



Съфинансирано от
Европейския съюз

ЗАЕДНО ЗА УСТОЙЧИВА ЗАЕТОСТ
ДБФ № BG05SFPR002-1.005-0002-C01



Burnout

Наръчник за превенция на синдрома на професионалното прегаряне (бърнаут)

София, юли 2026 г.



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Проектът е финансиран от Програма „Развитие на
човешките ресурси“ 2021-2027, съфинансирана от
Европейския съюз чрез Европейски социален фонд плюс



Настоящият наръчник е разработен от екип на Българска стопанска камара – съюз на българския бизнес в изпълнение на проект „Заедно за устойчива заетост“. Проектът се осъществява в партньорство с Министерство на труда и социалната политика и Конфедерация на независимите синдикати в България. Финансиран е от Програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021 – 2027 г., съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейски социален фонд плюс.

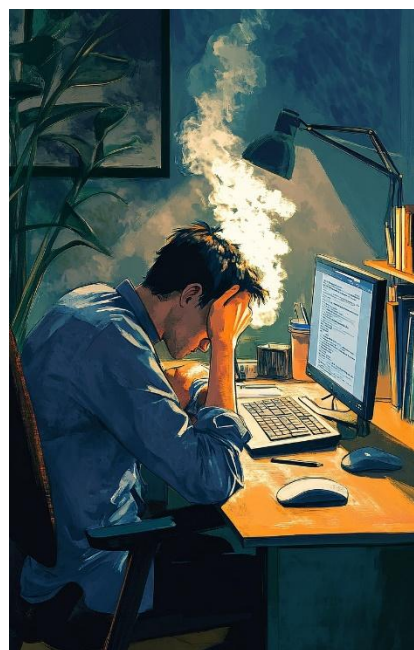
Наръчникът за превенция на синдрома на професионалното прегаряне (бърнаут) е предназначен за широко ползване – както от работници, служители, така и от ръководители и социални партньори в предприятията. Целта му е да повиши познанията относно същността, симптомите и предпоставките за възникване на бърнаут, както и да подпомогне усвояването на умения за прилагане на работещи подходи и стратегии за предотвратяване на прегарянето.

СЪДЪРЖАНИЕ:

1. Какво е бърнаут?
2. Каква е разликата между стрес и бърнаут?
3. Кои са предпоставките за възникване на бърнаут?
4. Кои са симптомите на професионалното прегаряне?
5. През какви фази преминава развитието на бърнаут?
6. Психологическа стратегия за предотвратяване и справяне с прегарянето.
7. Организационна стратегия за превенция на бърнаут.

1. КАКВО Е БЪРНАУТ?

Бърнаут не е нов феномен, но неговото разпространение в последните тридесет години е изключително интензивно. Разрастването на синдрома е свързано с разминаването между нарастващите съвременни предизвикателства и способността на хората да се адаптират към промените и изискванията в работната среда. Според изследванията почти половината (48%) от работещите в света споделят, че изпитват симптоми на прегаряне в работата. Европейската агенция за безопасност и здраве при работа съобщава, че последициите от бърнаут струват на европейските икономики около 600 млрд. евро годишно. Изследователите предупреждават, че ако не се предприемат своевременни мерки, професионалното прегаряне може да достигне размерите на глобална „пандемия“ през следващото десетилетие.



За основоположник в съвременното разбиране на понятието „бърнаут“ (от англ. *to burn out* – *прегрявам, прегарям, изпепелявам, изгарям*) се счита американският психиатър и психоаналитик Хърбърт Фройденбергер¹, който го използва през 1969 г. в статията си „Прегряването: Високата цена на високите постижения“. През 1997 г. американската социална психоложка Кристина Малах² и нейни колеги разработват модел на бърнаут и инструмент за неговата диагностика (MBI)³, с което изследванията на синдрома навлизат в много целенасочен и разширяващ се обхват на професиите, засегнати от феномена.

Световната здравна организация определя бърнаут като синдром, характеризиращ се с емоционално изчерпване и физическо изтощение, умствена отдалеченост, намалена трудова ефективност, дисфункционални нагласи, чувство на негативизъм и отчужденост към хората и случващото се в работата. Бърнаут е състояние на психиката, отговор на продължително непреодолян (хроничен) стрес на работното място, при което работещият вече не е способен да се ангажира нормално с работата си.

Бърнаут е процес, който се развива в трудовия живот на човека и води до загуба на мотивация, сили, енергия и желание за работа. Синдромът на професионално прегаряне не е заболяване, а устойчиво състояние на ума, което

¹ Bradley, H.B., Community-based treatment for young adults offenders. In Crime and Delinquences, 1969

² Maslach, C., Leiter, M. The truth about burnout. San Francisco: Jossey Bass. 1997.

³ Maslach. Burnout Inventory (MBI), [<http://www.statisticssolutions.com/maslach-burnoutinventory-mbi>]

се изразява най-вече във фундаментално прекъсване на емоционалната и ценностна връзка между човека и неговата работа.

Според изследователите⁴ бърнаут е механизъм на психологическа защита, който предупреждава за настъпващи проблеми, а на по-късен етап напълно изключва емоциите, силите и амбициите на човека, за да се дозира емоционалното изчерпване и съхрани енергийния ресурс на личността. Човешката психика има „лимит на общуване“, т.е. за деня човек може да отдели пълноценно внимание само на определен брой хора. Ако тяхната сума е по-висока от този лимит, неизбежно настъпва емоционално изтощение, а по-късно с времето и прегаряне. Такъв лимит съществува и по отношение на високите нива на напрежение и стрес в работа, причинени от въздействието на неблагоприятни фактори в работната среда, пречки и ограничения в постигането на целите, потребностите, очакванията и амбициите.

Емоционалното прегаряне често е причина и за т.н. *„професионална деформация“*, при която засегнатите от синдрома се превръщат в бездушни или арогантни бюрократи с изкривена представа за служебни правомощия и власт. Според твърденията на някои изследователи⁵, бърнаут може да е и *„колективно заразно състояние“*, което се възпроизвежда чрез неформалните взаимоотношения на работното място и се проявява в груповото мислене и груповата реакция на определени събития. Когато прегарянето стане масово явление, ефектите му се проявяват и на макрониво - в обществото. Пример за това е Япония където *„културата на преумора“* (случаите „Кароши“) е дълбоко вкоренена и правителството е принудено да въвежда политически мерки за справяне с националната здравна криза, преждевременната смъртност и демографските проблеми.

Синдромът на професионалното прегаряне се развива по специфичен начин за всеки отделен човек. Бърнаут не се проявява внезапно, това е продължителен процес на натрупване, при който няма рязко изразено начало и край. Той прогресира с течение на времето и предизвиква трайни усложнения и невъзвратими промени в качеството на живот. Бърнаут се намира между здравето и болестта, и според изследователите от последният стадий на бърнаут до психическото заболяване има само една малка крачка.

Парадоксът е в това, че подвластни на бърнаут стават добре подготвени, амбициозни, ентусиазирани и всеотдайни хора, които при сблъсък с действителността, постепенно изпадат в дълбоко разочарование, безпомощност, отчаяние, апатия, нежелание и липса на сили за справяне с проблемите. Иначе казано – *„прегарят най-вече тези, които са запалени по това, което вършат“*.

⁴ Бойко, В., Психоенергетика, изд. Питер, СПб, 2008

⁵ Либикян, Е., „Бърнаут синдром“ – един от рисковите на професията, НАУЧНИ ТРУДОВЕ НА РУСЕНСКИЯ УНИВЕРСИТЕТ - 2012, том 51, серия 8.3

Така, в желанието си да успяваме и да угодим на всички, в един момент можем да стигнем до ситуация, в която не сме способни да се радваме на постигнатото и сме спрели да бъдем полезни дори и на самите себе си.

Синдромът на прегаряне може да засегне всеки работещ, но най-рискови са професиите, в които се взаимодейства предимно с хора - лекари, медицински сестри, терапевти, учители, социални работници, търговци, журналисти, служители в администрацията, услугите, в съдебната система, полицията, органите за охрана и сигурност. Бърнаут е силно изразен и при професии, за които са типични пресиращи срокове и изисквания за постоянни постижения – предприемачи, мениджъри, работещи в производството, транспортни работници, маркетинголози, военни, спортисти и дори ученици и студенти. Напоследък все по-често се говори и за т.н. „*дигитално прегаряне*“, което е специфична форма на хроничен стрес, реакция на психиката към нарастващата зависимост от новите технологии. То е състояние на емоционално, психическо и физическо изтощение, което възниква от продължителна употреба на дисплеи, цифрови устройства и постоянно променящ се софтуер. Дигиталното прегаряне е характерно за широк диапазон от професии, при които има постоянно ползване на компютърни технологии, софтуерни продукти и системи, дигитални комуникационни технологии, при които е необходима постоянна онлайн свързаност и способност за справяне с непрекъснат поток от информация.

2. КАКВА Е РАЗЛИКАТА МЕЖДУ СТРЕС И БЪРНАУТ?

Стресът е неизбежен спътник в нашия живот. Той е специфична реакция на организма към промяната в средата. Изпитваме стрес всеки път, когато сме изправени пред събитие или ситуация, която възприемаме като заплашителна и предизвикваща способността ни да се справим. Стресът в работата се проявява, когато условията на труд и изискванията към работещия надвишават неговите способности да се адаптира и справи с тях. Казано най-общо, изпитваме работен стрес, когато чувстваме, че натоварването в работата превишава физическите и психическите ни възможности; когато не разполагаме с достатъчно лични ресурси (умения, способности), за да отговорим на трудовите изисквания; когато условията в работната среда (безопасност, организация, подкрепа, климат на отношения, възнаграждение, признание и пр.) не съответстват на нашите потребности и очаквания; когато губим автономност и контрол върху ситуациите, свързани с работата.



В зависимост от силата на въздействие, интензивността и продължителността, в което човек успява (или не успява) да преодолее негативните последици от стреса, можем да различим:

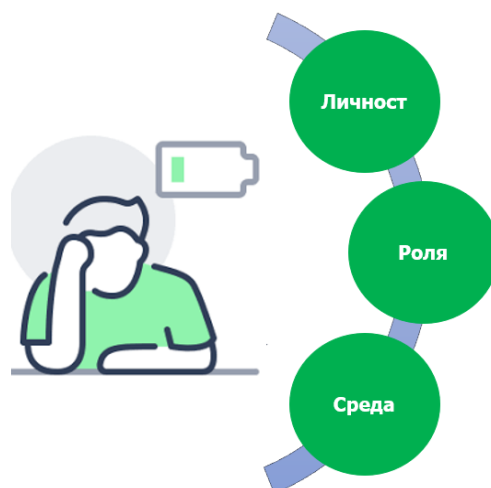
- *Ситуативен стрес.* Проявява се под формата на тревога и нарастващо емоционално напрежение при възникване (възприемане) на потенциална или реална заплашителна ситуация. Обикновено отговаряме на ситуативния стрес по два начина – рационален и емоционален. При *рационалния* отговор на стреса се фокусираме върху решаването на проблема, елиминираме заплахата, минимизираме последиците или се адаптираме към новите условия. При *емоционалния* отговор на стреса се съсредоточаваме върху преживяванията и начина, по който възприемаме и интерпретираме заплахата, опитваме се да овладеем негативните емоции и да съхраним психичното си равновесие. След преодоляването на въздействието от фактора, предизвикващ стрес, тревогата и емоционалното напрежение отшумяват постепенно.
- *Хроничен стрес.* Постоянно състояние на психическо и физическо напрежение надвишаващо адаптационните способности на организма. За разлика от ситуативния, хроничният стрес произтича от продължителни и непреодолени стресиращи въздействия и води до постоянна умора, изтощение, депресия и нарастващи проблеми със здравето. Независимо от отпадането на някои дразнители с времето, стресът продължава да съществува, като се изостря, натрупва и расте лавинообразно под въздействието на нови стресиращи фактори в променящата се среда.
- *Посттравматичен стрес.* Силно тревожно разстройство, което се развива след събитие, пораждащо психологическа травма. Симптомите могат да включват безпричинно безпокойство и напрежение, смущаващи мисли, чувства или сънища, свързани със събитието, промени в начина на мислене и поведение.

Стресът и синдрома на прегарянето често се използват взаимнозаменяемо, но не са едно и също нещо. Стресът обикновено е краткосрочен и е свързан с конкретни условия или ситуация. Когато напрежението спадне, стресът обикновено отшумява. Бърнаут, от друга страна, е резултат от хроничен (непреодолян, непрестанен, засилващ се) стрес без адекватно възстановяване. Не става въпрос само за чувство на умора и претоварване в конкретни ситуации – това е прогресиращо състояние на емоционално изчерпване, психическо изтощение, откъснатост и неспособност да се функционира на обичайното ниво. Професионалното прегаряне не е резултат от много стрес, а от използването на неефективни стратегии за справяне със стреса. Различията между стрес и бърнаут са описани по-детайлно в съпоставителната таблица по-долу:

СТРЕС	БЪРНАУТ
Проявява се в различни области от човешкия живот.	Проявява се само в трудовия живот.
Естествена реакция на организма.	Специфично деструктивно състояние на ума и психиката.
Процес на адаптация към променящите се изисквания в средата.	Пълен срив в адаптацията.
Скъсява продължителността на живота.	Унищожава желанието за живот.
Комбинация от множество и проявяващи се с различна интензивност физически психологически симптоми.	Комбинация от три ясно изразени, психически симптоми – емоционално изчерпване, неспособност да се функционира, дехуманизация.
Емоциите са засилени.	Емоциите са притъпени.
Първично е физическото увреждане.	Първично е емоционалното разстройство.
Мобилизира и ни прави по-бдителни, по-решителни, по-активни и по-ангажирани в преодоляването на проблемите.	Губим ценности, идеали, надежди, чувстваме се разочаровани, безпомощни, отчаяни, апатични.
Ставаме по-социални и чувствителни, търсим разбиране, съчувствие и подкрепа.	Искаме да избягаме от всичко и от всички, затваряме се в себе си и ограничаваме социалните си контакти.
Тревожим се и отстояваме своите цели, потребности и интереси.	Всичко губи смисъл и значение, не сме способни нито да се зарадваме, нито да се натъжим.
Може да бъде преодолян с подходящи лични техники и стратегии.	В напреднали стадии на развитие е невъзможно да бъде преодолян без помощта на медицински специалисти и терапевти.

3. КОИ СА ПРЕДПОСТАВКИТЕ ЗА ВЪЗНИКВАНЕ НА БЪРНАУТ?

Професионалното прегаряне е следствие от въздействието на три основни групи фактори – специфични личностни характеристики, водещи до уязвимост и предразположеност към развитие на бърнаут, специфика и условия в практикуването, създаващи риск за психичното здраве. Независимо от начина на съчетание на тези фактори, бърнаут настъпва като резултат от тяхното продължително и комплексно въздействие.



Специфични личностни характеристики (личностни фактори), създаващи предразположеност към бърнаут?

- *Екстремн перфекционизъм.* Стремение към безупречност и пълно съвършенство навсякъде и във всичко. Поставяне на прекомерно високи

стандарти и изострена самооценка, често водена от страх за провал. Нездравословният перфекционизъм е личностна черта, която превръща живота в безкраен отчет за постижения и демонстрация на превъзходство. Макар понякога да е свързан с постигане на успехи, това е предимно неадаптивен, модел на ригидно мислене, който може да доведе до висока тревожност, депресия и професионално прегаряне.

- *Повишена зависимост от външна оценка и нужда от одобрение.* Психологическо състояние, при което чувството за самоуважение, идентичност и вземане на решения от индивида се основава предимно на одобрението, похвалата или признанието на другите. Вместо да се доверява на вътрешните си ценности, убеждения и собствените критерии за самооценка, индивидът се стреми да бъде харесван и да получи на всяка цена външно признание, което го поставя в болезнена зависимост от мнението на околните. Тази потребност и зависимост води до потискане на индивидуалността, изострена чувствителност, постоянна тревожност и психическа нестабилност, които са предпоставка за развитие на хроничен стрес и емоционално изчерпване.
- *Работохолизъм.* Натрапчива поведенческа зависимост, прекомерна и неконтролируема нужда от работа, която води до пренебрегване на личния живот, здравето и взаимоотношенията. Характеризира се с вътрешен стремеж или пристрастяване към работа отвъд необходимото и очакваното, често съпроводен с неспособност за релаксация и постоянни мисли за работа. Продължителният работохолизъм предизвиква социална изолация, хроничен стрес, компулсивно-поведенчески разстройства на психиката и прегаряне.
- *Нездравословна самокритичност.* Хроничен, болезнен, самонаказващ се модел на мислене и поведение. Суров самокритичен вътрешен диалог, който съди за вашите действия, качества и характер, вместо да предоставя конструктивна обратна връзка за същността на проблема и подхода в неговото разрешаване. Този начин на мислене надхвърля здравословната саморефлексия, действайки като безмилостен вътрешен съдия, който причинява ниско самочувствие, чувство за вина и постоянен страх от провал. Устойчивото поддържане на саморазрушителни нагласи към собствения „АЗ“ води до повишена тревожност, депресия и възникване на бърнаут.
- *Прекомерна амбициозност.* Амбицията е вътрешен стремеж и силна мотивация за постигане на определени цели, често свързани с кариера, личностно развитие, социален статус или успех в дадена област. Тя може да бъде както позитивна сила, която насърчава упоритост, труд и иновации, така и деградивна, ако е прекомерна и води до неетично поведение, егоизъм, агресивност, безскрупулност или нездравословен натиск върху

личността. Това е небалансирано психично състояние, при което желаните цели и високите стремежи стават разрушителни поради отказ да се приеме реалността, прагматичността или ограниченията в средата. Прекомерната амбициозност води до фрустрация⁶ и резигнативност⁷, които са в основата на възникването на синдрома на професионално прегаряне (бърнаут).

- *Някои интровертни черти на характера.* Насоченост предимно към вътрешния свят, самовглъбени в своите чувства и преживявания. Изострена чувствителност, ранимост и психическа неустойчивост. Склонност към усамотяване, самоанализ и самонаблюдение. Предпазливо и избирателно общуване, избягване на критични ситуации и интензивни социални контакти. Трудно адаптиране и избягване на работа в екип. Ригидност към промяна, объркване и дестабилизиране при повишена динамика в работата. Ако не практикуват подходяща за тях професия и/или работят продължително в токсична атмосфера на взаимоотношения, интровертите стават уязвими към депресия, хроничен стрес и бърнаут.

Професионално-ролеви фактори, предпоставка за професионално прегаряне (бърнаут).

Посочихме, че някои професии са по-силно уязвими към развитие на бърнаут. Рисковете за психичното здраве са свързани с характера на изпълняваната работа, спецификата във функциите, задълженията и отговорностите в практикуването на съответната професия. В този контекст предпоставка за прегаряне може да бъде наличието следните професионално-ролеви фактори:

- интензивно общуване в емоционално напрегнати ситуации, справяне с възражения, противоречия и конфликти, взаимодействие с „трудни хора“;
- необходимост от емпатия и съпреживяване на чувствата и проблемите на други хора;
- работа в екстремни условия или при повишен риск за здравето и безопасността;
- риск от грешки с тежки последици;
- вземане на решения в ситуации на неопределеност и непредсказуемост;
- отговорност за работата на други хора;
- отговорност за резултати, засягащи интересите и на други хора;
- изпълнение на сложни и нерутинни операции (задачи);
- изпълнение на монотонни и непрекъснато повтарящи се операции;

⁶ Фрустрация е термин от психологията, който обозначава емоционално състояние на човек, излъган в своите очаквания и/или лишен от възможността да постигне силно желана цел.

⁷ Резигнативност (от френски: *résignation* – примирение) е психологическо състояние на пасивно примирение, отказ от борба и усилия за справяне с проблем или неблагоприятна ситуация. Това е състояние на обезсърчение, отчаяние, загуба на мотивация и енергия, при което човек спира да търси промяна, вярвайки, че усилията му са безсмислени.

- необходимост от продължителна и интензивна умствена концентрация;
- необходимост от бързо съсредоточаване, устойчивост и/или превключване на вниманието от една дейност към друга;
- необходимост от допълнителни умствени и физически усилия за компенсиране на нарастваща умора и напрежение;
- необходимост от своевременно адаптиране към нови методи, инструменти, технологии и процеси.

Организационни фактори, предпоставка за развитие на професионално прегаряне (бърнаут).

Това са икономически, технологични и социалнопсихологически фактори във външната и вътрешната среда в конкретното предприятие, които въздействат за продължителен период на психичното здраве на работещите и създават риск от развитие на хроничен стрес и прегаряне.

Външните фактори са свързани с икономическата и бизнес среда, в която оперира предприятието. Такива стресогенни фактори могат да бъдат – финансова несигурност и нестабилност, турбулентност и непредсказуемост, промени в нормативна среда, инфлация и повишаваща се издръжка на живота, изострена и/или нелоялна конкуренция, натиск на пазара и динамика в изискванията на клиентите и др.

Вътрешноорганизационните фактори са свързани с условията в работната среда на конкретното предприятие и по-точно с рисковете за психичното здраве, на които са подложени работещите за продължителен период от време. Според изследванията⁸, предпоставки за възникване и развитие на хроничен стрес и бърнаут най-често са:

- прекомерно работно натоварване;
- нездравословни условия във физическата работна среда;
- липса на ясни цели и приоритети;
- противоречиви изисквания и различни очаквания към задълженията на работното място;
- ограничена автономия в работата;
- лоша организация и неефективни управленски решения;
- неефективно управление на екипи;
- дисбаланс между усилия и възнаграждение (стимулиране и признание);
- дисбаланс между работа и личен живот;
- чести и недостатъчно обосновани промени;
- променящи се изисквания към уменията и/или неадекватно обучение;

⁸ Проучване на добри международни практики и корпоративен опит в управление на стреса и професионалното изчерпване (бърнаут) на работното място, БСК, 2025, достъпно на сайта: <https://zaedno.bia-bg.com/analyse/burnout>

- липса на конструктивна обратна връзка;
- недостатъчна подкрепа от ръководители и/или колеги;
- токсична организационна култура;
- влошен микроклимат и/или липса на уважение;
- чести конфликти;
- неефективни комуникации и ограничена свобода на изразяване;
- разминаване между лични и корпоративни ценности;
- липса на справедливост, дискриминация и тормоз на работното място;
- ограничени възможности за професионално усъвършенстване и кариерно развитие.

4. КОИ СА СИМПТОМИТЕ НА СИНДРОМА НА ПРОФЕСИОНАЛНОТО ПРЕГАРЯНЕ (БЪРНАУТ)?

Според изследванията бърнаут се проявява чрез няколко групи симптоми – *физиологични, когнитивни, емоционални, поведенчески и социални*. Първоначалните симптоми винаги са свързани с разстройство на емоциите, последвано от когнитивни и физиологични проблеми, като всичко това се отразява на поведението и на реакциите към социалното обкръжение.



Коварността на бърнаут синдрома е в това, че неговите симптоми се долавят трудно, проявяват се постепенно, прогресират и се натрупват във времето. Когато се навлезе в напреднала фаза на прегаряне, симптомите се усещат комплексно, с цялостното си разрушително въздействие върху психиката и организма.

Изключително е трудно да се определи своевременно кога една личност е под въздействие на бърнаут. Причината е в това, че бърнаут е сложен модел от симптоми, поведение и нагласи, който е уникален за всеки човек. Освен това симптомите на прегаряне са разнообразни и могат да бъдат преписани на други състояния и заболявания. Всичко това допълнително се усложнява и от факта, че много хора се опитват да ги прикрият, притесняват се да ги споделят или просто подценяват или отлагат справянето с проблемите в психичното здраве.

Емоционални симптоми на прегарянето.

Изчерпване и заглушаване на емоциите, отчужденост, безразличие и бездушие към чувствата на другите. Усещане за преситеност и изтощение от общуване, апатия, липса на енергия и желание за комуникация и взаимодействие. Емоционално ограничаване, отдръпване, селектиране, затваряне или избягване на социалните контакти, самоизолиране от другите. Избирателно общуване с все по-малко хора, дезориентиране и неадекватно

емоционално реагиране, дефицит на чувства и емоции. Недоверие, подозрителност, постоянно безпокойство и чувство за заплаха, емоционална лабилност, паник атаки, негодуване, раздразнителност, заядливост, сарказъм, агресивност, грубост, цинизъм. Разочарование, отчаяние, безнадеждност, чувство за неспособност и провал, чувство за вина, ниско самочувствие, хроничен песимизъм.

Когнитивни симптоми на прегарянето.

Трудна концентрация, забавени реакции, постоянна разсеяност, неспособност за превключване на вниманието. Сковано, натрапчиво и ригидно мислене, липса на творческо въображение, креативност и способност за предвиждане. Проблеми с паметта, с усвояването, анализа и интерпретирането на информация. Неспособност за вземане на адекватни решения и справяне с ежедневни проблеми.

Физиологични симптоми на прегарянето.

Хронична умора през целия ден, изтощение, слабост, отпадналост, нервност, сънливост, безсъние, мускулни болки, замайване, сърцебиене, често необяснимо главоболие. Повишено кръвно налягане и други сърдечносъдови заболявания, а в по-крайни случаи могат да се отключат автоимунни и други по-тежки заболявания. Висока тревожност, силно напрежение, депресивни и обесивно-компулсивни състояния⁹. Понижен жизнен тонус, загуба на работоспособност, хронична неспособност за възстановяване. Понижена устойчивост към бактериални и вирусни инфекции. Гастроинтестинални разстройства (гастрит, колит, язва), загуба на тегло или напълняване. Склонност към повишено приемане на медикаменти, стимуланти и опиати.

Поведенчески симптоми на прегарянето.

Загуба на смисъл и интерес към работата (професията). Намаляване на влаганите усилия, бездушно, автоматично изпълнение на задълженията. Дистанциране, деангажиране, демотивиране, спад в отговорността, активността, личната инициатива и самоконтрол. Избягване на работа в екип, на изпълнение на по-сложни дейности и поемане на нови проекти. Постоянна неудовлетвореност, „хронично мърморене“ и черногледство. Загуба на увереност в собствените умения и способности. Понижена продуктивност, липса на лична ефективност и организираност. Постоянно усещане за липса на време. Чести грешки, оставяне на недовършена работа, нарушения, отлагане, неизпълнение на цели, срокове и изисквания. Чести закъснения, преждевременни напускания на работа и вземане на болнични. Нежелание за обучение и усъвършенстване.

⁹ Обесивно-компулсивното разстройство е разстройство, свързано с тревожността, характеризирано от недоброволни натрапчиви мисли. Когато страдащият започне да приема тези натрапчиви мисли, тогава започва да развива тревожност, основана на страха, че нещо лошо ще се случи. Страдащият чувства, че принудително трябва да извършва ирационални, отнемащи време действия, за да отстрани тревожността.

Социални симптоми на прегарянето.

Загуба на социални умения и пълен срыв в адаптацията. Загуба на идеали, мечти, стремежи, морално етични принципи, дезориентация в ценностната система. Ограничаване на социалните контакти, отчужденост и изолираност, дистанциране от колегите и близките хора. Пренасяне на проблемите в семейните взаимоотношения, травмиране на членовете на семейството, включително и децата. Желание да се избяга от всичко и от всички. Нищо не може да те зарадва или натъжи. Загуба на любознателност, на интерес към развлечения, спорт и други любими занимания в свободното време. Чувство за постоянен натиск на събитията и невъзможност за контрол над случващото се. Самосъжаление, усещане за вътрешна пустота, самота, сивота на ежедневието и безсмисленост на живота.

5. ПРЕЗ КАКВИ ФАЗИ ПРЕМИНАВА РАЗВИТИЕТО НА БЪРНАУТ?

Според Американската асоциация на психолозите (APA - *American Psychological Association*) професионалното прегаряне преминава през четири последователни фази - „меден месец“, „пробуждане и отрезвяване“, „загуба на статуса“ и „пълно прегаряне“, <https://psycnet.apa.org/record/1987-11698-001>.



Фаза I „Меден месец“.

Това е стадият на идеализацията, на високите амбиции и очаквания. Доминира нещо като „разпалване“, еуфория, ентусиазъм, желание за доказване на самия себе си и усилено ангажиране с множество задачи. При ново начинание, нова работа, нова работна роля или проект, човек се чувства въодушевен, изпълнен с енергия и с положителни мисли за предстоящото. Чувства се незаменим и всичко му се струва възможно. Предизвикателствата създават известна тревога, емоционално напрежение и стрес, но те водят по-скоро до активиране на защитните сили на организма, до мобилизиране на личния потенциал, сили и енергия за справяне с трудностите. Създават се предпоставки за възникване на бърнаут, които до голяма степен зависят от индивидуалните способности и специфичните личностни характеристики (личностни фактори), които пораждат предразположеност и уязвимост към прегаряне.

Фаза II „Пробуждане и отрезвяване“.

Това е стадият на *фрустрация, личностна стагнация и резигнация*, които задвижват процеса на прегаряне. Първоначалният активиращ стрес се превръща

в *дистрес*¹⁰ и при продължително въздействие на рискови фактори в работната среда, настъпва хроничен стрес. Сблъсквайки се с реалността, с проблемите и пречките, индивидът осъзнава, че очакванията и вложените от него усилия и енергия не се оправдават. Усеща, че амбициите му са прекомерно високи, а условията в работната среда надвишават потенциала му да се справи. Намалява оптимизмът, нараства тревогата и напрежението. Развива се т.н. „*личностна стагнация*“ – повишават се усилията да се преодолеят пречките и в името на работата започват да се пренебрегват и negliжират собствените нужди. Но дори и тази свръх активност не успява да запълни празнотата от нереализираните цели, стремежи и очаквания. Това води до значително нарастване на умората и изтощението, иначе казано - до изчерпване на адаптивните ресурси и способности на организма и психиката¹¹. Настъпва състояние на *резигнация* – нарастваща безпомощност, отчаяние, загуба на желание, на духовни и физически сили. Постепенно надделява разочарованието и загубата на интерес към работата, намалява дружелюбното отношение към другите и се засилва чувството за неспособност и провал.

Фаза III. „Загуба на статуса“.

Това е стадият, при който индивидът губи способността си да се справя нормално със задълженията си. Интересът към работата отстъпва напълно и се заменя с постоянно раздразнение, отчужденост, неудовлетвореност, песимизъм и нарастващо чувство на умора и изтощение. Личността се променя, постепенно се изграждат ирационални убеждения, негативно мислене, срив в ценностите и деструктивни модели на поведение. Все по-ясно се открояват трите ключови характеристики и симптоми на бърнаут – *емоционално изчерпване, намалена продуктивност, деперсонализация*¹² и *дехуманизация*¹³. Настъпват емоционални затруднения, изтощение и дезориентация в общуването. Нарастват когнитивните проблеми, свързани с качеството на вниманието, мисленето, паметта и способността за решаване на проблеми. Зачестяват проблемите в трудовото поведение – деангажираност, демотивация, безразличие и апатия, прогресираща неработоспособност, проблеми в продуктивността, качеството на изпълнение, ефективността и организираността. Изострят се отчуждението, подозрителността, агресивността и циничното отношение към другите. Загубата на способност за работа, деструктивното мислене, общуване и поведение, разпалват нови конфликти и проблеми във взаимоотношенията, с което се получава „затворен кръг“ на самозахранване на хроничния стрес и ускоряване на

¹⁰ Разрушителна, патологична форма на стрес, която възниква, когато напрежението надвишава способността на организма да се справя. За разлика от позитивния стрес, дистресът е вреден и води до физическо, емоционално и когнитивно изтощение.

¹¹ Нашето тяло намира начин да се справи със стреса, но има лимит на ресурсите и енергията. Ако стресът продължи прекалено дълго, този лимит се изчерпва.

¹² Негативно себевъзприемане, чувство за вина, загуба на увереност в собствените умения, качества и способности.

¹³ Отчуждаване, отдръпване, загуба на доверие и цинично отношение към хората.

професионалното прегаряне. Физиологичните симптоми на бърнаут се обострят до степен на комплексно усещане за срив във функциите на организма.

Фаза IV. „Пълно прегаряне“

Окончателна и трудно обратима фаза на бърнаут. Пълен срив в адаптацията. Хроничният стрес се трансформира в бърнаут, който обзема живота и всичко губи смисъл. Тотално физическо и емоционално изчерпване, пълно изтощение, хронична умствена и физическа преумора. Стремех към бягство от реалността, отчуждение от обществото, дистанциране от колеги и приятели, срив във взаимоотношенията в семейството. Индивидът се чувства дезориентиран, опустошен, виновен, провален, отчаян и напълно неспособен. Ценностната връзка, интересът към работата и професията са необратимо прекъснати. Надделяват чувствата за празнота, загуба на достойнство, отчаяние и безизходица. Индивидът се възприема като „изцеден“, губи напълно самоувереност и самоуважение, не иска да прави нищо и нищо не му харесва. Често единственото желание е да го оставят сам. Животът се възприема в сиво-черни тонове, като повтарящ се кръговрат от травмиращи ситуации, над които няма контрол. Физическите и психологическите проблеми преминават в остра форма и ако не бъдат преодолені, могат да провокират развитието на сериозни психични разстройства и други заболявания.

Отбелязахме, че развитието на бърнаут е индивидуално и се определя от различията в емоционално-мотивационната сфера, както и от условията, в които протича професионалната дейност. Между отделните стадии в ескалирането на синдрома могат да преминат няколко години, но понякога са достатъчни и само няколко месеца. Прегарянето може да не протича напълно в описаната последователност и да прескача някои от посочените фази. Процесът може да бъде спрял и преодолян на определен етап на развитие, чрез промяна в мисленето, начина на живот и ефективни стратегии за справяне със стреса.

6. ПСИХОЛОГИЧЕСКА СТРАТЕГИЯ ЗА ПРЕДОДВРАТЯВАНЕ И СПРАВЯНЕ С ПРЕГАРЯНЕТО.

Няма „хапче“ или ваксина срещу бърнаут. Антителата срещу синдрома на прегаряне са в нашия ум и психика, в начина, по който се грижим за душевното си здраве. Психичното благополучие на работното място е хармония и баланс. То е постигане на хармония и баланс между работа и личен живот, между възможности и амбиции, между



умения и изисквания, отдаване и възнаграждение, натоварване и възстановяване, ентузиазъм и признание, идеализъм и реализъм.

Прегарянето не е нещо, с което можем да се примирим или да се правим, че не го забелязваме. Това състояние влошава качеството на живота Ви и трябва да го предотвратите и преодолеете. Но това няма да се случи ако продължавате „по инерция“. Колкото и да е забързано ежедневието, трябва да се спрете, да размислите и да промените посоката. За да предотвратите развитието на бърнаут се налага, да предприемете следните мерки:

I. Променете разбирането си за стреса.

Стресът е неизбежен спътник в нашия живот, не можем да се отървем от него, но можем да станем по-добри в стреса, като променим мисленето и развием здравословни реакции спрямо факторите, които го пораждат. Ние определяме начина, по който преживяваме проблемите. Не ни разболява стресът, разболяват ни нашите мисли, чувства и психични състояния, с които не успяваме да се справим. Появата на стреса е процес, състоящ се от два елемента. Първо възниква дразнител - *„нещо отвън“*, ситуация или събитие, което ни предизвиква и поставя пред изпитание, а после нашият *„вътрешен свят“* реагира на това по начин, който ни кара да изпитваме тревога и напрежение. Според Дейл Карнеги¹⁴ *„начинът, по който възприемаме дадено събитие е много по-голям проблем, отколкото самото събитие“*. Тоест, ние самите даваме възможност на тези събития (ситуации) да ни напрягат и изтощават чрез начина, по който ги възприемаме и мислим за тях. Не можем да контролираме всичко, което ни се случва, но можем да контролираме начина, по който го осъзнаваме, преживяваме и постъпваме в отговор на случващото се.

II. Обърнете внимание на сигналите, предупреждаващи за настъпване на бърнаут.

Посочихме, че симптомите на прегарянето са разнообразни, но това което ги обединява е състоянието, в което се намирате. Бърнаут настъпва, когато постоянно се чувствате по следния начин:

- дори мисълта за предстоящата работа Ви безпокои и уморява;
- всеки ден Ви се струва тягостен, напрегнат и изтощителен;
- в работата Ви няма нищо, което да Ви вдъхнови или ентузиазира;
- занимавате с неща, които Ви се струват безсмислени, банални, досадни или неизпълними;
- усещате постоянна непрекъсната умора и изтощение, чувствате че сте изчерпали напълно своите сили и енергия;
- трудно се съсредоточавате и допускате повече грешки, отколкото преди;

¹⁴ Американския писател и преподавател по самоусъвършенстване. Автор на бестселърите „Как да печелим приятели и да влияем на хората“, „Как да спрем да се тревожим и да започнем да живеем“.

- общуването с други хора Ви напруга и изнервя;
- изпитвате безразличие и загуба на интерес към нещата, които преди са Ви носели радост.

Помислете спокойно, защо се чувствате така, какво е предизвикало това състояние, какво трябва да се промени и какво конкретно трябва да предприемете, за да предотвратите прегарянето?

III. Изберете подходящата стратегия за справяне със стреса и прегарянето.

Един от подходящите начини да разберем и управляваме стреса и прегарянето е *моделът „А-В-С“* на американския психолог и водещ психотерапевт д-р Алберт Елис¹⁵. Според автора, в ситуацията на стрес се открояват три компонента:

- А – самото стресиращо събитие (фактор пораждащ тревога и напрежение);
- В – начинът на възприемане - мисли и нагласи на индивида по отношение на стресиращото събитие (фактор);
- С – повишаване на устойчивостта на стрес, овладяване на емоциите и съхраняване на физическото и психическото здраве.

В този контекст разполагаме с три възможности да преодолеем стреса и да се предпазим от професионално прегаряне:

- *Да променим А, като използваме „проблемно-фокусирана стратегия“.*

Това означава, да парирате стресиращия фактор, да промените условията в средата, които водят до събития и ситуации, пораждащи тревога, напрежение и стрес. Но често това не зависи напълно от нас. Малко е вероятно да спрем промяната и хода на събитията, колкото и да се съпротивляваме. Това, което можем да направим, е да оценим обективно проблема, да го поставим на вниманието на ръководителите и колегите си, да предложим алтернативни решения и конструктивни подходи за неутрализиране на негативното въздействие. Можем да планираме и реализираме действия за засилване на личния си капацитет и ресурси за справяне с променящите се условия и фактори в работната среда, предизвикващи стрес, като развитие на умения, ефективно управление на времето, повишаване на личната ангажираност, организираност, продуктивност, креативност, самоинициатива, самоконтрол и пр.

- *Да променим В, като преразгледаме отношението, мислите и нагласите си към стресиращото събитие (фактор).*

Ако не можем да неутрализираме източника на стрес (А), трябва да се опитаме да понижим изпитваната тревога и напрежение, като обърнем внимание на начина, по който възприемаме и мислим за случващото се. Трябва да се

¹⁵ Елис, А., Контрол над тревожността, изд. „Изток-Запад“, С, 2025

опитае да бъдем по-прагматични и да приемем реалността такава, каквато е, а не каквато ни се иска да бъде. Трябва да можем да си поставяме граници. Дори да отстъпим крачка назад, за да се предпазим и си възвърнем контрола, когато сме „излели твърде много гориво в огъня“. И тук може би ще е полезно ако си припомним и вникнем във вековната мъдрост на т.н. „молитва на покоя“: *„Господи, помогни ми да приема нещата, които не мога да променя; дай ми сила да променя нещата, които мога и мъдростта да видя разликата!“*

Трябва да се постараяме да бъдем по-гъвкави и адаптивни в посоката на приоритетите си, да преодоляваме бариерите и предразсъдъците и да се фокусираме не върху заплахите, а върху положителните страни и новите възможности. От решаващо значение е себепознанието и способността да се разграничим от тези личностни черти и модели на мислене, които допринасят за по-висока уязвимост и предразположеност към стрес и прегаряне. Не е лесно да овладеем и контролираме мислите си, но е възможно, ако бъдем постоянни и се придържаме към тези принципи:

СЪПРОТИВЛЯВАЩО СЕ НА СТРЕСА МИСЛЕНЕ

- ✓ *Оставете отрицателните мисли да отминат. Негативната мисъл влияе, само ако реагирате на нея.*
- ✓ *Опровергавайте стресиращите мисли. Концентрирайте се върху фактите, а не върху страховете си.*
- ✓ *Снемете напрежението и мислете спокойно - какво точно се случва, с какво ме засяга, какви възможности (ресурси) имам или мога да придобия, за да се справя?*
- ✓ *Погледнете проблемите си „в очите“. Кое е най-лошото, което може да се случи? Толкова лошо ли е и каква е вероятността?*
- ✓ *Бъдете наясно, какво точно искате. Поставете на преосмисляне категориите "задължително", "необходимо", "желателно". Обуздайте нереалистичните си очаквания.*
- ✓ *Не мислете в крайности с „черно-бяла“ логика, откажете се от съжденията от типа - „или ..., или ...“, „ами, ако ...“, „щом там, то и тук ...“ и пр., това не ви помага, а напраща.*
- ✓ *Няма провал, има само обратна връзка. Научете се да се уважавате и да си прощавате.*
- ✓ *Не съществува минало и бъдеще, има само тук и сега. Бъдете ясно осъзнати към настоящия момент, без да се тревожите за бъдещето или влияете от миналото.*
- ✓ *Ограничете нещата, които мразите, презирате и не можете да понасяте, те са шаблони, които създават стрес.*

- *Да променим С, като използваме „емоционално-фокусирана“ стратегия.*

Емоционално-фокусираната стратегия подпомага устойчивостта в овладяването на ситуацията, регулирането на емоциите и намаляването на равнището на стреса. Прилага се, когато не може да се игнорира стресора и той трябва да се изтърпи и преживее с минимални последствия за индивида.

Според Американската асоциация на психолозите (АРА) *"Устойчивостта е процес и резултат от успешното адаптиране към трудни или предизвикателни житейски преживявания, особено чрез умствена, емоционална и поведенческа*

гъвкавост и приспособяване към външни и вътрешни изисквания". Емоциите са субективни състояния, които възникват в отговор на външни или вътрешни дразнители и се проявяват под формата на непосредствени изживявания, включващи мисли, чувства и афективни отговори на това, което се случва. Човешкият мозък е устроен така, че да дава превес на чувствата и емоциите. Те влияят на нашето поведение и настроение, на подхода на възприемане и интерпретиране на събитията, на решенията, които взимаме. Разбирането и ефективното справяне с емоциите е предизвикателство, което е от решаващо значение за нашето състояние, особено когато сме подложени на стрес. За да намалим неговата сила на въздействие и повишим устойчивостта си, трябва да се стремим да накараме емоциите да работят за нас, а не против нас.

Емоционално-психическата устойчивост на стрес и прегаряне може да се постигне чрез:

- ✓ повишаване на емоционалната интелигентност;
- ✓ запазване на спокойствие пред трудностите, развитие на умения за самоуправление, самоконтрол, запазване на самообладание и поддържане фокус към целта в критични и напрегнати ситуации;
- ✓ преодоляване на предразположението към негативност, увереност в своите преценки, опит и умения;
- ✓ положителна преценка и преодоляване на негативните реакции към източника на стрес, чрез намиране на по-широк контекст в проблема и приемането му като стимул за усъвършенстване;
- ✓ даване на приоритет в общуването и връзките с приятелите, близките и хората, които заслужават доверие, които проявяват разбиране, съпричастност и са готови за помощ и подкрепа; достатъчно е дори някой, който да слуша внимателно и да не осъжда или оценява Вашите чувства и действия; ограничаване на контактите с негативни хора;
- ✓ даване на приоритет на собственото здраве, подобряване на жизнения тонус, настроението и възстановяване на енергията чрез здравословен начин на живот (почивка, сън, хранене, дишане, хидратиране, двигателна активност, развлечения, упражняване на хоби, контакт с природата, избягване на пристрастяването и пр.)
- ✓ преоткриване на удоволствията, радостта и смисъла, които правят работата и живота по-желани;
- ✓ използване на принципа „3:1“ или т.н. „съотношение на позитивност“ – три положителни преживявания, компенсират последствията от едно отрицателно;
- ✓ редовно ползване на консултации и подкрепа от лицензиран психотерапевт или друг медицински специалист в областта.

7. ОРГАНИЗАЦИОННА СТРАТЕГИЯ ЗА ПРЕВЕНЦИЯ НА БЪРНАУТ.

Резултатите от изследването на бърнаут в България, обхващащо професии с повишен риск за психичното здраве, потвърждават констатациите от международните проучвания в областта. Данните за професионалното прегаряне в условията на българската икономика, очертават още по-тревожна картина.



За симптоми на синдрома съобщават 73% от изследваните лица, като 62% се намират в средна степен, а 11% - във висока степен на професионално прегаряне¹⁶. Според участниците в проучването, претовареността е най-високият източник на напрежение и стрес в работата. Всеки втори от изследваните лица (58%) изпитва преумора и счита, че сроковете и количеството работа, която трябва да извърши, надхвърлят времето, с което разполага. Претовареността е свързана и с натиска за постигане на резултати без реалистично планиране, нереални срокове, непредвидени и спешни задачи, необезпечени ресурси за изпълнение, неефективна организация, полагане на извънреден труд и др. неблагоприятни фактори в работната среда. Другият висок източник на напрежение и стрес са влошената работна атмосфера, конфликтите, липсата на открита комуникация, недостатъчната подкрепа от ръководителите и колегите, както и липсата на справедлива оценка, възнаграждение и признание за положените усилия. Всеки трети от изследваните лица твърди, че няма баланс между неговите отговорности и правомощия, че често е принуден да изпълнява противоречиви изисквания и не разполага с достатъчно автономия и свобода в организацията на работата си.

Икономическите загуби за бизнеса и социалните последици от разрастването на бърнаут са изключително високи. Освен здравето и работоспособността на хората, синдромът засяга конкурентоспособността, производителността и ефективността на предприятията. Отразява се на целите, бизнес проектите, взаимоотношенията с клиентите, влияе на текучеството, ангажираността и мотивацията на служителите. Натоварва системите на здравеопазване, осигуряване и социално подпомагане. Над 50% от загубените работни дни се дължат на стрес на работното място. Отсъствията от работа, поради заболявания, свързани с работен стрес и прегаряне, продължават два пъти по-дълго от отсъствията поради други заболявания. Разходите на държавата и работодателите в България за изплащане на болнични, свързани със стрес и

¹⁶ Аналитични доклади за резултатите от изследване на бърнаут при ръководители и специалисти в промишлеността, маркетинга и продажбите, хотелиерството и ресторантьорството, информационните технологии, корпоративните финанси и управлението на човешките ресурси. БСК, март 2026 г., Проект „Заедно за устойчива заетост“ <https://zaedno.bia-bg.com/analyse/burnout>

прегаряне, възлизат на около 200 млн. евро годишно и непрекъснато се увеличават. Около 40% от причините за текучеството на персонала са следствие от професионално прегаряне. Над 30% от грешките, нарушенията и злоупотуките на работното място са свързани с хроничен стрес, напрежение и преумора.

Резултатите и изводите от изследванията показват, че професионалното прегаряне не може да се третира като периферен проблем, а представлява ключово предизвикателство в политиките за развитие на конкурентоспособен човешки капитал в организациите. Традиционните управленски подходи се оказват непродуктивни. Научните доказателства категорично сочат към необходимостта от системна трансформация на работната среда, с акцент върху психологическото благополучие ¹⁷ на работното място, намаляване на колаборативното триене ¹⁸, организационна подкрепа и фундаментално преосмисляне на очакванията към бизнес ефективността.

Бърнаут е сложен и многопластов феномен, който не може да бъде преодолян с еднократни и несистемни решения. Няма универсални предписания, защото всяка организация има своята уникалност и специфика. Мерките за ограничаване на бърнаут трябва да бъдат проактивни, а не реактивни. В този контекст превенцията на синдрома, може да бъде разглеждана в два аспекта:

- работа със служителите, които са изправени пред риск от бърнаут;
- премахване или ограничаване влиянието на организационните фактори, които са предпоставка за възникване и развитие на професионално прегаряне и бърнаут синдром.

Ефективните организационни стратегии в управлението на стреса и превенцията на бърнаут¹⁹, обхващат система от целенасочени и последователни действия, като:

Изследване и оценка на рисковете за психичното здраве.

Съгласно нормативната рамка²⁰, работодателите са задължени системно да оценяват риска за здравето и безопасността на работещите, да планират, приоритизират, прилагат и контролират изпълнението на мерки за осигуряване

¹⁷ Психологическото благополучие на работното място е състояние на емоционален, психологически и социален комфорт, при което служителят е мотивиран, подкрепен и насърчен да реализира напълно своя потенциал (умения и способности), справя се успешно с ежедневните предизвикателства, съхранява психическото си здраве и устойчивост на стрес, работи продуктивно, отговорно и допринася за постигането на целите на организацията.

¹⁸ В контекста на съвременните работни процеси, колаборативното триене (collaborative friction) се отнася до трудностите, забавянията или конфликтите, които възникват, когато хора работят заедно по обща задача. Въпреки че терминът „колаборация“ предполага гладка работа, „триенето“ представлява бариерите, които правят сътрудничеството неефективно.

¹⁹ Проучване на добри международни практики и корпоративен опит в управление на стреса и професионалното изчерпване (бърнаут) на работното място, БСК, 2025, достъпно на сайта: <https://zaedno.bia-bg.com/analyse/burnout>

²⁰ Закон за безопасни и здравословни условия на труд <https://lex.bg/laws/ldoc/2134178305>, Наредба №5/11.05.1999 за оценка на риска <https://lex.bg/laws/ldoc/-549691391>

на здравословни и безопасни условия на труд. Проблемът в практиката е, че се акцентира на физическите рискове в работната среда и се подценяват социалнопсихологическите рискове, които са основният фактор за възникване на професионално прегаряне. Организацията трябва да разполага с ефективен модел за мониторинг, откриване, анализ и оценка на източниците на стрес и прегаряне в работната среда. За да работи този модел, е много важно всички служители да бъдат ангажирани и въввлечени в процеса. Необходимо е да се насърчава атмосфера на открита дискусия и свободен обмен на мнения и предложения по проблемите на стреса и прегарянето. Провеждането на организационни проучвания (източници на стрес, причини за негативни преживявания на работното място, степен на удовлетвореност и ангажираност, причини за текучество и др.) могат да предоставят обективна и надеждна информация при избора на ефективни стратегии за превенция на бърнаут.

Преосмисляне на очакванията към бизнес ефективността.

В последните години сме свидетели на преход от традиционния счетоводен модел за управление на компаниите към нов стратегически модел, който отделя внимание на интелектуалния капитал и обосновава необходимостта от неговото отчитане, анализ и оценка. Така се очерта необходимостта от въвеждане на нов, балансиран подход²¹ - стойностно базиран мениджмънт, при който се вземат под внимание както финансови, така и дългосрочни показатели при оценяване на бизнес ефективността. В условията на икономика базирана на знание, идеи, иновации и технологии, човешкият потенциал²² се превърна в решаващ фактор за създаване на добавена стойност, конкурентоспособност и успех в бизнеса. За да оцелеят, съвременните компании са принудени да преосмислят практиките си в управление на хора така, че да разполагат с приобщаваща и здравословна работна среда, която да стимулира способностите, енергията и отдадеността на служителите. Не може да се очакват устойчиви бизнес резултати без интервенция към факторите, създаващи риск от изтощение и прегаряне на служителите. Бърнаут разрушава физическите и духовни сили, които са в основата на човешкия потенциал. Ето защо, в дългосрочните показатели за бизнес ефективност започнаха да се прилагат и конкретни индикатори за състоянието на човешките ресурси, включително за здравето, работоспособността и благосъстоянието на работното място.

²¹ Каплан, Р, Нортън, Д, Балансиране система от показатели, Как да превърнем стратегията в действие, С, 2006

²² Човешки потенциал (от лат. potentia – сила, мощност) са насочени към дейността вродени и придобити възможности на човека. Съвкупност от средства, условия, познания, умения, способности, талант, интереси, мотиви, работоспособност и енергия за извършване на нещо. Под човешки потенциал в икономиката се разбира запасът от знания, здраве, умения, опит, които се използват от индивида за генериране на доход. Трябва да се отбележи, че това не е просто набор от знания и способности, които човек притежава. Човешкият потенциал е комбинация от физически и духовни сили на човека, които могат да бъдат използвани в интерес на самия човек, на организацията и обществото.

Одит на бизнес процесите с фокус върху работното натоварване и управлението на стреса.

Поставяне на хората преди процесите. Прецизно формулиране и обосноваване на целите и приоритетите. Възлагане на работа с ясно определени параметри (обем, срок, качество), съобразени с пазарните условия. Обеспечаване на необходимите условия и материални ресурси за изпълнение на възложената работа. Ограничаване на прекомерното натоварване и извънредния труд. Облекчаване на информационното пресищане и загубата на технологично време за второстепенни дейности. Намаляване на административната тежест и излишната документация, оптимизиране на ресурсите и разпределението на работата между отделните структурни звена. Подобряване на физическите условия на труд и въвеждане на мерки за здравословното използване на технологиите. Проактивно развитие на професионални умения за справяне с нови изисквания при организационни и технологични промени. Изключително полезно в одита на процесите и натоварването е внедряването на стандарт ISO 10075-1:2017²³. Стандартът дава принципи за проектиране и препроектиране на работни системи с оглед на психичното натоварване – от задачи, оборудване и работно място, до социални и организационни фактори. Акцентът е върху психичното натоварване, неговите ефекти и проектирането на работата, така че да се осигурят оптимални условия за здраве и безопасност, благосъстояние, производителност и ефективност.

Насърчаване на автономията и самоконтрола в работата.

Минимизиране на вмешателството в изпълнението, на строгото регламентиране и правила в работата. Насърчаване участието във вземането на решения. Своевременно предоставяне на обратна връзка за изпълнението. Въвеждане на ясни, обективни и колективно възприети критерии за оценка и възнаграждение. Използване на ефективни подходи и системи за материално и морално стимулиране и признание за усилията. Празнуване на краткосрочни победи и постижения.

Въвеждане на гъвкави режими на работа, почивки и отпуски, съобразени с потребностите на служителите.

Създаване на условия за самоконтрол на служителите върху графика на изпълнение на задачите си. Засилване на вниманието към спазването на необходимите почивки през работния ден и правото на „откъсване от работа“ в свободното време. Предоставяне на допълнителен платен отпуск и компенсации с неработни дни след интензивно натоварване. Пилотно въвеждане на четири дневна работна седмица.

Подобряване на организационните комуникации и атмосферата във взаимоотношенията.

²³ <https://www.iso.org/standard/66900.html>

Насърчаване на открит и свободен диалог. Повишаване на екипната ефективност, сътрудничеството и колегиалността. Засилване на социалната подкрепа. Развитие на здравословна надпревара в изпълнението на задачите. Конструктивно управление на конфликтите и различията. Внедряване на ефективни процедури за предотвратяване проявите на предразсъдъци, дискриминация и психологически тормоз на работното място.

Създаване на корпоративни програми за психично здраве и подкрепа.

Развитие на култура за здравословен начин на живот. Провеждане на информационни кампании за борба със стреса и промоции на психичното здраве. Обучение на служители и мениджъри в индивидуални копинг стратегии²⁴ и техники за разпознаване и управление на стреса и прегарянето в работата. Предоставяне на допълнителни пакети от здравни услуги, помощ от лицензирани терапевти, програми за уелнес²⁵, релаксация, физическа активност, фитнес, спорт, туризъм и пр. Насърчаване на вътрешно доброволчество и взаимопомощ между служителите, чрез развитие на фирмени програми за ментален коучинг²⁶, психологическо консултиране и взаимна подкрепа в преодоляването на стреса и прегарянето.

* * *

Бърнаут отнема най-способните и амбициозни хора. Той се храни от тяхната енергия, ентусиазъм, страст и трансформира тези позитивни качества в изтощение, раздразнение и разочарование. Компаниите, в които работят депресирани, преуморени и изтощени хора, нямат бъдеще. Но в симптомите на прегарянето има и нещо положително – те са сигнал, че нещо се случва, че здравето ни се превръща в заложник на амбициите. И може би настъпва моментът, в който трябва да осъзнаем, че не товарът в живота ни съсипва, а начинът, по който го носим. А какво е животът? Според американския писател и педагог пастор Чарлз Суиндол – *„в живота десет процента е това, което се случва и деветдесет процента – как реагираме на него“*. Не можем да променим посоката на вятъра, но можем да нагласим платната така, че да достигнем желаната цел. Дори и да нямаме пълен контрол върху обстоятелствата, имаме пълна власт върху начина, по който реагираме на тях.

²⁴ Индивидуалните копинг стратегии са свързани с уменията за справяне със стреса, чрез промяна в мисленето, самоконтрол върху начина на възприемане и развитие на здравословни реакции към източниците на тревога, напрежение и стрес в работата.

²⁵ Уелнес (wellness) е цялостен подход към живота, обединяващ физическо, психическо, емоционално и духовно благополучие. Това означава активно състояние на добро здраве, а не просто липса на болест, а постигано чрез съзнателен избор, здравословно хранене, движение и хармония между ум и тяло. Иначе казано - това е начин на живот, който балансира тялото и духа.

²⁶ Менталният коучинг е проактивен, целенасочен процес, който действа като „личен треньор за мозъка“, предназначен е да подобри производителността, благосъстоянието и умствените умения. Помага на хората да се справят със стреса, да повишат увереността си, да подобрят фокуса и да изградят устойчивост за ефективно справяне с напрежението. Използва се широко в спорта и бизнеса за превръщане на потенциала в постоянни резултати.