

ZSIVKÓ ZSOLT¹

Kiegészés és a motiváció kapcsolata

Relation between the motivation and the burn out syndrome

Absztrakt

A cikkben röviden azt próbáltam összefoglalni, hogy a motiváció egy igen fontos eszköz a katonai vezetők kezében. A kiegészés szindróma széles csoportokat fenyegethet munkájuk során és a katonák is érintettek lehetnek. Szükséges, hogy ismerjük a kiegészés jeleit és kialakulásának okát, hogy egyrészt megelőzzük ezt a jelenséget a megfelelő időben történő fellépéssel.

Kulcsszavak: motiváció, katonai vezető, kiegészés

Abstract

In this article, I tried to make a short summarize about the motivation which is an important tool in the hand of the military commanders. The burn out syndrome can affect broad groups in the society during their daily work and military personnel could be effected too. It is necessary to know what are the signs of the burn out and the cause of it as well. This is important to step up against the burn out in time and prevent its development.

Key words: motivation, military commanders, burn out

A motiváció tárgykörében végzett rövid kutatásom során egy olyan szerintem lényeges problémakörre leltem, ami bizonyítottan fontos és a katonákat érő munkaköri és egyéb ingerek alapján veszélyfaktorként lép fel, amit mind személyes, mind vezetői szinten értékelni és kezelni kell.

A Magyar Honvédség állománya sokrétű elvárás és feladatrendszerben tevékenykedik nap mint nap. Így egyaránt meg kell felelni a nemzeti, szövetségi, illetve az információs társadalom kihívásainak. A NATO tagságból eredő, és a nemzetközi biztonságot fenyegető tényezők egyaránt megkövetelik, hogy a katonai műveletekre és válságkezelésekre képes,

¹ Nemzeti Közszerzői Egyetem, Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar, MSc hallgató, National University of Public Service, Faculty of Military Science and Officer Training, MSc student, E-mail: zsivko.zsolt@hm.gov.hu, ORCID: 0000-0003-3302-2452

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 1. szám

a nemzetközi hadszíntereken is bevethető katonákkal és alakulatokkal rendelkezünk. Nem szeretném mélyégében érinteni, de meg kell említenem a kiválasztás fontosságát, amelynek feladata, hogy a kritériumokat teljesítő és megfelelő stressztűrő képességgel rendelkező katonák kerüljenek kiválasztásra.

A katonai szolgálat olyan sajátos életforma, amely potenciáli stresszhelyzetekkel jár és ezzel jelentős testi, lelki terhet ró a katonai állomány minden tagjára. Ezért is fontos, hogy megismerjük, hogy a folyamatos stressz következményei milyen hatásokat váltanak/válthatnak ki az állomány tagjaiban és mindent el kell követni, hogy ezen káros hatásokat kivédésére felkészüljünk, hiszen hatásaik nagy mértékben alááshatják a katonai szervezetek effektív működését.

A kiégési tünetcsoport krónikus emocionális megterhelés nyomán fellépő, fizikai, emocionális kimerülés állapota egy olyan egyénnél, aki korábban a munkája iránt elkötelezetten, aktívan dolgozott. Ilyen esetben jellemző a reménytelenség érzése, célvesztettség, negatív beállítottság. A kiégés okai lehetnek belsők, vagy külsők. Leginkább veszélyeztetett az a réteg, amely naponta emberekkel tartja a kapcsolatot, például az ügyfélszolgáltatók, a tanárok, az eladók, az üzletkötők vagy a középvezetők. Itt jönnek képbe a katonai vezetők is.

A belső okok nagymértékben a személyiségből adódnak, vagyis olyan személyeknél fordul elő, akik perfekcionista, de az önértékelésük viszont csekély, „A”-típusú személyiségek és alacsony coping potenciállal rendelkeznek.

Külső tényezőként elmondható a munkafolyamatban lévő túlzott stressz, a munkával való elégedetlenség, a rossz munkahelyi légkör (esetleg mobbing - ismétlődő pszichológiai terror), méltatlan anyagi, erkölcsi megbecsülés. A kiégés tünetei testi, lelki, szellemi és kapcsolati szinten egyszerre jelennek meg.

Valószínűleg sokszor hallottuk már a következő szavakat hasonló képen: „Hamarosan elmegyek a cégtől, mert sem a munka, sem a körülöttem levő emberek nem motiválnak.” Ha ilyenek hallunk a kollégáktól, akkor ott már nagy valószínűséggel a kiégés állhat a háttérben.

Amennyiben a patológiás állapot kialakult, akkor fontos a folyamat megszüntetése, hogy minél előbb visszakerüljön az egyén a munka világába. Előfordulhat, hogy a kiégés olyan előrehaladott fokú (túlzott lehangolódás), hogy krízisintervenciót igényel, aminek a célja aktivizálni a megküzdési mechanizmusokat és az interperszonális kapcsolatokat. A kiégés kezelésében nagy jelentősége van a prevenciónak, melyek célja főleg a felvilágosítás és a különböző tréningek (asszertivitás, konfliktuskezelés, önismeret, időstrukturálás stb.).

A kiégés hosszú folyamat, amely több szakaszra bontható:

- *Idealizáció szakasza*: túlzott lelkesedés, fokozott teljesítmény.
- *A realizmus fázisa*: amikor a lelkesedés alábbhagy, az egyén tisztában van képességeivel, kompetenciájával, tevékenységének lehetőségeivel és korlátaival, valóságos képet alkot önmagáról és a munkájáról.

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 1. szám

- *A stagnálás vagy kiábrándulás fázisa:* amikor a munka már nem jelent örömet, a *motivációk csökkennek*, a szakember feladatait rutin szerűen végzi.
- *A frusztráció fázisa:* A szakember ingerlékeny, feszült lesz, stressztűrése csökken.
- *Az apátia/fásultság fázisa* és/vagy a pálya elhagyása, az illető már a magánéletben sem talál semmi örömet.

A kiégésnél a megelőzés is olyan, mint sok más probléma esetében, vagyis sokkal egyszerűbb és hatékonyabb módszer problémák kezelésére, mint amikor már kialakultak a problémák és azt vissza kellene fordítanunk. A megelőzés (prevenció) és a beavatkozás (intervenció) megjelenhet a személy és az intézmény szintjén is. Azonban a megelőzésben a legnagyobb szerepe az egyén személyiségének van. Az önismereti fejlődés folyamatának vállalása, a folyamatos önreflexió a prevenció egyik alappillére. Itt jelenik meg viszont a vezető kvázi felelőssége azon a szinten, hogy egyrészt ismerje a beosztottjait és felismerje a kiégés tüneteit. Az is az ő feladata kellene, hogy legyen, hogy a tünetek felismerésekor hatékony intézkedésekkel segítséget próbáljon nyújtani a beosztottaknak, hogy a folyamatot még olyan eszközökkel fordítsa vissza, amelyek a kezdeti stádiumokban hatékonyak. Hiszen belátható, hogy itt is, mint minden a pszichéhez kapcsolódó elváltozásnál, annál könnyebb a probléma megszüntetése, minél hamarabb avatkozunk be. Minél később történik meg ez az intervenció (akiknél szükséges) annál hosszabb és bizonytalanabb folyamatnak nézünk elébe. Elmondható, hogy a kiégést elősegítő hatások minden embert érnek élete és munkája során. természetesen az adott munkakör kiemelt mértékben határozza meg, hogy ezek a hatások milyen intenzívek. A személyes védekező mechanizmus mindenkinél működik, vagy tudatosan, vagy részben tudatosan, de belátható, hogy az adott egyén személyisége döntően meghatározó, abban, hogy ő hogyan kezeli és dolgozza fel az őt ért ingereket.

A munkához való hozzáállás változása is szükséges. Az idealisztikus elképzeléseket, az irreális célkitűzéseket fel kell váltsa a reális szemlélet, a saját korlátok figyelembe vétele. Ez a kezdeti szakaszban lehet nagy segítség, hiszen ezzel a szemléletmód váltással kifoghatjuk a szelet a folyamat vitorlájából még annak megkezdődése előtt.

A kiégést megelőzésében megfelelő idő-menedzsment egy kardinális kérdés, amely magában foglalja: a munkaidő és a szabadidő éles elkülönítését, a határidők betartását, a különböző programok és a napi rutin megtervezését. Ez egy olyan pont, amely jelen helyzetben sokszor okoz problémát, hiszen az előbb leírtak a legtöbbször nehezen valósíthatók meg. A munkaidő és a szabadidő közötti határvonal meghúzása sok beosztásban jelenthet olyan megkerülhetetlen akadályt, amelyet a határidők által diktált követelmények még nehezebbé tesznek. A másik két említett technika már könnyebben megvalósítható az esetek többségében, de azért meg kell jegyezni, hogy hiába a gondos tervezés azért a katonai munkában sokszor merülnek fel olyan magasabb érdekek, nem tervezhető feladatok, amelyek képesek hosszabb-rövidebb távon felborítani a kialakított napirendet és olyan stressz

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 1. szám

szintet vinni az egyén életébe, amely meghatározó szinten tudja befolyásolni annak tevékenységét.

Meglátásom szerint ezek a problémák, nem csak a beosztott állománynál fordulhatnak elő, sőt a vezető állománynál sokkal többször és élesebben kerülnek felszínre. Ezt megértve még inkább fontos észre vennünk, hogy bár a vezetőknek feladatuk lenne az állományuk megfigyelése, ilyen szintű nyomon követése, de ezt sok esetben az ő személyes leterheltségük sem teszi lehetővé.

A szünetek beillesztése a napi munkafolyamat fontos, hiszen ezek során megpróbálhatunk kikapcsolni és még ha rövid időre is de nem a munkával foglalkozni. Ez bármi lehet ezt egyéni szinten kell eldöntenünk, hogy számunkra mi a hatásos. Ide lehet sorolni akár kávé- és cigarettaszüneteket is, főleg, ha azt társaságban tudjuk eltölteni és közben valami semleges, nem a munkához kapcsolódó témára is át tudunk térni. A rövid szünetekbe esetleg még egy kis friss levegőn végzett séta is hatásos lehet, de a különböző relaxációs-meditációs technikák elsajátítása és alkalmazása is hatékony kiégés megelőzésében, illetve kezelésében. Ezek a technikák elősegíti a stresszes mindennapokban a pihenést, a „befelé” tekintést, a bensőséges elmélyülést. (Pl.: jóga, autogén tréning, progresszív relaxáció, légzőgyakorlatok.) Ezen technikákat megpróbálhatjuk egyedül is alkalmazni, de mindenképpen ajánlott legalább is a kezdetekben egy segítő bevonása, hiszen így érhetünk el maximális hatékonyságot a legrövidebb időn belül.

A munkaköri terhelést a szabadidő számunkra hasznos eltöltésével ellensúlyozhatjuk. Itt is több kis praktikával próbálkozzunk, de alapvetően elmondható, hogy olyan szabadidő tevékenység választásával lépünk a legjobb útra, amely a leginkább ellentétes a mindennapi munkánkkal. Ilyen lehet, ha ülő munka esetén mozgalmass szabadidő tevékenységet választunk, futunk, vagy például aerobic gyakorlatokat végzünk. Szigorúan ellenőrzött rutintevékenységek mellett, a kalandos kikapcsolódás, mint például a túrázás, vadvízi evezés, ejtőernyőzés, vagy akár közéleti programokon való részt vétel is a hasznunkra válhat. Monoton, unalmas, elismerést nélkülöző munkát követően, a versenysport lehet egy jó választás. Egyedül végzett munkát követően, törekedjünk arra, hogy munka után éljünk társas életet, játszunk csapatjátékokat. Ha mozgalmass, stresszel teli munkánk van, akkor hatványozottan fontos a kikapcsolódás ezért javasolt, hogy hétvégénken vonuljunk ki a természetbe, horgásszunk, olvassunk, hagyjunk időt az egyedüllétre, a regenerálódásra. Természetes ezek csak ajánlások és ez itt mind egyénfüggő, de könnyen belátható, hogy ha sikerül kiszakadnunk a mindennapi taposómalomból, akkor az sokat segít a stresszszintünk csökkentésében, ami a kiégéshez vezető út egyik fontos indikátora.

Sokan úgy gondolhatják, hogy a személyisége az egy munkaeszköz, és ha kudarcot vallanak, akkor hajlamosak ezt saját személyiségük hiányosságainak tulajdonítani, mely önvádhoz, büntudathoz vezethet. Célszerű felmérni, mely tényezőkért felel az alany, és melyekért felelősek a körülmények. Hiszen a körülmények, a külső behatások az egyik legfontosabb indikáló tényezőnek tekinthetők.

A munkahelyi nehézségek elviselését segítik a munkahelyen kívüli támogató kapcsolatok, azonban ezek nem helyettesíthetik, csupán kiegészíthetik azokat a mechanizmusokat,

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 1. szám

amelyeket az egyén, illetve maga a munkáltató is kell, hogy nyújtson. A megfelelően funkcionáló, támogató családi légkör, de a konstruktív baráti kapcsolatok is fontos szerepet játszanak ebben a folyamatban és a szabadidős tevékenységekkel karöltve elősegítik a kikapcsolódást.

A vezető szerep más dimenzióban is megjelenik, hiszen ő az, aki javíthat a munkakörülményeken, például a technikai feltételek fejlesztésével, ide tartozik a szükséges munkaeszközök biztosítása. De az olyan alapvető dolgokról sem szabad elfelejtenünk, mint a megfelelő hőmérséklet (téli fűtés, nyári légkondicionáló), kényelmes bútorok, konyha, étkező kialakítása. Az előbb említett körülmények biztosításának szükségességét külön szabályzók írják elő és akár munka- és egészségvédelmi szempontokat is érinthetnek. A katonára váró feladatok tekintetében azonban belátható, hogy egészen különböző dolgok lehetnek szükségesek a harctéren helyálló, mint az irodában dolgozó katona számára, illetve, hogy ezeknek a biztosítása bizonyos esetekben nehézségeket okozhat. Azonban a vezető kellő előre látással, körültekintő tervezéssel képes lehet arra, hogy akár az előre nem látható nehézségek esetén is biztosítsa beosztottjai számára a megfelelő munkakörülményeket, így is megóvva őket a felesleg stressz-hatásoktól.

A vezető a munka során arra kell, hogy törekedjen, hogy lehetőleg ne várjon el hosszú távon átlagon felüli teljesítményt a beosztottaktól, ne hajszolj túl őket. Mert ez a túlhajszolás éppen az ellenkező hatást érheti el, a fáradtság dekoncentráltá teszi az egyént, amely magában hordozza a hibázás lehetőségét és így akár sikertelenséghez, majd kiegészítéshez vezethet. Természetes, hogy ezt az elvet nem mindig lehet követni és néha 100% fölé kell növelni a teljesítményt. Megjegyezném, hogy ez mivel a legtöbb alakulatnál létszámgondok vannak sűrűn előfordulhat, ami kritikus tényezővé teszi a humán-erőforrás kezelés racionális tervezését, kezelését a vezetők részére. Ezek a problémák külön felelősségeket rónak a rájuk, hiszen azt is észben kell tartaniuk, hogy fokozott leterheltségű időszakot követően olyan pihenési, regenerálási lehetőséget biztosítsanak beosztottaiknak, hogy azok a továbbiakban is képesek legyenek a feladataik ellátására.

Talán itt kellene, hogy megjelenjen az egyik legmarkánsabb különbség a civil és a katonai szektor között. Míg a civil szektorban a legtöbb helyen a profit és a hatékonyság mindenek előtt való, ahol az alkalmazottaknak maximálisan meg kell felelniük ezeknek az elvárásoknak, hiszen a piaci verseny szellemében – amelyet már a globalizáció is erősít – nem lehet lassítani, ha valami nem húz akkor azt a leggyorsabban lecserélik. A hatékonyság a katonai téren is fontos tényező, ezért itt is arra törekedünk, hogy a legjobb emberanyaggal dolgozzunk, azonban itt alapvetően törekedünk egy olyan harcászati fogalommal is takart tevékenységre, amit ott az erők megóvásának mondanék. Ez a parancsnoki gondoskodás egyik eleme, ami kiegészül a szervezetre jellemző magas fokú kollegialitással, amit csak az érezhet át, aki része ennek a rendszernek, vagy valaha is részese volt hasonló felépítésű szervezetnek. Ezt a mellékgondolatot annak az alátámasztására szúrtam be, hogy bár a katonai szolgálat sok esetben nehézségekkel teli, de a szervezet alapértékei olyan motivációs energiaköztel jelenthetnek a tagjai számára, amit külső szemlélő sok esetben nem is érthet és ez lehet az egyik legfontosabb tényező, amely pályán tartja kato-

HADTUDOMÁNYI SZEMLE

2017. X. évfolyam 1. szám

nákat beosztástól, rangtól függetlenül. Azt, hogy a beosztottak megtapasztalják ezt az érzést az elsősorban a parancsnoktól függ és az ő vezetési módszerei, személyes jellemzői határozzák meg ennek a kialakulását.

A legtöbb esetben a szupervízió is hasznos, a kiegészi szindrómát megelőző módszer. Itt a cél a hivatás személyiség kompetencia fejlesztése, igaz ezt a módszer elsősorban a szociális területen dolgozóknál alkalmazták a kezdeti időkben, azonban napjainkra már más területeken is hatékony eszközként tekintenek erre a módszerre. Az alapvető célok, mint a szakmai kompetencia növelése, a kooperáció és a hatékonyság fejlesztése, olyan tiszta és elérendő célokat jelölnek meg, amelyeknek a fejlesztése a katonai szervezeteken belüli hatékony működés támogatásához is elengedhetetlen. Elősegíti az intervenciók lehetőségei tudatosítását, és támogatja a kapcsolatok és munkaköri rendszerek hatékony együttműködését.

Jótekmény hatása van a csapatépítő összeállításoknak is, előnyös, ha a vezető figyelmet fordít arra, hogy alkalmazottai között együttműködésen alapuló, harmonikus kapcsolat legyen. Ennek a megítélése fontos lenne és szükséges hozzá a jó emberismeret és némi szociális érzékenység is. Azonban a napi rutin feladatok mellett és az egyre sűrűbben jelentkező extra megterhelések hatására ez a folyamat sokszor háttérbe szorul.

Általában évente talán egy alkalommal kerülhet sor egy nagyobb méretű csapatépítő program lebonyolítására, mivel a különböző alegységek leterheltsége elég magas és az erre fordítható költségek is behatárolják a lehetőségeket. Ezen felül sajnos ezeknek a programoknak lehet egy olyan érzetük is, hogy túlságosan felülről szervezettek és egy bizonyos kötelező jelleget is magunkon viselnek. Ha így indítják ezeket programokat, akkor biztos, hogy nem váltják be a hozzájuk fűzött reményeket és nem támogatják hatékonyan a csapatépítést.

Egyértelműen pozitív és erősítő területként említeném meg az MH által biztosított, rekreációs és regenerációs lehetőségeket. Ezek a lehetőségek, nem csak egyéni, hanem családi, de még akár intézményi (csapat) szinten is jó és költséghatékony kikapcsolódási és kapcsolat/csatépítési lehetőségeket biztosítanak mindenki számára. Minden képen javasolt lenne a jelenlegi szolgáltatások fejlesztése, de a szinten tartásuk a minimum követelmény.

ÖSSZEFOGLALÁS

Ha csak gyorsan felsoroljuk a kiegész egyszerű okait, mint például: hiányos teljesítménymérés (kontroll), visszajelzés hiánya, megerősítés hiánya, alacsony jövedelem, extra igénybevétel mellett nagy felelősség, gyakori krízishelyzet, elégtelen adminisztratív támogatás, adminisztratív terhek, korlátozott előre jutási lehetőségek, határaink rugalmas kezelése, akkor rögtön meglátjuk, hogy egy olyan problémára tapintottunk rá, amely fokozatosan veszélyezteti a katonai vezetői állományt is. A fent említett jelenségek szinte mindegyike napi szinten éri az állomány tagjait, mondhatjuk azt is hogy rendfokozattól és beosztástól függetlenül. Azonban ezek a hatások kiemelten jelennek meg a vezetői állomány szintjén. A kiegész következményei igen károsak lehetnek mind személyi, mind szervezeti szinten,

ezért elkerülhetetlen, hogy foglalkozzunk vele és mivel a megelőzés igen fontos és sokkal hatékonyabb lehetőségeket rejt magában, mint a tünetek kezelése, ezért a jövőben szükség lenne a szindróma tüneteinek szűrésére, hogy még időben fel tudjunk lépni a káros hatások kialakulása ellen. Illetve a különböző felkészítések sorába olyan mentálhigiéniai tréningek, tájékoztatók beépítése is célszerű lenne, amelyek segítenék az állomány hatékonyabb felkészítését a mindennapok gondjainak a leküzdéséhez.

Könnyen beláthatjuk, hogy a kiváltó okok egyrészt olyan objektív okokon alapulnak, amelyek egyrészt áthatják a katonai lét egészségét, másrészt olyan rendszerszintű követelmények és előírások is elősegítik a kialakulásukat, amelyek megkerülhetetlenek. Ezért hangsúlyozom, hogy a megelőzés rendszerének a fejlesztése kell, hogy a fókuszba kerüljön.

Mivel nem csak a magyar Honvédség, hanem más fejlettebb országokban is probléma a honvédelemben bevonható, motiválható állampolgárok száma és ezért sok területen vagy térségben igen komoly létszám problémák alakulhatnak ki, amelyet a katonai munka nehézségei mellett, még a polgári szektor elszívó hatása is növel. Mindezeket figyelembe véve fontos egy olyan rendszer kialakítása, amely jobban segíti a katonákat a pályán maradásban és hatékonyan fellép a kiegésző hatásainak mérséklésére is.

FORRÁSJEGYZÉK

1. Schild Marianna: A katonai létből adódó krízishelyzetek pszichológiai hátterei, Műszaki Katonai Közlöny, XXIV. évfolyam, 2014. 1. szám
2. Dr. Jasztrab Jácint Szilárd o. fhdgy.: A katonaegészségügy helye és szerepe a missziós tevékenységekben
3. <http://www.velezcsaba.hu/kieges-kezelese> 2016.10.26.
4. http://www.lelkititkaink.hu/burnout_kieges.html 2016.11.25.
5. https://hu.wikipedia.org/wiki/Ki%C3%A9g%C3%A9si_szindr%C3%B3ma 2016.10.26.