

1 OSOBNOSŤ MANAŽÉRA A MANAŽÉRSKE KOMPETENCIE

Všeobecný encyklopedický slovník definuje **osobnosť** ako dynamický súhrn, celok, individuálnu jednotu duševných vlastností a procesov človeka, ktoré mu dávajú neopakovateľnú jedinečnosť (Paulička a kol., 2005).

Pojem osobnosť teda označuje psychiku človeka a zdôrazňuje na jednej strane jeho celistvosť a na druhej strane odlišnosť a jedinečnosť.

Štruktúra osobnosti predstavuje súbor a usporiadanie prvkov, z ktorých sa skladá, názory na to, čo všetko tvorí štruktúru osobnosti, sa však odlišujú. Môžeme konštatovať, že jednou z najčastejších interpretácií je súhrn schopností, temperamentu, záujmov a potrieb, charakteru a vôle. Rozdielnosť je predovšetkým v miere, akou sa na ich formovaní podieľa dedičnosť či vplyv sociálneho prostredia (Košč, 1994). Dá sa teda povedať, že vrodené vlastnosti výrazne ovplyvňujú štruktúru osobnosti každého človeka, nemenej významný vplyv na úspešnú prácu manažéra však bude mať aj to, ako tieto vlastnosti bude vplyvom sociálneho prostredia schopný rozvinúť a ako bude schopný a ochotný získavať ďalšie nevyhnutné znalosti, skúsenosti a zručnosti.

1.1 Osobnosť manažéra

Hlavný prínos poznania osobnosti manažéra je spojenie charakteru jeho osobnosti s manažérskou prácou, pretože manažér môže v závislosti od osobnostných charakteristík uplatňovať špecifický prístup k pracovným povinnostiam či k zamestnancom.

Množstvo autorov, venujúcich sa problematike manažmentu a špecificky definovaniu osobnostných charakteristík manažéra (Sedlák, 2012, Folvarczná, 2010, Armstrong, 2006, Veber, 2014, Porvazník, 2007), uvádza rôzne kategórie schopností, zručností a vlastností, ktorými by mal úspešný manažér disponovať, pričom najčastejšie sa vyskytujú osobné charakteristiky manažérov, ktoré možno rozdeliť do štyroch oblastí. Ich kombináciou možno vytvoriť špecifický **profil osobnosti manažéra**:

- **odborné znalosti o objekte riadenia** – predstavujú schopnosť manažérov používať špecifické vedomosti, techniky, metódy a postupy pri realizácii výkonných činností a procesov, najmä na prvej úrovni manažmentu, ako napríklad:
 - a) znalosti o technickej vybavenosti,
 - b) znalosti o používanej technológii,
 - c) znalosti o spracúvaných materiáloch,
 - d) znalosti o organizácii objektu,
 - e) schopnosť a zručnosť vo využívaní rôznych informačných technických prostriedkov;
- **interpersonálne zručnosti** – väčšinu úloh, ktoré manažéri plnia, musia realizovať prostredníctvom svojich zamestnancov. Preto sú pre nich interpersonálne zručnosti nevyhnutné. Na to, aby manažér mohol viesť svojich zamestnancov, je nevyhnutné, aby s nimi dokázal predovšetkým efektívne komunikovať a motivovať ich. Ako príklad možno uviesť:
 - a) talent viesť spolupracovníkov,
 - b) schopnosť presadiť sa – presvedčiť iných,
 - c) schopnosť orientovať sa v zložitých situáciách,
 - d) záujem spolupracovať,
 - e) kontakt so svetom,
 - f) schopnosť komunikovať,
 - g) schopnosť rozhodovať sa,
 - h) schopnosti internacionálnej (interkultúrnej) orientácie;
- **konceptné schopnosti a skúsenosti** – znamenajú schopnosť manažérov vidieť podnik ako systém, ktorý treba usmerňovať v záujme dosahovania strategických cieľov. Manažéri s konceptnými schopnosťami a zručnosťami vedia o všetkých podstatných aktivitách podniku, o ich prepojení, nadväznosti a vzťahoch, a dokážu jednotlivé aktivity účelne koordinovať. Príkladom môže byť:
 - a) myslenie v širších súvislostiach,
 - b) schopnosť plánovať,
 - c) schopnosť organizovať,
 - d) diagnostická schopnosť,
 - e) analytická celková predstavivosť,
 - f) tvorivosť,
 - g) schopnosť prijímať logické rozhodnutia,
 - h) vedomie rentability a jeho uplatňovanie v praxi;
- **výkonnostné predpoklady (schopnosť dosahovať vysoký výkon)** – v množstve žiaducich schopností, znalostí a zručností vystupujú v súčasnosti do popredia tie, ktoré umožňujú manažérom efektívne pôsobiť v dynamicky sa meniacich pod-

mienkach. Patria sem predovšetkým osobnostné danosti manažéra, vďaka ktorým môže dosahovať na manažérskej pozícii dobré výsledky práce, napríklad:

- a) vytrvalosť,
- b) schopnosť prekonávať prekážky, sledovanie a dodržiavanie vytýčených cieľov,
- c) lojálnosť k podniku,
- d) pozitívny vzťah k rozvoju podniku,
- e) ochota usilovne pracovať,
- f) záujem o vlastnú kariéru a rozvoj,
- g) schopnosť samostatne konať.

V poslednom období sa ustálil názor, že v rámci profilu manažéra veľmi výraznú rolu zohrávajú práve *osobnostné predpoklady zo skupiny interpersonálnych zručností*, a to preto, že tieto zručnosti v najväčšej miere ovplyvňujú mieru využitia potenciálu, ktorý sa ukrýva v ľudských zdrojoch podniku. Spomedzi interpersonálnych zručností sú vyzdvihované najmä tie, ktoré sú zamerané na interakcie manažéra s podriadenými.

1.2 Vodcovstvo a manažér ako vodca

V súvislosti s touto témou sa v odbornej literatúre objavujú pojmy vodca (líder) a vodcovstvo. Možno sa však stretnúť aj so stotožňovaním manažérskej funkcie vedenia ľudí a jeho tvorivej formy – vodcovstva. Vodcovstvo predstavuje špecifický vzťah vodcu a jeho nasledovateľov s vplyvom na dôsledky správania ľudí v podniku.

Vodcovstvo, resp. tvorivé vedenie predstavuje proces uplatňovania vplyvu vodcu na jeho nasledovníkov, pričom jeho právo viesť je nasledovníkmi dobrovoľne akceptované. Vodcovstvo sa flexibilne prispôsobuje konkrétnym situáciám, zahŕňa efektívnu komunikáciu, motiváciu a inšpiráciu ľudí k vynakladaniu ich najlepších schopností, tak aby boli schopní efektívne dosahovať ciele skupiny.

Vodca je vnímaný ako najlepší zo zamestnancov a zároveň ako jeden z nich. Štýl, ktorým vedie, závisí od vzniknutej situácie. Komunikácia medzi ním a nasledovateľmi je veľmi otvorená a efektívna. Zatiaľ čo samotný vodca sa snaží presvedčiť nasledovateľov, aby sa podieľali na dosiahnutí stanovených cieľov, on sám je flexibilný a disponuje mnohými víziami, čím posúva podnik vpred.

Vzhľadom na to, že nie všetci manažéri disponujú dostatočnou úrovňou interpersonálnych zručností, objavuje sa v odborných zdrojoch (Maxwell, 2008, Armstrong, Stephens, 2008, Tureckiová, 2007) špecifikácia prístupov manažérov, ktorí

2 OTVORENÁ KOMUNIKÁCIA

Umenie komunikovať sa stáva jednou z najdôležitejších zručností, resp. schopností manažéra, pretože práve komunikácia predstavuje najdôležitejšiu formu sociálnej interakcie. Výskumy ukazujú, že vrcholoví manažéri jej venujú približne 70 % svojho času, preto sa často považuje za jadro manažérskeho výkonu. Komunikácia je súčasťou všetkých manažérskych činností od plánovania, organizovania, zabezpečenia a udržiavania personálu, vedenia ľudí až po kontrolu, resp. spätnú väzbu, ale aj činností zameraných na udržanie dobrých vzťahov, definovaní žiaducich hodnôt či zabezpečenie pozitívneho vnímania podniku všetkými jeho stakeholdermi.

2.1 Efektívna komunikácia

Komunikáciu možno v jednoduchosti definovať ako:

- cestu, ktorou sa myšlienky, informácie a názory dostávajú z miesta ich vzniku k cieľu určenia,
- proces prenášania informácií od jednej osoby k druhej,
- akúkoľvek formu (verbálnu, neverbálnu, ústnu, písomnú...) prenosu informácií smerom od vysielateľa k prijímateľu,
- proces odovzdávania a prijímania informácií pri vzájomnom styku medzi ľuďmi (Čambál, Halenárová, 2006).

Komunikácia je teda dynamický proces, ktorý pomocou uplatňovaných zodpovedajúcich komunikačných systémov, foriem, kanálov a predovšetkým svojím obsahom (informáciami, myšlienkami, postojmi, predstavami atď.) sprostredkúva komunikačným partnerom všetky skutočnosti, ktoré je dôležité vedieť, pochopiť, intelektovo vlastniť, rozvíjať, oponovať atď. (Blašková, 2011).

Správna komunikácia by mala spĺňať dve základné úlohy:

- vymeniť medzi komunikujúcimi za určitú časovú jednotku čo možno najväčšie množstvo obsahu oznámení – *efektívnosť komunikácie*,
- prenášať oznámenia medzi komunikujúcimi vzhľadom na existenciu šumu (rušivých vplyvov) podľa možnosti s najmenšími stratami – *spolahlivosť komunikácie* (Porvazník, 2007).

Uvedené má ešte väčší význam v kontexte vzniku medzinárodných spoločností a partnerstiev, keď už nie je možné komunikáciu vnímať len v rámci hraníc, symbolov, zvykov, noriem a hodnôt krajiny, v ktorej bol podnik založený, ale treba sa

zamerať na komunikáciu komplexne, a to v kontexte jej efektívnosti a spoľahlivosti v rámci existencie všetkých odberateľsko-dodávateľských vzťahov. Pri interkultúrnej komunikácii je dôležité si ešte intenzívnejšie uvedomovať potrebu poznania a schopnosť používania symbolov (slová, obrazy, gestá alebo predmety, ktoré majú určitý význam iba pre tých, ktorí majú vedomosti o danej kultúre), vzorov (osoby žijúce alebo mŕtve, imaginárne alebo reálne, ktoré majú vlastnosti vysoko cenené v určitej kultúre, a tak slúžia ako modely správania) a rituálov (kolektívne aktivity) iných krajín, a teda ich kultúr (viac v kap. 11).

2.2 Manažérske komunikačné zručnosti

Manažérska komunikácia sprevádza výkon všetkých funkcií manažmentu, integruje ich do jedného celku, prostriedku, ktorý spája ľudí v podniku, aby mohli dosiahnuť spoločné ciele, a spája podnik s vonkajším prostredím. Manažér využíva komunikáciu pri kontakte s okolím podniku (napr. komunikácia z obchodnými partnermi), ale aj vo vnútri podniku (komunikácia s majiteľmi a so svojimi podriadenými).

Základným pracovným nástrojom manažéra je informácia a umenie efektívne komunikovať sa stáva nevyhnutným predpokladom úspešného zvládania manažérskej pozície. Manažér preto musí dodržiavať určité **zásady efektívnej manažérskej komunikácie**:

- jasné a stručné formulovanie hlavných myšlienok, príkazov a odporúčaní na riešenie problému alebo úlohy,
- aktívne počúvanie zamestnancov,
- tvorba kultúry otvorenej komunikácie v podniku,
- tvorba spätnej väzby (feedbacku) a informačnej siete (net-worku) v podniku,
- predvídanie a predchádzanie komunikačným konfliktom,
- výber komunikačných partnerov,
- výber komunikačných situácií,
- modelovanie komunikačného procesu,
- dodržiavanie komunikačnej disciplíny,
- profesionálne zvládnutie komunikačných bariér.

Ak by boli niektoré z uvedených zásad zanedbávané, zvýši sa predpoklad nekvality v komunikácii, čo môže spôsobiť množstvo problémov, a to od nesprávneho pochopenia zverených úloh až po negatívne ovplyvnenie organizačnej kultúry.

3 CIEĽAVEDOMÉ KOUČOVANIE

Koučovanie možno definovať ako umenie pomáhať a uľahčovať ľuďom uvoľniť ich potenciál s cieľom dosahovať zmysluplné a významné ciele (Rosinski, 2009). **Pri koučovaní ide o zmysluplný komunikačný proces** medzi koučovaným a koučom, pričom kouč by mal hovoriť približne 30 % času a koučovaný 70 % času. Koučovanie podporuje rozvoj osobnosti koučovaného, zvyšuje jeho sebavedomie a tým aj výkonnosť (Čempelová, 2011). Za podstatu koučingu považujeme podporu zamestnanca pri samostatnom kompetentnom výkone stále náročnejších úloh (Tureckiová, 2004). Koučing má formu dlhodobej interakcie medzi koučom a koučovaným, počas ktorej dochádza prostredníctvom rozhovorov a z nich vyplývajúcich akcií k zdokonaľovaniu oboch zúčastnených (Joniaková a kol., 2016). **Kouč vystupuje** ako poradca, pomocník, partner, oponent, tréner, mediátor, inšpirátor a hlavne ako sprievodca celým procesom.

Koučovanie spája v sebe dve dôležité dimenzie, a to učenie a motivačnú podporu. Je založené na dlhodobom vedení, podporovaní, povzbudzovaní a inšpirovaní koučovaných zamestnancov s cieľom pomôcť im získať, rozvinúť a uplatniť nové schopnosti (Urban, 2003). Koučovanie je založené na princípe *výhra, výhra, výhra*, pretože koučovaním by mal získavať koučovaný, podnik a takisto kouč (Suchý, Náhlavský, 2006, Tureckiová, 2004, Urban, 2003).

Koučovanie môže prebiehať tak individuálne, ako aj skupinovo, a koučom môže byť tak externý, ako aj interný zamestnanec, pričom býva zvykom, že stredný a vrcholový manažment býva koučovaný externými zdrojmi (tzv. exekutívny koučing) a prvolíniový manažment a výkonní zamestnanci sú koučovaní nadriadeným zamestnancom. Dokonca je možné, že človek dosiahne na zručnosť, keď je schopný koučovať sám seba. V prípade, keď manažér koučuje svojich podriadených, hovoríme skôr o spôsobe vedenia. Zvyčajne je takéto správanie dôsledkom toho, že manažér už prišiel do kontaktu s koučovaním a v rámci jeho kompetencií je spôsobilý vykonávať ho vo vlastnej réžii. Často sa však koučovanie zamieňa s mentorovaním, keď mentor priamo a aktívne odovzdáva svoje znalosti a skúsenosti mentorovanému a radí mu, ako konkrétne plniť určité úlohy, či ako sa správať v určitých situáciách. Takýto prístup nadriadeného je vhodný skôr pri adaptovaní nového zamestnanca, alebo zamestnanca meniaceho svoju pozíciu v podniku.

Základnou metódou, ktorú kouč využíva, je kladenie otázok s úmyslom dostať koučovaného k tomu, aby si sám odpovedal, lepšie spoznal sám seba a svoje okolie, stanovil si svoju víziu do budúcnosti, odvodil si z nej svoje ciele a následne ich začal krok po kroku naplňovať. Okrem otázok kouč využíva tiež **osobný príklad, poskytovanie spätnej väzby** (nielen ústnou formou, ale aj využívaním záznamu z videokamery či zvukového záznamu), **tréning zručností** a v neposlednom

rade **inšpiráciu** (Suchý, Náhlovský, 2006). Príkladom inšpirácie môžu byť napríklad krátke videá, ktoré vyrába spoločnosť Motiv P, nazvané *Manažérske príbehy*, resp. ich textové spracovanie publikované v rovnomennej publikácii od Hroníka (2012b).

Kouč musí byť silnou, zrelou sebedomou a pozitívne orientovanou osobnosťou, ktorá na sebe stále pracuje a učí sa tak z literatúry, ako aj z osobných a cudzích skúseností. Musí mať silný vnútorný záujem pomáhať ľuďom a dostatok životných a pracovných skúseností a životného optimizmu, aby mal z čoho rozdávať. Kouč musí žiť tým, čo hovorí, preto by mal byť pripravený plniť sľuby (zavolajte mi kedykoľvek, keď budete potrebovať, prídte, rád vám pomôžem, vždy si na vás nájdem čas...). Takisto musí vedieť otvorene hovoriť o veciach, tak ako sa mu javia, bez vnášania manipulatívnosti do odporúčaní. Ak chce kouč uspieť, musí sa vedieť vyjadrovať takisto neverbálne, musí byť empatický, tolerantný, trpezlivý a charizmatik. V neposlednom rade musí byť ochotný zostať v pozadí a nechať zať úspech koučovaným zverencom (Suchý, Náhlovský, 2006).

Zásady komunikácie kouča s koučovaným:

- Hovorí skôr pomalšie a zreteľne.
- Hovorí k veci, vyjadruje sa stručne a názorne.
- Uvádza príklady zo života, z pracovného aj súkromného – tomu rozumie každý.
- Nepoužíva menej bežné cudzie slová.
- Slovný prejav prekladá rečníckymi otázkami – čaká vždy pár sekúnd, či na ne odpovie niekto z koučovaných, inak na ne odpovie sám.
- Často používa výraz: „Aké z toho plynie poučenie?“ Vziať si z niečoho poučenie – to je predstupeň akcie alebo zmeny.
- Nehovorí vulgárne, ani žoviálne.
- Drží sa osvedčenej zásady, že dve-tri štipky humoru rozhodne neuškodí.
- Slovný prejav vždy sprevádza pozitívnym naladením a pokiaľ možno aj ľahkým úsmevom.
- Jeho slovný a do maximálne možnej miery aj neverbálny prejav je vedome riadený spôsob komunikácie. To znamená, že má svoj slovný aj neverbálny prejav pod kontrolou vedomia, nehovorí impulzívne, nenecháva sa pri komunikácii ovládať rôznymi emočnými pohnútkami.
- Nehovorí príliš a od veci.
- Dokáže sa rýchlo ospravedlniť, kedykoľvek povie niečo, čo sa druhej osoby očividne dotklo (Suchý, Náhlovský, 2006).

5 ZVLÁDANIE STRESU A RIADENIE VYUŽÍVANIA ČASU

Človek sa ocitne v strese, ak zažije väčší tlak, frustráciu alebo už citové nároky, než je schopný zvládnuť (Armstrong, 2006). V súčasnom „uponáhľanom“ období sa s pojmom stres stretávame veľmi často, preto je nevyhnutné poznať podstatu stresu, príčiny jeho vzniku a naučiť sa ho efektívne zvládať.

Manažéri väčšinu času pracujú duševne, a preto by mali zaradiť do svojho pracovného plánu aj odpočinok, aby predišli preťaženiu organizmu. Pre prácu manažérov a ich rozvoj je dôležité dobré fyzické aj psychické zdravie. Dlhodobé pôsobenie negatívnych vplyvov ako stres, vyčerpanosť či psychosomatické ochorenia vyvolávajú psychickú labilitu, čo spôsobuje fyzické ťažkosti. Predpokladom dobrého fyzického zdravia je dobrý psychický stav.

5.1 Príčiny vzniku a prejavy stresu

V súvislosti s pojmom stres sa v literatúre často objavujú s ním spojené špecifické termíny – *distres* a *eustres*.

Distres – je **negatívny, škodlivý a ničivý** stres (Večeřová Prochazková, 2004), ktorý sa treba naučiť primerane dávkovať; tento pojem sa používa pri označení tej najnepriaznivejšej stresovej situácie.

Eustres – je **pozitívny, povzbudzujúci a životne dôležitý** stres (Večeřová Prochazková, 2004), ktorý je vhodné vedome vyhľadávať (čím viac eustresu človek zažíva, tým sa stáva odolnejší voči distresu); príkladom eustresu môže byť stav radostného očakávania pozitívnej emocionálne ladenej udalosti (napr. príchod spriazneného človeka).

Stres je reakcia organizmu na interné a externé podnety (stresory) (Plamínek, 2013), ktoré dosahujú také hodnoty, že prekračujú fyziologickú kapacitu organizmu.

Stresory možno podľa ich podstaty rozdeliť do dvoch kategórií:

- **fyzikálne stresory** – stres vzniká ako dôsledok pôsobenia extrémnych fyzikálnych podmienok (napr. znečistenie ovzdušia, vibrácie, otrasy, katastrofy, nehody, úrazy, alkohol, nikotín, kofeín, drogy);

- **emocionálne stresory** – stres je dôsledkom neprimeraných psychologických a emocionálnych podnetov (napr. príliš vysoké aspirácie (očakávania, túžby), úzkosť, strach, nenávisť, nepriateľstvo, hnev, nedostatok spánku, nedostatok podnetov, obavy z porušenia zákazov atď.).

Porvazník (2007) uvádza ako najčastejšie príčiny vzniku stresu (stresory) na pracovisku:

1. Učenie sa (poznatky potrebné na realizáciu úlohy).
2. Termíny (externé tlaky na dodržanie času pri plnení úloh).
3. Spolupracovníci (konflikty, presadzovanie mocenských záujmov).
4. Hodnotenie výkonnosti (meranie pracovných výkonov).
5. Stabilita zamestnania (hrozba straty zamestnania).
6. Pracovné prostredie (hluk, teplota, osvetlenie).
7. Profesionálny rast.

Vzhľadom na uvedené môžeme skonštatovať, že ľudia sa stretávajú so stresormi takmer pri každej činnosti, ktorú vykonávajú, a miera ich negatívneho pôsobenia sa odvíja od veľkosti a frekvencie záťaže a od odolnosti jedinca. Manažéri sa stretávajú so stresom, ktorý priamo vyplýva z ich pracovnej náplne spojenej so značnou neurčitostou, z požiadavky rýchlo a efektívne rozhodovať a riešiť vzniknuté problémy, využívať dostupné príležitosti, z nevyhnutnosti vhodne komunikovať s podriadenými pracovníkmi a pod. Výkonní pracovníci sú vystavení stresu pri riešení podnikových problémov a zmien, konfliktov so spolupracovníkmi či nadriadenými a pod.

Príznaky stresu môžu mať rôzny charakter, pričom podľa Svetovej zdravotníckej organizácie sú rozdelené do troch skupín:

1. **fyziológické príznaky stresu** – búšenie srdca, bolesť za hrudnou kosťou, nechutenstvo alebo prílišné prejedanie sa, zvracanie, migréna, ekzémy, zvieravé pocity v hrdle, dvojité videnie, ťažké zameranie pohľadu na jeden bod a pod.;
2. **emocionálne – citové príznaky stresu** – prudké a výrazné zmeny nálady, nadmerné trápenie sa nad skutočnosťami, ktoré nie sú až také dôležité, neschopnosť prejavíť emocionálnu náklonnosť a spolicítenie s druhými, nadmerná starostlivosť o zdravotný stav a fyzický vzhľad, nadmerné snívanie a stiahnutie sa zo spoločenského styku, nadmerné pocity pretrvávajúcej únavy a ťažkosti pri sústreďení sa, zvýšená podráždenosť či úzkosť;
3. **psychologické príznaky stresu** – napríklad nerozhodnosť a stále sťažovanie si na niečo (niekoho), zvýšenie počtu absencií, zvýšenie úrazovosti, zhoršená kvalita práce, úsilie vyhýbať sa povinnostiam či zodpovednosti – výhovorky a klamstvá, závislosť od drog, zvýšená spotreba liekov na spanie alebo upokojenie, strata chuti do jedla alebo prejedanie sa, problémy so spánkom atď.

O veľkosti stresu v ľudskom organizme rozhodujú dve veličiny: **záťaž**, ktorá na organizmus pôsobí, a schopnosť organizmu túto záťaž znášať (**odolnosť**) (Plamínek, 2013).

Dlhodobé pôsobenie stresu má na človeka preukázateľne nepriaznivé účinky. Prejavy dlhodobého pôsobenia stresu na človeka však prichádzajú postupne. Existujú tri štádiá stresu, ktoré môžu spôsobiť psychosomatické ochorenia (Večeřová Procházková, Honzák, 2009):

ALARM ⇒ REZISTENCIA ⇒ VYČERPANIE

Dôsledkom dlhodobého pôsobenia nadmerného stresu sa môže u manažéra prejavíť tzv. **syndróm vyhorenia**. Potterová (1997) vo svojej publikácii *Jak se bránit pracovnímu vyčerpání* opisuje syndróm vyhorenia takto: „Práca sa stáva pre človeka otročinou a zamestnanie bolestnou prázdnotou. Po „bezduchom“ pracovnom dni sa ľudia cítia vyčerpaní a „prázdni“ a nemajú chuť sa vrátiť druhý deň do práce. Bezduchá práca ničí nadšenie tak dlho, až udusí motiváciu. Schopnosti a znalosti zostávajú nedotknuté, ale chuť podávať výkon klesá.“

5.2 Zvládanie stresu

Ak chce manažér podávať adekvátny výkon a predchádzať syndrómu vyhorenia, je nevyhnutné zamerať sa na zvládanie stresu, ktorý na neho pôsobí. Zvládnuť stres možno dvoma spôsobmi. Prvý spočíva v **ovplyvňovaní záťaže**, druhý v ovplyvňovaní **odolnosti človeka** voči stresu (Plamínek, 2013).

Zvládanie stresu – metóda 8P

- **poznanie** – poznávame, dozvedáme sa viac o príčinách, pôsobení a dôsledkoch stresu,
- **predikcia** – predvídanie stresových situácií,
- **prevencia** – predchádzanie stresovým situáciám,
- **príprava** – príprava na stresové situácie, ktorým sa nevieme vyhnúť,
- **prípravenosť** – pestovanie odolnosti voči stresu a snaha dosiahnuť stav prípravenosti organizmu čeliť stresu,
- **percepcia** – zmena vnímania stresu, vďaka ktorej môžeme vedome rozhodovať o povahe našej reakcie,
- **príklad** – ostatným ľuďom poskytujeme vzor (resp. vnímame ostatných ako vzory), ako sa v stresových situáciách správať,
- **poučenie** – môžeme sa pokúsiť zhodnotiť stres aj svoje správanie a vyvodíť z toho hodnotenia dôsledky ďalšieho postupu pri zvládaní stresu.