

# Self-management

## Pracovní sešit



Filozofická  
fakulta

Lucie Vavrysová  
Klára Seitlová

Listopad 2014

Univerzita Palackého v Olomouci,  
Křížkovského 10, 779 00 Olomouc, Česká republika

## Úvod do sebeřízení

Self-management se do českého jazyka překládá jako **sebeřízení**. Celkově je koncept self-management terminologicky velmi nejednoznačný. Brichcín (1999) uvádí, že k označení seberegulace používáme množství termínů, které se obsahově prolínají. Jedná se o termíny jako sebevedení, self-management, sebekontrola, vůle, chtění, atd. Dle Carvera a Scheiera (1998 in Vohs, & Baumaister, 2011) je seberegulace snaha změnit vlastní myšlenky, cítění a chování ve vztahu k vyšším cílům. Další z definic self-managementu je definice Milse (1983) a Gerherda (2007), kteří uvádí, že self-management je úsilí jedince kontrolovat své chování a to jak v životě, tak i v práci.

Je běžné, že jako zdraví jedinci vykonáváme v průběhu našeho života nějakou pracovní činnost. Efektivnost naší činnosti bývá ovlivněna tím, zda pro její uskutečňování máme dostatek vhodných subjektivních předpokladů a objektivních podmínek. Splnění obojího je nezbytné pro kvalitní a dlouhodobé vykonávání práce. Tak můžeme uspokojovat potřeby druhých, ale i potřeby naše v pracovním prostředí. To nám přirozeně nestačí, toužíme také po uspokojení v soukromém životě a po dosažení určité míry seberealizace v oblasti vztahové a vnitřní. Toužíme i po radosti a štěstí. Vše výše vyjmenované souvisí se **seberealizací**, kterou definujeme jako rozvoj a plné využívání schopností a vloh člověka. Seberealizaci pojímáme i jako jednu z nejvyšších sociálních potřeb (Hartl, & Hartlová, 2010). Naše seberealizace tak není spjata pouze s praxí, ale častěji i s dalšími oblastmi našeho života, jako partnerství, manželství, výchova dětí, volnočasové aktivity, aj. Avšak často i našemu pracovnímu uplatnění brání nevhodné řešení praktických otázek a každodenních situací v některé z uvedených oblastí soukromého života. Ke zvládnutí těchto oblastí nejsme nijak systematicky připravováni. Společnost prozatím nedokázala vybudovat systém sebeřízení, který by optimalizovala naši pracovní sféru s podmínkami našeho života (Bedrnová, Cipro, Franková, Jarošová, & Pauknerová, 2009).

### ***Poznámky:***

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Vnější zdroje a vnitřní dispozice

Self-management je pojímán jako velmi komplexní pojem, zahrnující mnoho oblastí lidského života. Sebeřízení je ovlivňováno jak vnějšími, tak i vnitřními faktory. Mezi **vnější** můžeme zahrnout například výchovu, učení, ad. K **vnitřním** řadíme osobnostní dispozice, dovednosti a schopnosti jako například cílevědomost, tvořivost, sebejistota, flexibilita,

motivace k činnosti, aj. Jak vnější zdroje, tak vnitřní dispozice mohou ovlivňovat naše chování a jednání. Pro optimální životní náplň je samozřejmostí pomalý přechod od vnějších způsobů řízení k vnitřním seberegulačním způsobům. Systém **vnitřních mechanismů** sebeřízení zahrnuje výběrovou orientaci, zaměřenost, postoje, hodnoty, paradigmatata a svědomí. V následujícím textu si jednotlivé pojmy blíže představíme. Pojem **výběrová orientace** se může týkat například jídla, kdy některé druhy jídla preferujeme a jiným se vyhýbáme. Podobně je tomu tak ve výběru prostředí nebo i osob. Jsou lidé, které bereme v úvahu a naopak lidé, které od počátku ignorujeme (Bedrnová a kol., 2009). V případě **zaměřenosti** jde o trvalejší zaměřenost jedinců ve vztahu k realitě. **Postoje** jsou určitými pravidelnostmi v pocitech a myšlenkách jednotlivce a v jeho predispozicích jednat vůči některým aspektům svého prostředí. Postoje mají tři hlavní složky: 1) afektivní složku, 2) kognitivní složku a 3) behaviorální složku. Hlavní částí afektivní složky jsou pocity. Součástí a středem zájmu kognitivní složky jsou myšlenky. Behaviorální složka představuje predispozice k určitému jednání. Někteří z autorů pro pojem postoj častěji užívají pouze afektivní a kognitivní složku. Chování a jednání je bráno jako výsledek postojů (Arnold, Silvester, Patterson, Robertson, Cooper, & Burnes, 2007). Dalším faktorem jsou **hodnoty**, které lze vymezit jako snahu hledat a pochopit objektivní význam různých skutečností s nalezením jejich individuálního smyslu. Jde o stanovení systému hodnot a z něho vycházející hodnotovou orientaci, která nám pomáhá pochopit objektivní význam, ale i subjektivní smysl. K dalším vnitřním seberegulačním způsobům patří **paradigmatata**. V rámci paradigmatu se sebeřízení projevuje nejzřetelněji, vystupuje jako produkt, stejně tak i jako spouštěč a hlavní regulační mechanismus. Po dobudování hierarchického systému sebeřízení se paradigma stává výkladem reality. Posledním seberegulačním faktorem je **svědomí**. K dosažení optimálního sebeřízení je nezbytné, aby se formovalo jádro naší osobnosti a to právě v podobě svědomí (Bedrnová a kol., 2009). Jednotlivé pojmy nedefinují systém mechanismu sebeřízení. Sebeřízením se pojmy stávají v okamžiku, kdy si jedinec uvědomí obsah těchto kategorií, protože teprve poté se může skutečně rozhodnout, zda něco udělá nebo ne. Výše uvedená koncepce je jedním z pohledů na mechanismy sebeřízení, která uvádí Bedrnová, Cipro, Franková, Jarošová, & Pauknerová (2009).

Jedním z úskalí tohoto konceptu je jeho popis od produktu, kterým je výběrová orientace, ke zdroji (hodnoty, paradigma, svědomí). Druhým zásadním úskalím konceptu je smíšení pojmů, které autoři užívají. Svědomí je definováno jako morální hodnocení vlastních činů, motivů a citů. Hodnoty a hodnotové normy jsou považovány za součást svědomí (Hartl, & Hartlová, 2010).

**Poznámky:**

---

---

---

---

---

---

---

---

Pro ukázkou vnějších zdrojů a vnitřních dispozic uvádíme koncepci **J. Rottera**, který současně s teorií sociálního učení uvedl i pojem „**místo kontroly**“ (**locus of control**). Existují dva typy osobnosti, osobnost s **vnitřním místem kontroly** (internalisté) a osobnost s **vnějším místem kontroly** (externalisté). Osoby s vnitřním místem kontroly věří, že jejich schopnosti, dovednosti, vůle, odvaha a další subjektivní dispozice mají vliv na dosažení cílů. Naopak osoby s vnějším místem kontroly věří, že jejich štěstí závisí na vnějších okolnostech a silách, jako například osud, náhoda, vyšší moc, aj. Prožívání místa kontroly souvisí s učením a získanými zkušenostmi. Pokud jsou naše zkušenosti kladné, působí příznivě na naši osobnost, posilují sebedůvěru, rozhodování a zvyšují motivaci. V případě negativních zkušeností se zvyšuje frustrace a naše sebehodnocení a sebeúcta jsou v ohrožení, což snižuje psychickou energii, činí problémy v rozhodování, oslabuje vůli i motivaci (Cakirpaloglu, 2012). „Prožitek vlastního působení na danou situaci představuje významný rozměr osobnosti. Pojem osobní kontrola zahrnuje subjektivní představy o vlastních možnostech rozhodovat a ovlivňovat významné aspekty života: štěstí, zaměstnání, finance, náklonnost určité osoby, vlastní nebo cizí nemoc či zdraví, činnost institucí, státních úředníků atd.“ (Cakirpaloglu, 2012, s. 152).



**Poznámky:**

---



---



---



---



---



---



---



---

## Seberozvoj

Součástí sebeřízení je i **seberozvoj**. Seberozvoj můžeme rozdělit na bezděčný a záměrný. Bezděčný seberozvoj znamená rozvoj našich dovedností a znalostí, kdy se neustále učíme a rozvíjíme sami sebe bez zaměření naší pozornosti na samotný průběh seberozvoje. V průběhu života postupně přebíráme odpovědnost za svůj vlastní život a tudíž i za svůj rozvoj a sebepoznání. Záměrný seberozvoj zdůrazňuje důležitost celoživotního učení, kdy je odpovědnost za samotný seberozvoj a celý proces učení přenesen na učícího se jedince.

Jedinec ve škole, v práci i v řízených volnočasových aktivitách získává celou řadu metod, které může využít k nalezení svých seberozvojových potřeb a přípravu plánu činností pro lepší implementaci požadované změny. Jedná se o klíčový přístup v rozvoji manažerů (Folwarczná, 2010). V rámci seberozvoje existuje několik možných postupů. Jedny z mnoha pokynů jsou například podle Sally Palmer (2011): 1) Staňte se žákem; 2) Převezměte odpovědnost za své učení; 3) Vytvořte si své vlastní potřeby pro osobní růst a lepší pracovní výkon; 4) Používejte flexibilní učební metody; 5) Zjistěte, která strategie učení je pro vás nejvhodnější a využívejte ji v seberozvoji. Dalším mnohem známějším modelem jsou Zásady osobního rozvoje Stephena Coveye (2006) neboli 7 návyků skutečně efektivních lidí.

### **Poznámky:**

---

---

---

---

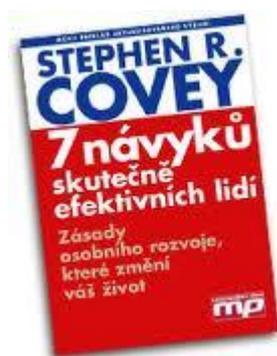
---

---

---

---

## 7 návyků dle S. Coveye (2006)



Návyk můžeme definovat jako průnik znalostí, schopností a tužeb. **Znalosti** popisuje teoretické paradigma neboli dovednost vědět co dělat a proč to dělat. **Schopnost** znamená umět to udělat a **touha** je motivace neboli chtění to udělat. Všechny tyto tři složky jsou důležité pro vytvoření návyku. Tím, jak rozvíjíme znalosti, schopnosti a tužby se zároveň zbavujeme omezení a dostáváme se na vyšší úroveň osobní efektivnosti. Spokojenost a štěstí je možné chápat i jako plod touhy a schopnosti obětovat to, co chceme nyní tomu, čeho chceme dosáhnout v budoucnu. Jedná se o rozvoj efektivnosti, ke kterému nám napomáhají právě návyky. Celkově nás tento přístup vede od závislosti k nezávislosti a nakonec k vzájemnosti. Závislí lidé potřebují někoho, kdo jim zajistí to, co chtějí. Závislími jsme například v raném dětství, kdy bez péče rodičů nebo našeho okolí jsme schopni přežít maximálně několik dní. Závislé paradigma nás vede k jednání typu: ty se o mě postaráš, ty jsi to neudělal, ty jsi za to vinen. Postupně, jak rosteme, se stáváme více nezávislími a to fyzicky, mentálně, emocionálně i finančně až se dokážeme postarat sami o sebe a začneme se řídit vlastními hodnotami. Jedná se o paradigma typu: já to dokážu, já jsem za to odpovědný, já si mohu zvolit. Jak dále rosteme a dozráváme, čím dál více si uvědomujeme, že vše kolem máš je vzájemně závislé. Zjišťujeme, že naše přirozenost, povaha i charakter mají co dělat s našimi vztahy k druhým lidem. Jde o paradigma typu: my to dokážeme, my umíme spolupracovat, my spojíme své úsilí, schopnosti a nadání, abychom vytvořili něco většího a lepšího, než bychom dokázali jako jednotlivci (Covey, 2006, Senge, 2007).

Definujeme sedm návyků efektivních lidí a k jednotlivým návykům podáme stručné vysvětlení. 1. návyk „**Principy osobní vize**“ představuje schopnost sebeuvědomování, jedná se o schopnost přemýšlet o tom, jak vlastně myslíme. Jedná se o schopnost specifickou pro člověka. Umožňuje nám zkoumání nás samotných, to ovlivňuje naše postoje a chování, ale i to, jak vidíme druhé lidi. 2. návyk „Principy osobního vedení“ reprezentuje heslo „**Začínajte s myšlenkou na konec**“. Vše v životě, co děláme, jak jednáme, se dá posuzovat v širším kontextu, neboli v obraze toho, co je pro nás nejdůležitější. Pokud se tímto heslem budeme řídit, můžeme se každý den přesvědčit, že děláme to nejlepší pro dosažení naší životní vize neboli toho co je pro nás nejdůležitější. 3. návyk „**Principy osobního řízení**“ vede k efektivnímu sebeřízení. Řízení znamená členění problému na části, analyzování situace, stanovení konkrétních kroků a jejich následnost a také časový plán konkrétních opatření. Součástí je time management 4. generace, který je prozatím nejvyšším stupněm time managementu. 4. Návykem jsou „**Principy vedení lidí**“ jde o paradigmatu lidské interakce. V případě, že chceme, aby lidé spolupracovali s cílem dosáhnout co nejefektivnějších výsledků, je dobré jednat způsobem výhra-výhra. Jedná se o model, ve kterém se jedinci zaměřují na hledání vzájemně prospěšných řešení ve všech směrech lidské interakce. 5. návyk „**Principy empatické komunikace**“ je návykem, kdy se snažíme opravdu pochopit, co nám daný jedinec chce sdělit. Nestačí pouze naslouchat, pro pochopení musíme i jednat. 6. návyk „**Princip tvůrčí spolupráce**“ vyjadřuje synergickou komunikaci neboli otevření své mysli, srdce, ale i vyjadřování nových alternativ, možností a voleb. Vzájemná výměna názorů a proniknutí do podstaty věci stimulují ochotu učit se a poznávat nové věci a tím i růst a rozvíjet se. Posledním 7. návykem jsou „**Čtyři dimenze obnovy sil**“. Jde o vyjádření energie, kterou vkládáme do osobního potenciálu ve čtyřech oblastech, kterými jsou fyzická, sociální, mentální a duchovní. Sedmý návyk znamená pravidelné a důsledné rozvíjení všech oblastí. Často jsme natolik zaneprázdněni dosahováním výsledků, že zapomeneme na udržování či zvyšování potenciálu dosahovat výsledků i v budoucnu (Covey, 2008, 2010). Pro hlubší porozumění danému tématu odkazujeme čtenáře na knihu Z návyků skutečně efektivní lidí. Zásady osobního rozvoje, které změní váš život od Stephena Coveye.

### **Poznámky:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## **Seberozvoj a změna**

Koncepcí **seberozvoje** existuje velké množství, výše v textu byly uvedeny jen některé z nich. Důležitým krokem před následováním některého z konceptů či pokynů, je zaměření se na samotný **proces změny**. Se seberozvojem automaticky přichází změna. Je potřeba si

uvědomit, že změnit můžeme pouze sami sebe. Změnu někoho druhého nemáme ve své moci, avšak často se o změnu druhých pokoušíme, a to jak v partnerských vztazích, tak ve vztazích pracovních. Je třeba přijmout vnitřní podstatu změny a zároveň i mezilidskou podstatu. Pokud změníme sami sebe a své chování, odrazí se tato změna v odlišném vlivu na ostatní a zároveň vytváří odlišné reakce od okolí (Folwarczná, 2010). Změnou se zabýval Kurt Lewin, který vytvořil **rovnici změny** a následně také celkový **model procesu změny**. Rovnice změny je  $F(D,V,S) > R$  kdy D označuje nespokojenost se současným stavem, V je vize budoucnosti a to, jak vidíme žádoucí stav a S označuje znalost prvních kroků. Na druhé straně rovnice stojí R, které označuje náklady na změnu a celkový odpor ke změně. Pokud je rovnice v rovnováze nebo převažuje pravá strana rovnice, je třeba přestoupit k modelu procesu změny. Model procesu změny sestává ze tří částí a navazuje na rovnici změny, kterou můžeme označit jako součást první fáze. Jednotlivými fázemi modelu jsou: **Rozmrazení – Posun (změna) – Zmrazení**. V průběhu počáteční fáze neboli rozmrazování dochází ke změně stávajících postojů a návyků. V průběhu této první fáze je nezbytné se seznámit se změnou, motivace ke změně, zvýšení síly pro změnu a snížení odporu. Následuje samotná fáze změny, kde je důležitá motivace pro nový přístup a jeho přijetí. Poslední fáze Zmrazování činí změnu trvalým stavem. Vytvoří se nové koncepce a cíle. Stejně tak jsou odměňovány dosažené výsledky. Při vytvoření nové koncepce a cílů se vyskytují nové možnosti narušení rovnováhy v rovnici změny což opět spouští koloběh procesu změn (Machan, 2012; Folwarczná, 2010). Samotný proces změny a adaptace se na změnu je důležitým krokem k seberozvoji. Uvědomování si změn a jejich povedení nás opět rozvíjí.

**Poznámky:**

---

---

---

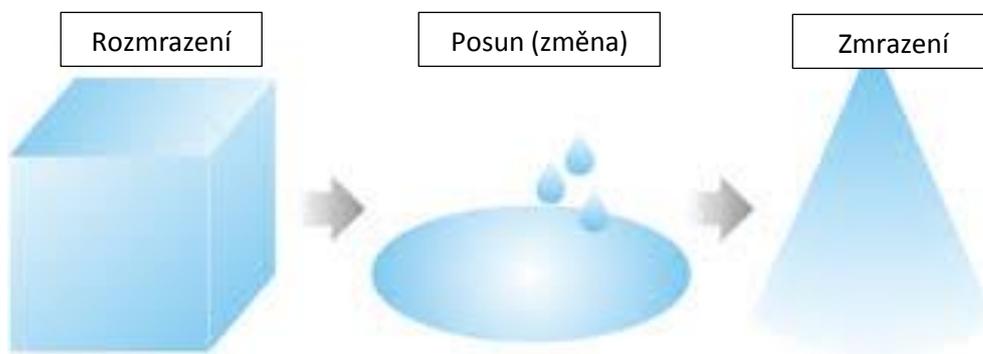
---

---

---

---

---



## Seberozvoj v rámci studia

Již v rámci studia máme několik možností k **seberozvoji**. Seberozvoj není pouhé navštěvování přednášek a učení se novým znalostem. Jedná se i o rozvoj nás samotných po duševní, mentální, sociální, ale i fyzické stránce. Při studiu je dobré se zamýšlet nad tím, jak zdokonalit vše co děláme (škola), ale také to co teprve budeme dělat (naše práce). Jedná se o znalosti a dovednosti, které si můžeme osvojit již v průběhu studia. Osvojení některých dovedností a návyků může být časově velmi náročné. Zde platí pořekadlo: „Čím dříve, tím lépe“. Mezi základní dovednosti, které si můžeme osvojit již v průběhu studia, patří například návyk systematicky pracovat, práce s texty, přiměřená sebe prezentace, zvládnutí alespoň jednoho cizího jazyka, způsobilost práce s PC, organizace vlastní práce i práce druhých, time management, využívání knihovny, internetu a dalších informačních zdrojů, aj. (Bedrnová a kol., 2009). Kromě těchto dovedností a návyků je samozřejmě vhodný i další rozvoj našich znalostí a celkově sebeřízení ve všech oblastech našeho života.

Jak jsme již předestřeli v úvodu, self-management je konceptem velmi širokým, do kterého lze zahrnout veškerá témata rozvoje, řízení a zdokonalování sebe samých. Uvědomění si našeho sebeřízení je podstatným krokem k našemu zdokonalení a rozvoji.

### ***Poznámky:***

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Cvičení

### **Johariho okno – model vnímání osobnostních vlastností z pohledu mého a z pohledu okolí**

*Autoři:* Joe Luft a Harry Ingham

Veřejná oblast: způsoby chování známé mě i okolí...

.....

Skrytá oblast: to co tajím...

.....

Slepá oblast: o čem já nevím, ale okolí to vnímá...

.....

Neznámá oblast: skutečnost neznámá mě i okolí...

.....

## Johari okno - oblasti chování



OUTDOORSOLUTIONS.CZ. Proč to děláme Johari okno. [online] (cit.5.4.2014)<http://www.outdoorsolutions.cz/cz/vzdelavani/proc-to-delame/johari-okno/>

### Seznam doporučené literatury

- Arnold, J.; Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C., & Burnes, B. (2007). Psychologie práce pro manažery a personalisty. Computer Press, a.s.
- Bedrnová, E., Cipro, M., Franková, E., Jarošová, E., & Pauknerová, D. (2009). Management osobního rozvoje. Duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl. Praha: Management Press
- Blatný, M. a kol. (2010) Psychologie osobnosti. Hlavní témata, současné přístupy. Praha: Grada Publishing, s.r.o.
- Bradberry, T., & Graves, J. (2013). Emoční inteligence. Praha: BizBooks

- Brichcín, M. (1999). *Vůle a sebekontrola. Teorie, metody, experimenty.* Praha: Karolinum.
- Buzan, B., & Buzan, T. (2012) *Myšlenkové mapy. Probudíte svou kreativitu, zlepšete svou paměť, změňte svůj život!* Praha: BizBooks
- Buzan, T. (2007). *Mentální mapování.* Praha: Portál
- Covey, S. (2008). *To nejdůležitější na první místo.* Praha: Management Press
- Covey, S. R. (2010). *7 návyků skutečně efektivních lidí.* Praha: Management Press
- Evangelu, J. E. (2009). *Diagnostické metody v personalistice.* Praha: Grada Publishing, s. r.o.
- Folwarczná, I. (2010). *Rozvoj a vzdělávání manažerů.* Praha: Grada Publishing, s.r.o.
- Gerhard, M. (2007). *Teaching Self-management: The Design and Implementation od Self-management Tutorials.* Ohio: Heldref Publications
- Hartl, P., & Hartlová, H. (2010). *Velký psychologický slovník.* Praha: Portál, s.r.o.
- Jarošová, E., Komárková, R., Pauknerová, D., & Pavlica, K. (2005). *Trénink sociálních a manažerských dovedností. Metodický průvodce.* Praha: ManagementPress
- Machan, R. (2012). *Management změny.* Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu
- Medland, M. (1990). *Self-management Strategies: Theory, Curriculum, and Teaching Procedures.* Santa Barbara: Praeer Publishers. Získáno z <https://www.questia.com/library/3855410/self-management-strategies-theory-curriculum-and> dne 16. 9. 2014
- Mills. P. K. (1983). *Self-management: Its Control asn Relationship to Other Organizational Properties.* Získáno z <http://amr.aom.org/content/8/3/445.short> dne 16.9.2014
- Palmer, S. (2011). *People and self-management.* New York: Routledge
- Plamínek, J. (2013). *Sebepoznání, sebeřízení a stres. Praktický atlas sebevládní.* 3. vydání. Praha: Grada Publishing, as.s
- Senge, P. M. (2007) *Pátá disciplína. Teorie a praxe učící se organizace.* Praha: Management Press.
- Suchý, J., & Náhlovský, P. (2012). *Pozitivní emoce: Jak je posilovat a rozvíjet v osobním i pracovním životě.* Praha: Grada Publishing s.r.o.
- Vohs, K. D., & Baumaister, R. F.(2011). *Handbook of self-regulation.* New York: The Guilford Press, p. 3 – 21
- Wilding, C. (2010). *Emoční inteligence: vliv emocí na osobní a profesní úspěch.* Praha: Grada Publishing, s.r.o.