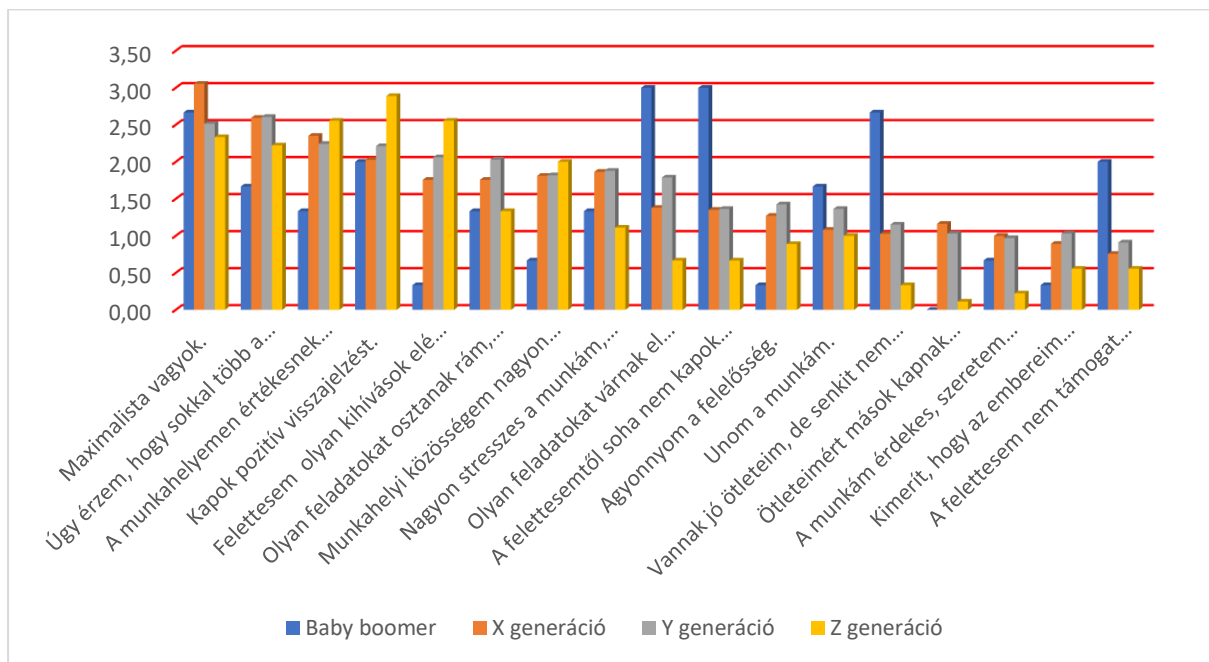
A szervezet, vezető részéről gyakori jelenség, hogy felcsillannak a szemek egy ilyen munkavállaló láttán, és a kezdeti nagyon motivált szakaszban, kihasználva a kolléga lelkesedését, a teljesítményorientáltságát, terhelhetőségét, akár extra terhelést is kaphat, aminek ő kifejezetten örül, hiszen az extra feladatot elismerésként éli meg. A szükség van rám érzés erős támaszt biztosít a bizonytalan önbecsülésnek. Ha hosszú távon számítunk a kollégára, az extra terhelést minimalizálni kell, hogy az erőforrásai hosszú távon kitartsanak. Ezt megfelelő módon kell számára kommunikálni, mert pl. a soron következő projektből kimarad, azt úgy értelmezi, hogy nem elég jó, és jobbnak kell lennie, szóval csak olajat öntünk a tűzre. Mégis mi a jó kommunikáció erre? Személyesen hallottam egy jó példát abban a szervezetben, amelyben a felmérés készült: az egyik fiatal Y generációs (YZ határa) kollégát kinevezték egy középvezetői pozícióba, a felettese is új volt a pozíciójában, és a szervezetben is teljesen újként kezdett. Ő már egy tapasztaltabb X generációs munkavállaló. A fiatal kollégát nagyon motiválta az új feladat, és az új vezető, akiben meglátta annak a lehetőségét, hogy szakmailag, és vezetőként is sokat fog tanulni tőle. Napi 12 órát dolgozott, nagyon élvezte, és a hétfőig sem állt le. A vezetője azt mondta neki, ha így folytatja, nagyon gyorsan ki fog égni "és nekem hosszú távon van szükségem rád". Ezzel a nagyon egyszerű, és őszinte mondattal kivette a szelet „a még jobbnak kell lennem” vitorlából, biztosítva volt arról, hogy szükség van rá, nem csak most, a jövőben is. Nagyon fontosnak tartom kiemelni, ha negatív perfekcionistaival van dolgunk, akinek a maximalizmusa mögött súlyos önértékelési zavar, megfelelési kényszer áll, és az okok nagy valószínűséggel a gyerekkorban vannak, nincs az a jól betalált mondat, amivel őt ebből ki lehetne billenteni. Ezen a ponton ennek a problémának a kezelése nem vezetői feladat. Szakember (coach, pszichológus) segítségére van szükség. A fenti példa abban az esetben működik, ha egészséges önértékeléssel bíró, teljesítmény orientált, pozitív maximalizmussal bíró kollégát magával ragadott a szenvedély.

Jogosan merül fel ilyenkor a kérdés, hogy már lelkesnek és motiváltak sem szabad lenni, nehogy kiégjek? Természetesen lehet, és kell is. Honnan tudom hol a határ? Meddig egészséges, és honnan égetem 2 végéről a gyertyát? Akkor egészségtelen, ha emiatt a lelkesedés miatt a személyes igényeiről az egyén lemond, és alárendeli a munkának. Napi 12 óra munkát, és a hétfői munkavégzéseket, csak úgy lehet megoldani, hosszú távon, nem 1-2 kivételes alkalomról van szó,

ha valamiről lemond a privát életében, vagyis kevesebb időt fordít a töltődésre, illetve az alapvető szükségletei kielégítésére, (Bokor, 2021) pl. nem ebédel, hogy ne húzza vele az időt, csak bekap valamit, állva, rohanva, vagy hogy még kevesebb idő menjen el, magába dönti a 28. kávé, pedig még csak dél van, lecsökkenti az alvási időt. Sajnálja az időt, a társas kapcsolataira. Röviden: a Maslow piramis csúcsát ostromolja, miközben a piramis alsóbb szintjein lévő szükségleteiről kevésbé vesz tudomást. Hiányos alapokon a ház is összeomlik, legyen bármennyire szuper a teteje. Az alábbi diagram szintén a fenti diagram eredményeit mutatja generációs megosztásban, a generációk válaszainak átlagpontszáma alapján. Az állításokat X tengelyen a kapott összpontszámok sorrendjében helyeztem el. A “Maximalista vagyok” állításra az X-est vártam nyertesnek, és a diagram is ezt jeleníti meg.

6. diagram

Szervezetben felelhető okokra adott válaszok pontszámának átlaga generációs megosztásban



Forrás: saját szerkesztés primer kutatás alapján

82 válaszadóból 58 kollégánál jelenik meg a gyakran, vagy a szinte mindig válasz a Maximalista vagyok állításra, ebből 29 X-es. A felmérésben összesen 37 X generációs vett részt.

A második dobogós negatív megállapítás az „Úgy érzem, hogy sokkal több a feladatom, mint amennyit a munkaidőmben el tudok végezni.”, 46 fő jelzi gyakori, vagy szinte naponta megtörténő gyakorisággal. Az egyes generációk válaszainak pontszámának átlaga alapján az X és Y generáció

karöltve abszolút kategóriagyőztes. A 6 közepes érintettséget mutató kollégából 5, erre a válaszra gyakran, vagy szinte napokat gyakoriságot jelzi, valamint 3 kolléga a hatból a következőkben tárgyalt kérdést is gyakorinak mondja. A harmadik legtöbb pontszámot kapott negatív megállapítás: “Olyan feladatokat osztanak rám, ami nem tartozik a munkakörömhöz” Ebben esetben 23 fő jelezte, hogy ez vele gyakran, vagy szinte naponta megtörténik. A generációs válaszok átlaga alapján, Y-os kollégák kerültek fölénybe. Azok az állítások, ahol a baby boomerek válaszaik erősek, első körben az volt a gondolatom, hogy a vezetőjük egy fiatalabb generációhoz tartozik, és ebből kifolyólag lehetnek ezek a negatív megélelések. Mindez csak feltételezés, azok alapján, hogy nekik volt a legnehezebb megélelni, hogy megfordul a tudás iránya, és az idősebbnél a tudás, idejemúlt frázissá lett. (Steigervald, 2020) Mivel a baby boomerek száma a felmérésben 3 fő, azaz nincs 3%, nem vonthatok le a generációjukra nézve következtéseket.

Ezek a számok elsősorban a szervezet felelősségét jelzik. Gyakori jelenség a szervezeteken belül, hogy a folyamatosan növekvő elvárások miatt nőnek a megoldandó feladatok mennyiségei, ezzel párhuzamosan, nem, vagy nem egyenes arányban növelik az emberi erőforrást. Ennek egyik oka lehet a profit növelése, a másik oka a fluktuáció, és a jelenlegi munkaerőpiacra jellemző munkaerőhiány. A szervezetet elhagyó kollégák által üresen hagyott pozíciók a jelenlévő kollégákra rónak extra terhet addig, amíg a hiányzó munkaerő pótlása nem történik meg. A megfelelő kolléga kiválasztása, betanítása gyakran hetekig, hónapokig is eltarthat. A szervezetnek, és a vezetőnek van, lenne szerepe abban, hogy gondoskodjon arról, hogy az üresen maradt pozícióból eredő plusz feladatok egyenletesen terheljék a csapat tagjait, azok készségeinek, és képességeinek megfelelően.

A stresszintet a lehetetlen küldetésnek számító bonyolult feladatok éppúgy növelik, mint a véget nem érő mennyiségű feladatok száma. (Bíró, 2020)

4.3.4. Őszinték-e a válaszok?

Összehasonlítottam a kiegészi szintben kapott eredményeket, azzal, hogy az egyén életében a szervezetben található okok milyen gyakorisággal fordulnak elő. Az eredmény ábrázolására az alábbi táblázatot szerkesztettem. A táblázatban szereplő számok, az adott kategóriára jellemző személyek számát tarkarja, a válaszok alapján.

5. tábla
Kiegészben mutatott érintettség és az okok gyakoriságának összehasonlítása

		Okok előfordulásának gyakorisága				
Generációk	Érintettség szintje a kiegészben	gyakran	naponta	néha	nem, vagy ritkán	Végösszeg
Baby Boomer	Enyhén érintett			1		1
	Nem érintett			2		2
X generáció	Enyhén érintett	9		7	5	21
	Nem érintett		1	5	10	16
Y generáció	Enyhén érintett	4		8		12
	közepesen érintett	3		2		5
	Nem érintett			11	5	16
Z generáció	Enyhén érintett			1		1
	közepesen érintett			1		1
	Nem érintett			2	5	7
		16	1	40	25	82

Forrás: saját szerkesztés primer kutatás alapján

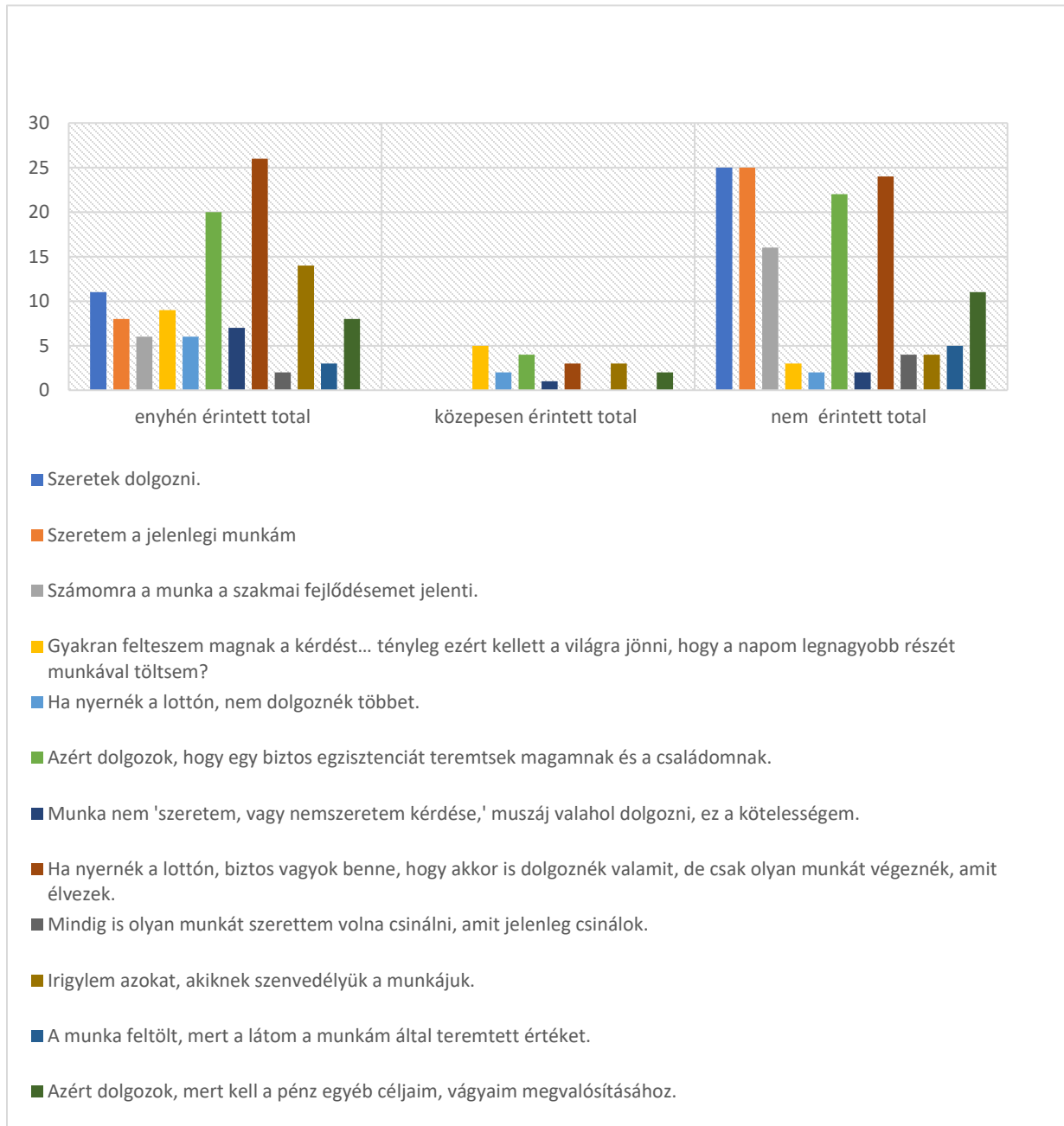
Az volt a feltételezésem, minél magasabb a kiegészben való érintettség szintje, annál gyakoribbak az állításokban megjelenített okok. A táblázatban zöld színnel azokat eseteket jelöltem, amelyek megfelelnek a fenti feltételezésnek, tehát a nem érintett, enyhén érintett eredmény mellé, nem vagy ritkán, illetve néha gyakorisággal előforduló okok társulnak. Vagy a közepes érintettség mellett gyakori okozati előfordulást találunk. Ezek azok eredmények, amelyek magukért beszélnek. Érdekesebb jelenségeket mutatnak azok a cellák, amelyeket piros színnel sátoztam be. Ezekben

az esetekben az érintettség szint, és az okozati gyakoriság fordított arányokat mutat. A nem, vagy enyhe érintettség mellett gyakran előforduló kiváltó okok vannak, vagy a közepes érintettséget néha előforduló okok kísérik. A fenti ellentmondások bogozásában szükség lesz a kérdőív 4. blokkjának eredményeire, amely a munkához való viszonyt mérte fel.

4.3.5. A válaszadók viszonya a munkához

A kérdőívem negyedik blokkjába olyan állításokat foglaltam bele, amely az egyén munkához való viszonyát írja le. Ezekből az állításokból kellett minimum kettőt, maximum 4-t választaniuk a kitöltőknek. 11 esetben fordult elő, hogy a válaszadó 4-nél több tételt jelölt meg. Ebben az esetben az első 4 választ tekintettem relevánsnak, és a további válaszokat figyelmen kívül hagytam. Az első fejezetben már említettem Csíkszentmihályi Mihály kísérletét, és az okot is, ami miatt behoztam a dolgozatomba, és a vizsgálatomban, mint szempontot. *„Hogy egy munka változatos e vagy sem, az végső soron inkább, ami hozzáállásunktól függ, mint az igazi munkakörülményeinktől.”* (Csíkszentmihályi, 2001, pp. 226-227.) Az eredményeket az alábbi diagram jeleníti meg.

7. diagram
Munkához való viszony kiegészítő érintettség alapján



Forrás: saját szerkesztés primer kutatás alapján

A közepes érintettséget mutató 6 kollégából, 5 kolléga tartja magára nézve jellemzőnek, a következő állítást. „Gyakran felteszem magamnak a kérdést... tényleg ezért kellett a világra jönni, hogy a napom legnagyobb részét munkával töltssem?” A további dobogós válaszok 4 ponttal „Azért dolgozok, hogy egy biztos egzisztenciát teremtsék magamnak és a családomnak” és

holtversenyben 3-3 ponttal az alábbi 2 állítás. „Ha nyernék a lottón, biztos vagyok benne, hogy akkor is dolgoznék valamit, de csak olyan munkát végeznék, amit élvezek.” és „Irigylem azokat, akiknek szenvedélyük a munkájuk.” Az alábbi munkával kapcsolatos pozitív állítások nulla ponttal zárták a sort. „Szeretek dolgozni.” „Szeretem a jelenlegi munkám.” „Számomra a munka a szakmai fejlődésemet jelenti.” „A munka feltölt, mert látom a munkám által teremtett értéket.” „Mindig is olyan munkát szerettem volna csinálni, amit jelenleg csinálok.”

Az első állítás azt a kulturális gyökerekkel bíró sztereotíp megközelítést tükrözi, amely szerint a munka eredendően rossz. A másik két mondat, a munka orientációk közül az állást határozza meg, (tehát nem karrier, nem hivatás) mely szerint a munkában csak a pénzkerestet látja az egyén, személyes céljait a munkán kívül helyezve. (Szóts, 2013.) Csíkszentmihályi feltételezése szerint az apátia valódi okát, nem a szellemi, fizikai kifáradás okozza, hanem a munkához való viszony. A munkára, mint kötelező, szükséges rosszra gondolunk, így munka közben azt éljük meg, hogy valaki más vágyát teljesítjük, mintegy saját céljainktól elvéve az időt, energiát. (Csíkszentmihályi, 2001) Ugyanakkor jelentheti az Y generáció általános csalódottságát a munka világában, mely szerint képzésbe vetett, hit, pénz, energia nem látszott megtérülni.

Az enyhén érintettek esetében a munka, mint kötelező szükséges rossz háttérbe szorul, nem kap dobogós pontszámokat a „Gyakran felteszem magamnak a kérdést... tényleg ezért kellett a világra jönni, hogy a napom legnagyobb részét munkával töltssem?” vagy „A munka nem szeretem vagy nem szeretem kérdése...” A dobogós helyeken az anyagi biztonság mellett, megjelenik a munka élvezetének az igénye. Bár a dobogóról lemarad, de a 4. legtöbb pontszámot kapott állítás ebben a kategóriában „Szeretem a munkám.” A munkaorientációt tekintve az állás kategória jellemző. Ebben a kategóriában jellemzően a munka a pénzkereset, elenyésző arányban keveredve esetleg a karrier orientációval. A többségnél jellemzően életének legfőbb céljai a munkán kívül vannak, kisebbik hányadnál már megjelenik a munkában is. Ezek után talán nem meglepő tendencia, hogy abban a csoportban, ahol a válaszadók nem mutattak érintettséget a kiégésben, hogy a győztes 2 állítás a „Szeretek dolgozni.” és „Szeretem a jelenlegi munkám”, azonos magas pontszámmal. Az egzisztenciális biztonság jelen van ugyan, magas pontszámmal, de visszaszorul a 4. helyre. Vagyis az állás orientáció kisebb arányban jelenik meg, és nagyobb arányt képvisel a karrier, talán a hivatás orientáció. „Örömmel megyek reggelente munkába” kijelentésre 35 ember jelezte, hogy gyakran vagy naponta megtörténik vele. Ebből 29 személy nem, 6 személy enyhén érintett a kiégésben. Ebből 25 főnél jelent meg a „Szeretem a munkám” állítás a munkához való viszonyban.

4.3.6. Vissza az ellentmondásokhoz

Az érintettséget és az okok gyakoriságát összehasonlító táblázatban van pirossal jelzett 14 fő, akik a kiegészítő érintettségben nem, vagy enyhén érintett eredményt mutatnak, viszont az okok előfordulása gyakori eredményt mutat esetükben. Az egyetlen pont, amiben többségük - 14 főből 13 fő - ugyanazt a választ adta: "Maximalista vagyok". Erre az állításra, 13 kollégától a gyakran, vagy a szinte mindig válasz érkezett. Ebből akár egy erős megfelelési kényszerre is gondolhatunk. A X generáció nagyon meghatározó tulajdonsága a maximalizmus, aki minden szerepében jó akar lenni, ebben nagyon hasonlítanak rájuk az Y generáció idősebb tagjai. Ebből a 13 főből, 10 X, 3 Y generációs kolléga. Azokra a kérdésekre, amelyek a körülményeire vonatkoznak, talán objektívebb válaszokat tudtak adni, mivel ezek a körülmények tőle függetlenek. A kiegészítésben való érintettség mérésére felállított kérdésekre a választ már nem tudta ugyanebből az objektív forrásból biztosítani, függetlenül az anonimitástól, mégis csak a személyéről van szó. A kiegészítés folyamatában a legnehezebb lépés a beismerés, és az elfogadás, elsősorban önmagunk számára. A maximalista ember számára ez dupla nehézség, főként a maladaptív számára, nekik nagyon erős belső kényszerük van a tökéletességre, amibe nem fér bele a kiegészítés. Ezzel természetesen nem azt állítom, ezen kollégák tudatosan nem a valóságnak megfelelő válaszokat adták, hanem azt, hogy nekik még saját maguk számára is vállalhatatlan dolog bevallani, hogy esetleg nehézségeik vannak. Így egyszerűen a kérdésekre adott válaszok, nem a valóságot tükrözték, hanem inkább a valóság bizonyos szintű tagadását, annak érdekében, hogy fenn tudják tartani a magukról kialakított képet. A szociálpszichológia erre a jelenségre használja a homlokzat kifejezést „*Az arculat az az énkép, amit a beszélők magukról mások felé szeretnének közvetíteni.*” (Wikipedia, 2019)

A második gondolatom az eredmény láttán, ismételten Csíkszentmihályi professzor már több ízben említett kutatásaihoz vitt vissza. Élvezzük-e a munkát, kevésbé függ a munka felépítésétől, és a munkavégzés körülményeitől, az igazán meghatározó tényező a személyiségünk: autotelikus személyiségünk van-e, vagy sem. Az autotelikus személyiség pszichológiai energiáit képes magas szinten mozgósítani. Képes arra, hogy azokat a helyzeteket, amit a szorongó ember veszélynek lát, ő lehetőségeket keres benne. Az autotelikus személy céljai mindig az ÉN-en belül gyökereznek, "a tudat által értékesnek tartott élményekből [...] erednek." A legtöbb ember célja az ÉN-en kívül keletkeznek: biológiai szükségletek és társadalmi konvenciók által meghatározottak. (Csíkszentmihályi, 2001, p. 289.)

Az **autotelikus személyiség** legmegfoghatóbban az alábbi 10 tulajdonsággal írható le:

célorientált: fejleszti képességeit célja érdekében, a célig vezető út is élvezetes számára, nemcsak a megérkezés.

belső motiváció hajtja: élvezetet lel a tevékenységében. Nem külső tényezők (anyagiak, hatalom) motiválják.

tudásvágygal teli: nyitott a világra, a tanulás nem teher, kihívás számára. Az esetleges kudarcokból tanul, a tanulási folyamat természetes részeként tekinti a hibázást

egészséges önbecsülése van: ismeri képességeit, azoknak megfelelő, elérhető célokat határoz meg.

belső kontrollja van: tisztában van vele, hogy életére hatással van, ő irányítja, és a dolgok nem csak megtörténnek vele. Azokra a tényezőkre fókuszál, amikre van hatása, és nem szorong azokon, amikre nincs.

optimista: a helyzetek pozitív kimenetelére koncentrálnak

lelkismeretes: jól szervezett, kötelességtudó, szeret dolgozni, tettekben, cselekedetben működik

kevésbé szorongó: a hibákat a tanulás velejáró részeként tekinti, nem feszeng miattuk, könnyen kezeli

fókuszált: könnyen tudja irányítani, és tartani figyelmét

képes elmélyedni a tevékenység örömeiben, kizárja a külvilágot ún. alkotói állapotba kerül. (Szlafkai, 2020)

Természetesen a kérdőívem nem alkalmas arra, hogy felmérje, és meghatározza, hogy a válaszadók mennyire autotelikus személyiségek, vagy sem. Viszont az egyes blokkokban adott válaszok összefüggései, alkalmasak bizonyos felvetések gyanújának erősítésére, vagy elvetésére.

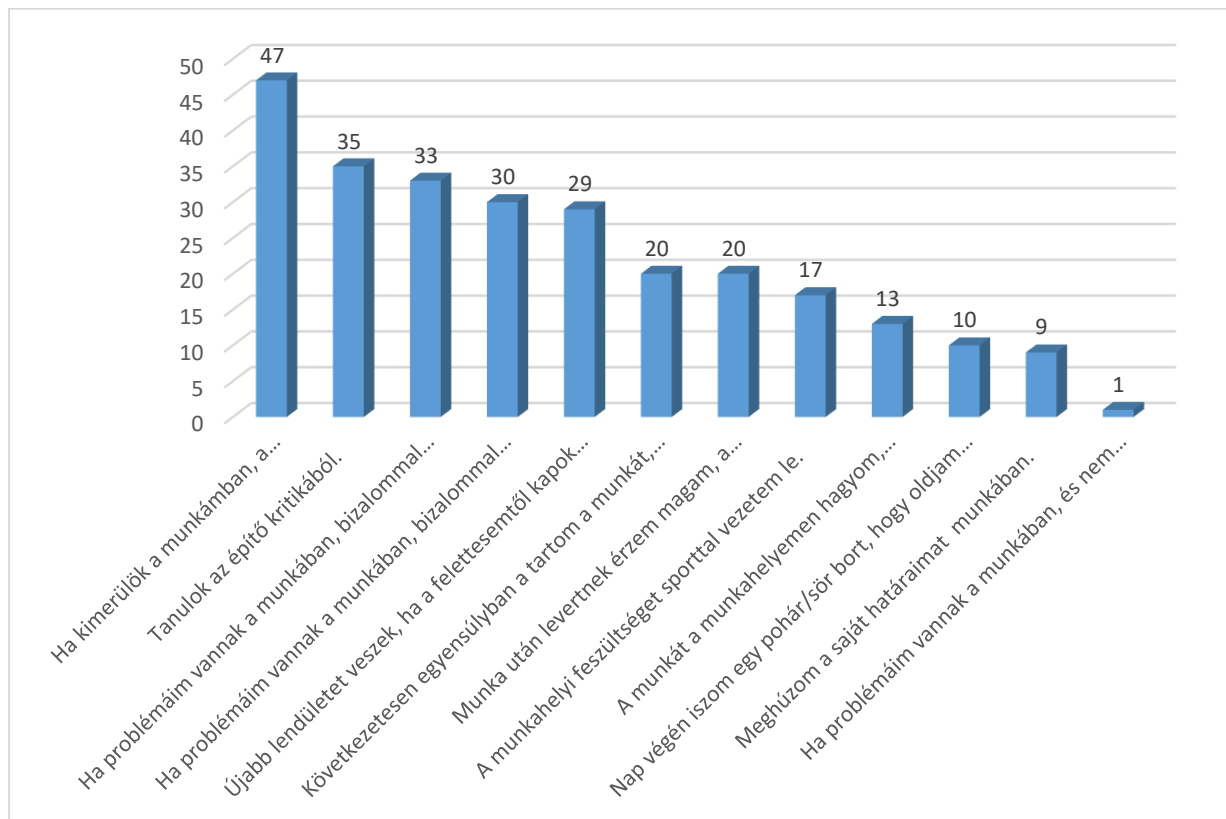
A szóban forgó 13 kollégánál nagyon alacsony volt a pozitív megállapításokra adott pontszámok, és a gyakori okozati érintettség miatt, az első gondolatomat tartom esélyesnek, és sejtek némi negatív perfekcionizmust. Én őket tartom a legveszélyeztetettebb csoportnak: a tagadásban levés, gátja a változásnak. Dr. Máté Gábor A test lázadása c. munkájában azt mutatja be, hogy a nem megfelelő stresszkezelés, az érzelmek elfojtása, milyen hatással lesz/ lehet a testünkre. Ennek a könyvnek a bevezetőjében található az alábbi szöveg: „*Sellye János, aki úttörője volt a stressz kutatásának [...] már annak idején kijelentette, hogy az embert érő legjelentősebb stresszhatások mind érzelmi eredetűek, sőt legnagyobb stresszt az okozza, ha mások próbálunk lenni, mint akik valójában vagyunk. Az önmagunk megtagadása által okozott stressz szinte járványként sújtja a fejlett országok társadalmait [...], ez az egyik legfontosabb oka a betegségek kialakulásának*”. (Máté, 2021, pp. 11-12.)

Az autotelikus személyiség potenciált azokban a kollégákban látom, akik kiégésben nem, és az okok gyakoriságában alacsony érintettséget mutatnak, maximalistának jelölik magukat, és az “Örömmel járok reggelente munkába” állításra magas pontszámot adtak. Ők a megkérdezettek 25%-a, vagyis 21 fő.

4.3.7. Mentőövek

A kérdőívem utolsó részében, arra voltam kíváncsi, hogy melyek azok a tényezők, amelyek átsegítik a kollégákat egy-egy nehezebb napon, vagy periódusban. Az eredményeket az alábbi diagram jeleníti meg.

8. diagram
Mentőövek a válaszok összpontszámai alapján



Forrás: saját szerkesztés primer kutatás alapján

Három dolgot nagyon erősen kihangosít számomra a fenti diagram. Az első a kapcsolódás fontossága: családhoz, barátokhoz, kollégákhoz, vezetőhöz. A második a visszajelzés iránti

erőteljes igény, még akkor is, ha az nem feltétlenül pozitív. A harmadik a sor végén álló 1 szavazat, a külső segítség lehetőségének háttérbe szorítása, sőt mondhatni teljes kizárása.

Valószínűleg keveseknek jut eszébe a stresszről, hogy a stressztől szociálisak leszünk. Pedig így van, és erről az oxitocin nevű hormon tehet. Az oxitocin, amit eddig a köztudat a szülőszobákkal kötött össze, valójában egy olyan hormon, amely „*finomra hangolja az agy szociális ösztöneit*”, olyan dolgokra ösztönöz minket, amelyek erősítik a közeli kapcsolatainkat: felerősíti a testi kontaktus iránti vágyat családunkkal, barátainkkal (a köznyelv boldogság, vagy ölelés hormonnak is hívja), fokozza az empátiát, gondoskodóbbak leszünk tőle, fokozza bennünk azt a vágyat, hogy segítsük, támogassuk a számunkra fontos embereket. És mindez, hogy függ össze a stresszel? Az oxitocint az agyalapi mirigy termeli, és stressz hatására szabadul fel. Ugyanúgy a stresszreakció része, mint a megnövekedett adrenalin, amitől gyorsabban ver a szívünk. Amikor stressz hatására oxitocin szabadul fel, felerősíti bennünk a készletét, hogy támogatást, kapcsolódási lehetőségeket találjunk, ahol megoszthatjuk az érzéseinket, és ne magunkba tartsuk. Gondoskodik arról is, hogy észrevegyük, ha valaki a környezetünkben szorul támogatásra. Tehát a természetes stresszreakciónk része, ha nehezebb helyzetekben fokozott vágyunk van a kapcsolódásra, és szükségünk van egy személy, vagy közösség támogató erejére, vagy arra érzünk vágyat, hogy támogatást nyújtsunk másoknak. Az oxitocinnak nem csak az agyunkra, hanem testünkre is pozitív hatása van, elsősorban azzal, hogy támogatja az érrendszerünket, erősíti a szívünket, és regenerálja a stressz okozta negatív hatásokat. A társas érintkezés és támogatás felerősíti az oxitocin ezen fizikai hatásait. Ha stresszes állapotban támogatást kérünk vagy nyújtunk, egészségesebbé tudjuk tenni a stresszreakciónkat. Lényegében van egy velünk született mechanizmusunk arra, hogy gyorsabban felépüljünk a stresszből, és szervezetünk „korrigálja” a stressz okozta károkat, és ez nem más, mint az emberi kapcsolatok, az emberi érintkezés. (McGonigal, 2013)

A Covid19 megjelenés önmagában extra stresszt jelentett mindannyiunknak, hiszen hasonló helyzettel még nem néztünk szembe az életünk során. A távolságtartás, az érintkezések számának minimalizálása éppen ezt a velünk született mechanizmust húzta ki a lábunk alól.

A másik nagyon fontos igényünk, a visszajelzésre való igény. A diagram két állítást is az élvonalban ábrázol. “Tanulok az építő kritikából”, illetve “Újabb lendületet nyerek, ha pozitív visszajelzést” kapok a főnökömtől. Az elismerés igénye, szintén az alapszükségleteink egyike. (Berne, 1964)

A harmadik általam kiemelt pont, az egy szavazatot kapott „Ha problémáim vannak a munkában, és nem érzem jól magam, kérem szakember segítségét (pszichológus, coach, mental care vonal).” állítás. A szervezet, ahol a vizsgálatomat végeztem, lehetőséget biztosít a kollégák számára, hogy hívják az ún. mental care vonalat. A hívásokat szakemberek - coachok, pszichológusok - fogadják. Teljesen anonim módon, ingyen, lehetőségük van igénybe venni ezt a szolgáltatást. Mindezen kedvező feltételek mellett sem tartozik a kollégák megoldásai közé a szakemberhez fordulás. Legalábbis a kérdőívre adott válaszok alapján. Ettől függetlenül megkérdeztem a HR osztályt, hogy használják-e kollégák ezt a lehetőséget. A HR osztály hetente kap visszajelzést a hívások számáról, és azokról a témakörökről, amiket a hívások érintenek. A visszajelzések alapján a kollégák használják a vonalat, és elsősorban magánéleti kérdésekkel fordulnak ehhez a lehetőséghez. Természetesen elfordulhat az a lehetőség is, hogy a válaszadó kollégák éppen nem éltek a lehetőséggel, ahogy az is, hogy szintén az ún. homlokzat jelenséget tapasztaljuk, mint amit korábban a kiégési érintettség, és az okozati gyakoriság közötti ellentmondás kapcsán említettem. A végzett vizsgálat eredményei megmutatják, hogy egyén kiégésében egyaránt szerepet játszanak az egyéni, és a szervezeti tényezők. A vizsgálat ugyanazon szervezeten belül történt, így a szervezet adta keretek mindenki számára hasonlóak voltak. Nem írhatom, hogy ugyanaz, mivel a szellemi állomány több csapatból tevődik össze, így a vezető, és a közvetlen kollégák személye eltérő az egyénre vetítve. Hasonló környezet ellenére, egyénenként eltérő eredmények születtek, az egyéni sémák mindenkire más szemcseméretű szűrőt tesznek, így teljesen egyedi, hogy ugyanaz azt környezeti hatás, kinél mit eredményez. Az autotelikus személyiség sokkal ellenállóbb a stresszel szemben, mint az, aki kevésbé, vagy egyáltalán nem rendelkezik ezen személyiség tulajdonságaival. Természetesen mindezek nem jelentik azt, hogy szervezetnek nem lenne felelőssége a kiégés megelőzésében. Óriási szerepe van, és szükséges is figyelmet szentelni a megelőzésre, mert a fluktuáció egyik leggyakoribb oka a kiégés, illetve azok a körülmények, amelyek a kiégést elősegítik. A szervezetnek sokkal egyszerűbb a szervezeti tényezőkön változtatni, mint a dolgozók személyiségén.

A külső tényezők, ún. a munkakörnyezet, munkahely, munkafeltételek, köztes tényezők, ahogyan másokkal kapcsolatba lépünk, és a belső tényezők, az egyén személyisége, és viselkedése hozzájárulhat az egyén kiégéséhez, vagy növelheti annak kockázatát. (Bergner, 2018)

A következő fejezetben azt járom körbe, hogy mit tehet az egyén, a vezető, és szervezet a kiégés megelőzésében.

5. AZ EGYÉN, A VEZETŐ, ÉS A SZERVEZET SZEREPE A KIÉGÉS MEGELŐZÉSÉBEN

5.1. Az egyén szerepe

„Három központi lehetőség létezik, hogy megvédjük magunkat a kiégéstől: megelőzés, megelőzés, megelőzés, és még egyszer a megelőzés. Ez a legjobb út a kiégés kezelésére.” (Bergner, 2018, p. 17.) Jó, jó... de hogyan? Mindig a hogyan-t a legnehezebb megfogni. Másik fontos kérdés, hogy mikor? Hogyan, és mikor veszem észre, hogy valami nem ok?

Azért is nehéz kérdés, mert a kiégés kezdeti túlpörgött, túl lelkes állapotában nehezen vesszük észre, hogy valami nem oké. Ebben a fázisban gyakran a környezetünk visszajelzése lehet számunkra a vészcsengő. A túlpörgés itt gyakran megakadályozza, hogy a környezettől érkező visszajelzéseket komolyan vegyük. A környezet általában akkor jelez vissza, ha a viselkedésünkben bekövetkezik változás: kevesebb a környezetre fordított idő, figyelem, vagy kevesebb a tanúsított türelem. Csatlós Csilla, kiégésre specializálódott coach szerint a nők, azért nem jutnak el a kiégés végső, súlyos szakaszába, mert a folyamat során a gyerekek visszajelzése előbb változásra, változtatásra kényszeríti őket. A férfiakra nehezedő sztereotip társadalmi nyomás, még inkább megnehezíti, hogy segítséget kérjenek. (Fekete, 2021) A környezettől érkező visszajelzést, nagyon gyakran elutasítás, visszautasítás fogadja "nem is vagyok ideges" vagy ígéretések, ha például a környezet az együtt töltött idő csökkenésére hívja fel figyelmet. Ilyenkor gyakori, hogy türelmet kérünk, és jelezzük, hogy ha ez meg, ez meg a munka lemegy, utána jön a megkönnyebbülés, ami nem jön, és a mókuserék pörög végeláthatatlan.

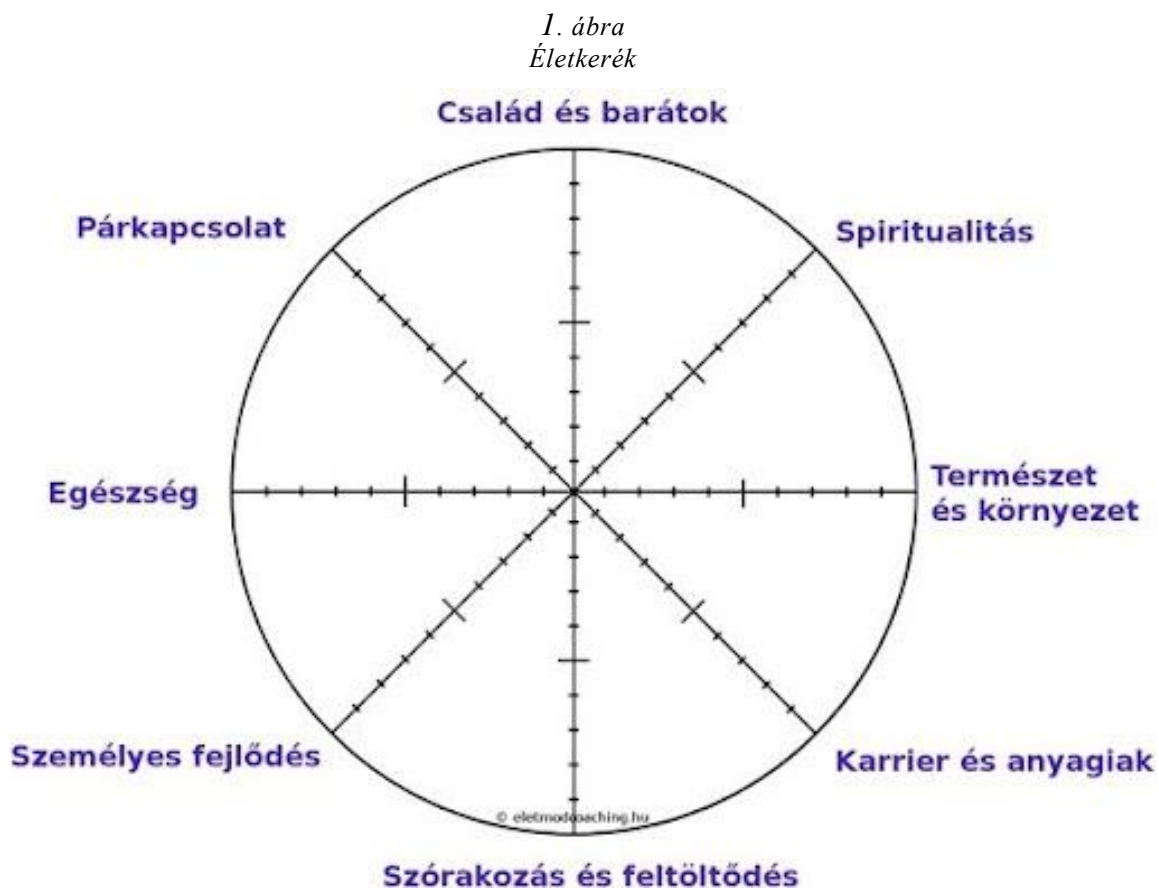
Csatlós Csilla a fent említett beszélgetésben egy szomorú esettel példálózott: potenciális ügyfele 3 alkalommal is módosította az időpontját, végül a felesége telefonhívásából derült ki, hogy soha nem fog megjelenni az ülésen, egy végzetes hátsófali szívinfartus miatt. (Fekete, 2021)

A tagadásban levésnek a háttéreből nagyon gyakran a maladaptív maximalizmus áll, ami nagyon erős belső kényszer a teljesítményre, és a valóságot teljes tagadásba teszi, hogy elfojtsa a nem vagyok elég jó érzést.

Ezért első lépésként a legfontosabb a szembenézés, és a kialakult helyzet elfogadása. Két szempontból is fontos, saját magunk, és környezetünk miatt. Ha a környezetünk visszajelez, abban biztosak lehetünk, „hogy kapcsolódom másokhoz” terület már nem megfelelő. Állapotunkkal,

viselkedésünkkel hatással vagyunk környezetünkre. A stresszes állapot, a kimerültség, a rossz közérzet ragályos, ugyanúgy, mint a pozitív érzések. Első sorban magunkért vagyunk felelősek, a saját jólétünkért, ezen keresztül közvetve a környezetünkre is hatással vagyunk.

Érdeemes a túlpörgetett mókuserékből kiszállni, és megnézni hol tartunk. Önvizsgálatot tartani, hogy állunk személyes igényeinkkel, szükségleteinkkel. Mérjük fel hol állunk most, és mi a vágyott állapot, ahova szeretnénk eljutni. Erre egy nagyon jó, és szemléletes eszköz az ún. életkerék. (Füredi, 2021)



Forrás: (Szikora, 2016.)

Az egyes területek nevei önmagukért beszélnek, egyetlen területhez szeretnék egy rövid kiegészítést tenni, ez pedig a spiritualitás. Ezalatt egyszerűen értsük az önismeretet, “hogyan vagy te magaddal” kérdést. Egyszerűen jelöljük be az életkeréken, hogy az egyes területekkel, hogy állunk most, jelenleg. Mennyire fontos számunkra, és mennyit időt fordítunk rájuk. A kerék az

egyenletes „terhelés” mentén fog zökkenőmentesen haladni. Ha egyes területeken egyenlőtlenségek alakulnak ki az életünk kereke dőcögni fog. Ezt követően jelöljük be rajta a vágyott állapotot, és vizsgáljuk meg azokat a területeket, ahol a jelenlegi, kiinduló, és a vágyott állapot között a legnagyobb különbség van. Dolgozzuk ki az akciótervet, hogy jutunk el a vágyott állapotba. Egyszerre csak egy területre koncentráljunk. Állítsuk fel a fontossági sorrendet. (Füredi, 2021) Ha nem táplálkozunk egészségesen, és nem alszunk eleget, akkor ezekkel alapszükségletekkel kell kezdeni, hogy biztos alapokra építkezzünk. Alapszükségletek területén hozott akár minimális változtatás, jelentős javulást hozhat közérzetünkben. Különösebb hittel nem kell bírni az alábbiakkal kapcsolatban, ezek egyszerű tudományosan bizonyított tények: az alvás hiánya gyengíti a stressztűrő képességet, és az immunrendszert. Nem megfelelő mennyiségű alvást követő napon többet eszünk, ez hosszútávon súlygyarapodást idéz elő. (Bíró, 2020) Az alvást nem pótolja semmi, sem táplálékkiegészítő, sem 2 liter kávé. Ha hétköznap nem érünk rá aludni, nem tudjuk hétvégén bepótolni, ahogy előre aludni sem lehet.

Isteni a kávé illatára ébredni, és azzal kezdeni a napot, de nem árt, ha tudjuk, hogy a túlzott koffeinfogyasztás erősíti a szorongást, és nem árt, ha az első kávé elfogyasztását, az ébredés után 2-3 órával tesszük, ugyanis ébredés után eleve magas a kortizolszintünk (egyik stresszhormon, a mellékvese állítja elő), és nem tesszük a legjobbat, ha a reggeli ébredés utáni kávéval még inkább az egekbe toljuk. A mozgás energiát ad, csökkenti a szorongást, és növeli a stressztűrő képességet. (Füredi, 2021) Az egészséges étrend a rendszeres kiegyensúlyozott táplálkozásból áll, napi 5 adag zöldségfogyasztással. Nem minősül zöldségadagnak, a tejszínnel és zsíros sajttal dúsított, bármilyen zöldségből elkészített krémleves. A megfelelő folyadékfogyasztás szintén a kezdő szinthez tartozik, mégis hajlamosak vagyunk elfelejti. Ezek a mondatok, úgy hangzanak, mintha egy életmódtanácsadó tollából jöttek volna elő, és mi köze is van ennek a kiégéshez? Annyi, hogy a fent felsorolt tételek az alapszükségleteink közé tartoznak, és ha ezeket elhanyagoljuk, nem fordítunk rájuk kellő figyelmet, máris bepipáltuk az első rizikófaktort. Lassan húzhatjuk az X-t az önbecsülés, és önszeretethez is. Mert, amennyiben a fenti tételekre nem kívánunk figyelmet fordítani, erős a gyanú, hogy nem lehetünk valami fontosak magunk számára. Erre a felvetésre nagyon gyakori reakció „de hát én szeretem magam”, erre én azt mondom, hogy akkor ideje az önismerethez is jelet tenni, mint fejlesztendő terület. Ezzel a kiégéstől függetlenül mindenkinek dolga van, vagy lenne. Az önismeret szinte élethosszig tartó tanulást jelent, jelentene mindenki számára, saját magáról.

A változás nem egy komfortos állapot. Nem véletlenül alakult ki az a mondás...” ha nem akarsz változtatni, nem fáj eléggé...” Néha azért nem változtatunk, mivel azt a fájdalmas állapotot szoktuk meg, azt tekintjük az alapl működésüknek, elfogadjuk, hogy az élet ilyen, (Bergner, 2018) vagy ami még rosszabb, hogy számunkra ilyen. Egyszerűen ez a helyzet, érzés komfortos számunkra. Az előző fejezetekben láthattuk, hogy az egyén személyisége, viselkedése, sémái, belső meggyőződései, mint meghatározó tényezők jelen vannak a kiégés folyamatának kialakulásában. Az önismeret elengedhetetlen ahhoz, hogy rálássunk saját működésünkre, és észrevegyük, azokat a nagyon gyakran nem tudatosan működtetett programjainkat, amelyek behúztak minket a kiégésbe. Gondolok itt a negatív maximalizmusra, a túlzott felelősségvállalásra, a munkaalkoholizmusra, a végletekig kitolt határokra. Ezek felismerése, sőt az ezeken való változtatás, nem megy önerőből. Ezekhez már külső segítség kell: coach, vagy terapeuta.

Coach feladata, hogy feltárja ezeket az önkorlátozó működéseket, az ügyféllel felismertesse, hogy van választása, dönthet úgy, hogy visszaszerzi az irányítást saját élete felett, és az önkorlátozó programjait, önsegítő programokká alakítja át. Vagyis növelni kell a kliens felnőtt kapacitását, megérkeztetni a jelenbe, az itt és most-ba. Felismertetni vele a saját erőforrásait, és képessé tenni megoldani a problémáit. Előfordulhat, hogy ennek a gyökerei nagyon mélyre, gyerekkorba, vagy fel nem dolgozott traumákhoz nyúlik vissza. Az a coach felelőssége, hogy tudja, meddig terjednek az ő kompetenciái, és hol van az a pont, ahol jelezni kell, hogy terapeutára van szükség. (Kelló, 2014) Az egyénnek nem csak abban van szerepe, hogy felelősséget vállaljon saját jólétéért, hanem abban is, hogy észrevegye, ha valaki a környezetében segítségre szorul. Ennek akkor van jelentősége, ha valakinek, például egy kollégának a viselkedésében változás következik be tartósan. Erről már az előző fejezetben írtam, hogy nem megfelelő kommunikációval, a szándékunkkal ellentétes hatást érhetünk el. A kérések, felesleges „én is voltam így” mondatok nem vezetnek sehova. (Füredi, 2021) A legtöbb, amit tehetünk, hogy jelezzük milyen változást veszünk észre rajta, természetesen ítéletmentesen, és én üzenettel kifejezzük az ezzel kapcsolatos érzéseinket. Aggódok érted. Hiányzol. Tudok e valamiben segíteni? El kell fogadni, ha visszautasítja a segítséget. Ha ez a viselkedésváltozás a csapatra nézve negatív hatással van, a vezető felelőssége ezt a helyzetet kezelni.

5.2. A vezető szerepe

A vezetőre dupla felelősség hárul, felelős saját maga, és felelős az emberei jólétéért is. Az ő esetében, duplán érvényes, hogy a hozzáállás ragályos. (Bíró, 2020)

A vezető személyére vonatkozó kutatások a kezdetben arra vonatkoztak, hogy mik azok a tulajdonságok, készségek, és képességek, amelyek a megkülönböztetik a vezetőt a nem vezetőtől. A kutatások nem vezettek eredményre, az áttörést az okozta, amikor a kutatások arra irányítottak a figyelmet, hogy mitől függ az, hogy kit fogadnak el vezetőnek, és kit nem. A kutatások arra az eredményre jutottak, hogy azok a sikeres vezetők, akik meg tudják teremteni a kölcsönös igénykielégítés állapotát. Vagyis vezetésük során a csoporttagok, és a vezető igényei és szükségletei is kielégülnek. Melyek ezek a szükségletek?

A megélhetés igénye I. A Biztonság igénye II. Az elfogadás igénye (Társak) III. A megbecsülés igénye (Siker) IV. Az Önmegvalósítás igénye V.

Az I. és a II. szint nem bizonyul erős ösztönzőnek a jóléti társadalmakban, mert ez a 2 szükséglet biztosított. Azok a kollégák, akik a III., IV., V., szinten nincs, vagy csekély lehetőségük van kielégíteni szükségleteiket a munkájukban, azok ezeket a lehetőségeket a munkán kívül fogják keresni, így csak az éppen elég energiát fektetik a munkájukba, és minimális elköteleződést mutatnak, és a munkájukban csak a pénzkereseti lehetőséget látják.

Ahhoz, hogy a vezető a fenti szükségletek kielégítését a csapata és saját maga számára biztosítani tudja, az alábbi készségekkel kell rendelkeznie. (Gordon, 1977)

“Készségek a beosztottak igényeinek a kielégítéséhez:

viselkedés, amely erősíti a csapattagok önbizalmát és személyük értékét

viselkedés, amely erősíti a csapat összetartását

Készségek a szervezet igényeinek kielégítéséhez:

viselkedés, amely ösztönzi a termelékenységet, és a csoport céljainak az elérését.

viselkedés, amely segíti a tagokat a célok elérésében, tervezés, ütemezés, koordinálás, megoldás, erőforrások biztosítása.” (Gordon, 1977, p. 29.)

„A dolgozók legnagyobb hasznára az a vezető van, aki lehetővé teszi részvételüket a problémamegoldó, és döntéshozó munkában, így biztosítva számukra a társas és interakciós igényeiket (III.szint), az elismertség, és az előrehaladás iránti igényeiket (IV.) szint, és időről, időre az önmegvalósítás élményét is (V.)” (Gordon, 1977, p. 33.)

Egy vezető akkor teremt tiszta helyzetet a csapata számára: ha tisztázza a feladatokat, pontosan meghatározza a felelősségi köröket, embereit készségeik, képességeiknek megfelelő kihívások elé állítja, feltárja előttük, hogy kitől, mit vár el, és tőle mit várhatnak el, tisztázza, hogy melyek a szervezet legfontosabb céljai, a csapat, és az egyén céljai, a szervezeti célokat hogyan támogatja, és nem folytat mikrómenedzsmentet. Amennyiben a fenti pontok nem tisztázottak, és a vezető nem fektet időt, energiát a tisztázásukra, megnöveli az alábbi esetek kockázatát, amely a kiégés legfőbb okait jelentik a szervezeten belül: túl sok feladat, nagy időnyomás, túlzott felelősség, szerepkonfliktusok, a munka szubjektív értelmének a hiánya. a visszajelzés hiánya. Ahogy szülőknél is gyakran mondják, hogy a gyermeked nem azt fogja csinálni, amit mondasz neki, hanem azt fogja utánozni, amit te csinálsz. Ugyanez igaz a vezetőre is, így elsődleges szempont a példamutatás. (Bíró, 2020)

Ha egy vezető éjjel 3 órakor ír e-maileket a csapatának, vagy betegen is bemegy dolgozni, vagy a szabadsága alatt szintén rendszeresen e-maileket ír a csapatának, mondhat bármit az embereinek, az egészség, a munka magánélet egyensúlyáról, a pihenéssel, kikapcsolódással töltött szabadság fontosságáról, szavait felülírja az általa mutatott személyes példa, ami azt az üzenetet közvetíti az emberei felé, részéről ez az elvárás. Ugyanezt a hatást éri el a felelőségek terén is, ha folyamatosan mikrómenedzsmentet folytat. Bár szándékában ilyenkor a „megmentő” szerepkör áll, csapatában azt a hatást éri el, hogy nem bízik abban, hogy csapata rendelkezik azon készségekkel, képességekkel, amelyek a feladat megoldásához kellenek, és gátat szab a Megbecsülés (Siker) igényének kielégüléséhez. Ugyanez a helyzet, ha nem vállalja fel a saját felelőségeit, és az „Oldjátok meg!” mondattal átadja a felelőséget azokban a kérdésekben, amelyekben vezetői döntés szükséges. Ezek a helyzetek felülírnak, minden addigi kimondott szót a felelősségvállalás fontosságáról. A Vezető hitelessége abban áll, hogy a tettei és szavai összhangban vannak. Készítettem interjút azon szervezeten belül 4 vezetővel, ahol a vizsgálatomat végeztem. Mindegyik kiemelte, hogy az embereket ismerni kell a vezetőnek ahhoz, hogy tudja mivel lehet motiválni őket, illetve, hogy a rájuk osztott feladat nem múlja felül, sem alul az adott személy, készségeit, képességeit.

Mindegyik vezető az embereivel közös helyiségben ül, vagy külön helyiségben, de közel hozzájuk. A külön helyiség esetében is a nyitott ajtók jelzik, hogy be lehet menni. Ez azzal a jelentéssel bír az emberek számára, hogy a vezető egy-hús-vér megközelíthető, és megszólítható ember, és nem egy távoli, néha feltűnő démon, akihez nem mernek szólni. Vezetőt is segíti ez a helyzet, a közös

tér több lehetőséget ad neki, hogy megismerje az embereit, a csapata dinamikáját, illetve azt, hogy ki milyen szerepet tölt be a csapaton belül, még akkor is, ha ezen tapasztalatok mögött nem mindig van tudatosság.

Kivétel nélkül mindegyik vezető visszajelezte a fentiekben leírtakat, hogy nem csak feladatorientáltak kell lenniük, hanem az embereikre is kell időt szánni, ez elengedhetetlen része a munkájuknak. Volt, aki kiemelte, hogy számára a szakmai rész sokkal könnyebb, mint az emberi oldalt kezelni, ugyanis a szakmai oldalon több „kézzel fogható tudással” rendelkezik.

Mindegyik vezetőt megkérdeztem arról, hogy a mi a véleménye a visszajelzésről. Mennyire tartja fontosnak, mennyire használja, és ő miként fogadja.

Szükség van rá, ebben mindannyian egyetértettek, abban is, hogy csak akkor működik, ha hiteles. Egy vezető jelezte, hogy neki visszajelzést adni, azért nagyon nehéz, mert ő ebben nem érzi magát hitelesnek, és neki az sem komfortos, ha ő kapja. Megkérdeztem tőle, hogy tudja-e hogy mi az oka annak, hogy így érzi. „Engem nem így neveltek, sem a szüleim, sem a tanáram.”

Ezt a példát azért emeltem ki, hogy felhívjam a figyelmet, hogy a vezető is ember, egyén a szervezetben belül, ő is rendelkezik olyan sémákkal, ahogy mindannyian, amik egyes területeken, elakadásokat, nehézségeket okoznak. Bár a szervezeti kultúrának része a visszajelzés, az egyén szintjén mégis lehetnek nehézségek. Az alábbi táblázat, az ún. sztrókokogram kiváló eszköz felmérni, akár a coachnak, de akár saját magunk számára is, hogy állunk a visszajelzések adásával és befogadásával. Sztrók (stroke): figyelem, elismerés. (Berne, 1964) Amikor a szervezet vállalati kultúrája erősítéseként megszervezi a visszajelzésről szóló tréningeket, az igények megjelölésénél ki kell emelni, hogy a tréning, ne csak arról szóljon, mi a helyes módja a visszajelzés adásának, hanem a befogadást is tartalmaznia kell az anyagnak, hogy a tréninggel azt a célt éri el, amivel Az elfogadás igénye (Társak), és A megbecsülés igénye (Siker)szükségletek elégülnek ki.

2. ábra
Sztókogram

	Milyen gyakran adsz sztrókokat másoknak?	Milyeb gyakran fogadsz el sztrókokat?	Milyen gyakran kérsz mástól olyan sztrókot, amilyenre szükséged van?	Milyen gyakran tagadod meg azt a fajta sztrókot, amit várnak tőled?
Mindig				
Nagyon gyakran				
Gyakran				
Ritkán				
Soha				
Soha				
Ritkán				
Gyakran				
Nagyon gyakran				
Mindig				
	Milyen gyakran adsz sztrókokat másoknak?	Milyen gyakran fogadsz el sztrókokat?	Milyen gyakran kérsz mástól olyan sztrókot, amilyenre szükséged van?	Milyen gyakran tagadod meg azt a fajta sztrókot, amit várnak tőled?

Forrás: (Kelló, 2014, p. 348)

A jó vezető önmagában nem elég. A vezető nem tudja a fentiekben leírt törekvéseit véghez vinni, ha a szervezet kultúrája és stratégiája nincs összhangban a fent leírtakkal, sőt nem is lesz célja, hogy véghez vigye. Ez a probléma elsősorban azokban a szervezetekben van jelen, ahol a vezetőtől a feladatorientációt várják el, és kevésbé van fókuszban az ember.

5.3. A szervezet szerepe

A jelenség terjedésével a cégeknek anyagi érdeke fűződik nem csak a jelenség kezelésére, hanem megelőzésére is. Az anyagi vonzatok megállapításánál szükségesek lennének azok az adatok, hogy áll-e a táppénz háttérében kiégés tünet, vagy a cég elhagyásának okai, egybeesnek a kiégés szempontjából rizikós tényezőkkel.

A well-being stratégia beépítése a cégpolitikába egyre több szervezet gyakorlata: propagálják a egészséges életmódot, sportolási lehetőséget biztosítanak a munkavállalók számára, reziliencia tréningeket szerveznek, hogy növeljék a kollégák ellenállóképességét. Christina Maslach, akit a kiégés egyik szakértőjének tartanak nyilván, egy 2019-ben vele készített interjúban a következőt mondta:

„Tartsa meg a jogát, a reziliencia-tréninget és a mindfulness órákat – ezek mind nagyszerű eszközök a mentális egészség optimalizálásához és a stressz kezeléséhez. De amikor az alkalmazottak kiégéséről van szó, ne feledje – ez Önökön, vezetőikön múlik, nem a munkavállalókon.” (Moss, 2019.)

Vagyis azon, hogy a vezető szerepe fejezetben tárgyalt szükségletek kielégítésére mennyire ad lehetőséget a szervezet és a vezető.

Az igazi megelőzés abban van, ha szervezet közvetlenül megkérdezi a munkavállalóit, a felmérések alapján azonosítja, melyek azok a tényezők, amelyek a munkavállalók kiégésében szerepet játszanak, és akciótervet hoz létre kezelésükre. A munkahelyi szükségletek kielégítéséről vagy közvetlenül, vagy képzett vezetőin keresztül gondoskodik.

ÖSSZEFOGLALÁS

Mind az egyénnek, mind a vezetőnek és a szervezetnek megvan a saját szerepe a megelőzésben. Nagyon fontos ezeket a szerepeket, és felelősségeket tisztázni, hogy a szervezet minden szintjén mindenki tisztában legyen ezzel. A munkavállaló az egyén szintjén is sokat tehet saját mentális állapotáért, és közvetve társaiért is, ha elfogadjuk, hogy viselkedésünkkel hatással vagyunk társainkra, és a csapatra is, amiben dolgozunk. Az egyéni felelősség nem vitatott, de a munkahelyi keretek, feltételek nem az egyén, hanem a vezető, és szervezet felelőssége, ahogy a szervezeti kultúra kialakítása is.

A dolgozat több szempontból is vizsgálta az egyént: nő, férfi, vezető, nem vezető, melyik generáció tagja. Azt láthattuk, hogy ezen szegmensek mentén fel tudunk vázolni különbséget. Egy valami közös bennük, hogy legyen szó bármilyen egyéb szűrőről, az egyén mindig egy személyt jelöl, egyedi jellemzővel. A dolgozat két fő témájában a generációk, és kiégés témakörében az volt a célom, hogy az uralkodó sztereotípiákat megkérdőjelezzem. Felhívjam a figyelmet arra, hogy a kiégés nem attól függ, hogy hány éve vagyunk a munka világába, vagy az adott munkahelyen. Ebből kifolyólag a fiatalabb generációknak egyszerűen nincs joga kiégni. Ahogy szintén tévhit, hogy a kiégés a vezetők privilégiuma. A generációs jegyek ismertetésével a generációk közötti különbségekre, mint lehetőségre kívántam felhívni a figyelmet, és nem, mint munkahelyi közösségekben újabb szakadékokat képző stigmákra. A generációk tagjai személyek, akiket a generációs jegyeken túl elsősorban személyes szocializációjuk határoz meg.

A dolgozatban számtalan példát láttunk, amikor a munkavállaló, vagy a vezető személyes sémái, mintái okoztak nehézséget vagy elakadást. Nagyon sokszor ezek azok a tényezők, amelyek miatt túlreagálunk egy helyzetet, és feleslegesen megemeljük saját, és környezetünk stresszintjét. Coachként azzal a hitvallással szeretnék dolgozni, hogy az önismeret, nemcsak arra a kérdésre keresi a választ, hogy KI VAGYOK ÉN?, hanem arra is, hogy KI LEHETNÉK ÉN? Az önismeret során képesek vagyunk feltárni, azon nagyon sokszor nem tudatos önkorláztó sémáinkat, hiedelmeinket, amellyel nehezítjük magunk, és akár környezetünk életét. Egy ilyen feltáró munka, mindig lehetőséget ad arra, hogy feltárjuk mennyi lehetőségünk van még azokon a sémákon és programokon kívül, amit eddig ismertünk, és bár komfortosak voltak számunkra, de akadályozták személyes fejlődésünket. Az önmagunkkal való dolgozás, lehetőséget ad arra, hogy közelebb

kerüljünk saját igényeinkhez, és szükségleteinkhez, és ezáltal képesek leszünk jobban megérteni a másik fél szükségleteit, legyen az a másik fél a kollégánk, beosztottunk, vagy éppen vezetőnk. Ezen az úton szeretném kísérfni az ügyfeleimet, és akár vezetőként, akár munkavállalóként könnyebbé tenni az életüket, és kellemesebbé a munkahelyen együtt töltött órákat, biztosítva azt, hogy munka után, ne csak fizikai, de mentális épségben is térjenek haza.

JEGYZÉK

Ábrajegyzék

1. ábra Életkerék.....	56
2. ábra Sztórogram.....	62

Diagramjegyzék

1. diagram Nemek és vezető száma a generációk alapján	36
2. diagram Generációk érintettsége a kiégésben.....	38
3. diagram Kiégésben való érintettség nemek arányában	39
4. diagram Kiégésben való érintettség vezetők, nem vezetők arányában.....	40
5. diagram Szervezeti tényezők sorrendje a válaszok összpontszámai alapján	41
6. diagram Szervezetben felelhető okokra adott válaszok pontszámának átlaga generációs megosztásban	44
7. diagram Munkához való viszony kiégési érintettség alapján	48
8. diagram Mentőövek a válaszok összpontszámai alapján.....	52

Táblajegyzék

1. tábla Válaszok pontszámai a kiégésben való érintettség mérésében.....	37
2. tábla Érintettségi szint ponthatárai.....	37
3. tábla Válaszok pontszámai a lehetséges okok mérésében	40
4. tábla Ponthatárok a okok elfordulás gyakoriságának mérésében	41
5. tábla Kiégésben mutatott érintettség és az okok gyakoriságának összehasonlítása	46

FELHASZNÁLT IRODALOM

BIBLIA Budapest: Szent István Társulat az Apostoli Szentszék Könyvkiadója, 2010.

BÉKÉSI Nóra, SZŰCS Róbert Sándor: Az employer branding és a stresszkezelés szerepe a Z generációs fiatalok foglalkoztatásában [online] Megjelent: Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok. 2021. XVI. évfolyam, 1-2. szám. pp. 69-77. [Megtekintve: 2021.10.05.] Hozzáférés: https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/jelenkori_tars-gazd_folyamatok/article/view/34804/33846

BERGNER, Thomas. M. H.: Burnout. Miskolc: Z-Press Kiadó Kft., 2018.

BERNDT, Frank. H.: Hasznos tudás mindenkinek 30 percben-Kiegész. Budapest: Kossuth Kiadó Zrt., 2017.

BERNE, Eric: Emberi játszmák. Budapest: Háttér Kiadó, 1964.

BÍRÓ Bence Péter: Business Burnout Biblia. Budapest: Kreatív Kontroll Kft., 2020.

BOKOR Ági: “Nem csak a munkában, a feladataimban is ki lehet égni” – A kiégésről beszélgettünk Szigeti Rékával [online] Megjelent: 2021.11.04. [Megtekintve: 2021.11.24.] Hozzáférés: <https://pszichoforyou.hu/kieges-szigeti-reka/>

CSÍKSZENTMIHÁLYI Mihály: Flow. Budapest: Akadémiai Kiadó, 2001.

FEKETE, Emese: Valami átkattan az agyadban, és megnyugszol. A kiégés ölni tud, de le is győzhető [online] Megjelent: Forbes, 2021. június 05. [Megtekintve: 2021.10.24.] Hozzáférés: <https://forbes.hu/legyel-jobb/valami-atkattan-az-agyadban-es-megnyugszol-a-kieges-olni-tud-de-le-is-gyozheto/>

FÜREDI Júlia: Elég! Budapest: Kulcslyuk Kiadó, 2021.

GORDON, Thomas: Vezetők könyve. Budapest: Gordon Kiadó Magyarország Kft., 1977.

HOLLÓSI Johanna: A megfelelési kényszer és a maximalizmus csapdája [online] Megjelent: ELTE online, 2021. október 18. 21:28 [Megtekintve: 2021.11.30.] Hozzáférés: <https://elteonline.hu/savaria/2021/10/18/a-megfelelesi-kenyszer-es-a-maximalizmus-csapdaja/>

KELLÓ, Éva (szerk.): A tranzakcióanalitikus coaching In: Coaching alapok és irányzatok. Budapest: Akadémiai Kiadó, 2014. pp. 324-358.

KISS Tamás, POLONYI Tamás, IMRE Márton: Munkahelyi stressz és egészség. A burnout szindróma a 21. században-kutatás, mérés, elmélet és terápia [online] In: Alkalmazott Pszichológia. 2018/2. pp. 75-103. [Megtekintve: 2021.09.30.] Hozzáférés: http://ap.elte.hu/wp-content/uploads/2018/10/APA_2018_2.pdf

MÁTÉ Gábor: A test lázadása. Budapest: Open Books, 2021.

MCGONIGAL, Kelly: Hogyan barátkozunk meg a stresszel – 2013 [online]. Közzétéve: 2015. 03.25. [Megtekintve: 2021.12.03.] Hozzáférés:

<https://www.youtube.com/watch?v=fhngKtN88vg&t=27s>

MERETEI Barbara: Generációs különbségek a munkahelyen [online] In: Vezetéstudomány, XLVIII. évf. 2017. 10. szám. pp. 10-17. Megjelent: 2017.10.02. [Megtekintve: 2021. 09. 23.]

Hozzáférés: http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3083/1/VT_2017n10p10.pdf

MOSS, Jennifer: Burnout Is About Your Workplace, Not Your People [online] [saját fordítás]

Megjelent: Harvard Business Review, 11. December 2019. [Megtekintve: 2021. 12. 05.]

Hozzáférés: <https://hbr.org/2019/12/burnout-is-about-your-workplace-not-your-people>

NAGY Nikolett: Még jobb vagy nem elég jó, avagy mi is az a perfekcionizmus? [online]

Megjelent: Mindsetpszichológia, 2017.01.11. [Megtekintve: 2021.11.25.] Hozzáférés:

<https://mindsetpszichologia.hu/meg-jobb-vagy-nem-eleg-jo-perfekcionizmus>

NELSON, Sharleen: Anne Helen Petersen and the "Burnout Generation"[online] Megjelent:

AroundtheO, 07.04.2021. [Megtekintve: 2021.10. 15.] Hozzáférés:

<https://around.uoregon.edu/content/anne-helen-petersen-and-burnout-generation>

NEMES Orsolya: Generációs mítoszok. Budapest: HVG Kiadó Zrt., 2019.

ONÓDY Sarolta: Kiegészítő tünetek (burnout szindróma) keletkezése és megoldási lehetőségei

[online] Megjelent: Új pedagógiai szemle, 51. évf. 5.sz. 2001. május, pp. 81-85. [Megtekintve:

2021.09.30.] Hozzáférés: <https://epa.oszk.hu/00000/00035/00049/>

PETERSEN, Anne. Helen: Jöttünk, láttunk, elegünk van. Budapest: Atheneum Kiadó, 2020.

STEIGERVALD Krisztián: Generációk harca. Budapest: Partvonal Könyvkiadó, 2020.

SZIKORA Emese: Életkerék [online] Megjelent: Megoldásműhely, 2016.11.09. [Megtekintve:

2021.11.29.] Hozzáférés: <https://megoldasmuhely.hu/eletkerek/>

SZLAFKAI Éva: Ilyen a flow-ra hajlamos személyiség [online] Megjelent: Szikra Magazinblog,

2020.02.12. [Megtekintve: 2021.11.22.] Hozzáférés: [https://365letszikra.hu/flow-ra-hajlamos-](https://365letszikra.hu/flow-ra-hajlamos-szemelyiseg/)

[szemelyiseg/](https://365letszikra.hu/flow-ra-hajlamos-szemelyiseg/)

SZŐTS-KOVÁCS Klaudia: A munka jelentése, egyéni jelentésadás a HR vezetők szemszögéből

[PH.D.értekezés]. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Vezetés Tudományi Intézet, 2013.

[Megtekintve: 2021.10.12.]

Hozzáférés: https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/images/tudomany/rendezvenyek/doktorandusz_m/szots-kovats_tanulmany.pdf

TARI Annamária: Y generáció. Budapest: Jaffa Kiadó, 2010.

TARI Annamária: #yz Genrációk online. Budapest: Tericum Könyvkiadó, 2015.

VÁRADI Ibolya: „Kifizeti a szerencsétlen cégvezető a valag pénzt a bullshitért” – interjú Nemes

Orsolya generációkutatóval [online] Megjelent: Forbes, 2021. szeptember 30. [Megtekintve:

2021.10.24.] Hozzáférés: <https://forbes.hu/uzlet/nemes-orsolya-generaciokutato-palyakezdo-szervezetfejlesztes-interju/>

WHO: Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases [online] [saját fordítás] Megjelent: 28. May 2019 [Megtekintve: 2021.09.12] Hozzáférés: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>

Wikipedia: Homlokzat (szociálpszichológia) [online] Utoljára frissítve: 2019.november 19., 22:24 [Megtekintve: 2021.11.22.] Hozzáférés: [https://hu.wikipedia.org/w/index.php?title=Homlokzat_\(szoci%C3%A1lpszichol%C3%B3gia\)&action=history](https://hu.wikipedia.org/w/index.php?title=Homlokzat_(szoci%C3%A1lpszichol%C3%B3gia)&action=history)

Wikipedia: Munka (filozófia) [online] Utoljára frissítve: 2020. január 30., 12:38 [Megtekintve: 2021.11.02.] Hozzáférés: [https://hu.wikipedia.org/wiki/Munka_\(filoz%C3%B3fia\)](https://hu.wikipedia.org/wiki/Munka_(filoz%C3%B3fia))

Wikipedia: Munka (közgazdaságtan) [online] Utoljára frissítve: 2021. augusztus 24., 11:27 [Megtekintve: 2021.11.02.] Hozzáférés: [https://hu.wikipedia.org/wiki/Munka_\(k%C3%B6zgazdas%C3%A1g\)](https://hu.wikipedia.org/wiki/Munka_(k%C3%B6zgazdas%C3%A1g))

MELLÉKLET

PANNON EGYETEM
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGRSZEG

SZERZŐI ÖSSZEFOGLALÁS

A dolgozat címe: Kiegészítés a generációk tükrében	
Hallgató neve: Varga Éva	NEPTUN kód: S2UDW4
Képzési szint: szakirányú továbbképzés	
Szak: Business Coach	Szakirány:
Témavezető neve: Tavasz Mihályné	Beosztása:
Tanszék: Logisztika és Menedzsment Informatika Tanszék	

Szaktervezőm napjaink 2 aktuális kérdését dolgoztam fel, és vizsgáltam meg őket egymás viszonylatában: kiegészítés és generációk a munkahelyen. A kiegészítés tüneteiről, fázisairól, kialakulásának lehetséges külső (szervezeten belüli okok) belső okairól (az egyén belső sémái) adtam szakirodalmi áttekintést, ahogy a generációkról is. Rövid történelmi áttekintést követően az egyes generációk ún. generációs tulajdonságait mutattam be, elsősorban azokat, amelyek meghatározzák a munkahelyi viselkedésüket, a munkához való hozzáállásukat. Emiatt azon 4 generációra koncentráltam, akik jelen vannak a munkahelyeken (baby boomer, X, Y, Z). A generációs jegyek bemutatásával 2 célom volt: egymás megismerésével elősegíteni egymás megértését, és a generációs szakadékok csökkentését, valamint ismereteket biztosítani az általam végzett vizsgálat eredményének megértéséhez.

Vizsgálatomat egy multinacionális cég vidéki termelő egységében, a szellemi állomány körében végeztem. Vizsgálatom célja, felmérni, hogy az adott csoport mennyire érintett a kiegészítésben, melyek azok a tényezők, amelyek leginkább hatnak a kiegészítésükre, illetve, hogy ezen kérdéseken belül az egyes generációk mutatnak-e eltéréseket. A vizsgálatot kérdőívvel végeztem. A

kérdőívet Microsoft Forms applikáción keresztül küldtem ki, és anonim módon kértem a válaszokat. Személyes adatként kértem a nemet (nő/férfi), vezető vagy sem, illetve, hogy melyik generációhoz tartozik (baby boomer 1965 előtt, X 1965-1979, Y 1980-1994, Z 1995, illetve 1995 után). Ezt követően a kérdőívet 4 részre osztottam: az első részben a munkához való viszonyt, a másodikban a kiégésben való érintettséget, a harmadikban a kiváltó okokat mértem fel. A negyedik részben arra voltam kíváncsi, hogy milyen ún. mentőöveket használnak egy nehéz nap után (hobby, család, barátok... szakember).

Kérdőívet 163 fővel osztottam meg, 82 főtől érkezett válasz, az alábbiak szerint: 82 válaszból 3 válasz érkezett baby boomer generációs kollégától (3,66%), 37 X generációstól (45,12%), 33 Y generációstól (40,24%), és 9 válasz a Z generációból (10,98%).

82 főből 6 fő mutatta a legnagyobb érintettséget kiégésben, ők a kiégés folyamatában a kezdeti fázison túl vannak, de biztosan nincsenek még az apátia szakaszában. A vizsgálat eredményeiből jelen összefoglalóban 3 érdekes pontot emelek ki:

Ami nagyon meglepő volt számomra, hogy a 6 főből 1 fő a Z generáció tagja volt, és 5 az Y generáció tagja. Z és Y jelenlét egyáltalán nem volt meglepő. A meglepetést számomra az X generáció teljes hiánya jelentette ebben a csoportban.

A második izgalmas eredménye a vizsgálatnak az volt, hogy 13 főnél (9 fő X generáció, 4 fő Y generáció) egy nagyon érdekes ellentmondásra bukkantam: a kiváltó okok nagyon gyakran vannak jelen az életükben, viszont a kiégési érintettségük vagy nincs, vagy enyhe. Több szempontból is megvizsgáltam, mely tényezők lehetnek az ellentmondás hátterében, végül a negatív maximalizmus mellett tettem le a voksom.

A harmadik pont, amit kiemelek, a munkához való hozzáállás és a kiégésben mutatott érintettség viszonya: minél magasabb szintet mutatott az érintettség, annál inkább voltak jellemzőek azok a válaszok, amelyek a munkát, mint szükséges, kötelező „rossz” határozták meg, vagyis az egyén céljai a munkán kívül helyezkednek el.

A szakdolgozatom utolsó fejezetében azt vizsgáltam meg, hogy mit tehet az egyén, a vezető, és a szervezet a kiégés megelőzésében. Az egyén oldaláról az önismeret szükségességét emelném ki, a szervezet, és vezetők oldaláról, pedig azt, hogy a szervezetnek biztosítania kell a szervezeti kultúrán, és képzett vezetőkön keresztül, az egyén alábbi szükségleteinek kielégítését a munkahelyén: Megélhetés, Biztonság, Elfogadás (Társak), Megbecsülés (Siker) Önmegvalósítás.