

STRESS MANAGEMENT AS A TOOL FOR PREVENTION OF BURNOUT SYNDROME³

Svilena Ruskova, PhD

Department of Management and Business Development

Faculty of Business and Management

“Angel Kanchev” University of Ruse

E-mail: sruskova@uni-ruse.bg

Ivalina Ruseva, PhD student

Department of Management and Business Development

Faculty of Business and Management

“Angel Kanchev” University of Ruse

E-mail: iruseva@uni-ruse.bg

Abstract: *In any organization, the effective use of human resources depends on quality management. In this context, this report examines issues related to stress management, outlines the main characteristics of stress and strategies for managing it, used as a tool against prevention of Burnout syndrome. Occupational burnout is the last stage as a result of excessively high levels of stress, and for this reason managing it is also a major prevention against burning and maintaining the efficiency of human resources.*

Keywords: *stress, stress management, burnout syndrome, prevention, organization, human resources*

ВЪВЕДЕНИЕ

В съвременния глобализиращ се свят, характеризиращ се с изключително интензивно развитие на науката, технологиите и свързаната с това структурна динамика на бизнеса, икономиката и конкуренцията на пазарите, изискванията на работните места към знанията, уменията и организационното поведение на служителите нарастват забележително, „обединявайки се в качеството си“ да предизвикват все повече стрес. Стресът обаче не е състояние, присъщо само на служителите, той се наблюдава и при работодателите. Успехът на всяка една организация е неизбежно свързан с провеждането на иновации. (Antonova, D., Stoycheva, B., 2016) Този факт може да провокира безпокойство сред ръководителите. Организациите са подложени и на все по-голям натиск да отчетат публично и прозрачно тяхното социално и екологично поведение. (Kunev, S., Kostadinova, I., Stoycheva, B., 2017) И това допълнително може да внесе още по-голямо напрежение. Наблюдават се динамични промени в икономиката на страната и те оказват съществено влияние върху човешките ресурси и тяхната система за управление в бизнес организациите. (Kanev, P., Hristova, V., Panteleeva, I., Ivanova, Z., 2012) Така изброените доводи аргументират факта, че стресът е неизбежна част от съвременните организации, която съпровожда, както служителите, така и управляващите в процеса на изпълнение на тяхната служебна дейност.

Високите нива на професионалния стрес и липсата на подходи за справяне с него от своя страна предизвиква и промяна в отношението на служителите към работата им, като същите постепенно губят увереността и стабилността на своето социално и материално положение. Оттук растат психичното и емоционалното напрежение, тревожността, увеличава се нивото на стрес, появяват се психосоматични проблеми и изтощение. Един от най-ярките примери за това как липсата на ефективни подходи за справяне с професионалния стрес може да повлияе деструктивно, както на организацията, така и на отделната личност е **„синдромът на професионално изчерпване“**, (*burnout syndrome*).

³ Докладът е представен с оригинално заглавие на български език: УПРАВЛЕНИЕТО НА СТРЕСА КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА ПРЕВЕНЦИЯ СРЕЩУ БЪРНАУТ СИНДРОМА.

Целта на настоящия доклад е да се изведат и обобщят основните теории и стратегии за управлението на стреса като последното бъде използвано в качеството си на инструмент за превенция срещу появата на синдрома на професионалното изпепеляване, защитавайки тезата, че бърнаут синдрома се разглежда не като резултат от професионалния стрес сам по себе си, а като последица от неефективното му управление.

ИЗЛОЖЕНИЕ

1. Какво представлява стреса и каква е връзката му с бърнаут синдром

Популярното разбиране на стресовото събитие е като нещо негативно за човека (болест, неприятности в работата, природни бедствия), но то може да бъде и положително преживяване. Например, новият дом или раждането на дете, носят със себе си промяна на статуса и нови отговорности. Повишението в работата, за някои хора може да бъде толкова стресово, както и съкращението. Всъщност **всяка промяна, към която трябва да се приспособи индивида, предизвиква стрес**. Заобикалящата среда постоянно изисква от хората да се адаптират и реадaptират към нея, следователно стресът следва да се разглежда като нормално психо-физиологично състояние на организма, което съпътства човека при различни промени на средата – положителни или отрицателни – и показва адаптивността на организма към тях, възможността на човек да ги преодолее.

Стресът се превръща в опасен и вреден, т.е. в дистрес, когато неговата продължителност, изисквания, интензивност, надхвърля възможности за приспособяване към новите условия – настъпват нарушения в адаптацията, което може да се окаже източник на нервно-психично напрежение и сигурен път към изпепеляването.

На стресът обаче може да гледаме и конструктивно. Положителният прочит го разглежда като равновесие между изискванията на заобикалящата среда и индивидуалните способности на човека за справяне с тези изисквания. Казано по друг начин, стресът може да се разглежда като мотивиращ инструмент, само ако е в разумни и поносими за индивида граници.

От тук следва да се обобщи, че за разлика от разпространеното схващане, стресът не е задължително негативно явление с неприятни последици. (Косев, Е., 2005) Понякога той може да произтича от очакваната или неочакваната поява на желани от индивида възможности. Разглежда в две форми, съобразно това дали предизвиква конструктивни или деструктивни изменения и бива:

- **Еустрес** – оценява се като общо изменение на физиологичното състояние при благоприятни въздействия.
- **Дистрес** – представлява неспецифична реакция на организма вследствие на неблагоприятни или вредни въздействия от средата.

Събитията, които хората възприемат като стресови, се наричат стресори. В тази тенденция едно и също събитие, в зависимост от човека (тип личност, култура, умения, нагласи, моментно състояние и др.) може да се интерпретира като заплашващо или не; да бъде преживяно като стресиращо със съответните негативни последици или да не окаже вредно влияние върху човека. Оттук начинът на отреагиране на стреса, определен в литературата като адаптация, следва да се разглежда и като водещ момент при неговото управление. (Savova, Z., 2012)

За един от **основните създатели на понятието** и теориите за стреса се приема канадския ендокринолог от австро-унгарски произход **Ханс Хуго Бруно Селие**. Той става известен с описанието на способностите на организма за реакция на въздействието и разделя адаптацията на три фази (Фигура 1.1.)

- **Първата фаза** е обозначена като *алармен стадий на тревога*, т.е. организмът мобилизира усилията си да се противопостави на стресора. Всеки организъм има различни ресурси за справяне. Ако стресорът е силен и продължителен и надхвърля възможностите на организма за справяне, се появяват характерни симптоми или ако

въздействието му стане несъвместимо с живота, организма загива. Според Селие ако организма не загине, настъпва втория етап.

- **Втора фаза** – на съпротива (*резистентност, адаптация*) – през тази фаза балансирано се мобилизират и изразходват всички достъпни адаптационни резерви на организма, като се поддържа съществуването му в условия на повишено изискване към неговите адаптационни системи. Когато стресорите действат дълго време настъпва третия етап.
- **Трета фаза** – на изтощение (*изчерпване*) – през тази фаза, в организма настъпват сигнали за несъответствие между изискванията на средата и възможностите на организма. Изчерпват се компенсаторните възможности. Появяват се симптомите от първата фаза, но разликата е, че човек не може да се справи сам и е необходима помощ от вън. (Savova, Z., 2012)



Фиг. 1.1 Синдром за адаптиране на човека към външни влияния (Selye, H., 1956)

За разлика от първата фаза, където стресорът води до активизиране на приспособителния потенциал на човека, при последната той е изчерпан. Така се поражда дистрес (силно вреден стрес), който в крайните си форми води до крайно **отслабване на физическите сили и работоспособността** на личността, в резултат на което настъпва нервно-емоционален срыв (**изпепеляване**). (Selye, H., 1974) Ето защо на прегряването се гледа като на психологически синдром, който възниква в отговор на продължително и силно въздействие на стресори от работната среда, а основни негови компоненти са изтощението, деперсонализацията и снижените лични постижения.

В работната среда едно такова продължително въздействие на стресорите води до стопяване на стремежите и работоспособността на служителите, отслабва работния им капацитет, наблюдава се апатичност към всички и всичко, колегите изглеждат досадни, ръководителите – несправедливи, условията – непоносими, а собствените възможности – ограничени. Тези промени влияят негативно и върху конкурентноспособността на организацията. Конкурентноспособността определя способността да се издържи и на конкуренцията в сравнение с аналогичните обекти – на вътрешния и/или на външния пазар. (Zafirova, C., 2009) Така изброените фактори оказват деструктивно въздействие върху цялостната работа на организацията като не само намаляват, но и влошават ефективността от дейността ѝ.

В научната литература професионалното прегряване се представя не като резултат от стреса сам по себе си, а като последствие от неговото неефективно управление и в подкрепа на това изследователите на синдрома представят някои от най-съществените разлики между стреса и бърнаут синдрома:

- При стрес хората са много по-загрижени, по-ангажирани и първите увреждания и изтощението са предимно физически.
- При бърнаут са характерни дезангажираността, „стопяването“ на надеждите и стремежите, незаинтересованост, а първите поражения са емоционални.

Това твърдение подкрепя и гореизложената теза, според която ключов фактор срещу появата на бърнаут е управлението на стреса. Самият той не може да бъде избегнат и с тази цел следва да бъде управляван така, че да се използва като мотивиращ инструмент чрез предотвратяването на високите му стойности и недопуснето появата на деструктивните му въздействия, манипулирайки го до такива нива, които поддържат работния тонус на служителите.

Оттук следва да се обобщи, че управлението на стреса в организациите е не само съществен елемент от цялостния процес на управлението, но и пряко кореспондиращо с ефективността от дейността на човешките ресурси и запазване на работоспособността им от една страна, а от друга – с тяхното здраве и благополучие като личности, поради което на него следва да се гледа като на най-съществения инструмент за превенция срещу професионално прегряване.

2. Подходи и стратегии за управление на стреса в организациите

Управлението на стреса в организациите цели той да бъде използван в положителния си аспект като естествена и продуктивна сила, а задачата е в зависимост от ситуацията да се създадат условия за манипулирането му до онези нива, които са функционални за индивидите и спомагат за повишаване на ефективността от дейността им, без от това да има психофизиологични вреди за тях. Обвързвайки това с представения от Х. Селие по-горе адаптационен период, то това би означавало, че за да се използват ефективно човешките ресурси в една организация, управлението на стреса следва да го поддържа до втората фаза на адаптация като не допуска стресорите да влияят на служителите продължителен период от време.

От друга страна неефективното управление на стреса в организациите на практика може да се прояви със следните симптоми:

- Отсъствия от работа и повишено текучество.
- Затруднения при спазване на срокове и проблеми с дисциплината.
- Намалена продукция или качество на продукцията и/или услугите.
- Повишени разходи поради компенсации или болнични и т.н.

Ето защо управлението на стреса играе съществена роля не само в превенцията срещу прегряването, но и в цялостния процес на управление, а изброените по-долу подходи биха подобрили, както конкурентоспособността, така и ефективността от дейността на организацията, правейки я много по-стабилна и рентабилна.

Цялостният процес по управление на стреса включва следните дейности: оценяване на индивидуалната позиция спрямо стреса на всеки един служител, постоянна оценка на индивидуалните и средови условия за потенциални източници на стрес, прилагане на стратегии за промяна нивото на стрес и оценка на ефективността на тези стратегии. В тази връзка са налице три възможности за управление на стреса. Първата се отнася до манипулация с възприетите и актуални изисквания на средата (**стратегии, свързани с уточняване на организационните стандарти**). Втората се отнася до действия за облекчаване на дисфункционалните отговори на стреса при подчинените (**стратегии, свързани с физиологичния, психичния и поведенческият отговор на стреса**). Третата възможност се отнася до оценката и следващите резултати от възприетите и актуални способности на подчинените (**стратегии, отнасящи се до възможностите на подчинените**).

На практика управлението на стреса е необходимост тогава, когато индивидуалното ниво на стрес при служителите не е в оптималната си точка. При първата възможност вниманието следва да се насочи към манипулиране на изискванията спрямо подчинените с цел подобряване на индивидуалното им постижение. Това става факт, когато се наблегне върху специфичността на задачата, на стандарта на изпълнение или на двете. Промяната в задачите

или процедурата по изпълнението им е един от начините за управление на стреса, като винаги, когато задачите или процедурата се променят, ръководителите трябва да планират мениджмънт на промяната, който включва обяснение на рационалното в промяната, преформулиране на целите и осъществяване на постоянна обратна връзка, за да се проследи ефекта от промяната. Комуникацията на ръководителите с подчинените е другият основен път за управление на нивото на индивидуалния стрес.

Възможни са обаче и индиректни подходи за редуциране нивото на стрес като промяна на средовите условия или манипулиране на системата за възнаграждения. (Stoqnov, I., 2012)

Управлението на стреса може да се оприе и на индивидуалните възможности на подчинените, като в случая стратегиите са насочени към промяна на възможностите им чрез обучение, квалификация и тренировки (промяна на актуалните възможности) или подобряване на самоувереността в процеса на изпълнение на задачите.

Използването на тези стратегии изисква ясна представа за актуалните възможности на подчинените, за възможностите, необходими за изпълнение на конкретната задача и несъответствието, което съществува между тях. Действията на ръководителите са насочени към коригиране на възможностите по посока на необходимите за целта. Това става чрез курсове, тренировки, подготовка и т.н.

В последната категория стратегии, свързани с физиологичния, психичния и поведенческия отговор на стреса могат да бъдат отнесени психорелаксационните техники като медитация, аутогенния тренинг, музикотерапия, спортни занимания, културно-масови занимания и др. Смисълът от използването на подобен вид техники се крие в това, че те водят до намаляване на възбудата в главния мозък, респективно тревожността като психичен фактор. В тази категория като техника за редуциране на стреса може да се посочи и социалната подкрепа. Тя е особено важна и жизненонеобходима в периода на първоначалната организационна социализация на служителите. (Stoqnov, V., 2008) (Rasheva, M., 2006)

От казаното до тук може да се обобщи, че управлението на стреса следва да се разглежда като система от усилия и процес на придвижване индивидуалното ниво на стрес до оптималната точка за максимизиране на постижението. В контекста на казаното следва да се посочи, че в случаите, когато е под оптималните си нива, повишаването му води до подобряване на постижението и обратно, в случаите, когато е над оптималните си нива, намаляването му води до повишаване на постижението. Тази концепция подкрепя и гореизложеното твърдение, че не всеки стрес е лош и индуцирането на стрес при определни случаи е част от лидерския процес.

ИЗВОДИ

На базата на теоретичния обзор в настоящия доклад могат да бъдат изведени следните конкретни изводи:

- Стресът е неизбежен спътник на нашето съвремие, ето защо и според създателят на понятието Ханс Селие, пълната му липса означава смърт. Той не би могъл да се елиминира, но може да се управлява така, че деструктивните му ефекти да бъдат превърнати в конструктивни такива, като едновременно с това се осигури и ефективна превенция срещу синдромът на професионалното прегряване;
- Във всяка една организация стресът може да бъде породен от много причини и да има разностранни ефекти, поради което и не съществува проста формула за неговото управление. В някои случаи най-добрата реакция може да бъде активни действия с цел промяна на ситуацията, в други – използването на техники, които биха подобрили възможностите на подчинените.
- Някои от инструментите за превенция срещу синдромът на професионално прегряване са: избор на ясни и безконфликтни цели, предоставяне на възможност за споделяне на мнение, обучение по време на работа, насърчаването на положителна обратна връзка и комуникация са някои от възможните инструменти за управление на стреса и превенция срещу професионалното прегряване.

- Изборът на представените по-горе инструменти трябва да бъдат съобразен на първо място с индивидуалните и културните различия на служителите.

REFERENCES

- Antonova, D., Stoycheva, B., (2016). Methods for testing the management process of new products developing in enterprises of manufacturing industry in Bulgaria. Analele Universității "Eftimie Murgu" Reșița. Fascicola II. Studii Economice, 2016. **(Оригинално заглавие: Антонова, Д., Стойчева, Б., 2016. Методи за изпитване на процеса на управление на нови продукти, развити в предприятия на производствената промишленост в България. Летописи на университета "Eftimie Murgu" Резита. Икономически изследвания на Фашикола II, 2016.)**
- Kanev, P., Hristova, V., Panteleeva, I., Ivanova, Z., (2012). Challenges for human resources. Dialogue Magazine, INI, Extraordinary Thematic II, August 2012. **(Оригинално заглавие: Кънев, П., Христова, В., Пантелеева, И., Иванова, З., (2012). Предизвикателства пред човешките ресурси. Списание "Диалог", ИНИ, Извънреден тематичен II, август 2012**
- Kocev, E., (2005). Potential sources of stress in a modern organization. Paper presented at the 44th Scientific Conference of the University of Ruse, Ruse. **(Оригинално заглавие: Коцев, Е., (2005). Потенциални източници на стрес в съвременната организация. Научни трудове на Русенски университет, Том 44)**
- Kunev, S., Kostadinova, I., Stoycheva, B., (2017). Business governance and corporate social responsibility in Bulgaria. Analele Universității "Eftimie Murgu" Reșița. Fascicola II Studii Economice, Anul XXIV. **(Оригинално заглавие: Кунев, С., Костадинова, И., Стойчева, Б., 2017. Бизнес управление и корпоративна социална отговорност в България. Летописи на университета "Eftimie Murgu" Резита. Икономически изследвания на Фашикола II, Година 2017)**
- Savova, Z., (2012). Prevention of stress and burnout syndrome. Simolini **(Оригинално заглавие: Савова, З., 2012. Превенция на стрес и професионално изчерпване. Издателство „Симолони“)**
- Selye, H., (1974). Stress without distress. Science and art **(Оригинално заглавие: Селие, Х., 1974, Стрес без дистрес. Издателство: Наука и изкуство)**
- Stoqnov, I., (2012). Stress in an organizational environment **(Оригинално заглавие: Стоянов, И., 2012. Стресът в организационна среда. Издание на СА „Д.А. Ценов“ Свищов)**
- Stoqnov, V., (2000). Managing stress in the organization. Socio-psychological aspects. **(Оригинално заглавие: Стоянов, В., 2000. Управление на стреса в организацията. Социално-психологически аспекти. Изд. ВИ**
- Stoqnov, V., (2008). The person in organization. Psiddo **(Оригинално заглавие: Стоянов, В., 2008. Човекът в организацията. Издателство: Псидо)**
- Rasheva, M., (2006). Cope with stress and depression. Sofia: Marin Drinov Academic Publishing House. **(Оригинално заглавие: Рашева, М., 2006. Справяне със стреса и депресията. София. Академично издателство „Марин Дринов“)**
- Zafirova, C., (2009), Assessment of the competitiveness of the organization, MANAGEMENT AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT 3-4/2009 (24). **(Оригинално заглавие: Зафирова, Ц., 2009. Оценка на конкурентноспособността на организацията. УПРАВЛЕНИЕ И УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ 3-4/2009 (24).**
- Selye, H., (1956). The stress of life, McGraw – Hill Publishing
<https://www.helpguide.org/articles/stress/stress-management.htm>, (Accessed on 20.09.2019)