

HOOFSTUK 4

DIE HANTERING VAN UITBRANDING

4.1 INLEIDING

As gevolg van die negatiewe implikasies van uitbranding, soos wat dit met die oorsake, simptome en gevolge daarvan geblyk het (vergelyk 3.2; 3.3; 3.4), is dit noodsaaklik dat moontlike strategieë om uitbranding te hanteer, ondersoek word.

In hierdie hoofstuk sal ten eerste modelle vir die hantering van uitbranding ondersoek word. Sodanige hanteringsmodelle bevat gewoonlik belangrike grondbeginsels oor die hantering van uitbranding. Ten tweede word 'n beskrywing gegee van die voorvereistes wat in aanmerking geneem moet word by die hantering van uitbranding. Laastens word die soorte hanteringsmeganismes wat deur individue of die organisasie aangewend kan word om uitbranding te hanteer, vanuit die literatuur beskryf.

4.2 HANTERINGSMODELLE VIR UITBRANDING

4.2.1 Die twee-dimensionele hanteringsmodel van Pines, Aronson en Kafry (1981)

Alhoewel hierdie model aanvanklik ontwikkel is vir die hantering van stres, is dit later van toepassing gemaak op die hantering van uitbranding (Pines, Aronson & Kafry, 1981:156). Hierdie model is gebaseer op twee dimensies, naamlik 'n direkte of indirekte dimensie en 'n aktiewe of onaktiewe dimensie (kyk figuur 4.1). Die direkte en indirekte dimensies is aanvanklik ontwikkel deur Lazarus, 'n leier op die gebied van stresnavorsing (soos aangehaal deur Pines & Kafry, 1982:140). In die latere navorsing van Pines et al. (1981:157) is die aktiewe en

onaktiewe dimensie bygevoeg (vergelyk ook Perlberg & Kremer-Hayon, 1988:6). Vir die doel van hierdie ondersoek is die model gewysig om by uitbranding aan te pas.

FIGUUR 4.1

DIE TWEE-DIMENSIONELE HANTERINGSMODEL VAN PINES, ARONSON EN KAFRY

	Aktief (positief)	Onaktief (negatief)
DIREK	* Verander die oorsaak van uitbranding * Konfronteer die oorsaak * Kweek 'n positiewe gesindheid aan	* Ignoreer die oorsaak van uitbranding * Vermoed die oorsaak * Verlaat die organisasie
INDIREK	* Praat oor die oorsaak van uitbranding * Selfaanpassing * Raak betrokke by ander aktiwiteite	* Alkohol of verdowingsmiddels * Siekte * Ineenstorting * Verdedigingsmeganismes

(Aangepas uit Pines et al., 1981:157)

By direkte hantering word die oorsake van uitbranding as sodanig aangespreek (ook uiterlike aksie genoem) terwyl indirekte hantering gerig is op die individu se eie gedrag en emosies (ook innerlike aksie genoem). Aktiewe hantering is 'n daadwerklike poging wat aangewend word om die oorsaak van uitbranding te hanteer of om persoonlik te verander terwyl onaktiewe hantering neerkom op 'n kognitiewe of fisiese vermyding of ontkenning van uitbranding. Hierdie twee dimensies (direk/indirek of aktief/onaktief) verteenwoordig vier tipes hanteringsstrategieë:

- (a) Direk-aktiewe hantering waar die oorsaak van uitbranding direk gekonfronteer word om die oorsaak van uitbranding te verander en/of 'n positiewe gesindheid aan te kweek.
- (b) Direk-onaktiewe hantering is 'n vermyding van die oorsaak van uitbranding deur die oorsaak te ignoreer en/of om die organisasie fisies te verlaat.
- (c) Indirek-aktiewe hantering is 'n selfaanpassing deur te praat oor die oorsake van uitbranding en/of by ander aktiwiteite betrokke te raak.
- (d) Indirek-onaktiewe hantering is die gebruik van drank of dwelms, om siek te word en/of 'n algehele ineenstorting en/of die gebruik van verdedigingsmeganismes.

In die navorsing van Pines en Kafry (1982:142) wat op dames en mans in die diensberoep (ook die onderwys) gerig was, is bevind dat van die voorgenoemde hanteringsstrategieë effektief aangewend kan word om uitbranding te hanteer. Daar is egter ook bevind dat indirek-onaktiewe hanteringsmeganismes nie so suksesvol soos direk-aktiewe hanteringsmeganismes vir uitbranding is nie (vergelyk ook Sluyter, 1985:181). 'n Interessante bevinding wat ook uit die navorsing gespruit het, is dat die meerderheid dames indirekte metodes aanwend om uitbranding te hanteer, terwyl die mans oor die algemeen direkte metodes gebruik. Wat egter veral van belang is, is dat aktiewe metodes skynbaar meer suksesvol as onaktiewe metodes is vir die hantering van uitbranding. Volgens Sluyter (1985:181) is direk-aktiewe strategieë meer doeltreffend vir die hantering van uitbranding as gevolg van die gevoel van krag en beheer wat dit aan die individu verskaf.

Navorsers is dit egter eens dat meer as een hanteringsmeganisme suksesvol aangewend kan word. Die sukses van die hanteringsmeganisme sal ook afhang van die situasie waarin die individu hom bevind (vergelyk Pines et al., 1981:159).

4.2.2 Die gekategoriseerde hanteringsmodel van Paine (1982)

Volgens Paine (1982b:20) word daar in navorsing oor uitbranding bykans uitsluitlik hanteringsmeganismes wat betrekking het op individuele versterking, bespreek. Volgens Paine se hanteringsmodel is daar sestiën kategorieë waaraan aandag gegee kan word in die hantering van uitbranding. Die hanteringsmeganismes word gekategoriseer volgens hanteringsbronne en hanteringsdoelwitte wat in totaal sestiën hanteringsmeganismes, soos byvoorbeeld selfevaluering en terugvoering van die portuurgroep, aandui (kyk Tabel 4.1).

Volgens die model is die eerste belangrikste stap in die hantering van uitbranding die identifisering van die belangrikste oorsake van die verskynsel. Hierdie identifisering moet op individuele en organisatoriese vlak geskied deur middel van selfevaluering, terugvoering van portuurgroepe, formele vraelyste en prestasie-evaluering. Volgens Paine (1982a:18) kan identifisering slegs geskied aan die hand van 'n deeglike kennis van die uitbrandingsverskynsel. Gestandaardiseerde meetinstrumente kan nuttig aangewend word om uitbranding te evalueer. Behalwe as daar gebruik gemaak word van informele terugvoerings van 'n groep individue, moet vraelyste egter anoniem en vrywillig deur personeel voltooi word.

Uit die model blyk dit voorts dat uitbranding voorkom kan word deur professionele opleiding, die hulp van ondersteuningsgroepe (byvoorbeeld die gesin of kollegas), kontinue professionele ontwikkeling en organisatoriese ontwikkeling. Volgens Ryerson en Marks (1982:161) behoort opleiding in die hantering van stres en

TABEL 4.1

PAINE SE GEKATEGORISEERDE HANTERINGSMODEL

Bron van hantering	Doelwitte van hantering			
	Identifikasie	Voorkoming	Hantering	Remediëring
Persoonlik	Selfevaluering	↔ Professionele opleiding of oriëntering	↔ Stresbestuur	↔ Individuele terapie
Interpersoonlik	Terugvoering van portuurgroep	↔ Ondersteunings-groepe	↔ Kreatiewe bestuur	↔ Groepterapie
Werkplek	Formele vraelyste	↔ Professionele ontwikkeling	↔ Wysiging van werkstrukture	↔ Werk/beroeps=verandering
Organisatories	Prestasie=evaluering	↔ Organisatoriese ontwikkeling	↔ Versekering van kwaliteit	↔ Ondersteuning aan werknemers

(Paine, 1982a:18)

uitbranding reeds gedurende 'n student se inisiële professionele opleiding aan universiteite en kolleges te geskied. Interpersoonlike ondersteuningsgroepe word as van die belangrikste voorkomingsmaatreëls beskou (Paine, 1982a:19). Die gebruik van produktiewe ondersteuningsgroepe moet egter 'n ewewig toon ten opsigte van die interpersoonlike behoeftes van deelnemers, die geleentheid om klagtes te lug en professionele verantwoordelikheid. Voorts behoort professionele en organisatoriese ontwikkeling deeglik geëvalueer te word vir hulle onmiddellike en langtermyn effek.

Volgens die hanteringskolom van die model (kyk Tabel 4.1) is die individu die primêre bron wat verantwoordelik is vir die hantering van uitbranding. Die individu moet egter rekening hou met die feit dat die hanteringsmeganismes wat geselekteer word, by sy besondere behoeftes moet aanpas om die bestuur van stres en uitbranding suksesvol te laat verloop. Interpersoonlike verhoudings moet gekenmerk word deur kreatiewe bestuurstegnieke. In hierdie opsig kan byvoorbeeld verwys word na die bevordering van kommunikasievaardighede, positiewe terugvoering en duidelike rolstrukture in die organisasie. Die wysiging van werkstrukture asook reorganisasie (versekering van kwaliteit) moet omsigtig geskied. Wysiging van werkstrukture is veral noodsaaklik wanneer daar 'n hoë mate van stres of uitbranding in die organisasie heers.

Remediëring of psigoterapie is nodig wanneer 'n individu se uitbranding manifesteer in patologiese siektes soos byvoorbeeld depressie. Diagnose en behandeling raak moeiliker en die prognose is minder sigbaar. Navorsers is dit egter eens dat uitbranding wel omkeerbaar is en dat dit normaalweg nie intensiewe en langtermyn psigoterapie verg nie (vergelyk 2.5.2.8). Remediëring moet gerig wees op kognitiewe en realiteitsoriëntering. Hiervolgens kan die individu byvoorbeeld

georiënteer word om realistiese verwagtinge te koester van sy werk (Freudenberger soos aangehaal deur Paine, 1982a:25). Heelwat navorsing is egter nodig op hierdie terrein, veral as gevolg van die resente aard van uitbranding.

'n Belangrike bydrae van die model is die beklemtoning van die multidimensionele aard en gevolglik ook die hantering van uitbranding. Paine (1982b:15) beveel dan ook aan dat daar eerder gekonsentreer moet word op algemene hanteringspraktyke as op enkele hanteringsmeganismes (vergelyk ook 4.2.6). Hy voeg daaraan toe dat hanteringsmeganismes vir stres ook vir uitbranding kan werk. Volgens hom behoort die uiteindelijke doelwit van navorsing oor die hantering van uitbranding gerig te wees op geldige diagnostiese tegnieke vir individue en organisasies. Sodanige tegnieke kan bydra tot gestandaardiseerde, gespesialiseerde (beroepsgerigte) en koste-effektiewe tegnieke om werkstres en uitbranding te hanteer. Hierdie tegnieke kan daartoe bydra dat uitbranding geïdentifiseer en voorkom kan word sodat hantering en remediëring nie nodig sal wees nie.

'n Verdere bydrae van die model is dat dit op die moontlikheid dui dat meer as een hanteringsdoelwit bereik kan word in die proses van hantering, byvoorbeeld identifikasie en voorkoming - vandaar die pyltjies op die tabel. Voorts dui die model belangrike voorvereistes vir die hantering van uitbranding aan, byvoorbeeld die identifisering van die oorsake van uitbranding as vertrekpunt in die hanteringsproses, asook 'n deeglike kennis van die aard en wese van uitbranding.

4.2.3 Die fase hanteringsmodel van Edelwich en Brodsky (1980)

Uit die navorsing van Edelwich en Brodsky (1982:135) is vasgestel dat uitbranding 'n proses is wat in fases verloop wat varieer ten opsigte van die

intensiteit en frekwensie in die voorkoms daarvan (vergelyk ook 2.5.2.3). Die mens ervaar 'n reeks voorspelbare fases in hulle verhouding met hul werk. Die volgende fases word onderskei (Edelwich & Brodsky, 1982:135):

- * **Entoesiasme.** Dit is 'n periode waarin die individu baie hoopvol is, oor baie energie beskik, onrealistiese verwagtinge koester en ooridentifiseer met sy werk.
- * **Stagnasie.** Dit is 'n fase waartydens die individu voel dat sy persoonlike, finansiële en bevorderingsbehoeftes onbevredig gelaat word.
- * **Frustrasie.** Dit is 'n fase waarin die individu begin twyfel oor sy effektiwiteit en die waarde van sy pogings om betekenisvolle dienste te lewer. Dit is 'n fase wat enersyds omskep kan word in entoesiasme deur middel van 'n konstruktiewe kanalisering van energie, of andersyds kan dit verswak tot die vierde fase.
- * **Apatie.** Dit is die fase waarin die individu as uitgebrand beskou word. Dit is ook die fase waaruit die individu die moeilikste kom. Individue is geneig om tydens hierdie fase te ontken dat hulle 'n probleem het en daarom vind hantering en prognose moeiliker plaas.

Die fase van frustrasie (Edelwich & Brodsky, 1982:135) word nie as uitbranding beskou nie. Dit is egter 'n kritiese fase aangesien dit die keerpunt kan wees vir die individu. 'n Persoon kan egter in die gang van sy loopbaan baie kere deur

die siklus van entoesiasme en frustrasie gaan. Daarom kan frustrasie 'n bron wees van kreatiewe energie om deur hantering hernude entoesiasme te bewerkstellig. Die fase van frustrasie verg egter 'n meer direkte konfrontasie om werktevredenheid te bevorder. Konstruktiewe bestuurstegnieke moet die individu in staat stel om die verskil tussen onrealistiese hoë verwagtinge en die realiteit (konkrete beperkings) te verstaan. Metodes moet gevind word om deur verandering energie konstruktief te kanaliseer sodat werkomstandighede kreatief geakkommodeer word.

Volgens die model is die fase van stagnasie die geleentheid om hanteringsmeganismes te gebruik wat buite die werkomstandighede tevredenheid bevorder. Pogings moet ook aangewend word vir opleiding en ontwikkeling van die individu met die oog op bevordering en persoonlike stimulering. Hierbenewens het die individu ook 'n eie verantwoordelikheid om verandering teweeg te bring (Edelwich & Brodsky, 1982:135).

'n Belangrik bydrae van hierdie model is dat 'n kennis van die fases die individu of organisasie in staat stel om te bepaal watter hanteringsmeganismes aangewend moet word vir hantering van uitbranding. Die fases is verder 'n weerspieëling van die verskillende oorsake van uitbranding. 'n Kennis van die fases kan direkte en tydige aandag vestig op die persone wat op 'n vroeëre stadium van uitbranding is. 'n Kennis van die fases kan ook aangewend word om moontlike tekortkominge in die werksituasie te identifiseer (Golembiewski, 1982:251).

4.2.4 Die fase hanteringsmodel van Golembiewski (1982)

Hierdie model is gebaseer op die basiese komponente van die MBI-meetinstrument van Maslach en Jackson (1981). Volgens die MBI is die basiese komponente van

uitbranding die volgende:

- * Depersonalisasie, of die neiging om mense as onpersoonlike objekte te tipeer (vergelyk 2.5.1.3).
- * 'n Afname in persoonlike doeltreffendheid of 'n siening dat die werk betekenisloos is as gevolg van 'n gebrek aan effektiewe take (vergelyk 2.5.1.4).
- * Emosionele uitputting of die persepsie dat die respondent die einde van die pad bereik het (vergelyk 2.5.1.2(a)).

Volgens die model van Golembiewski dui depersonalisasie op vroeë tekens van uitbranding terwyl emosionele uitputting 'n gevorderde stadium daarvan is. Agt fases van uitbranding kan onderskei word (kyk figuur 4.2).

In Golembiewski (1982:250) se bespreking van die model sal 'n individu wat Ho La La toets (kyk fase II) waarskynlik positief reageer op hanteringsmeganismes soos opleiding in sensitiwiteit en groepgeoriënteerde spanbou wat interaksiegeoriënteerd is. Hiervolgens beteken dit dat Ho (fase II) op die depersonalisasieskaal 'n aanduiding is dat die individu probleme ervaar om met ander mense te kommunikeer of saam te werk - vandaar die interaksiegeoriënteerde groepsgeoriënteerde hanteringsmeganismes. Die voordele van hierdie model is dieselfde as dié van die hanteringsmodel van Edelwich en Brodsky (vergelyk 4.2.3). Hierdie model is egter 'n verdere verfyning van hanteringsmoontlikhede.

FIGUUR 4.2

DIE FASE HANTERINGSMODEL VAN GOLEMBIEWSKI

	Fases							
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Depersonalisasie	La	Ho	La	Ho	La	Ho	La	Ho
Persoonlike doeltreffendheid ('n omgekeerde skaal)	La	La	Ho	Ho	La	La	Ho	Ho
Emosionele uitputting	La	La	La	La	Ho	Ho	Ho	Ho

La = Laag en Ho = Hoog getoets op die MBI (Golembiewski, 1982:250)

4.2.5 Die behoeftebevredigende hanteringsmodel van Wilder en Plutchik (1982)

Hierdie model is gebaseer op die veronderstelling dat die behoeftes van die individu verband hou met sy werkverrigting (Wilder & Plutchik, 1982:123). As gevolg van die organisatoriese struktuur kan enige werk egter slegs sekere individuele behoeftes bevredig. Uitbranding sal dus verminder met 'n toename in die verhouding van individuele behoeftes teenoor behoeftebevredigende eienskappe van die werk.

Wilder en Plutchik (1982:123) het hanteringsmeganismes ontwikkel waarvolgens die individu in eie behoeftebevredigende leemtes kan voorsien om:

- (i) die individu gevoelig te maak vir sy eie behoeftes;
- (ii) die individu te help om die behoeftebevredigende eienskappe van die werk te evalueer;
- (iii) die moontlikheid te skep om die individu en die werk met mekaar te harmonieer; en
- (iv) waar 'n volmaakte harmonisering nie moontlik is nie, die individu se aandag te vestig op moontlike gebiede in die werk wat aangewend kan word om maksimum tevredenheid na te streef.

Twee stappe behoeftes is geïdentifiseer, naamlik behoeftes wat verband hou met die individu se persoonlikheid en behoeftes wat verband hou met die eienskappe van die werk. Individuele behoeftes in volgorde van belangrikheid is bekwaamheid, kollegialiteit, stimulering, erkenning, familie en sosiale lewe, outonomie, sukses

(prestasie) en bevordering. Behoeftes wat verband hou met die eienskappe van die werk in volgorde van belangrikheid is sekuriteit, interpersoonlike verhoudings, emosionele eise, toestande by die werk, tyddruk, werkklas, verskeidenheid en verandering en deelnemende besluitneming.

'n Skema van hanteringsmeganismes is deur Wilder en Plutchik (1982:126) ontwikkel wat op 'n teorie van emosies gebaseer is. Hierdie skema dui op agt hanteringsmeganismes wat gebruik kan word om uitbranding te verminder, naamlik 'n verwydering van die uitbrandingsfaktor, ander om hulp te vra, gebruik van direkte aktiwiteite wat uitbranding verminder, ander vir die stelsel te blameer, gebruik van indirekte aktiwiteite wat uitbranding verminder, versameling van meer inligting, anders op te tree as wat 'n persoon voel en die belangrikheid van gebeurtenisse te ignoreer wat uitbranding veroorsaak. Die sukses van die hanteringsmeganismes sal afhang van die situasie.

Volgens hierdie model is hanteringsmeganismes soos die ignorering van die belangrikheid van gebeurtenisse wat uitbranding kan veroorsaak, die blamering van ander en die gebruik van soortgelyke indirekte aktiwiteite om uitbranding te verminder, minder suksesvol op die langtermyn, hoewel dit op die korttermyn onmiddellike, maar slegs tydelike verligting kan bring. Die insameling van meer inligting, om anders op te tree as wat 'n persoon voel, om ander om hulp te vra en soortgelyke direkte aktiwiteite, word as meer effektiewe hanteringsmeganismes vir uitbranding op die langtermyn beskou. 'n Belangrike gevolgtrekking wat die navorsers maak, is dat baie min persone 'n volmaakte verhouding kan bewerkstellig tussen individuele behoeftes en behoeftebevredigende eienskappe van die werk (Wilder & Plutchik, 1982:127).

'n Belangrik bydrae van hierdie model is eerstens die lig wat dit werp op moontlike hanteringsmeganismes wat gebruik kan word om te voorsien in die behoeftes van die individu. Die model beklemtoon voorts tydige optrede in die proses van die identifisering en voorkoming van uitbranding. Die model wys ook op die behoefte aan 'n deeglike evalueringstelsel wat organisasies of individue kan aanwend om behoeftes te diagnoseer met die oog op die hantering van uitbranding. Ten slotte blyk dit ook uit die model dat direk-aktiewe hanteringsmeganismes meer suksesvol is as indirek-passiewe hanteringsmeganismes op die langtermyn.

4.2.6 Die ekologiese hanteringsmodel van Carrol en White (1982)

Volgens hierdie benadering word persoonlike en omgewingsveranderlikes en hulle interaksie geëvalueer, waarna hanteringsmeganismes wat die individu en sy omgewing gelyktydig aanspreek, geïmplementeer word (Carrol & White, 1982:56).

Hanteringsmeganismes op individuele vlak is onder andere die handhawing van fisiese en geestelike gesondheid, ontspanningsterapie, ongevoeligmaking, onderwys en opleiding (om beter toegerus te wees), die skep van realistiese verwagtinge, interpersoonlike vaardighede (veral kommunikasie en luistervaardighede), werkvaardighede in komiteeverband en 'n konstruktiewe distansiëring van kliënte. Hanteringsmeganismes in die organisasie is verandering in die struktuur en beleid om uitbranding en frustrasie te verminder, indiensopleiding, kwalitatiewe en relevante oriënteringsprogramme vir nuwe werknemers, verlof, verandering van werk, erkenning van prestasies, opleiding deur buite-instansies, leiding in die identifisering van loopbaandoelwitte, om te verhoed dat dieselfde individue oortyd moet werk en voldoende salarisse.

Die belangrikste bydrae van hierdie model is 'n beklemtoning van die feit dat die individu en die organisasie as geïntegreerde geheel gesien moet word.

Voordat die individu of die organisasie hanteringstrategieë vir uitbranding kan beplan, is daar sekere grondbeginsels (voorvereistes) waaraan voldoen moet word. Hierdie voorvereistes word bespreek aan die hand van voorgenoemde modelle en word ondersteun deur uitsprake in die navorsingsliteratuur. Die voorvereistes word ook in chronologiese volgorde van belangrikheid beskryf.

4.3 VOORVEREISTES VIR DIE HANTERING VAN UITBRANDING

4.3.1 'n Bewustheid van uitbranding en die gepaardgaande probleme

Die eerste en belangrikste voorvereiste vir die doeltreffende hantering van uitbranding is 'n bewustheid van die bestaan van uitbranding en die probleme wat daarmee gepaard gaan (Pines, Aronson & Kafry, 1981:10; Sarros & Sarros, 1987:227). Hierdie bewustheid moet toegespits wees op die situasie eerder as op die individu se onvermoë. Volgens hierdie uitgangspunt is uitbranding nie soseer die gevolg van koue en afsydige mense nie, maar eerder die gevolg van situasies waarin eens idealistiese en toegewyde mense gefunksioneer het (vergelyk 2.5.3). Hanteringsprogramme behoort dan ook in ooreenstemming met 'n spesifieke omgewing of situasie (i.c. skole) se betrokke groep (i.c. skoolhoofde), met eie kenmerkende nuanses en eienaardighede, aangebied word (Jayaratne & Chess, 1984:452; Holland 1982:63). Uitbranding is dus nie net die individu se verantwoordelikheid nie (vergelyk 4.2.2).

Probleme wat met uitbranding gepaard gaan, is onder andere die volgende (Paine, 1984:7):

- (a) Dit is vir die uitgebrande persoon wat 'n gevorderde fase van byvoorbeeld chroniese depressie of fisiese gesondheidsprobleme ervaar, moeilik om weer tot normale funksionering terug te keer. Sodanige individu is gewoonlik aangewys op intensiewe en gespesialiseerde hulpverlening (ook medikasie). Die uitstel van die hantering van uitbranding bring ook mee dat kwaliteit diens wat die individu lewer nie na wense is nie en die organisasie en/of individu boet onnodige kostes in, in terme van siekteverlof en medikasie - veral as uitbranding gevorder het tot 'n siektetoestand.
- (b) In die huidige kwynenede ekonomiese klimaat is dit vir mense moeiliker om geleenthede vir uitbranding te ontwikkel deur van werk of beroep te verander of bevordering te kry. Die individu is dus in 'n groot mate vasgevang in sy beroep, organisasie of geografiese gebied.
- (c) Sosiale stres en uitbranding is besig om toe te neem. Dit word aan onder andere inflasie, sosiale ontwrigting en resessie met die gevolglike besnoeiing aan befondsing ten opsigte van die diensberoep toegeskryf. In die Verenigde State van Amerika het werkloosheid in 1984 byvoorbeeld reeds die 10% vlak oorskry.
- (d) Daar onvoldoende bewyse is dat hanteringsmeganismes tred hou met die toename in die voorkoms van uitbranding. Ten spyte van toenemende publisiteit oor uitbranding, is daar min individue of organisasies wat daadwerklik pogings aanwend om 'n kwalitatiewe lewenstyl te bevorder of om die hantering van uitbranding in besluitneming te akkommodeer. Hierbenewens maak min organisasies vir geïntegreerde programme

voorsiening waar byvoorbeeld die kwaliteit van werklewe, hulpverlening aan werknemers, organisatoriese herstrukturering en loopbaanbeplanning aandag geniet. Werkgewers het ook nie begrip vir die negatiewe gevolge van uitbranding nie. Een van die redes hiervoor is die feit dat uitbranding veral op middelvlakbestuur eerder as by topbestuurders voorkom.

- (e) Die uitbrandingsindroom is besig om 'n openbare gesondheidsprobleem te word (vergelyk 3.4.1 en 3.4.2). Hanteringsmeganismes vir uitbranding moet uiteindelik meer toegespits wees op die werklike oorsprong van die verskynsel. Daarom moet die individu, die beroepsgroep, die omgewing en samelewing 'n gesamentlike poging aanwend om uitbranding te hanteer.

Om uitbranding te hanteer verg nie net 'n bewustheid van die probleem nie, maar ook 'n deeglike kennis daarvan.

4.3.2 'n Kennis van uitbranding

Om uitbranding te kan identifiseer en hanteer moet die individu en die organisasie oor 'n deeglike kennis van die verskynsel beskik (vergelyk 4.2.2; 4.2.3; 4.2.4). Positiewe identifisering en doeltreffende hantering van uitbranding verg 'n kennis van die simptome en oorsake daarvan (Savicki & Cooley, 1982:415). 'n Kennis van uitbranding behoort daarom in opleidingsprogramme van studente ingesluit te word veral met die oog op die voorkoming daarvan. Die individu en die organisasie kan uitbranding waarskynlik die beste identifiseer aan die hand van die simptome (Rogers, 1987:97; vergelyk 3.3.2). 'n Kennis van die oorsake van uitbranding kan weer die individu en organisasie veral in staat stel om hanteringsmeganismes te ontwikkel vir die hantering daarvan (Brill, 1984:22; Paine, 1982a:18).

'n Kennis van die aard en wese van uitbranding stel werkers in die diensberoep - dus ook skoolhoofde - in staat om waarskuwingstekens vroegtydig te diagnoseer (Harvey & Taylor, 1983:26) en uitbranding te voorkom voordat dit te ver vorder (Casteel & Matthews, 1984:7; vergelyk 4.2.5). Voorgenoemde bring noodwendig mee dat daar vervolgens aandag gegee word aan moontlike metodes vir die identifisering van uitbranding.

4.3.3 Die identifisering van uitbranding

Die eerste stap in die identifiseringsproses by uitbranding is 'n diagnose of 'n evaluering (Freudenberger, 1982:181; vergelyk 4.2.2). Twee soorte evaluering is hier ter sprake, naamlik selfevaluering of evaluering op die individuele vlak (Freudenberger, 1982:180; Paine, 1982b:18) en organisatoriese evaluering (Carrol & White, 1982:59; Savicki & Cooley, 1982:415).

4.3.3.1 Individuele evaluering

Een moontlike tegniek om uitbranding te diagnoseer is die evaluering van voorspelbare veranderlikes wat tot uitbranding kan lei (Yasko, 1983, soos aangehaal deur Rogers, 1987:97). In hierdie navorsing van Yasko is byvoorbeeld vasgestel dat jong verpleegsters onvoldoende sosio-emosionele ondersteuning geniet, hoë vlakke van werkstres, rolontevredenheid en apatie ervaar, en meer tot uitbranding geneig is. Voorgenoemde veranderlikes word beskou as voorspelbare veranderlikes wat in gedagte gehou moet word in die proses van die hantering van uitbranding. Uitbranding kan op hierdie wyse voorkom word onder diegene wat geneig is om uit te brand.

'n Volgende evalueringsmetode is gebaseer op die identifisering van die simptome van uitbranding wat by die individu voorkom (Rogers, 1987:97). Die verskillende

soorte simptome is volledig in hoofstuk 3 bespreek (vergelyk 3.3.2). Uitbranding word dus geïdentifiseer op grond van die simptome wat by 'n individu waargeneem word. Die simptome word voorts geklassifiseer volgens die aard (fase) van uitbranding wat die individu ervaar. Een metode waarvolgens simptome geklassifiseer word, word soos volg uiteengesit (McCommel, 1982 soos aangehaal deur Rogers, 1987:97):

Fase 1 : Matige en kortstondige simptome van stres.

Fase 2 : Simptome van stres wat langer en gereeld voorkom

- * Dit word aansienlik moeiliker om hierdie simptome te hanteer.

Fase 3 : Aanhoudende fisiese en psigologiese simptome.

- * Hierdie simptome word moeilik genees.

'n Tweede metode waarvolgens simptome geklassifiseer kan word, word soos volg beskryf (Maslach soos aangehaal deur Rogers, 1987:98):

Fase 1 : Emosionele en fisiese uitputting.

Fase 2 : (a) 'n Toename in negatiewe en dehumanitêre gesindhede teenoor kollegas, kliënte (i.c. leerlinge) en die self.

(b) Vermydingsgedrag.

(c) Onttrekking en 'n afname in werkdoeltreffendheid.

Fase 3 : Terminale uitbranding wat nie genees kan word nie.

'n Derde evalueringsmetode is die gebruik van gestandaardiseerde vraelyste (vergelyk 4.2.2; 4.2.5). Verskeie vraelyste is ontwikkel waarvan die MBI (Maslach Burnout Inventory) en die SBS-HP (Staff Burnout Scale for Health Professionals) van die bekendstes is. Ander vraelyste wat ontwikkel is, is die TM (Tedium Measure) van Pines et al. (1981:203) en die TBS (Teacher Burnout Scale) van Seidman en Zager (1986-87:30).

Die MBI van Maslach en Jackson (1981a:1-15) word wêreldwyd die meeste gebruik en bestaan uit 'n 22-item vraelys wat onafhanklike subskale van emosionele uitputting (9-item), depersonalisasie (5-item) en 'n afname van persoonlike doeltreffendheid (8-item) evalueer (vergelyk Shinn, 1982:64). Die MBI word in die werksituasie van toepassing gemaak en navorsers beskou dit as 'n betroubare en geldige meetinstrument (Jones, 1982a:109). Die MBI evalueer egter oorwegend die psigologiese of affektiewe dimensies van die uitbrandingsverskynsel.

Die SBS-HP van Jones (Jones, 1982a:109) is 'n 20-item vraelys wat ook gebaseer is op die konsepsuele raamwerk (definisie) van uitbranding van Maslach en Pines (1977:100). Die SBS-HP verskil effens van die MBI omdat dit psigologiese, psigofisiologiese en gedragsdimensies van uitbranding evalueer. Hiervolgens evalueer die SBS-HP kognitiewe, gedragtelike, psigofisiologiese en affektiewe reaksies van die uitbrandingsindroom. Die SBS-HP voorsien een totale uitbrandingstelling terwyl die MBI tellings vir elke subskaal (byvoorbeeld depersonalisasie) verskaf. Jones (1982a:109) het egter vasgestel dat die SBS-HP se faktor struktuur oor 'n 7-item faktor van ontevredenheid met die werk, 'n 7-item faktor van psigologiese en interpersoonlike stremming, 'n 3-item faktor van fisiese siekte en distres en 'n 3-item faktor van onprofessionele verhoudings

met pasiënte beskik. Hierdie vraelys word ook aan die werksituasie gekoppel en word as betroubaar en geldig geklassifiseer (Shinn, 1982:66).

Die TM van Pines et al. (1981:203) is 'n 21-item vraelys wat fisiese, emosionele en kognitiewe uitputting meet, wat gekenmerk word deur 'n negering van die self, die omgewing, die werk en die lewe. Vermoeidheid ("tedium"), kan ook as sinoniem van uitbranding ten opsigte van definiëring en simptomatologie beskou word (Pines et al., 1981:203). Hierdie navorsers gebruik slegs die term uitbranding wanneer mense met mense werk in emosioneel veeleisende situasies (vergelyk 2.4.1). In die navorsing van Stout en Williams (1983:287) is daar 'n beduidende positiewe verband tussen die TM en gesondheidsprobleme en 'n negatiewe verband tussen TM en werktevredenheid gevind. In dieselfde navorsing is 'n duidelike verband tussen die subskale van die MBI en die TM bepaal. Die TM word geskik geag om uitbranding binne die organisasie te meet om die volgende redes (Stout & Williams, 1983:287):

- * die toets-hertoets betroubaarheidsyfers van die TM hoër is as dié van die MBI; en
- * omdat die resultaat van die TM uit 'n enkele telling bestaan, kan dit meer ekonomies in terme van tyd aangewend word.

Die MBI word egter as 'n meer gesofistikeerde instrument vir die meting van uitbranding binne organisasies beskou om dié redes (Stout & Williams, 1983:288):

- * Uitbranding word nie slegs deur uitputting of 'n enkele komponent gekenmerk

nie. Uitbranding is 'n multidimensionele sindroom en kan heelwaarskynlik nie in 'n enkele uitbrandingstelling uitgedruk word nie (vergelyk 2.5.2.9; 4.2.2).

- * As gevolg van sy subskale is die MBI meer sensitief om die interaksies van veranderlikes in situasies te meet.
- * Die MBI beskik moontlik oor die vermoë om sekere patrone van uitbranding en die fases van ontwikkeling te identifiseer (vergelyk Maslach & Jackson, 1981b:99; vergelyk 4.2.4).

Die TBS van Seidman en Zager (1986-87:26) is hoofsaaklik ontwikkel om uitbranding by onderwysers te meet. Die faktor struktuur van die TBS bestaan uit 'n 4-item faktor van beroepstevredenheid, 'n 6-item faktor van ondersteuning deur die bestuur, 'n 6-item faktor van werkstres en 'n 4-item faktor van gesindheid teenoor leerlinge. 'n Lae tot matige verband is gevind tussen die TBS en die frekwensieskaal van die MBI (Seidman & Zager, 1986-87:31). Beroepstevredenheid van die TBS het gekorreleer met die persoonlike doeltreffendheid subskaal van die MBI, werkstres met emosionele uitputting, en gesindheid teenoor leerlinge met depersonalisasie. Ondersteuning deur die bestuur as faktor van die TBS het met die subskaal van emosionele uitputting op die MBI gekorreleer. Die voordeel van die TBS-vraelys is dat daar spesifiek aandag gegee word aan die sleutelfaktor van ondersteuning deur die bestuur wat by die MBI ontbreek. Verder maak dit voorsiening vir die onderwys as beroep. Die TBS slaag egter nie daarin om voorsiening te maak vir die multidimensionele aard van uitbranding nie en is slegs op enkele oorsake van die verskynsel gerig (Seidman & Zager, 1986-87:32).

Vanuit die voorafgaande bespreking wil dit voorkom asof die MBI op hierdie stadium as die geskikste evalueringsvraelys vir uitbranding beskou kan word. Dit word veral toegeskryf aan die feit dat al die ander vraelyste oor uitbranding, iets in gemeen het met die MBI. Alhoewel die bespreekte meetinstrumente hoofsaaklik psigometries georiënteerd is, kan dit nogtans aangewend word om die individu se vlak van uitbranding op 'n spesifieke tydstip te meet (vergelyk Harris, 1984:39).

Indien hierdie vraelyste aangewend word, is dit belangrik dat die bestuursleier dit met die regte gesindheid doen. Die bestuursleier moet die werknemer sensitief hanteer sonder bevooroordeelde gesindhede. Die werkgewer moet nie die uitgebrande persoon beskou as iemand wat hom sigsiek hou nie (Freudenberger, 1982:181). 'n Gesindheid van vertroulikheid, sensitiwiteit, empatie, menslikheid en vriendelikheid van die werkgewers of persoon wat die vraelys aanbied is voorts van die uiterste belang.

'n Vierde evalueringsmetode wat aangewend kan word, is terugvoering deur sleutelpersone, portuurgroepe en kliënte (i.c. ouers of leerlinge) van die organisasie (i.c. die skool). Sleutelpersone kan direkte toesighouers of die bestuursleier self wees. In die geval van skoolhoofde wat uitbrand, sal die sleutelpersone byvoorbeeld die superintendente van onderwys wees. 'n Objektiewe evaluering deur ander persone in die organisasie is egter moeilik, omdat dit moeilik is om 'n individu se vlak van uitbranding te bepaal (vergelyk Harris, 1984:39). As gevolg van die menslikheidsfaktor kan inligting ook ongeldig wees (Paine, 1982:19).

Inligting wat egter van waarde kan wees met terugvoering, is faktore soos afwesigheid van die werk en siekteverlof (Paine, 1982b:19). Uitbranding kan

ook geïdentifiseer word aan die hand van die volgende terugvoering (Harris, 1984:39):

- * 'n Verandering in kommunikasie met ander. Die individu vermy kommunikasie en interpersoonlike kontak word deur konflik gekenmerk.
- * Isolasië deur die individu. Die individu neem nie meer aktief deel aan groeppraktiwiteite nie. In hierdie geval kan byvoorbeeld waarnemings van groepe tydens personeelvergaderings gemaak word.
- * 'n Toename in die maak van foute. Die kwaliteit werk wat gelewer word, neem af.
- * 'n Toename in onsekerheid. Hierdie onsekerheid vergestalt in 'n onvermoë om besluite te neem en 'n afname in buigsaamheid.
- * 'n Toename in siekteverlof. Die individu kan chronies aan psigosomatiese siektes soos hoofpyne, nekpyne, verkoues, kortasem en maagsere ly (vergelyk (3.3.2.1)).
- * 'n Toename in tyd wat aan dieselfde hoeveelheid werk bestee word.
- * Chroniese traagheid. Die individu stel byvoorbeeld nie meer belang in sy werk nie.

Voorgenoemde individuele evalueringsmetodes kan deur individue of organisasies aangewend word om uitbranding te diagnoseer. Navorsers soos Tubesing en Tubesing (1982:157) glo dat die intellek van die individu as kragtige

evalueringsmetode nie onderskat moet word nie. Selfevaluering is dus belangrik omdat die individu alleen bewus kan wees van die simptome van uitbranding wat hy ervaar (vergelyk Harris, 1984:39).

Subjektiewe selfevalueringsvraelyste wat in tydskrifte voorkom, het nie bekendstelling nodig nie. Die voordeel van sulke vraelyste is die insig wat die individu verkry ten opsigte van onder andere die bestaan van die uitbrandingsverskynsel. Insigte word verkry ten opsigte van die individu se eie gevoelens, gesindhede en gedrag. Die nadele van hierdie vraelyste is die opsteller se eie vooroordeel ten opsigte van byvoorbeeld die oorsake en gevolge van uitbranding (Harris, 1984:38).

In die navorsingsliteratuur word feitlik geen melding gemaak van evalueringstegnieke wat slegs deur die individu self gedoen word nie. Freudenberg en Kirchelton (soos aangehaal deur Shinn, 1982:66) het so 'n vraelys ontwerp, maar die vraelys is nie ontwerp vir navorsingsdoeleindes nie. In hierdie verband is individue aangewys op bestaande vraelyste soos byvoorbeeld die MBI of SBS-HP.

4.3.3.2 'n Evaluering van die organisasie

Die potensiaal van die organisasie om sy werknemers uit te brand en die heersende vlak van uitbranding by werknemers moet in ag geneem word tydens evaluering van die organisasie. Beide voorgenoemde faktore kan geëvalueer word as die evalueerder die oorsake van uitbranding kan identifiseer. 'n Effektiewe metode van evaluering is om, met inagneming van die kulturele norme en waardes van die organisasie, organisatoriese veranderlikes, wat uitbranding veroorsaak, te

ontleed (vergelyk 3.2.3). Veranderlikes moet volgens Harris (1984:40) soos volg ontleed word (vergelyk 3.2.3):

- * Burokritisering van die organisasie word geëvalueer aan die hand van die administratiewe hiërargiese struktuur. Hierdeur kan bepaal word of die werknemers byvoorbeeld bewus is van hulle verantwoordelikhede teenoor onmiddellike opsieners.
- * Kommunikasie in die organisasie word geëvalueer aan die hand van werknemers se taksering van die kommunikasiestelsel. Hierdeur kan byvoorbeeld bepaal word hoeveel wyses van kommunikasie beskikbaar is vir die werknemers.
- * Die vlak van besluitneming in die organisasie word geëvalueer na gelang van die geleentheid wat werknemers het om self besluite te neem oor hulle werk. Word 'n eenheid (i.c. departement) se probleme byvoorbeeld deur die eenheidshoof (i.c. departementshoof) of op 'n hoër vlak van die administrasie opgelos.
- * Die fisiese omgewing van die organisasie word geëvalueer aan die hand van beskikbare fasiliteite. Het bestuurspersoneel byvoorbeeld voldoende kantore waarin vertroulike gesprekke gevoer kan word?
- * Die psigologiese omgewing in die organisasie word gemeet aan die geleentheid tot kreatiewe bydraes deur werknemers, voldoende hulpmiddels om take

te voltooi, beweeglikheid in die stelsel en die waarde wat geheg word aan gesondheid en welvaart van die werknemers.

- * Rolmodelle in die organisasie word geëvalueer aan die hand van die ooreenstemming wat bestaan tussen die verbale en nie-verbale gedrag van die rolmodel. Is daar byvoorbeeld eenstemmigheid tussen dit wat die rolmodel sê en dit wat hy doen?
- * Sukses wat werknemers in 'n organisasie behaal, word geëvalueer aan die hand van 'n duidelike omskrywing van werkkrolle of pligstate. Werknemers moet byvoorbeeld bewys gemaak word van die waarde of voordele van hierdie sukses of verwagtinge wat van hulle gekoester word.

Benewens die oorsake van uitbranding wat in die organisasie geleë is, is daar ander statistiese gegewens wat 'n bydrae kan lewer in die evaluering van die organisasie (Harris, 1984:40):

- * Siekteverlof van werknemers.
- * Vakansieverlof van werknemers.
- * Die voorkoms van insidente (i.c. konflik).
- * Ongelukke wat in die werk voorkom.
- * Oortyd werk deur werknemers.
- * Verplasing van werknemers in die organisasie.
- * Bedankings deur werknemers.
- * Beëindiging van werknemers se diens deur afdanking.

'n Volgende voorvereiste vir die hantering van uitbranding is 'n bewustheid van sekere kenmerke van veranderlikes wat tot uitbranding aanleiding kan gee.

4.3.4 'n Bewustheid van die kenmerke van veranderlikes wat tot uitbranding kan lei

Die effektiwiteit van hanteringsmeganismes hang van twee kenmerke van veranderlikes af, naamlik die beheerbaarheid en die voortdurendheid van die veranderlikes wat tot uitbranding aanleiding gee (Eden, soos aangehaal deur Pines et al., 1981:159).

'n Bewustheid van hierdie kenmerke bring noodwendig mee dat daar onderskei word tussen die veranderlikes van uitbranding wat beheer kan word en dié wat nie beheer kan word nie. Net so moet daar onderskei word tussen die veranderlikes wat 'n voortdurende bedreiging vir individue inhou en veranderlikes wat onderbreek word (Pines & Aronson, 1983:267).

Veranderlikes kan onbeheerbaar wees omdat daar sekere onvermydelike struikelblokke in 'n werk ingebou is wat 'n bedreiging vir die individu se welvaart kan inhou. So kan die skoolhoof byvoorbeeld nie ontkom aan moontlike negatiewe interpersoonlike kontak met ouers, personeel en leerlinge nie. 'n Voorbeeld van 'n beheerbare veranderlike is byvoorbeeld die skoolhoof wat tussen konfliktuerende eise van twee superintendente van onderwys vasgevang is. Die konflik (veranderlike) kan beheer word deur 'n ontmoeting met die betrokke superintendente of die gebruik van 'n derde party. Dit is belangrik dat sulke veranderlikes vroegtydig deur die individu geïdentifiseer word (vergelyk Pines et al., 1981:160).

Daar moet vervolgens gekyk word na die voortdurendheid van veranderlikes wat

tot uitbranding aanleiding kan gee. Sommige veranderlikes het hiervolgens 'n konstante en aanhoudende negatiewe invloed op die individu. Hierbenewens is daar veranderlikes wat as gevolg van omstandighede onderbroke is of wat nie 'n kontstante negatiewe bedreiging (periodisiteit) inhou nie. 'n Voorbeeld van die voorspelbare periodisiteit van veranderlikes is die skoolhoof wat spitsstye van taakoorlading aan die begin en aan die einde van 'n skooljaar beleef. Hierdie periodisiteit van veranderlikes kan ook onvoorspelbaar wees soos byvoorbeeld in noodgevalle waar 'n leerling in die skool ernstig beseer word.

Die kombinasie van gedigotomiseerde beheerbaarheid en voortdurendheid produseer vier kategorieë van stres situasies. Die hanteringsmeganisme wat gebruik word in die verskillende stres situasies sal bepaal word deur die relatiewe persentasie beheerbaarheid en voortdurendheid.

- (i) Beheerbare en voortdurende veranderlikes word die beste hanteer deur direk-aktiewe hanteringsmeganismes (vergelyk 4.2.1).
- (ii) Veranderlikes wat beheerbaar is maar onderbroke is, word ook die beste hanteer deur van direk-aktiewe hanteringsmeganismes gebruik te maak. Die sukses van hantering hang natuurlik af van die periodisiteit en die intensiteit van die veranderlikes.
- (iii) Veranderlikes wat onbeheerbaar en onderbroke is, kan nie deur direk-aktiewe hanteringsmeganismes hanteer word nie. Tydelike (ontspanningstegnieke) of permanente (verandering van die self) verligting kan moontlik verkry word deur by 'n onoplosbare situasie aan te pas.

- (iv) Onbeheerbare en voortdurende veranderlikes is die moeilikste om te hanteer. Indirek-aktiewe hanteringsmeganismes (vergelyk 4.2.1) kan moontlik bydra tot verligting vir die individu self.

4.3.5 Samevatting

Uit die voorafgaande gedeelte blyk die belangrikste voorvereistes vir die hantering van uitbranding die volgende te wees.

- * 'n Bewustheid van die probleem uitbranding om die werklike noodsaaklikheid van die hantering daarvan te bevestig.
- * 'n Kennis van uitbranding wat veral die simptome en oorsake daarvan insluit. Dit stel die individu of organisasie in staat om oor te gaan tot die volgende voorvereiste, naamlik die identifisering daarvan.
- * Die identifisering van uitbranding op die individuele vlak kan geskied na aanleiding van die evaluering van voorspelbare veranderlikes, die identifisering en klassifisering van simptome, die gebruik van vraelyste en die gebruik van sleutelpersone. Identifisering van uitbranding op organisatoriese vlak word gedoen deur 'n enkele ontleding van veranderlikes wat met die organisasie verband hou.
- * Die beheerbaarheid en voortdurendheid van veranderlikes wat tot uitbranding aanleiding gee, moet bepaal word om sukses met die hantering van uitbranding te behaal.

Met die voorgenoemde voorvereistes vir die hantering van uitbranding as basis kan daar nou oorgegaan word tot meganismes wat aangewend kan word vir die hantering van uitbranding.

4.4 HANTERINGSMEGANISMES VIR UITBRANDING

4.4.1 Inleiding

Volgens Shinn et al. (1984:864) dui hantering op 'n poging om stres en stremming te verminder. Pines et al. (1981:156) definieer hantering as 'n poging om toestande van skadelikheid, bedreiging of uitdaging te bemeester indien 'n outomatiese respons nie verkry is nie. Hiervolgens impliseer hantering nie sukses nie, maar wel 'n inspanning of poging wat die skakel tussen stres en aanpassing is. Die omskrywing van Folkman en Lazarus (soos aangehaal deur Perlberg & Kremer-Hayon, 1988:6) word as die volledige beskou. Hiervolgens is hantering 'n kognitiewe en gedragtelike poging om 'n vertroebelde persoon - omgewingsverhouding te bestuur (bemeester, verminder of verdra).

Volgens voorgenoemde definisie het hantering twee hoof funksies, naamlik die regulering van emosies van distres (emosioneelgesentreerde hantering) en die verandering van die probleem wat distres veroorsaak (probleemgesentreerde hantering). Probleemgesentreerde (gedragtelike) hantering word meestal vir beheerbare situasies aangewend, terwyl emosioneelgesentreerde (kognitiewe) hantering weer vir onbeheerbare situasies aangewend word (Pines et al., 1981:156). Emosioneelgesentreerde hantering kan dus hiervolgens verband hou met indirekte hanteringsmeganismes en probleemgesentreerde hantering met direkte hanteringsmeganismes (vergelyk 4.2.1).

Navorsers is dit eens dat die spesifieke oorsake van uitbranding in ag geneem moet word by die bepaling van die hanteringsmeganismes (Brill, 1984:22; Rogers, 1987:98; Paine, 1982a:19). Daar moet egter onthou word dat die oorsake van uitbranding van individu tot individu of van omgewing tot omgewing kan verskil (Rogers, 1987:98). Die hanteringsmeganismes sal gevolglik waar moontlik bespreek word in ooreenstemming met die oorsake van uitbranding (vergelyk 3.2) en die hanteringsmeganismes word ook gekategoriseer volgens die dimensies van direkte of indirekte en aktiewe of onaktiewe meganismes (vergelyk 4.2.1).

Daar word veronderstel dat alle hanteringsmeganismes vir uitbranding op die diensberoepe (ook die onderwys) van toepassing gemaak kan word. Hanteringsmeganismes wat in die navorsingsresultate vir die onderwys aanbeveel word, word voorts in dié bespreking verreken met spesifieke verwysing na die skoolhoof. Omdat die hanteringsmeganismes, waar moontlik, in ooreenstemming met die oorsake van uitbranding bespreek word, word al die meganismes gekategoriseer volgens intrapersoonlike, organisatoriese en psigoterapeutiese hanteringsmeganismes (vergelyk 3.2).

4.4.2 Intrapersoonlike hanteringsmeganismes

4.4.2.1 Inleiding

Die individu as inisieerder vir die hantering van uitbranding impliseer persoonlike of intrapersoonlike hanteringsmeganismes. Uitbranding is 'n persoonlike probleem (vergelyk 2.5.1.1) en daarom word die individu, wie se lewe beïnvloed word, as die belangrikste inisieerder vir die hantering van uitbranding beskou (vergelyk Tubesing & Tubesing, 1982:156). Volgens Tubesing en Tubesing (1982:157) is 'n aktivering van die individu om selfhelpstrategieë te gebruik, 'n positiewe poging

in die vermindering van uitbranding. Daarby het individuele hanteringsmeganismes kragtige potensiaal om die individu te aktiveer om uitbrandingsimptome te diagnoseer en te hanteer (Tubering & Tubering, 1982:157). Intrapersoonlike hanteringsmeganismes kan 'n belangrike bydrae lewer op die individu se pogings om uitbranding te verminder (Kyriacou, 1987:150). Intrapersoonlike hanteringsmeganismes kan onaktief of aktief wees.

4.4.2.2 Onaktiewe hanteringsmeganismes

Onaktiewe hantering van uitbranding is 'n kognitiewe of fisiese vermyding (ignorering) of ontkenning van stres of uitbranding en vind plaas deur gebruik van indirek-onaktiewe en direk-onaktiewe meganismes (vergelyk 4.2.1).

(a) Indirek-onaktiewe hanteringsmeganisme

Soos reeds beskryf (vergelyk 4.2.1) is die indirekte meganismes op interne aksies teenoor die individu se eie gedrag en emosies gerig. Daarom word indirek-onaktiewe meganismes as 'n kognitiewe en fisiese ontkenning van die oorsaak van uitbranding beskou. Ontkenning impliseer dat die oorsaak van uitbranding nog steeds teenwoordig is en die individu steeds emosioneel kan belas (vergelyk Pines et al., 1981:158). Al maak die individu van indirek-onaktiewe meganismes gebruik, sal die individu nog steeds gebuk gaan onder simptome van intense vermoeidheid. Indirek-onaktiewe meganismes is slegs 'n tydelike verligting vir uitbranding soos wat dit uit die volgende bespreking sal blyk.

(i) Substansgebruik

Substansgebruik soos alkohol, geneesmiddels en rook is kenmerkend van indirek-onaktiewe hantering van uitbranding (De Jager, 1988:45; Helliwell, 1981:27).

Hierdie korttermyn en "vinnige" genesing sal tot ernstige uitbranding aanleiding gee omdat die oorsaak van uitbranding nie daardeur verwyder word nie (vergelyk Helliwell, 1981:27). Deur gebruik van ontvlugtingsmiddels word slegs daarin geslaag om tydelike aangename gevoelens te skep. Substansgebruik verminder dus nie uitbranding nie, maar verswak die individu verder sodat sy funksionele vermoëns afneem (Pines et al., 1981:158).

(ii) **Psigosomatiese siektes**

'n Liggaamlike siekte soos byvoorbeeld maagsere (vergelyk 3.3.2.1) bied aan die individu ontvlugtingstyd, hetsy deur bedrus tuis of hospitalisasie (De Jager, 1988:45).

(iii) **Ineenstorting**

Alhoewel hierdie aspek slegs in die navorsingsliteratuur genoem word (vergelyk 4.2.1) is die moontlikheid van ineenstorting nie uitgesluit nie. Paine (1982a:6) verwys daarna as "Burnout mental disability" (BOMD). Dit word beskryf as 'n klinies opvallende patroon van persoonlike distres en verminderde doeltreffendheid wat op 'n finale toestand (eindfase) van uitbranding dui. Uitbranding as sodanig word nie as 'n geestelike gekrenktheid beskou nie, maar dit kan wel tot so 'n siektetoestand (BOMD) aanleiding gee (Paine, 1982a:7; vergelyk ook 2.4.2). Dit kan in 'n toestand van byvoorbeeld depressie ontwikkel en wat hantering betref, intensiewe psigoterapie sal verg.

(iv) **Verdedigingsmeganismes**

Indirek-onaktiewe hanteringsmeganismes kan ook as verdedigingsmeganismes beskou word (vergelyk Bondesio & De Witt, 1990:349; De Jager, 1988:45).

Verdedigingsmeganismes word beskryf as onbewuste intrapsigiese prosesse wat beskermend van aard is om angs, verleentheid, minderwaardigheid, skuld en konflik te verlig (Van Graan, 1981:284). Onder hoër stres (dus ook uitbranding) sal die individu geneig wees om eerder van emosionele verdedigingsmeganismes gebruik te maak as van probleemoplossingsgedrag.

Die oorsprong van verdedigingsmeganismes is in die psigoanalise geleë en word psigologies volgens sekere terminologie soos repressie, reaksieformasie, rasionalisering, projeksie, supressie en verontmensliking gekategoriseer (vergelyk Van Graan, 1981:285). Hierdie terminologie word egter nie algemeen in die navorsingsliteratuur oor uitbranding aangetref nie, hoewel sommige van die voorgenoemde verdedigingsmeganismes geïntegreerd onder ander benamings bespreek word. Hoewel die verdedigingsmeganismes nie duidelik aangespreek word uit die navorsingsliteratuur oor uitbranding nie, word daar egter veronderstel dat verdedigingsmeganismes ook 'n belangrike rol kan vertolk as indirek-onaktiewe hanteringsmeganisme.

Verdedigingsmeganismes word soos volg deur Van Graan (1981:285) beskryf:

- * Repressie is 'n gemotiveerde selektiewe vergeetproses. Hiervolgens is repressie 'n verlies wat spesifiek daarop gerig is om materiaal wat "pyn" veroorsaak selektief uit die bewuste te verwyder. Dit is juis die "vergeet" van pynlike ervarings wat by die ervaring van negatiewe stres en dus ook uitbranding ter sprake is. Gerepresseerde materiaal word egter in die onderbewuste gestoor en raak nie verlore nie.
- * Reaksieformasie is die geneigdheid om gedragspatrone te openbaar wat

die teenoorgestelde van die gerepresseerde materiaal is. So kan die individu byvoorbeeld pessimisties en sinies word en slaag hy volgens 'n tydelike skewe denkpatroon daarin om 'n sekere mate van frustrasie en skuldgevoelens wat uit die aard van sy swak werkprestasie vloei, te verminder (vergelyk Bondesio & De Witt, 1990:349). Die individu moet as gevolg hiervan al hoe meer energie aan psigologiese verdedigingsmeganismes afstaan. Wanneer stres dus verhoog, ontstaan die gevaar dat repressie nie meer toereikend is om die verdronge materiaal uit die bewussyn te weer nie en word gebruik gemaak van 'n verdere psigologiese verdedigingsmeganisme, naamlik reaksieformasie om die bedreiging af te weer. 'n Toenemende verbruik van energie en geestesreserwes kan die individu tot uitbarsting dryf.

- * Rasionalisasie is die verskynsel om sekere intrapersoonlike, interpersoonlike en intersubjektiewe prosesse op 'n kognitiewe manier te verklaar. Dit is vir die mens belangrik om gebeure buite en binne homself op 'n rasionele, kognitiewe wyse te kan verklaar. By rasionalisering as verdedigingsmeganisme gaan dit egter nie eerstens om die blote gee van redes of verklaring nie, maar om die behoud van die gevoel van eie waarde in die lig van die bedreiging. Rasionalisering is dus selfverdediging waar die individu deur kognitiewe versteurings goeie, maar valse redes gee vir sy eie twyfelagtige motiewe. Die skoolhoof wat dit moeilik vind om homself in 'n moeilike skool te handhaaf, kan die gevoel van ontoereikendheid rasionaliseer deur te sê dat dit as gevolg van 'n gebrek aan samewerking van die ouers is dat leerlinge nie wil luister nie. Hierdie meganisme is die mees algemeen en sosiaal aanvaarbare wyse om angs te hanteer (Morgan & King, 1966:479).

- * Projeksie is 'n manier om angs wat op mislukking volg, te hanteer deur die blaam op iemand anders of iets anders te projekteer. Namate die skoolhoof homself sielkundig van die skoolgemeenskap en wesenlike taakopdrag van sy beroep onttrek, laai daar by hom skuldgevoelens op. Om die las van skuldgevoelens te verminder word die skuld, vir wat ook al verkeerd loop, sonder meer op die onderwysstelsel of op die onderwysers, leerlinge of ouers gepak (vergelyk Bondesio & De Witt, 1990:350).
- * Supressie word verklaar as die bewuste verdediging of uitstelling van aandag ten opsigte van 'n bewuste impuls of konflik. Daarteenoor het repressie met die onbewustelike verdringing van materiaal te doen. Supressie word ook omskryf as vermydingsdenke of onttrekking. In die navorsing van Maslach (soos aangehaal deur Bondesio & De Witt, 1990:349) word uitbranding met die onttrekking van individue teenoor kliënte in verband gebring. Pines et al. (1981:55) onderskei drie tipes onttrekking, naamlik fisiese, emosionele en kognitiewe onttrekking (vergelyk ook Maslach, 1982a:34).

Fisiese onttrekking is wanneer die individu byvoorbeeld die lessenaar gebruik tussen hom en sy kliënte. Die skoolhoof begin sy werk deur gebruik te maak van 'n "oop-deur" beleid, maar maak die deur toe as hy begin voel dat hy kontak met mense wil vermy om alleen te wees en te werk. 'n Subtiele wyse van fisiese onttrekking is die skoolhoof wat onderhoude slegs toestaan as afsprake gereël is. Ander metodes is om so min tyd as moontlik met kliënte (i.e. leerlinge, ouers of kollegas) af te staan (vergelyk Maslach, 1982a:36).

Indien fisiese onttrekking nie moontlik is nie, maak die individu van

emosionele onttrekking gebruik. Om homself teen emosionele stres te beskerm, sal die individu byvoorbeeld 'n sterk onderskeid tref tussen sy werk en sy persoonlike lewe. Alhoewel die individu homself onttrek ter wille van selfbeskerming en om oorbetrokkenheid te vermy, kan emosionele onttrekking uiteindelik tot totale onttrekking en verlies aan omgee vir kliënte aanleiding gee. Dit is gewoonlik ook moeilik om emosies na willekeur aan en af te skakel en onttrekking kan ook die verhoudings buite die werk (i.c. gesin) nadelig beïnvloed (Pines et al., 1981:55; Maslach, 1982a:34).

Kognitiewe onttrekking is sekere gesindhede wat aangewend word om die individu te beskerm teen oorbetrokkenheid by kliënte en kom veral in die diensberoep voor. 'n Voorbeeld daarvan is om van humor gebruik te maak as beskermingsbuffer. Om 'n grap te maak of te lag vir 'n stresvolle gebeurtenis, sal die stremming en angs van die individu verlig. Dit dra ook daartoe by om die situasie minder ernstig en oorweldigend te maak. Onttrekking hang ook grootliks saam met verontmensliking wat vervolgens bespreek sal word (Pines et al., 1981:55; Maslach, 1982a:35).

- * Verontmensliking wat self-gerig of ander-mens-gerig kan wees, word omskryf as 'n verdediging teen pynlike of oorweldigende stimuli deurdat die individu se siening van homself en ander mense afneem.

Self-gerigte verontmensliking maak die mens leeg van menslike gevoelens.

Indien die individu 'n hoë frekwensie mislukkings in sy beroep ervaar, sal 'n gevoel van mismoeidigheid verder daartoe bydra dat die voorgenoemde onttrekkingstegnieke tot sterker gevoelens van onbekwaamheid en ontoereikendheid lei (Bondesio & De Witt, 1990:350). Hierdie gevoelens word verder versterk omdat uitbranding 'n proses is wat negatiewe kettingreaksies aan die gang sit. As die mislukkingsiklus eers begin het, is dit baie moeilik om die kringloop te stuit. Elke mislukking lei tot verdere self-gerigte verontmensliking en so word die negatiewe sindroomsiklus verder geaktualiseer. Hierdie verdedigingsmeganisme hou veral verband met die komponent van 'n afname in persoonlike doeltreffendheid (vergelyk 2.5.1.4).

Ander mens-gerigte verontmensliking neem verskillende vorms aan. In die navorsingsliteratuur oor uitbranding word dit veral in verband gebring met die individu se onttrekking van hulle kliënte. Dit sluit onder andere in 'n onpersoonlike, stereotipe en oppervlakkige kommunikasietegniek. Die individu kan mense rondom hom sien as objekte of deel van statistiek deur gebruik te maak van afbrekende terminologie wanneer na kliënte (i.c. leerlinge) verwys word, byvoorbeeld, "die monsters". Voorts is daar ook 'n toenemende betrokkenheid by reëls en regulasies ten koste van menslike behoeftes deur middel van 'n rigiede hou-by-die-letter-van-die-voorskrifboek (vergelyk Bondesio & De Witt, 1990:349; Pines et al., 1981:59). Hierdie meganisme hou veral verband met die komponent van depersonalisasie (vergelyk 2.5.1.3).

Deur 'n oorgebruikmaking van verdedigingsmeganismes word die mens verhinder

om gedragspatrone aan te leer wat hom in staat sal stel om stres (dus ook uitbranding) te kan hanteer (De Jager, 1988:45).

(b) Direk-onaktiewe meganismes

Direkte meganismes om uitbranding te hanteer is gerig op eksterne aksies teenoor oorsake uit die omgewing (vergelyk 4.2.1). Daarom word direk-onaktiewe meganismes as 'n kognitiewe en fisiese vermyding of ignorering van die betrokke oorsaak van uitbranding beskou.

Vermyding as 'n direk-onaktiewe hanteringsmeganisme vir uitbranding kan byvoorbeeld wees dat kliënte (i.c. leerlinge, ouers, personeel) se uitbarstings geïgnoreer word (Pines et al., 1981:158). Ander vorme van vermyding is byvoorbeeld dat dae afgeneem word by die werk vir geringe siektes, die werk word vroeg verlaat, kollegas word vermy, groter afstande word geskep gedurende gesprekke, lang etensye word geneem en meer papierwerk word verrig (De Jager, 1988:45).

'n Ander vorm van vermyding wat ook as ontvlugting beskryf word, is om van die werk te bedank. Bedanking sonder 'n eie gesindheidsverandering kan egter die individu opnuut ontnugter (Edelwich & Brodsky, 1980:203). Alhoewel die individu entoesiasme ervaar in 'n nuwe werk, kan die soeke na hierdie periodieke hoogtepunt veroorsaak dat die individu, nadat hierdie gevoel vervaag het, voortdurend van werk wil verander. Hierdie kunsmatige vorm van hantering veroorsaak dat die individu gewoonlik weghardloop van onvoltooide take. Aan die ander kant kan hierdie verandering van werk vir die individu konstruktiewe gevolge inhou deurdat sy doelstellings wel bereik kan word in 'n nuwe omgewing.

Teenoor onaktiewe meganismes om uitbranding te hanteer, staan aktiewe meganismes.

4.4.2.3 Aktiewe hanteringsmeganismes

Aktiewe meganismes is gerig op selfaanpassing of 'n verandering van die oorsake van stres of uitbranding (vergelyk 4.2.1) en word onderverdeel in indirek-aktiewe en direk-aktiewe hanteringsmeganismes.

(a) Indirek-aktiewe hanteringsmeganismes

Indirek-aktiewe meganismes is interne aksies wat die individu aanwend om sy eie gedrag en emosies te verander. In hierdie opsig wys Tubesing en Tubesing (1982:159) daarop dat die individu die beste insig het ten opsigte van meganismes wat hy moet aanwend onder sekere omstandighede. By implikasie dra die individu se vrywillige keuses van hanteringsmeganismes groter gewig as hanteringsmeganismes wat aan hom voorgeskryf word. Die inherente wysheid van die individu kan dus daartoe bydra dat die beste meganismes gekies word vir die hantering van uitbranding.

Die verandering van die eie gedrag en emosies hou verband met kognitiewe hanteringsmeganismes. Alle emosies van die individu is afhanklik van die betrokke individu se kognitiewe taksering van transaksies met die omgewing. Kognitiewe taksering hang af van die betekenisvolheid van transaksies vir die individu se welvaart (Pines et al., 1981:32). Die kognitiewe taksering van die omgewing sal dus die individu se positiewe of negatiewe fisiese en intellektuele reaksies bepaal. Hiervolgens blyk dit dat kognitiewe hanteringsmeganismes aangewend moet word in die hantering van intrapersoonlike veranderlikes wat uitbranding

kan veroorsaak. Volgens Johnston en Markle (1986:28) is kognitiewe hanteringsmeganismes meer suksesvol as pogings om die oorsake van uitbranding uit die omgewing te verwyder. Kognitiewe hantering verwys in die voorgenoemde beskrywing na kognitiewe herstrukturering (Johnston & Markle, 1986:28).

(i) Kognitiewe herstrukturering

Kognitiewe herstrukturering word ook kognitiewe wysiging van gedrag genoem (vergelyk Johnston & Markle, 1986:28). Kognitiewe herstrukturering is 'n metode om die denke van die individu so te verander dat hy 'n gesonde gesindheid verwerf om 'n stresvolle situasie vanuit 'n ander perspektief te beskou (Casteel & Matthews, 1984:9). Hierdie strategie kan verskillende vorme aanneem, byvoorbeeld die herstrukturering van irrasionele oortuigings, die verandering van die selfkonsep, die inoefening van rolle, positiewe denke, positiewe vergelykings, die kweek van positiewe aksies en 'n positiewe gesindheid en selfkennis (Johnston & Markle, 1986:29).

*** Die herstrukturering van irrasionele oortuigings**

Om irrasionele oortuigings te herstruktureer beteken dat die individu hierdie oortuigings verwerp en selfvernietigende gedagtes vervang met positiewe en opbouende stellings. 'n Voorbeeld van irrasionele oortuigings is die idealistiese persoonlikheid wat onrealistiese hoë eise aan homself stel en van sy werk koester (vergelyk 3.2.2.1). Die onderwyser en die skoolhoof moet realistiese eise aan hulself en hulle leerlinge stel (Holland, 1982:63; Begley, 1982:18). Clarke (1985:4) wys daarop dat 'n wyse skoolhoof doelwitte sal stel wat bereikbaar is. Die gaping tussen verwagtinge gekoester en dié wat bereik is, sal die graad van die gevoel van sukses bepaal.

* **Verandering van die selfkonsep**

Verandering van selfkonsep is waar die onderwyser (dus ook die skoolhoof) negatiewe of afbrekende stellings oor homself verander na positiewe en aanmoedigende stellings. Die angsvolle, die obsessiewe en die introversiewe persoonlikheid (vergelyk 3.2.2) is goeie voorbeelde van individue wat aan 'n negatiewe selfkonsep onderworpe is. Individue moet leer om hulle self eerder te skat volgens 'n gegewe situasie en nie volgens hulle eie geaardheid nie (Pines et al., 1981:166). Die individu moet homself byvoorbeeld nie sien as 'n "skaam" persoon nie, maar eerder die situasie waarin hy hom bevind, ondersoek sodat hy met min inspanning anders kan optree en selftevredenheid ervaar.

* **Inoefening van rolle**

Kognitiewe inoefening van rolle is wanneer die individu geleentheid gegun word om te voorspel hoe hy in gegewe situasies sal optree en om homself te visualiseer as hanteerder van hierdie situasies.

* **Positiewe denke**

Negatiewe en selfvernietigende gedagtes kan teengewerk word deur positiewe denke (Zastrow, 1984:151). Positiewe denke en positiewe optredes kan verseker dat ander mense van 'n mens hou, 'n mens waardeer word deur ander, 'n mens 'n gevoel van eiewaarde ervaar, 'n mens voel dat hy 'n aangename geaardheid het (dat hy aanvaarbaar vir ander is) en 'n mens produktief en kreatief is. Die individu wat sukses en prestasie ervaar is geneig om homself positief te evalueer (Pines et al., 1981:147). Om sukses

egter positief te laat verloop, moet die individu leer om te ontspan en die sukses te geniet en deel van homself te maak voordat nuwe uitdagings aangepak word. Volgens Pines et al. (1981:148) kan sukses kontraproduktief wees as die individu sy sukses meet teenoor iemand anders wat beter presteer.

* **Positiewe vergelykings**

Nog 'n kognitiewe hanteringsmeganisme is om positiewe vergelykings te tref (Johnston & Markle, 1986:26). Die individu (dus ook die skoolhoof) kan byvoorbeeld redeneer dat dinge teenswoordig beter is as wat dit in die verlede was en dat dit in die toekoms nog beter gaan wees.

* **Positiewe aksies**

'n Volgende kognitiewe hanteringsmeganisme is positiewe aksie waar die skoolhoof byvoorbeeld slegs die positiewe aspekte van sy werk uitsonder (Johnston & Markle, 1986:26). 'n Soortgelyke meganisme is die vervanging van belonings waar die individu aangemoedig word om die positiewe aspekte van sy werk te beklemtoon en die negatiewe aspekte te ignoreer of te verminder. Voorgenoemde hanteringsmeganismes kan saamgevat word deur 'n selektiewe ignorering van probleme en 'n beklemtoning van die aangename fasette van onderwys.

* **Positiewe gesindheid**

Volgens Selye (1974, soos aangehaal deur Martinez, 1989:280) is dit nie stres as sodanig wat probleme veroorsaak nie, maar wel die reaksie van die individu op stres. Negatiewe reaksie kan manifesteer in fisiese en

psigologiese toestande van hoë bloeddruk, maagsere, rugpyne en hoofpyne. Positiewe reaksies lei tot eustres – 'n motiverende krag wat energievlakke en produktiwiteit verhoog. Om distres na eustres te verander, verg dus ook 'n verandering in gesindheid – dus 'n kognitiewe hanteringsmeganisme (Martinez, 1989:280). 'n Beklemtoning van 'n positiewe gesindheid ten opsigte van oplossings is 'n metode om die gesindhede inherent aan die probleem te verander van byvoorbeeld woede, skok of frustrasie na energie en entoesiasme.

* **Selfkennis**

'n Ander faset wat 'n belangrike rol behoort te speel in kognitiewe herstrukturering is die individu se selfkennis. Volgens Saffer (1983:51) behoort die individu te weet hoekom hy 'n sekere werk doen. Dit beteken dat die individu moet weet watter interne en eksterne belonings hy van sy werk verwag of wat hy hoop om daaruit te kry. Dieselfde navorser beklemtoon dit dat 'n selfkennis hoofsaaklik verkry word deur oor die oorsake van stres te praat teenoor iemand anders (vergelyk ook 4.2.1). Die individu het dus 'n klankbord of spieël nodig om homself beter te kan evalueer. Hierdie klankbord of spieël vind gestalte in 'n enkele persoon (byvoorbeeld 'n psigoterapeut) of 'n groep persone (byvoorbeeld 'n werkwinkel). Die verkryging van selfkennis, die kommentaar van 'n ondersteunende vriend en die ontwikkeling van professionele kennis kan volgens Doohan (1982:355) daartoe bydra dat stres (dus ook uitbranding) binne perke gehou word.

Volgens die uitspraak van Glicklen (1983:223) is kognitiewe oriëntasie die mees waarskynlike metode om kreatiewe en positiewe verandering by individue teweeg te bring.

(ii) **Deelname aan ander aktiwiteite**

'n Belangrike oorsaak van uitbranding is die feit dat onderwysers (dus ook skoolhoofde) voortdurend besig is om vir ander mense te sorg (leerlinge, ouers, personeel, gesin) sodat hulle eie behoeftes in die slag bly (vergelyk 4.2.5). Onderwysers moet betrokke raak by aktiwiteite wat vir hulself voordeel inhou sonder om skuldig daaroor te voel (Begley, 1982:12). Meléndez en Guzman (1983:66) verwys daarna as onbaatsugtige egoïsme waar die individu sy energie aanwend in eie belang net soos vir sy medemens. Dit is op grond hiervan dat Doohan (1982:356) opmerk dat die individu 'n gebalanseerde lewenwyse behoort te volg.

'n Deelname aan ander aktiwiteite kan die volgende insluit:

* **Selfstudie**

Dit kan veral in verband gebring word met die opleiding en ervaring (vergelyk 3.2.2.3 en 3.2.2.4) van die individu. Die benadering kan verskeie vorme aanneem. Die individu kan byvoorbeeld nuwe vaardighede ontwikkel in 'n ander rigting om sodoende sy selfkonsep te verbeter (Holland, 1982:63). Die mens is van nature 'n nuuskierige wese en moet byvoorbeeld hierdie eienskap deur selfstudie stimuleer (Pines et al., 1981:144). Fallon (1981) verwys daarna as "mind-stretching activities" waar die individu deur selfstudie sy eie horisonne verbreed en sodoende die warm gloed van persoonlike groei en ontwikkeling smaak. Hierdie aktiwiteite plaas 'n groot premie op persoonlike kreatiwiteit en die verbeeldingskrag. In die navorsing van Kyriacou (1987:150) is bepaal dat strategieë wat gerig is op die bevordering van professionele vaardighede van onderwysers meer suksesvol

was as die ontwikkeling van psigologiese tegnieke in die hantering van uitbranding.

* **Ontspanningstegnieke**

Ontspanningstegnieke kan verskillende vorms aanneem soos onder andere diep asemhalings, verbeeldingsvlugte, meditasie, selfhipnose en progressiewe spierontspanning (Zastrow, 1984:153). Volgens Tubesing en Tubesing (1982:167) is daar honderde metodes van ontspanning waaronder musiekbeluistering, gebed en massering. Die aanwending van kuns, handvaardighede en stokperdjies kan ook as ontspanningstegnieke aangewend word (vergelyk Fallon, 1981:29). Laasgenoemde tegnieke het ook 'n konstruktiewe en produktiewe element wat selfaktualisering kan bevorder. Die rasionaal vir hierdie tegnieke is dat ontspanning en angs nie verenigbaar is nie (De Jager, 1988:45).

* **Oefening**

Gereelde oefening kan daartoe bydra dat stres verminder word en uitbranding voorkom word (Zastrow, 1984:153; vergelyk Selye, soos aangehaal deur Leighton & Roye, 1984:45). Fisiese fiksheid is 'n metode om goed te voel oor jouself aangesien addisionele energie vrygestel word waardeur krisisse en noodgevalle die hoof gebied word. Deur middel van fisiese oefening word die individu se gedagtes weggelei vanaf negatiewe aspekte in die werk of tuis.

Die voordele van 'n doelmatige oefenprogram dra daartoe by dat die spiere

versterk word, elastisiteit toeneem, weerstand teen siektes verhoog, kardiovaskulêre fiksheid toeneem, hartsiektes afneem, gewigskontrolle makliker is, slaappatrone verbeter, laer vlakke van stres gehandhaaf kan word en 'n langer lewensverwagting moontlik is (Leighton & Roye, 1984:46). Volgens Rader (1981:375) is harde fisiese oefening 'n belangrike metode om die produkte van stres ('n oormaat adrenalien) wat maagsere en hartsiektes veroorsaak op te brand.

* **Dieet**

'n Gebalanseerde dieet affekteer nie net die liggaam nie, maar die hele persoon (Tubesing & Tubesing, 1982:166). Die individu wat 'n gebalanseerde dieet volg, is minder aan stres blootgestel. In samehang met die voorgaande wys Leighton en Roye (1984:48) op die negatiewe effek van ongereelde etes, byvoorbeeld om in die hardloop te eet, by 'n mens se lessenaar te eet en etes oor te slaan as gevolg van 'n tekort aan tyd. Die inname van die regte verhouding proteïene, vette en koolhidrate is belangrik, veral met die oog op 'n gebalanseerde voedselinname wat weer kwaliteit lewensbestaan kan verseker (vergelyk ook Christensen, 1985:27).

De Jager (1988:46) wys egter tereg daarop dat oefening en dieet die toestand kan help verlig, maar dit kan nie die oorsaak van stres of uitbranding verwyder nie.

* **Geestelike selfversorging**

Geestelike selfversorging stem in 'n groot mate ooreen met ontspanningstegnieke. Geestelike selfversorging word egter met die etiese,

estetiese en religieuse fasette van menswees in verband gebring. Geestelike selfversorging is 'n metode om die lewe te verduur (Leighton & Roye, 1984:51). Die mens kan geestelik verfris word deur die waardering van kuns, musiek of die natuur. Hierdie vernuwende ervarings moet daaglik in die individu se lewe ingebou word.

Volgens die uitspraak van Doohan (1982:356) vind werklike vrugbare geestelike versorging eintlik gestalte in die religieuse dimensie. Geloof bepaal die dieptedimensie van die lewe (Tubessing & Tubessing, 1982:166). Geloof gee betekenis aan die mens se bestaan. In die navorsing van McEnany (1986:83) onder suksesvolle onderwysers met 25 jaar en meer ervaring, is bevind dat hanteringsmeganismes in volgorde van voorkeur godsdiens, sport, lees, gemeenskapswerk, kuns en reise is. Onderwysers met hierdie jare ervaring het meestal leiersposse in die betrokke onderwysprofessie beklee.

In hulle keuse tussen beroep en die lewe buite die beroep, as metode om uitbranding te hanteer, het Pines et al. (1981:175) bevind dat individue meestal die lewe buite die beroep kies. Hulle het verder bepaal dat 'n tevrede lewenstyl bydra tot 'n afname in vermoeidheid. Nasionale vraelyste het volgens dieselfde navorsers aangetoon dat die meeste respondente die gesinslewe belangriker ag as die beroep. Elke individu sal gevolglik 'n waardeoordeel moet maak ten opsigte van 'n klein, werk-gesentreerde omgewing teenoor 'n volle lewe wat ook die omgewing buite die werk insluit (Edelwich & Brodsky, 1980:240).

Die belangrikheid van die lewe buite die beroep word nie net as noodsaaklik beskou nie, maar die individu ervaar groter tevredenheid, minder spanning, meer

outonomie en geleentheid vir selfaktualisering en persoonlike groei (Edelwich & Brodsky, 1980:240; Pines et al., 1981:176). Aktiwiteite waarby die hele gesin betrokke is, gemeenskapsdiens en ontspanning gee ook daartoe aanleiding dat respondente ervaar het dat hulle deel het aan besluitneming, dat hulle kwalitatiewe beloning ervaar, en dat hulle meer erkenning en ondersteuning geniet. Die rasionaal van deelname aan aktiwiteite buite die beroep is dat individuele versterking verkry word sodat uitbranding in die werksituasie hanteer kan word (Edelwich & Brodsky, 1980:241).

Voorgenoemde bespreking hou dus direk verband met die behoeftes van die individu (vergelyk 3.2.2.5). Om behoeftes van die individu te kan bevredig, moet in gedagte gehou word dat daar volgens Herzberg twee stelsel behoeftes is, naamlik behoeftes wat verband hou met die individu se persoonlikheid (motiveringsfaktore) en behoeftes wat verband hou met die eienskappe van die werk (versorgingsbehoeftes). Motiveringsbehoeftes is byvoorbeeld erkenning, bevordering, prestasie, agting en selfaktualisering (vergelyk 4.2.5). Hierdie tipe behoeftes kan dus deur aktiwiteite buite die werksituasie bevredig word. Versorgingsbehoeftes soos kos en klere, salaris, werkstoestande, interpersoonlike verhoudings en werkklas sal dus deur die organisasie bevredig moet word (vergelyk 4.2.6).

Die strewe na 'n gebalanseerde leefstyl is een van die basiese metodes om stres en uitbranding te hanteer (Christensen, 1985:26). Dit is volgens Helliwell (1981:27) veral belangrik met die oog op beide fisiese en emosionele gesondheid. Die individu moet egter in gedagte hou dat hy iets sal moet prysgee indien hy 'n gebalanseerde leefwyse wil volg. Dit kan meebring dat die individu homself nog verder verwyd en sodoende uitbranding vererger.

(iii) **Humor**

Humor is ontspannend, dit maak werk meer genotvol en dit verwyder die skerpste van intense emosionele situasies (Zastrow, 1984:154; Marais, 1988:243). Tubesing en Tubesing (1982:166) verwys na humor as verbeeldingsvaardigheid. Volgens hulle het humor 'n helende eienskap en dit verlig spanning.

(b) **Direk-aktiewe hanteringsmeganismes**

Direk-aktiewe meganismes is eksterne aksies wat die individu aanwend om die oorsaak van stres of uitbranding te verander, om die oorsaak van stres of uitbranding te konfronteer en 'n positiewe gesindheid teenoor stresvolle situasies aan te kweek (vergelyk 4.2.1). Direk-aktiewe hanteringsmeganismes word hoofsaaklik met die werksituasie in verband gebring. Daarom sal hierdie hanteringsmeganismes volgens die organisatoriese veranderlikes (oorsake) van uitbranding bespreek word (vergelyk 3.2.3).

(i) **Taakgeoriënteerde hanteringsmeganismes**

* **Kwantitatiewe taakoorlading**

'n Oormatige hoeveelheid werk van byvoorbeeld skoolhoofde, kan hanteer word deur delegering van verantwoordelikhede (Sarros, 1986:243). Die wye verskeidenheid take van die skoolhoof kan aan kollegas gedelegeer word op 'n beplande roterende basis om sodoende nuwe uitdagings vir alle betrokkenes te bewerkstellig. Die skoolhoof moet nie alles self probeer doen nie. 'n Oormatige hoeveelheid vergaderings wat die skoolhoof moet bywoon, kan hanteer word deur oorbodige vergaderings uit te skakel (Rader, 1981:375). In sekere gevalle kan die skoolhoof verteenwoordigers na vergaderings afvaardig.

* **Kwalitatiewe taakoorlading**

Kwalitatiewe taakoorlading hou byvoorbeeld verband met die oorlading van inligting. Die individu (i.c. die skoolhoof) moet sy aandag by so min dinge moontlik bepaal (Rader, 1981:374). 'n "Oop deur"-beleid kan probleme (inligtingoorlading) veroorsaak as gevolg van omgewingsteurnisse soos mense wat verby stap of lawaaierige tikmasjiene. Minder belangrike inligting soos datums, tye en adresse kan eerder (as om dit te probeer onthou) aangeteken word in 'n memorandum. Die skoolhoof moet eerder probeer om slegs een taak op 'n keer te hanteer - een metode is om dieselfde take (roetine) van elke dag saam te voeg en dit slegs eenkeer per week te doen.

Oorlading van inligting soos byvoorbeeld verantwoordelikheid vir te veel mense of prosesse en interpretasie van te veel inligting kan teengewerk word deur delegering (vergelyk Rader, 1981:374). Dit is egter belangrik dat die delegering van take gepaard moet gaan met deeglike kommunikasie, sodat ondergeskiktes op hulle beurt nie met oorlading van inligting belas word nie - dit wil sê die individu kan oor 'n groot hoeveelheid inligting beskik sonder om werklik te weet hoe om die inligting te gebruik in die uitvoering van 'n opdrag.

'n Verdere metode om die oorlading van inligting teen te werk, is om dinge te vermy wat irriterend en/of frustrerend kan wees. So behoort die skoolhoof byvoorbeeld sy lessenaar netjies en georden te hou om sy vlak van frustrasie te verminder.

* **Verveeldheid**

Verveeldheid of 'n gebrek aan afwisseling as gevolg van roetinetake oor

lang tydperke kan hanteer word deur take periodiek te verander (Pines et al., 1981:150). Skoolhoofde behoort 'n verskeidenheid uitdagings in hulle werk na te streef, eerder as om dinge te bly herhaal wat hulle goed kan doen. Daaglikse onderrigprogramme of administratiewe take moet doeltreffend afgewissel word deur middel van deeglike beplanning - dit kan verveling teenwerk en daartoe bydra dat onderwysers of skoolhoofde nie bedank nie (Geronimo, 1985-86:178). Aan die ander kant kan te veel verandering vir skoolhoofde ook stresvol wees (Clarke, 1985:3) - daarom moet 'n balans gehandhaaf word. Matige verandering kan skoolhoofde 'n geleentheid bied om sukses te behaal en om te ontsnap van tydelike stresvolle situasies (vergelyk Bradford, 1987:8).

Skoolhoofde kan matige verandering bewerkstellig deur die daaglikse skedule te verander - papierwerk kan byvoorbeeld soms laaste in die werkdag in plaas van eerste gedoen word, middagete kan op sommige dae vroeër as ander dae geneem word en klasbesoek kan op verskillende tye gereël word (Welch et al., 1982:55). Skoolhoofde behoort voorts ook betrokke te raak by intellektuele stimulering deur byvoorbeeld in bestuursvaardighede soos konflikthantering en gesonde menseverhoudings, geskool te raak. Sodoende kan die skool vir hulle 'n beter plek word om in te werk.

Tydlike onttrekking kan ook as middel tot verandering en in die hantering van verveeldheid of vasgevangenheid dien (Begley, 1982:18). Tydelike onttrekking kan wissel van kort tydperke (pouses tussen periodes in die skool) tot langer tydperke (verlof of vakansies). In hierdie opsig moet skoolhoofde ernstig oorweging skenk aan die gebruik van vakansieverlof indien nodig.

* Tyddruk

'n Gebrek aan tyd om opdragte te voltooi kan hanteer word deur tyd doeltreffend te bestuur. Tydbestuur verskaf aan die individu 'n gevoel van beheer (Gold, 1988:145) en stel hom in staat om korttermyn- en langtermyn doelwitte te bereik (Zastrow, 1984:150). Belangrike take behoort voorkeur te geniet bo minder belangrike take. Die individu kan byvoorbeeld 'n weeklikse beplanning gebruik deur elke dag 'n lys van dié belangrikste take te maak vir die daaropvolgende werkdag.

Onderwysers en skoolhoofde het veeleisende skedules om elke dag te voltooi. Tyd is dus 'n stresser wat hanteer moet word (Casteel & Matthews, 1984:9). Tyd kan vergelyk word met 'n eindelose hoeveelheid kleiner en groter besluite wat die mens se lewenstyl kan verander. Verkeerde besluite wat deur die individu geneem word kan bydra tot frustrasie en spanning of manifesteer in die simptome wat swak tydsbestuur tot gevolg het, byvoorbeeld oorhaastigheid.

Skoolhoofde behoort strategieë te ontwikkel wat hulle sal help om moeilike aangeleenthede te hanteer sodat hulle effektief kan voel veral met die oog op tydbestuur (Daresh, 1986:29). Hoewel sekere take soos byvoorbeeld telefoononderbrekings en uitgerekte vergaderings onlosmaaklik deel is van die skoolhoof se gefragmenteerde werkdag, die skoolhoof die belangrikheid sowel as die onbelangrikheid van sulke gebeurtenisse sal verstaan. Dit stel die skoolhoof in staat om sy aandag op belangrike sake te vestig en 'n gevoel van beheer te ervaar. Daarby verkeer skoolhoofde onder die verkeerde indruk dat hulle tyd vryelik en sonder aarseling

beskikbaar moet wees vir die skool en sy gemeenskap.

Om die individu in staat te stel om ook tyd af te staan aan aktiwiteite wat hy geniet, moet hy leer om standpunt in te neem deur te weier om te veel werk te doen - om "nee" te kan sê (Helliwel, 1981:28; Casteel & Matthews, 1984:14). Volgens Helliwel (1981:28) moet die individu sy werk tot 'n vyfde 40-uur week beperk. Dit behoort ook te help dat die individu minder belangrike take sal elimineer en ook tyd vir homself vir aangenamer aktiwiteite te hê. In navorsing onder onderwysers in die Oranje-Vrystaat en Kaapprovinsie het Marais (1989:181) byvoorbeeld bevind dat 'n onderwyser se skooldag wat nooit eindig nie, uit 48 stressers die tweede belangrikste stresser vir mans en die belangrikste stresser vir vroue was.

(ii) Rolgeoriënteerde hanteringsmeganismes

Die enigste literatuur wat opgespoor kan word oor rolgeoriënteerde hanteringsmeganismes is dié van Barbour en Moreno (1980:185). Hierdie navorsers bespreek die teorie van rolle en hanteringsmeganismes na aanleiding van roluitputting. Roluitputting word beskou as 'n verlies aan energie wat ontstaan as gevolg van herhaalde en onproduktiewe rolle wat vertolk word - dit gaan gepaard met fisiese, emosionele en kognitiewe uitputting.

Volgens hierdie teorie is die rol 'n samestelling of brug tussen die self en ander mense. 'n Negatiewe evaluering van die rol wat 'n mens vertolk, sal noodwendig tot 'n negatiewe selfkonsep bydra. Hieruit blyk dit dat dit belangrik is dat die individu waarde heg aan die rolle wat hy vertolk en dat hierdie rolle nie verveeldheid in die hand sal werk nie, al was die rolle aanvanklik bevredigend.

Metodes om roluitputting te hanteer is die volgende (Barbour & Moreno, 1980:189):

- * 'n Herdefiniëring van die persepsie van die rol.
- * 'n Herevaluering van rolverwagtings.
- * 'n Uitbreiding of afskaling of eliminerings van die rol.
- * Om alternatiewe rolle te oorweeg.
- * Opleiding in alternatiewe rolle.

(c) Verhoudinggeoriënteerde hanteringsmeganismes

Verhoudinggeoriënteerde meganismes hou veral verband met sosiale ondersteuning waar die individu van kollegas en die eie gesin as sosiale ondersteuningsmeganismes gebruik moet maak (Kyriacou, 1987:149). Maslach (1982a:49) wys daarop dat veral ook die portuurgroep (i.c. kollegas) as bron kan dien om oormatige spanning te verlig deur emosionele ondersteuning, die individu se gevoel van isolasie te verminder, positiewe terugvoering te verskaf wat kan ontbreek in die werksituasie (vergelyk ook Christensen, 1985:27).

Die effektiewe en kreatiewe gebruik van sosiale ondersteuning word as een van die mees suksesvolle vorms van hantering van uitbranding beskou (Pines et al., 1981:122). Verder word emosionele ondersteuning deur Broussard en Butler (1986:26) as die belangrikste vorm van sosiale ondersteuning beskou. Emosionele ondersteuning sluit aspekte soos empatie, vertroue, liefde en besorgdheid in. In die definisie van Gerald Caplan (soos aangehaal deur Pines et al., 1981:124) word sosiale ondersteuning gesien as standhoudende interpersoonlike bande met groepe of mense op wie staatgemaak kan word vir emosionele onderhoud, bystand, hulpbronne in tye van nood, wat ook terugvoering verskaf en standaarde en waardes met die individu deel. Pines et al. (1981:122) wys ook daarop dat emosionele

bystand deur ander mense die individu in staat stel om sy eie emosionele probleme te bemeester deur die mobilisering van sy psigologiese reserwes. Dieselfde navorsers verwys na die huisgesin, werkgroepe, die kerk, ontspanningsgroepe en beroepsgroepe wat kan dien as sosiale ondersteuningsgroepe.

Maslach en Pines (1977:111) het bevind dat baie van hulle uitbrandings pasiënte nie geweet het dat ander mense dieselfde negatiewe ervarings en emosies ervaar as hulle nie. Elke individu verkeer onder die wanindruk dat hy alleen gebuk gaan onder spanning. Toegepas op die omgewingsituasie beteken dit dat skoolhoofde die geleentheid moet skep om met ander skoolhoofde te kommunikeer oor gelyksoortige probleme wat hulle daaglik ervaar (Welch et al., 1982:54). Dieselfde navorsers beveel aan dat die skoolhoof sy eie emosionele isolasie kan verminder deur positiewe terugvoering te verskaf aan die personeel wat goeie werk lewer. Sodoende kan die skep van 'n positiewe emosionele klimaat deur skoolhoofde ook positiewe terugvoering vir die skoolhoof tot gevolg hê vanaf die personeel. Clarke (1985:4) het bevind dat skole met die beste moreel en minste stres, die skole is waar die skoolhoof en personeel mekaar ondersteun. Die rede hiervoor is waarskynlik dat spanning in 'n groot mate uitgeskakel kan word deur doelbewuste positiewe kontak tussen mense (Meléndez & Guzman, 1983:70).

Waar intrapersoonlike hanteringsmeganismes vir uitbranding uit onaktiewe (indirek- en direk-onaktief) en aktiewe (indirek- en direk-aktief) strategieë bestaan, val organisatoriese hanteringsmeganismes hoofsaaklik in die kategorie van direk-aktiewe meganismes omdat dit eksterne aksies teenoor oorsake van uitbranding uit die omgewing (organisasie) insluit. Hierdie hanteringsmeganismes word

vervolgens bespreek aan die hand van die organisatoriese veranderlikes wat uitbranding veroorsaak.

4.4.3 Organisasoriese hanteringsmeganismes

4.4.3.1 Inleiding

Uitbranding word 'n probleem vir die organisasie as die produktiwiteit van mense of dienste gelewer, bedreig word. Hierbenewens kan 'n toename in konflik en apatie uitbranding laat eskaleer. Daar bestaan ook by bestuurders of bevelhebbers die neiging om in te gryp in belang van die organisasie eerder as die individu (Tubesing & Tubesing, 1982:156).

Die organisasie behoort sy verantwoordelikheid teenoor die individu ten opsigte van uitbranding te besef veral as daar in ag geneem word dat die werkomgewing die primêre lokus van uitbrandingsfaktore is (vergelyk Patrick, 1984:67). Die organisasie wat derhalwe die uitbrandingsprobleem openlik en eerlik aanspreek, verseker 'n ekonomiese en humanistiese belegging in terme van afname in personeelwisseling, kreatiwiteit en ontwikkeling van menslike hulpbronne (Patrick, 1984:58). Die organisasie wat uitbranding wil teenwerk, moet sensitief wees vir die welvaart van sy werknemers. Mense sal slegs positief teenoor hulle werk wees en beïnvloedbaar wees indien hulle gereed is vir so 'n stap (Tubesing & Tubesing, 1982:156). Die organisasie kan die individu help in die hantering van uitbranding deur bestuurskundige en organisatoriese praktyke te implementeer wat uitbranding kan teenwerk en vas te stel wat die invloed van so 'n benadering op die individu het (Kyriacou, 1987:150).

Taakgeoriënteerde, rolgeoriënteerde en verhoudinggeoriënteerde

hanteringsmeganismes vir intrapersoonlike en organisatoriese hantering toon 'n groot mate van oorvleueling, veral ten opsigte van die benaderingswyse in die hanteringsproses. Daarom moet voorgenoemde hanteringsmeganismes ten opsigte van die organisasie as aanvullend gelees word tot intrapersoonlike hantering.

4.4.3.2 Taakgeoriënteerde hanteringsmeganismes

(a) Taakoorlading

Taakoorlading as oorsaak van uitbranding (vergelyk 3.2.3.1) kan op die volgende wyse teengewerk word:

- * Die organisasie kan moeilike werkstoestande van byvoorbeeld 'n oormatige hoeveelheid papierwerk rasionaliseer of vereenvoudig sodat dit makliker afgehandel kan word (Zastrow, 1984:149).
- * Die kwaliteit van interaksies in die diensberoepe (i.c. die onderwys) word deur die hoeveelheid mense (i.c. personeel en leerlinge) aan wie aandag gegee moet word, bepaal. Oormatige getalverhoudings veroorsaak kognitiewe, sensoriese en emosionele oorklading (vergelyk 3.2.3.1). Daarom moet die aantal "kliënte" (i.c. leerlinge) waarvoor onderwysers (dus ook die skoolhoof) op enige tydstip verantwoordelik is, beperk word (Gillespie & Cohen, 1984:121; Bondesio & De Witt, 1990:352).
- * Die funksie van personeelvergaderings kan verander word. Personeelvergaderings (dus ook hoofvergaderings) moet nie slegs aangewend word vir die oordrag van werksverpligtinge nie. Personeelvergaderings moet ook aangewend word om die verhoudings tussen werknemer en

toesighouer te verbeter (Gillespie & Cohen, 1984:122). Superintendente van onderwys kan byvoorbeeld die moontlikheid oorweeg om skoolhoofde aan te moedig om tydens hoofdevergaderings hul menings openlik te lug en sodoende terugvoering en ondersteuning te verkry. Seiderman (1978:8) wys daarop dat personeelvergaderings gerig moet wees op 'n atmosfeer van probleemoplossing waartydens almal op 'n openlike en eerlike wyse inspraak het. Hoewel die oorlading van vergaderings nie op hierdie wyse verminder word nie, kan dit 'n bydrae lewer om die betekenisvolheid van vergaderings te verhoog.

- * Rusperiodes moet in 'n werkdag ingebou word. Maslach (1982a:37) beklemtoon die nadelige gevolge van voortdurende direkte kontak met mense (i.c. ouers, leerlinge of personeel). Rusperiodes impliseer nie slegs koffiebroke (pouses) nie, maar dit behoort ook geleenthede te wees waartydens praktisyns uit eie oorweging minder stresvolle werk kan doen. In hierdie opsig het skoolhoofde groter beweegruimte as onderwysers wat heeldag moet onderrig gee.

(b) Verveeldheid of 'n gebrek aan afwisseling

Die organisasie moet voortdurend bedag wees op die herstrukturering van werk sodat verrykende en vervelike werk mekaar afwissel. In hierdie opsig wys Cherniss (1982a:174) daarop dat die vereistes van die taak met die werknemer se vaardighede en belangstellings moet ooreenkom. Nog 'n metode om verveeldheid te voorkom, is om verantwoordelikhede te roteer sodat direkte kontak met mense (i.c. leerlinge) deur makliker administratiewe take af te wissel (Edelwich & Brodsky, 1980:192). Die organisasie moet daarop let dat groei en verandering deurlopend

by werknemers gedy - die probleem ontstaan gewoonlik wanneer 'n werknemer 'n taak goed verrig, hy vir "altyd" die taak moet doen (Pines et al., 1981:114; Shapiro, 1982:224).

Skoolhoofde en onderwysers moet 'n meer aktiewe rol vertolk in die bevordering van verandering of verskeidenheid (Geronimo, 1985-86:178). Dieselfde navorser wys daarop dat 'n onderwyser (i.c. die skoolhoof) nie jaar na jaar opgewonde en effektief sal wees in die onderrig van dieselfde vakke en standerds nie. Die moeilikste en "ondankbaarste" werk moet eweredig tussen onderwysers (dus ook die skoolhoof) versprei word sodat elke personeelid alle fasette van die werkopdrag beurtelings leer hanteer (Reed, 1979:69; Bondesio & De Witt, 1990:352).

(c) Tyddruk

Lang werkure en 'n gebrek aan tyd om opdragte te voltooi, dra daartoe by dat 'n werknemer 'n negatiewe gesindheid teenoor sy beroep ontwikkel (Maslach & Pines, 1977:108; Gillespie & Cohen, 1984:122). Daarom beveel dieselfde navorsers aan dat organisasies korter werkdagperiodes inruim sodat werknemers geleentheid kry vir herstel van byvoorbeeld sufheid. Zastrow (1984:148) voeg daaraan toe dat korter werkperiodes gepaard moet gaan met 'n rotasie van meer stresvolle werk met minder stresvolle werk. Organisasies kan voorts 'n belangrike bydrae lewer in die bekamping van uitbranding deur werknemers in die hantering van stresvolle werkopdragte te skool.

4.4.3.3 Rolgeoriënteerde hanteringsmeganismes

(a) Rolkonflik

Rolkonflik kan vermy word deur verwagtinge wat van die werknemer gekoester

word, ten opsigte van sy pligte, duidelik uit te klaar (Shapiro, 1982:223). Formele rolverwagtinge impliseer 'n kennis van die organisasie se reëls en regulasies, burokratiese kanale, beleid en werkwyses. Informele rolverwagtinge wat nagespeur moet word is geleentheid vir outonomie, inisiatief, samewerking met ander personeel, definiëring van professionalisme en die inagneming van etiese beginsels (Shapiro, 1982:218). Dieselfde navorser vestig ook die aandag op die belangrikheid van 'n kennis van kriteria waarvolgens 'n werknemer geëvalueer word. Holland (1982:62) wys op die nut van 'n volledige beskrywing van pligte (byvoorbeeld pligstaat) sodat die praktisyn sy rol sal verstaan.

(b) Rolonsekerheid

'n Gebrek aan inligting (rolonsekerheid) om 'n rol te vertolk, kan waarskynlik die beste hanteer word deur personeelopleiding of personeelontwikkeling (vergelyk Maslach & Jackson, 1984:149). Die organisasie behoort toesighoudende personeel, kollegas en kliënte aan te moedig om positiewe terugvoering te verskaf sodat werknemers weet of hulle die werk reg doen. Volgens dieselfde skrywers moet werknemers die geleentheid gebied word om selfgeldend op te tree en die vryheid om gebeure in die omgewing te beïnvloed.

Rolonsekerheid kan verder verminder word deur die werknemer se deelname aan die besluitnemingsproses van die organisasie. Rolkonflik en rolonsekerheid kan volgens Maslach en Jackson (1984:148) ook hanteer word deur positiewe terugvoering. Op dieselfde wyse kan skoolhoofde byvoorbeeld weet of hulle hul rolle reg vertolk deur terugvoering vanaf superintendente van onderwys tydens professionele besoeke.

(c) **Terugvoering**

In veral die diensberoepe (i.c. die onderwys) is die werk so gestruktureer dat werknemers slegs hoor wanneer dinge verkeerd loop (Maslach & Jackson, 1984:148). Die organisasie behoort toesighoudende personeel, kollegas en kliënte aan te moedig om positiewe terugvoering te verskaf sodat werknemers weet of hulle die werk reg doen. Volgens Eisenstat en Felner (1984:428) blyk dit dat positiewe terugvoering van kliënte nie so belangrik is as positiewe terugvoering van kollegas en toesighouers nie.

Positiewe terugvoering kan gedoen word deur waardering of erkenning van dit wat onderwysers (dus ook skoolhoofde) bereik of vermag (Altshuler & Richter, 1985:59). Indien skoolhoofde opregte en positiewe terugvoering gepaard met konstruktiewe wenke van superintendente ontvang, sal hulle beter voel oor hulself, weet waar hulle staan en gevolglik minder stres ervaar (vergelyk Frey & Young, 1983:75). Hierdie positiewe selfkonsep sal ook op die leerlinge oorgedra word. Positiewe terugvoering kan die selfkonsep help bou sodat uitbranding nie vatplek kry nie (Reed, 1979:69).

4.4.3.4 **Verhoudinggeoriënteerde hanteringsmeganismes**

Soos reeds voorheen beskryf (vergelyk 4.4.2.3(c)), hou verhoudinggeoriënteerde meganismes verband met sosiale ondersteuningsgroepe. Organisasies moet voorsiening maak vir wedersydse vertroue en besorgdheid tussen personeellede as ondersteuningsgroep (Zastrow, 1984:149). Volgens dieselfde navorser ervaar professionele praktisyns minder uitbranding wanneer hulle hul persoonlike gevoelens deel met kollegas want sodoende word konstruktiewe terugvoering vanaf kollegas verkry. Hierdie afname in uitbranding word grootliks bevorder indien die

organisasie geleentheid vir sosiale ontlading bied via ondersteuningsgroepe, spesiale personeelvergaderings en werkwinkels. Maslach (1982a:39) voeg hieraan toe dat praktisyns minder uitbranding ervaar indien hulle geleentheid gebied word om hul persoonlike gevoelens uit te druk, te analiseer en te deel met kollegas. Gemeenskaplike ondersteuningsgroepe bied ook geleentheid vir individue om hulself te evalueer (teen die groepsnorme), om isolasie te verminder en om persoonlike betekenisvolheid te ontwikkel in die samelewing (Spicuzza & De Voe, 1982:96).

Die bevordering van kommunikasievaardighede en die skepping van duidelike kommunikasiekanale dra by tot wedersydse vertroue, 'n gesonde atmosfeer en samehörigheid tussen kollegas in skole (Reed, 1979:69). Kommunikasievaardighede dra ook daartoe by dat interpersoonlike konflik makliker opgelos word (Patrick, 1984:61). Maslach (1982a:39) wys daarop dat baie praktisyns in die diensberoepe nie toegerus is vir intense en emosionele interaksie met mense nie - daarom behoort hierdie mense opgelei te word in interpersoonlike vaardighede.

In die navorsing van Etzion (1984:620) onder 657 Israeliese bestuurders wat ook onderwysleiers ingesluit het, is vasgestel dat uitbranding verminder met sosiale ondersteuning. Die mans in die ondersoekgroep het die meeste gebaat by ondersteunende verhoudings in die gemeenskap (byvoorbeeld familie en vriende). Etzion (1984:621) het voorts bevind dat vrouens geneig is om makliker te praat (indirekte hantering) oor hulle stres, terwyl mans meer gebruik maak van werkondersteuningsbronne (direkte hantering).

4.4.3.5 Loopbaangeoriënteerde hanteringsmeganismes

Die bestuur van die organisasie moet voorsiening maak vir die erkenning van die behoefte aan geleenthede vir loopbaanontwikkeling (Patrick, 1984:62). Alhoewel sommige werknemers tevrede is met hulle bestaande posisies in die werk, moet daar ook voorsiening gemaak word vir diegene wat 'n behoefte het aan bevordering. Volgens Pines et al. (1981:115) is dit vir werkgewers frustrerend as die hoë verwagtinge wat hulle koester, gekelder word deur burokratiese besluitneming of 'n stagnerende beroep. Dit is veral individue met gevorderde opleiding of akademiese kwalifikasies by wie daar hoë verwagtinge ontstaan. Dit is egter van belang om te onthou dat in 'n prestasiebewuste samelewing professionele vordering in die loopbaan die mees konsekwente en bruikbare hanteringsmeganisme is vir 'n persoon wat in 'n doodloopstraat beland het (Edelwich & Brodsky, 1980:230).

Die organisasie kan volgens Patrick (1984:62) loopbaangeleenthede ontwikkel deur behulpsaam te wees met verdere studie deur byvoorbeeld lae-rente lenings of terugbetaling op maklike terme aan die organisasie. Die organisasie kan voorts werknemers roteer in verskillende departemente sodat nuwe potensiële rigtings ontdek word, en verveeldheid, frustrasie en apatie daardeur vermy word. 'n Volgende moontlikheid is die aanbieding van opleidingsprogramme en ondersteunende bestuursmetodes deur die organisasie sodat werknemers werkgeoriënteerde vaardighede bemeester en sodoende kwaliteit van werk en werktevredenheid verbeter (Pines et al., 1981:116).

Verdere studies of die werwing van kwalifikasies kan ook as sodanig as 'n metode van die hantering van uitbranding beskou word (Edelwich & Brodsky, 1980:232).

Hiervolgens kan verdere studie as 'n uitlaatklep dien binne die werksituasie. Die voordeel van hierdie verdere studie is dat die werknemers die versekering van die organisasie het dat hulle vryelik daaraan kan meedoen sonder om skuldig of bedreig te voel (Seiderman, 1978:9).

Volgens Shapiro (1982:215) word baie persone bevorder tot toesighoudende poste (dus ook skoolhoofde) op grond van deugsamheid en prestasie eerder as op grond van bestuurskennis of bestuursvaardighede. Daar kan dus veronderstel word dat skoolhoofde geneig sal wees tot uitbranding op grond van 'n gebrek aan toepaslike opleiding in bestuurskennis en bestuursvaardighede.

4.4.3.6 Struktuurgeoriënteerde hanteringsmeganismes

(a) Fisiese veranderlikes

Volgens Pines et al. (1981:116) dra gerieflike fisiese omgewings by tot baie minder vermoeidheid by werknemers. 'n Gerieflike werkomgewing kan geskep word deur onder andere sover moontlik die werknemer se behoeftes en voorkeure te akkommodeer (Zastrow, 1984:149). Enersyds sal 'n voorsiening in werknemers se privaatheid, smaak en werktevredeheid verhoog. Andersyds sal lawaai, ongerieflike werkomstandighede en ekstreme temperature stres verhoog (vergelyk ook Rogers, 1987:104).

(b) Organisasoriese veranderlikes

Organisasoriese veranderlikes bestaan uit onder andere burokratiese, administratiewe en bestuurskundige veranderlikes (vergelyk 3.2.3.5). In die hantering van hierdie veranderlikes moet organisasies (Pines et al., 1981:75; Golembiewski, 1982:238):

- * taakoorlading verminder deur 'n bepaling van prioriteite (organisasoriese doelstellings). 'n Prioriteitslys vir aktiwiteite kan oorlading help verlig en 'n oordrewe afhanklikheid van kwantiteit (hoeveelheid werk verrig) afskaal teenoor kwaliteit (gehalte werk verrig);
- * die personeel die geleentheid bied tot deelname in besluitneming. Skole waar onderwysers die geleentheid gehad het om 'n bydrae te lewer tot die beleid van die skool, het 'n positiewe personeel tot gevolg gehad (Maslach & Pines, 1977:109). Dieselfde beginsel geld ten opsigte van skoolhoofde wat inspraak gehad het in besluitneming oor beleid op streeksvlak in die VSA - toewyding, 'n positiewe selfkonsep en minder uitbranding is waargeneem (Sarros, 1988:187);
- * geleentheid vir werknemers bied tot gesagsuitoefening en kontrole. Dit kan die selfkonsep verbeter as gevolg van 'n gevoel van eie waarde wat dit verskaf;
- * aan hul werknemers erkenning en waardering betoon sodat onsekerheid, isolasie en onpersoonlikheid vermy word;
- * metodes ontwikkel wat as teenvoeter vir agterdogtigheid en afsydigheid onder werknemers kan dien;
- * aan werknemers geleentheid bied tot periodieke ontlading soos byvoorbeeld werkwinkels waar daar geleentheid vir openlike besprekings is. Sodoende kan die organisasie ook selfevaluering toepas vir positiewe verandering of vernuwing.

- * se bestuurspanne, wat 'n sterk invloed op die organisasieklimaat het, oor besondere leierskaps- en bestuurskwaliteite beskik. Hierdie feit word beklemtoon deur die voorgenoemde strategieë wat die organisasieklimaat positief kan bevorder;

- * voorkomende strategieë beplan of ander tegnieke van ingryping bewerkstellig. Die bestuur van 'n organisasie kan byvoorbeeld op 'n deurlopende basis die stresvlakke van die werknemers kontroleer met die oog op hulpverlening, ondersteuning en leidinggewing. Bestuurspraktyke wat byvoorbeeld deur die organisasie aangewend kan word, is werkwinkels, werkgerigte voorligting, gereelde konsultasiegeleenthede en probleemoplossing. Die breë algemene doelstellings van programme moet die volgende insluit (Edelwich & Brodsky, 1982:144):
 - die opbeuring van die personeel deur middel van tydelike verandering in die gewone werkdag, byvoorbeeld die bywoning van 'n werkwinkel in 'n ander omgewing as die werkplek;

 - om kursusgangers die geleentheid te bied om uitbranding te leer ken deur middel van byvoorbeeld werkwinkels. Die doelwit in hierdie geval is om die kursusgangers 'n beter insig te gee van uitbranding;

 - om gemotiveerde deelnemers te voorsien van meganismes om uitbranding te hanteer; en

 - om die organisasieklimaat te verbeter deur middel van die bewustheid

en verantwoordelikheid van die waarde van wedersydse ondersteuning.

Spesifieke doelwitte wat vir enige tipe hanteringsprogram van uitbranding geld, is die volgende (Edelwich & Brodsky, 1982:144):

- * om die stresvlakke van personeel te identifiseer om sodoende die personeel se behoefte aan hantering te bepaal;
- * om die spesifieke rede van ontnugtering (ten opsigte van verwagtinge gekoester) by personeel te bepaal;
- * om riglyne te ontwikkel waarop iemand sy energie en tyd moet toewys;
- * om die geleentheid te kry om oplosbare probleme die hoof te bied; en
- * om ondersteuningstelsels te kan identifiseer en te gebruik met die oog op 'n plan van aksie.

4.4.4 Psigoterapeutiese hanteringsmeganismes

4.4.4.1 Inleiding

Psigoterapie impliseer advies of behandeling deur 'n opgeleide persoon (i.c. sielkundige) as hanteringsmeganisme. Dit is bedoel vir individue wat in so 'n mate uitgebrand is dat professionele hulp benodig word. Gewone metodes van hantering van die individu (persoonlik) of die organisasie (werkwinkels) slaag nie daarin om hierdie toestand van uitbranding te genees nie. In sulke gevalle kan professionele terapie wel suksesvol wees (Glick, 1983:222).

Psigoterapie of raadgewing is veral ter sprake wanneer die individu die laaste fases van uitbranding bereik het (Meléndez & Guzman, 1983:63). Dit is egter belangrik om te onthou dat hierdie individu nie psigoties is of 'n senuweeëneerstorting of geestesiekte beleef nie. Daarom kan psigoterapie daartoe bydra dat die individu sy vertroue, selfkonsep en energie kan herwin ter wille van 'n positiewe selfbewussyn en 'n nuwe perspektief op sy lewe.

Volgens Freudenberg (1982:174) reageer die meeste uitgebrande individue vinnig op 'n beperkte aantal terapeutiese behandelings. Die korrekte terapeutiese behandeling of raadgewing herstel individue in só 'n mate dat hulle weer produktief in hul werk kan funksioneer – in sulke gevalle kan genesing dalk goedkoper wees as die opleiding van plaasvervangers of afdankings.

4.4.4.2 Voorwaardes vir psigoterapeutiese dienste

Psigoterapeutiese hulp kan suksesvol en effektief wees onder die volgende voorwaardes (Patrick, 1984:65):

(a) Vertroulikheid

Alhoewel die terapeut of sielkundige verslag hou van die inhoud en prosesse van terapie, moet hierdie verslae nie bekendgemaak word aan die individu se organisasie nie. Die werkgewer kan egter op hoogte gehou word van die werknemers se nakom van afsprake.

(b) Stigmavermindering

Dit is voordeliger om 'n terapeutiese hulpdiens in die organisasie te vestig omdat dit meer vertroue wek by werknemers. Die psigoterapeute is dan makliker

bereikbaar (op 'n daaglikse basis) en beklee nie bestuurs- of toesighoudende poste nie. Hierdeur kan die werknemer aangemoedig word om ook van hierdie dienste gebruik te maak.

(c) Benaderingswyses

Dit is van belang dat psigoterapeute die hantering van uitbranding moet benader teen die agtergrond van gegewe situasies soos die werkplek. Die gegewe werklikheid moet dus tydens terapie geïntegreer word (Glick, 1983:223). Kognitiewe hantering moet veral op die individu self gerig wees. Alhoewel daar 'n onbeperkte aantal psigoterapeutiese hanteringsmeganismes is, word die volgende meganismes aanbeveel (Glick, 1983:223):

- * Strategieë wat werknemers help om logies te reageer op organisatoriese toestande wat uitbranding veroorsaak.
- * Situasies van rolonsekerheid, 'n gebrek aan beloning, vervelende en herhalende opdragte en beperkte bevorderingsgeleenthede moet deur die terapeut en individu geïsoleer word om die individu se respons op elke situasie of veranderlike te bepaal.
- * Alternatiewe moontlikhede moet gesoek word indien pogings om die oorsake van uitbranding te hanteer, misluk het. Voorbeelde van alternatiewe moontlikhede is byvoorbeeld pogings om meer bevredigende werk te vind, heropleiding vir 'n ander posisie, 'n bespreking van beroepskeuses, kreatiewe gebruik van vakansietyd, bevordering van stokperdjies en 'n poging om die gesinslewe of ander sosiale verhoudings te verbeter.

- * Werknemers moet gehelp word om hulself te evalueer in die lig van hul individuele behoeftes, ambisies, doelwitte en werkverwagtings.
- * Werknemers moet gehelp word om hul werk in 'n behoorlike emosionele en ekonomiese konteks te plaas.
- * Werknemers moet gehelp word om die betekenis en belangrikheid van werk in te sien en bewus gemaak word van die moontlikheid dat uitbranding op die lang termyn herhaaldelik kan voorkom.

4.4.5 Samevatting

Hanteringsmeganismes vir uitbranding is bespreek aan die hand van intrapersoonlike, organisatoriese en psigoterapeutiese of raadgevende hantering. Die kategorisering van die hanteringsmeganismes is hoofsaaklik gedoen volgens die twee-dimensionele model van Pines, Aronson en Kafry (vergelyk 4.3.1) naamlik, direk/indirekte en aktief/onaktiewe dimensies. Die hanteringsmeganismes is sover moontlik volgens die oorsake van uitbranding in hoofstuk 3 beskryf.

Vervolgens sal daar oorgegaan word na die empiriese ondersoek en navorsingsontwerp in hoofstuk 5.