

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra psychologie

METODA OSOBNOSTNÍ POKER JAKO NÁSTROJ ROZVOJE OSOBNOSTI

PERSONALITY POKER – A PERSONALITY
DEVELOPMENT TOOL



Bakalářská diplomová práce

Autor: **Ing. Božena Černá**

Vedoucí práce: **doc. PhDr. Matúš Šucha, Ph.D.**

Olomouc

2021

Děkuji svému školiteli doc. PhDr. Matúši Šuchovi, Ph.D., za pomoc při vedení bakalářské práce. Mé poděkování patří též týmu osobních bankéřek za spolupráci při získávání dat pro výzkumnou část práce.

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma: „Metoda Osobnostní poker jako nástroj rozvoje osobnosti“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne 10. 3. 2021

Podpis

OBSAH

Obsah	3
Úvod.....	5
Teoretická část	6
1 Životní spokojenost	7
1.1 Subjektivní <i>well-being</i> a jeho prediktory	8
1.2 Psychologický <i>well-being</i> a jeho prediktory	11
1.3 Rozdíly mezi subjektivním a psychologickým <i>well-beingem</i>	12
1.4 Ostatní prediktory <i>well-beingu</i>	13
2 Osobnostní rozvoj.....	14
2.1 Vymezení a nástroje osobnostního rozvoje.....	14
2.2 Význam her v osobnostním rozvoji dospělých	17
2.3 Hra Osobnostní poker	18
3 Leadership a zpětná vazba	20
3.1 Leadership – vymezení a rozdělení.....	20
3.2 360° zpětná vazba jako nástroj leadershipu	22
3.3 Ostatní nástroje leadershipu	25
3.4 Kompetenční model bankéře a leadership ve Společnosti.....	26
Empirická část.....	28
4 Výzkumný problém	29
5 Typ výzkumu a použité metody	31
5.1 Kvalitativní část výzkumu.....	31
5.1.1 Polostrukturované rozhovory.....	31
5.1.2 Formulace výzkumných otázek	33
5.2 Dotazník životní spokojenosti, formulace statistických hypotéz.....	33
6 Sběr dat a výzkumný soubor	36
6.1 Postup sběru dat	36
6.1.1 První kolo hry, první administrace dotazníku.....	36
6.1.2 Druhé a třetí kolo hry	37
6.1.3 Čtvrté kolo hry, druhá administrace dotazníku.....	37
6.2 Výzkumný soubor	38
6.3 Etické hledisko a ochrana soukromí	39
7 Práce s daty a její výsledky	40
7.1 Kvalitativní část výzkumu.....	40

7.1.1	Chronologický postup zpracování dat	40
7.1.2	Kazuistiky bankéřek	44
7.2	Kvantitativní část výzkumu.....	49
7.2.1	Hypotézy H1–H4	49
7.2.2	Hypotéza H5	51
8	Diskuse	53
8.1	Osobnostní poker jako nástroj zpětné vazby.....	53
8.2	Sekundární efekty aplikace metody Osobnostní poker	55
8.2.1	<i>Team building</i>	55
8.2.2	Pracovní výkon	55
8.2.3	Iniciativa osobnostního rozvoje, životní spokojenost.....	56
9	Závěr.....	59
10	Souhrn.....	60
	Literatura.....	64
	Přílohy.....	73

ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je aplikace hry Osobnostní poker jako metody předávání zpětné vazby v konkrétním pracovním týmu. Jedním z moderních nástrojů v oblasti leadershipu je tzv. 360° zpětná vazba, při níž jsou do hodnocení zaměstnance zapojeni nejen jeho nadřízení, ale též kolegové a podřízení.

Literatura upozorňuje na některé problémy, které s předáváním zpětné vazby souvisejí a které mohou v rámci leadershipu přinést nežádoucí výsledky. S ohledem na proměňující se charakter pracovního trhu neustále narůstá význam individuálně orientovaného transformačního leadershipu, v němž má zpětná vazba zásadní význam. Protože 360° zpětná vazba přináší četné výhody (zejména získání informací od většího počtu pozorovatelů, maximalizace intenzity sdělované informace), těší se tato metoda úspěšnosti v řadě velkých firem. Intervenční metody zkvalitňující zpětnou vazbu byly v rámci výzkumu v minulosti hodnoceny, autoři však upozorňují na trvalý nedostatek podrobných studií zaměřených na individuální osobnostní rozvoj.

Protože hra Osobnostní poker je velmi slibným nástrojem předávání zpětné vazby, nabízí se její využití k řešení některých problémů v předávání zpětné vazby mezi kolegy v rámci týmu. Cílem této práce je proto ověřit potenciál metody pro tento účel a podat podrobný popis výsledku aplikace této metody na konkrétním pracovním týmu v průběhu jednoho roku. Souvisejícím cílem je ověření efektů, které jsou v souvislosti se zkvalitněním zpětné vazby zmiňovány v literatuře (*team building*, zlepšení pracovního výkonu, zvýšení zájmu o osobnostní rozvoj přispívající ke zvýšení životní spokojenosti).

Aplikace hry Osobnostní poker byla provedena v týmu 8 osobních bankérek zaměstnaných na olomoucké pobočce bankovní Společnosti. Pro anonymizaci jsou v celém textu práce používána blíže neurčená označení „Společnost“ a „bankéřka č. X“. Na této pobočce sama působím jako ředitelka, motivací pro tento výzkumný problém tedy pro mě byl také vlastní zájem o zpětnovazebné nástroje. Zmíněný tým je veden manažerkou, která mi pomohla s výběrem účastnic výzkumu.

V teoretické části práce je pojednáno o aspektech životní spokojenosti, jejíž součástí je též osobnostní rozvoj. Tomuto konstruktu je věnována zvláštní kapitola, v níž je rovněž popsán současný pohled na význam her v osobnostním rozvoji dospělých. Poslední teoretická partie se zabývá koncepty leadershipu s důrazem na současné otázky v problematice zpětné vazby.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ŽIVOTNÍ SPOKOJENOST

Od roku 1948 definuje Světová zdravotnická organizace zdraví jako „stav úplné tělesné, duševní a sociální pohody a nikoliv pouhé nepřítomnosti nemoci či vady“ (WHO, 2006, 1). Pojmy zdraví, štěstí, radost, láska a optimismus tvoří v současné době základní východiska pozitivní psychologie, která opouští tradičně-psychologický důraz na patologické jevy a usiluje o studium pozitivních emocí, životních zážitků a zkušeností (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Na druhou stranu již v druhé polovině dvacátého století bylo věnováno značné úsilí vymezení a měření konstruktů dnes běžně označovaného jako *well-being* (Lent, 2004).

Během tohoto období vznikly dvě hlavní kategorie pojetí pojmu *well-being*, označované jako přístup hédonický a eudaimonický (Cooke et al., 2016). Hédonický pohled se zaměřuje na pocity radosti a osobní spokojenosti, zatímco eudaimonický pohled operuje s širším spektrem domén, které společně zahrnují naplnění veškerého lidského potenciálu (Ryan & Deci, 2001). Podle Ryana a Deciho (2001) se tyto dva pohledy liší ve svém chápání podstaty člověka a podstaty dobré lidské společnosti. Kromě toho se též diferencovaly koncepty subjektivního a psychologického *well-beingu* (Lent, 2004) Zastánci psychologického směru kritizují omezené teoretické základy subjektivního *well-beingu* (Ryff, 1989). V následujících podkapitolách budou shrnuty hlavní modely, které byly v průběhu historie v rámci zmíněných konceptů *well-beingu* zavedeny. Ještě předtím zmiňme dva obdobné a související pojmy, s nimiž se v literatuře pracuje.

Kvalita života (angl. *quality of life*) je mnohými autory považována za synonymum *well-beingu*. Svou širší obsahovou náplní však zasahuje i do oblastí sociologie a zejména lékařství (Cooke et al., 2016). Pojem je definován Světovou zdravotnickou organizací jako „způsob, kterým člověk vnímá své postavení v životě v kontextu kultury, ve které žije, a ve vztahu ke svým cílům, očekáváním, životnímu stylu a zájmům“. Podle této definice jsou též vytvářeny psychometrické testy stanovující index kvality života (WHOQOL Group, 1998, 1).

Poněkud vágněji je vymezen pojem *wellness*, kterým se opět rozumí multidimenzionální holistické pojetí životní spokojenosti (fyzické a duševní zdraví, pocit integrované osobnosti) (Roscoe, 2009). Každý ze čtyř uvedených konstruktů (hédonický a eudaimonický *well-being*, kvalita života a *wellness*) se odlišuje zaměřením na určité pozitivní dimenze lidského prožívání a jednání, nicméně řadu aspektů tyto konstrukty inherentně sdílí (Cooke et al., 2016).

1.1 Subjektivní *well-being* a jeho prediktory

Koncept subjektivního *well-beingu* (též emocionálního *well-beingu*) vyvstal z hédonického přístupu. První klíčovou teorií v rámci tohoto přístupu byla teorie Dienera et al. (1985), která předpokládala, že subjektivní *well-being* je dán třemi zvláštními a souvisejícími složkami – životní spokojeností, pozitivními emocemi a absencí negativních emocí. Výsledkem této teorie byl rovněž návrh rozšířené Škály životní spokojenosti SWLS (z angl. *Satisfaction With Life Scale*). O několik let později byla navržena obdobná Škála pozitivního a negativního afektu PANAS (z angl. *Positive and Negative Affect Schedule*) (Watson et al., 1988). Uvedené škály měří kromě životní spokojenosti a poměru pozitivních/negativních emocí také kognitivní a afektivní dimenze subjektivního *well-beingu* (Lent, 2004).

Prvním úskalím škál SWLS a PANAS je inherentní předpoklad oddělení kognitivní a afektivní dimenze. Schwarz a Strack (1999) vysvětlují, že participant během vyplňování škály kognitivně pracuje se svými afektivními zkušenostmi, ale zároveň pocitově shrnuje svůj celkový dojem z různých oblastí svého života, přičemž se do tohoto hodnocení promítají dlouhodobě i krátkodobě dostupné informace. Autoři zároveň namítají, že samotná spokojenost je výsledkem jak afektivního, tak kognitivního procesu.

Řada výzkumů se dále zabývala vzájemnými vztahy mezi konstrukty, které uvedené škály pojímají jako oddělené. Diener et al. (1985) především vnímají životní spokojenost a poměr pozitivních/negativních emocí za teoreticky oddělitelné. Korelace mezi těmito dvěma veličinami ukázali na různých souborech Lucas et al. (1996). Naopak nízké korelace byly tamtéž zjištěny mezi pozitivními a negativními afekty. Tímto byl podpořen již dříve prezentovaný argument, že obojí vychází ze vzájemně nezávislých afektivních dimenzí (Watson et al., 1988).

Z časového hlediska lze subjektivní *well-being* posuzovat jako a) globální (bez časového vymezení, popř. hodnocení obvyklého stavu), b) denní nebo průběžný (např. za poslední týden, měsíc), nebo c) aktuální (Lent, 2004). Diener a Lucas (1999) tvrdí, že globální subjektivní *well-being* je stabilní a je ze značné části determinován osobnostními předpoklady, jako např. extravertizací a neuroticismem. Krátkodobější hodnocení *well-beingu* jsou méně stabilní a méně závislé na osobnostních rysech – naopak jsou více ovlivnitelné situačními faktory a životními událostmi. V tomto ohledu je pak možné *well-being* hodnotit kontextuálně s jednotlivými životními oblastmi či rolemi (práce, škola, vztahy aj.).

Předmětem výzkumu proto bylo též studium korelací celkového *well-beingu* a spokojeností s jednotlivými životními oblastmi. Tyto korelace se ukázaly být mírné až silné (Kozma et al., 2000). Metaanalýzou Taita et al. (1999) byla např. zjištěna korelace pracovní spokojenosti a celkové životní spokojenosti $r = 0,44$. Schwarz a Strack (1999) nicméně namítají, že oba jmenované konstrukty jsou odlišné svou podstatou.

Studovány byly též kauzální vztahy mezi oblastně-specifickou a celkovou spokojeností. Některé studie ukázaly na obousměrný až ekvivalentní vztah mezi životní a pracovní spokojeností v témže časovém okamžiku, ačkoli jako predominantní se ukázal směr, v němž celková spokojenost implikuje spokojenost pracovní (Judge & Watanabe, 1993). Přestože na základě tohoto výsledku se lze domnívat, že celkově spokojení lidé mají větší tendenci být spokojeni také v práci, lze podle jiných autorů představu vzájemně oboustranného vztahu brát stále v úvahu (Rain et al., 1991).

Souvislost demografických proměnných (pohlaví, věk, rasa, status, příjmy aj.) s celkovým subjektivním *well-beingem* se ukázala být poměrně složitá. DeNeve (1999) zjistil, že jednotlivé proměnné vysvětlují 3 % a menší podíly rozptylu pocitu štěstí nebo životní spokojenosti, přičemž dohromady tyto proměnné vysvětlují 8–15 % rozptylu. Tyto výsledky naznačily, že samotné demografické ukazatele hrají pouze málo významnou roli v celkovém vnímaném *well-beingu*.

Například příspěvek manželství do celkového subjektivního *well-beingu* je obtížně hodnotitelný, neboť je výrazně ovlivněn souvisejícími faktory (např. materiální zázemí, emoční podpora, pocit sounáležitosti) (Argyle, 1999). Na druhou stranu mohou tyto související faktory vykazovat silnější korelace s celkovou životní spokojeností než demografické proměnné samy o sobě. Například spokojenost s finanční situací, s manželským životem a s prací dosahují výrazně větších korelací než samotný příjem, rodinný stav nebo zaměstnanost (Argyle, 1999; Kozma et al., 2000).

Dodejme, že zmíněné úvahy o vlivu osobnostních rysů na globální subjektivní *well-being* byly rozvinuty ve studium přímého vlivu genetických faktorů. Lykken a Tellegen (1996) ukázali na výzkumu dvojčat, že až 80 % rozptylu v tomto globálním *well-beingu* lze přisoudit dědičnosti. Analogicky další autoři považují samotný *well-being* za osobnostní rys. Například McCrae a Costa (1991) uvádějí, že osobní štěstí i emoční reakce lze chápat jako reflexe dlouhodobých osobních dispozic.

Podobně jako osobnostní rysy se jako stabilní prediktory *well-beingu* ukázaly kognitivní proměnné (Lent, 2004). Mezi tyto kognitivní proměnné jsou řazena a) přesvědčení a sebekontrola, b) očekávání do budoucna a c) osobní cíle. Tyto proměnné inherentně obsahují charakteristiky, které bývají považovány za stálé. V případě skupiny a) jsou těmito proměnnými např. vědomá sebekontrola, *locus of control*, kompetence a zvládání vlivů prostředí (Lightsey, 1996). Na druhou stranu je mezi tyto proměnné řazena též *self-efficacy*, tj. sebedůvěra ve vlastní schopnosti jednat způsobem potřebným k dosažení určitého cíle (Bandura, 1997).

Druhá skupina kognitivních proměnných, tj. očekávání do budoucna, zahrnuje osobní představy o budoucích podmínkách vlastního života (např. očekávání pozitivních i negativních životních událostí). V tomto ohledu bývá odděleně diskutován dispoziční a naučený optimismus/pesimismus (Lent, 2004). Dispoziční postoje se vztahují k těm okolnostem, jimž bude člověk v budoucím životě vystaven. Tyto postoje mají časově stabilnější charakter podobný osobnostním rysům a obecně v nich lze pozorovat větší tendenci k očekávání pozitivních událostí (Carver & Scheier, 2002). Na druhou stranu naučené postoje jsou více vázány na očekávání týkající se specifických situací a jsou dynamičtější (Bandura, 1986).

Cíle se jako třetí skupina kognitivních proměnných vztahují k odhodlání člověka splnit určitý záměr nebo udržet si určitou úroveň výkonu (Bandura, 1986). I v této kategorii jsou vyčleňovány dynamické kontextuální cíle (záměr k provedení určité činnosti nebo jejich sekvence) a dlouhodobější cíle s charakterem osobnostních rysů (motivační tendence a orientace, založené na osobních hodnotách a individuálních motivech). Druhé jmenované cíle mohou ovlivňovat lidské chování na nevědomé úrovni (Lent, 2004).

Specifičtěji pak byla pozornost výzkumu zaměřena na studium vztahů mezi mnoha aspekty cílů a *well-beingem* – např. přítomnost/absence cíle, důležitost cíle, odhodlání vůči cíli a pokroky při jeho plnění. Jako spolehlivý prediktor subjektivního *well-beingu* se takto např. ukázalo vnímání tendence ke splnění stanoveného cíle (Ryan & Deci, 2001). Diener a Lucas (1999) dokonce tvrdí, že pocit z vnímaného pokroku může být více uspokojivý než samotné splnění cíle. Jako důležitý se též ukazuje charakter samotného cíle – například více přispívají cíle spojené s osobními motivy a hodnotami, cíle spojené se seberealizací (více než cíle s vnější odměnou), cíle představující větší výzvu. Naopak menší efekty byly pozorovány u cílů týkajících se eliminace určitého chování (např. stydlivosti) (Lent, 2004).

1.2 Psychologický *well-being* a jeho prediktory

Psychologické pojetí *well-beingu* vychází z eudaimonických představ. Klíčovou postavou pro rozvoj tohoto proudu byla Carol Ryffová, podle níž má subjektivní *well-being* založený na měření afektivních vlastností omezené teoretické opodstatnění a zanedbává důležité aspekty pozitivního prožívání lidského života (Ryff, 1989). Ryffová takto dospěla k širší definici *well-beingu*, podle které je *well-being* „*snahou o dokonalost, která představuje naplnění skutečného potenciálu jedince*“ (Ryff, 1995, 719). Podle Ryffové tak není štěstí hlavním posláním, nýbrž vedlejším produktem spokojeného života.

Podle uvedené definice dospěla Ryffová (1989) k šesti škálám psychologického *well-beingu*: autonomie, schopnost zvládat vlivy prostředí, osobnostní rozvoj, pozitivní vztah k druhým, smysl života a sebedřívětí. Ukázala, že jmenované škály silně korelují s celkovou životní spokojeností. Později spolu se Singerem (1998) zjistila, že škála smyslu života a pozitivního vztahu k druhým jsou ostatním škálám svou důležitostí nadřazené.

Alternativní popis přinesla teorie sebedeterminace prezentovaná Ryanem a Decim (2000). Tato teorie klade do popředí tři základní psychologické potřeby – potřebu autonomie, kompetence a vztahů s druhými lidmi. Tyto potřeby jsou úzce spjaty s dimenzemi popsányými Ryffovou. Rozdíl v uvedených teoriích spočívá ve významu zmíněných eudaimonických konstruktů. Zatímco Ryan a Deci pokládají tyto konstrukty za prediktory *well-beingu*, Ryffová považuje uvedených šest dimenzí za kritéria *well-beingu* i sebe navzájem (tj. dimenze jsou jak prediktory, tak výstupy *well-beingu*). Výzkumy také ukázaly souvislost mezi uspokojením potřeb teorie sebedeterminace a afektivními indikátory *well-beingu* (Sheldon et al., 1998).

Kromě dimenzí navržených Ryffovou byly v dalších letech doplněny některé další – například srozumitelnost životních cílů (McGregor & Little, 1998), vitalita a pocit energie (Ryan & Frederick, 1997) a seberealizace (Ryan & Deci, 2000). Tato doplnění obvykle navazují na humanistická pojetí seberealizovaných jedinců, např. podle Maslowa (1968). Celkově proto v eudaimonickém přístupu nepanuje všeobecný konsensus o zahrnovaných škálách jako v případě přístupu hédonického (Lent, 2004).

Podobně jako v případě subjektivního *well-beingu* byla studována závislost psychologického *well-beingu* na demografických proměnných. Např. Ryff a Singer (2002) pozorovali, že škály smyslu života a osobnostního rozvoje s věkem klesají, zatímco schopnost zvládnání vlivů prostředí a autonomie roste – tyto efekty však byly poměrně slabé.

1.3 Rozdíly mezi subjektivním a psychologickým *well-beingem*

Věnujme nyní pozornost dalším podobnostem a rozdílům mezi subjektivním a psychologickým pojetím *well-beingu*. Pro účely dalšího textu považujme označení „subjektivní“ *well-being* a „hédonický“ *well-being* za synonymní, analogicky totéž pro „psychologický“ a „eudaimonický“ *well-being*.

V první řadě jmenujme určitý paradox obsahové náplně obou přístupů. Zatímco hédonický *well-being* zahrnuje pocity štěstí, klidu a absence problémů, eudaimonický pohled zahrnuje touhy po osobnostním růstu a rozvoji, které mohou vyžadovat nasazení a úsilí. V rámci eudaimonického *well-beingu* je tedy člověk sice také motivován k dosažení štěstí a minimálního neklidu, nicméně zároveň usiluje o naplnění cílů, které s sebou mohou přinášet stresující situace (Waterman, 1993). Tento paradox je tedy odrazem oboustranného rozporu mezi štěstím a rozvojem – příjemných věcí člověk v životě mnohdy nedosáhne snadno, naopak krátkodobě uspokojivé prožitky nemusí být z dlouhodobého hlediska prospěšné (Ryff & Singer, 1998).

Oproti zmíněnému paradoxu lze však stavět argument prožívání stavu *flow* (vrcholného zážitku). Bordin (1994) na příkladu profesionálního atleta či hudebníka vysvětluje, že tito lidé mohou pociťovat intenzivní radost ve chvíli, kdy jsou zcela zanořeni do svých činností, a musejí tedy vynakládat velké úsilí. Zde tedy naopak nahlížíme, že konflikt subjektivního a psychologického *well-beingu* nelze reprezentovat jako jednoznačný protiklad stavu úsilí a stavu odpočinku, protože tyto stavy mohou v lidské psychice nastávat současně.

O existenci dvou odlišných konceptů, které přibližně odpovídají subjektivnímu a psychologickému *well-beingu*, svědčí také některá empirická zjištění. Jednou z nich je studie McGregora a Littla (1998), kteří faktorovou analýzou dospěli ke dvojici faktorů, které označili jako „štěstí“ a „význam“. „Štěstí“ bylo syceno položkami „životní spokojenost“, „pozitivní afekty“, zatímco „význam“ souvisel například s indikátory osobnostního rozvoje a smyslu života. Studie nicméně potvrzují multidimenzionální charakter jak subjektivního, tak psychologického *well-beingu*.

Zmiňme závěrem metodologický problém související s měřením jak subjektivního, tak psychologického *well-beingu*. Ani v jednom případě neexistuje nezávislé kritérium, vůči kterému by bylo možné tyto veličiny validovat. Nápomocné mohou být určité externí ukazatele (např. zvládání pracovních povinností či sociálních vztahů), nicméně i tyto mohou pouze doplnit informace získané sebehodnocením (Lent, 2004).

1.4 Ostatní prediktory *well-beingu*

Závěrem jmenujme některé prediktory *well-beingu*, které lze uvažovat v souvislosti jak se subjektivním, tak psychologickým *well-beingem*. V první řadě se zabývejme behaviorálními a sociálními proměnnými, dále pak kulturní podmíněností.

Behaviorální a sociální proměnné jsou spjaty s proměnnými kognitivními v rámci procesů zaměřených na plnění cílů. Podle Cantora a Sandersona (1999) například osobní nadšení umožňuje člověku posun v plnění vlastních i společensky žádoucích cílů a zároveň jej zapojuje do kontaktu s ostatními lidmi. Účast na těchto aktivitách pak člověku přímo přináší eudaimonické výhody (např. osobní identitu, smysl života). Oishi et al. (1999) pak formulovali obecnější tvrzení, že denní *well-being* lze posílit účastí na aktivitách, kterou jsou v souladu s osobními primárními hodnotami. O těchto souvislostech také hovoří například Bandurova sociálně kognitivní teorie (1986), podle níž jsou typy a úrovně cílů a lidských aktivit částečně určeny *self-efficacy* a očekáváními.

Výzkumy dále ukazují, že vedle důležitých životních cílů jako zdrojů chování vedoucího k dosažení *well-beingu*, je užitečná stimulace pomocí určitých intervenčních nástrojů. Cílem těchto intervencí je identifikace osobních cílů a současné vyhodnocení předpokladů k jejich naplnění tak, aby člověk mohl sám vyhledávat příležitosti k osobnostnímu rozvoji, vyhledávání nových zájmů a sociálních aktivit (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2002).

Protože koncepty *well-beingu* diskutované v předchozích oddílech jsou neoddělitelně spjaty s hodnotami, je zřejmé, že kulturní odlišnosti v hodnotovém systému se promítají také do kulturní podmíněnosti jak subjektivního, tak psychologického *well-beingu*. Ačkoli například u individualistických národů se jako spolehlivější prediktor *well-beingu* ukázalo sebevědomí a u národů kolektivistických spokojenost ve vztahu (Diener & Diener, 1995), autoři varují před tendencemi k vytváření zobecňujících stereotypů (Lopez et al., 2002).

Prediktory *well-beingu* byly analyzovány také na reprezentativním souboru české populace metodou logistické regresní analýzy (Šolcová & Kebza, 2005). Podle výsledků této studie jsou nejvýznamnějšími prediktory: sebeuplatnění, *locus of control*, subjektivní hodnocení zdravotního stavu a úroveň vzdělání, přičemž u prvních dvou jmenovaných prediktorů se vztah ukázal jako obousměrný. Podobně jako v citovaných zahraničních studiích nebyl ukázán významný vliv věku a pohlaví.

2 OSOBNOSTNÍ ROZVOJ

V předchozí kapitole byl osobnostní rozvoj uveden jako jedna z dimenzí psychologického *well-beingu* v pojetí Ryffové a Keyese (1995). Nyní se tomuto konstruktu budeme věnovat podrobněji – nejprve pojem přesněji vymezíme, včetně způsobů jeho měření, a budeme diskutovat související faktory a aktivity, jimiž se osobnostního rozvoje dosahuje. Dále zmíníme nová zjištění o významu hry v rozvoji dospělých. Poslední oddíl bude věnován hře Osobnostní poker, jejíž použití je studováno v rámci této bakalářské práce.

2.1 Vymezení a nástroje osobnostního rozvoje

Rozsáhlému výzkumu osobnostního rozvoje se věnovala Ch. Robitscheková. Autorka zavedla pojem iniciativa osobnostního rozvoje (PGI, z angl. *Personal Growth Initiative*) jako aktivní a záměrné zapojení jedince do procesu jeho individuálního osobnostního rozvoje. Předpokládá existenci určitých vnitřních prostředků člověka k ovládnání sebe a svého okolí, přičemž schopnost využívat těchto prostředků lze rozvíjet. Důsledkem osobnostního rozvoje jsou změny v afektivních, kognitivních a behaviorálních dimenzích, přičemž tyto jsou realizovány v rámci různých oblastí lidského života (Robitschek, 1998).

Obecně se uvedené změny mohou odehrávat jako a) nevědomé a nezáměrné, b) vědomé a nezáměrné, c) vědomé a záměrné. Nezáměrné změny bývají obecně vyvolány podněty okolí. Během nevědomých změn člověk není schopen vysvětlit konkrétní motivaci změn ve svém chování či v interakcích s ostatními lidmi. Naopak u vědomých změn člověk rozumí potřebě této změny, nicméně nedokáže průběh této změny řídit. Teprve vědomé a záměrné změny představují osobnostní rozvoj podle Robitschekové. Robitscheková (1999) dále uvádí, že první dva typy změn přispívají k *well-beingu* negativně, zatímco podmínkou zvýšení *well-beingu* jsou právě procesy v rámci PGI.

Robitscheková rovněž navrhla škálu PGI (PGIS, z angl. *Personal Growth Initiative Scale*). V rámci této škály byl PGI reprezentován pomocí 9 položek. Tyto položky byly participanty hodnoceny na šestibodové Lickertově škále (Robitschek, 1998). Ačkoli tento nástroj měl uspokojivé psychometrické kvality (faktorová struktura, časová stabilita, konvergenční validita), neumožňoval studium dimenzí PGI (např. kognitivních a behaviorálních). Robitscheková s kolegy (2012) proto navrhla škálu PGIS II složenou z 16 položek rozdělených do čtyř faktorů – ochota ke změně, smysl pro plánování, záměrné chování a využívání prostředků.

Ochota ke změně se vztahuje ke schopnosti člověka vyhledávat a vytvářet situace, které potenciálně mohou přispět k jeho osobnostnímu rozvoji. Smysl pro plánování označuje schopnost plánovat strategie, které osobnostní rozvoj umožní. Faktor záměrného chování určuje, do jaké míry je člověk schopný a motivovaný dosáhnout cílů, které jsou pro osobnostní rozvoj potřebné. Konečně využíváním prostředků autoři rozumí schopnost využít osobních i vnějších zdrojů (např. pomoc druhých) v rámci postupu v osobnostním rozvoji (Robitschek et al., 2012).

Obecně lidé s vysokými skóry v PGIS II mají větší potenciál k adaptaci okolnostem, zvládnání stresových situací, dosahování vyšší úrovně životní spokojenosti a vyhledávání adekvátního řešení problémů (Robitschek & Kashubeck, 1999). Dále bylo zjištěno, že skóry v PGIS II pozitivně korelují s poměrem pozitivního/negativního afektu a negativně se stavy úzkostí a deprese (Hardin et al., 2007). Nízká úroveň schopností PGI se projevuje neschopností přizpůsobit se novým podmínkám, které se zároveň stávají zdrojem zvýšené úrovně stresu a úzkosti (Stevic & Ward, 2008). Schopnosti PGI rovněž korelují s používanými copingovými strategiemi – lidé s nižšími PGIS II skóry mají větší tendenci upřednostňovat neefektivní emočně orientované strategie před strategiemi orientovanými na problém (Weigold & Robitschek, 2011).

Pozornost výzkumu byla rovněž zaměřena na závislost skóre PGIS II na nezávislých proměnných. Byly ukázány pozitivní korelace PGI s pozitivními charakteristikami, jakými je sebevědomí (Kashubeck-West & Meyer, 2008) a *self-efficacy* (Ogunyemi & Mabekoje, 2007). Naopak negativní korelace byly pozorovány s negativními rysy, např. se zvýšeným rizikem rozvoje patologického hráčství (Loo et al., 2014). Studie realizovaná na populaci indických studentů ukázala, že lepší schopnosti PGI jsou spojeny s osobností typu A spíše než typu B (Sharma et al., 2011).

Z pohledu konceptu *well-beingu* byly v rámci navazujících výzkumů prokázány pozitivní korelace se zbylými dimenzemi psychologického *well-beingu* podle Ryffové (Ayub & Iqbal, 2012). Z dalších studovaných dimenzí se ukázaly jako pozitivně korelující životní spokojenost, pozitivní duševní zdraví, pozitivní afekt, sociální koherence a integrace nebo např. schopnost zotavení z traumatických zážitků. Naopak negativně s PGI koreluje stres, negativní afekt a vnímané stigma (de Freitas et al., 2016).

Dále byl studován vztah PGI a rodinného zázemí. Ukázalo se, že rodinná koheze a otevřená komunikace PGI podporuje, zatímco rodinné konflikty korelují s PGI negativně (Robitschek & Kashubeck, 1999). Dále se ukázalo, že s vysokými schopnostmi PGI je spojen též lepší smysl pro organizaci rodiny a společných aktivit (Whittaker & Robitschek, 2001).

Pomocí škály PGIS byla rovněž studována účinnost konkrétních metod, které mají stimulovat sebepoznání a rozvíjet schopnosti související s PGI. První rozsáhlejší výzkum publikovala Robitscheková (1997), která testovala skupinovou intervenci zaměřenou na sebepoznání participantů, která trvala 8–15 dní. Pomocí aktivit jako lezení, kanoistika a lesní exkurze participantů měli identifikovat své limity, schopnost práce v týmu a rozvíjet své schopnosti PGI. Participantů vyplnili dotazník PGIS měsíc před intervencí a tři měsíce po jejím konci – výzkum ukázal signifikantní nárůst skóre.

Řada výzkumů pak byla prováděna na souborech vysokoškolských studentů (de Freitas et al., 2016). Například Thoen a Robitscheková (2013) srovnávali různé přístupy k intervencím (psychoedukační program, čtení tematických textů, stimulační aktivity, rodinné aktivity) a zjistili, že nejefektivnějším nástrojem je kombinace stimulačních aktivit s psychoedukačním programem o PGI. Wang a Tien (2011) dále úspěšně testovali intervence na rozsáhlém souboru odborníků z lékařství, vzdělávání, obchodu a průmyslu.

V kontextu pracovního prostředí jsou relevantní výzkumy, které ukázaly na vztahy mezi schopnostmi PGI a ztotožněním se s vlastní profesní identitou a s touhou po kariéřním růstu (Robitschek & Cook, 1999). Předností osob s vysokými schopnostmi PGI je používání efektivních copingových strategií, snaha o aktivní identifikaci a rozvoj silných stránek a také vyhledávání situací vyžadujících překročení komfortní zóny (de Freitas et al., 2016). Autoři proto upozorňují, že s měnící se podstatou nároků na zaměstnance je nutné tradiční jednorázové intervence zaměřené na konkrétní pracovní dovednosti doplňovat o aktivity, které souvisejí s dlouhodobou efektivitou, plněním osobních cílů a ostatních schopností rámce PGI (van Woerkom & Meyers, 2019).

Ve svém přehledovém článku van Woerkomová a Meyersová (2019) upozorňují na nedostatek výzkumu, který by se zaměřoval na studium PGI v profesním kontextu, protože většina studií je orientovaná na populaci studentů. V tomto článku dále shrnují výsledky zmíněných korelačních studií a za nedostatečně popsané považují posilování schopností PGI pomocí intervencí prováděných na pracovišti, které by byly zaměřené na identifikaci a posilování silných stránek.

2.2 Význam her v osobnostním rozvoji dospělých

Hra má v psychologii nezastupitelnou pozici nástroje úmyslné i neúmyslné zábavy, rekreace, ale také učení a behaviorálních modifikací (Connolly et al., 2012). Pro člověka je zdrojem sociální interakce, uspokojivých emocí; stimuluje motivaci, nadšení a kreativitu a v neposlední řadě uspokojuje lidskou potřebu učení. Díky těmto přednostem mají herní aktivity pevnou pozici ve vzdělávání, protože učitelům slouží jako prostředek k zapojení žáků do výuky, případně jako vzdělávací prostředek samotný. V současné době se výzkumy stále věnují otázce jak proces získávání znalostí formulovat jako proces hraní (Castell, 2011). Také v kontextu vzdělávání a osobnostního rozvoje dospělých je věnována pozornost tomuto „učení založenému na hře“ (GBL, z angl. *game-based learning*).

Přínos GBL shrnul například Whitton (2012), podle nějž tyto aktivity stimuluje spolupráci v kolektivu, stimuluje paměť, schopnosti učení; podporují pozitivní vztah k učení, kreativitu, logiku, komunikační dovednosti a v neposlední řadě schopnosti řešení problémů a leadershipu. Nevýhody se snažili na základě rozboru studií shrnout Boghian et al. (2019), kteří upozorňují na časovou náročnost a obtížný *time-management* her, přičemž případné další obtíže mohou vycházet z podstaty hry samotné (např. je-li nebo není možné při hře podvádět).

V tomto kontextu rozlišujeme hry, které jsou vystavěny na behaviorálních a na konstruktivistických teoriích (Boghian et al., 2019). První jmenované hry jsou založené na otázkách/podnětech, na které hráč reaguje správně nebo špatně, přičemž za správnou odpověď je hráč odměněn a za špatnou penalizován. Druhé jmenované hry kladou do popředí roli hráče a jeho aktivní řešení problému, v němž se hráč musí zorientovat. Ačkoli v posledních letech bylo akcentováno použití videoher pro účely GBL, v posledních letech zažívají renesanci také hry deskové, které pro účely vzdělávání dospělých nabízí obdobné možnosti (Copeland et al., 2013).

Deskové hry splňují veškeré nároky, kterými moderní teorie podmiňují efektivitu procesu učení – aktivita, empiričnost, situovanost, orientace na problém, okamžitá zpětná vazba (Connolly et al., 2012). Výhodou je též možnost transformace abstraktních konceptů do snáze uchopitelných objektů, které by hráčům byly jinak obtížně dostupné (Cojocariu & Boghian, 2014). V pracovním prostředí se deskové hry nabízejí jako slibný nástroj *team buildingu*, už proto, že hráčům umožňují procvičovat své schopnosti komunikace a práce v týmu a zároveň jim ukazují prospěšnost vzájemné spolupráce (Boghian et al., 2019).

2.3 Hra Osobnostní poker

V posledním oddíle podejme stručnou charakteristiku hry Osobnostní poker a její základní pravidla, protože aplikace právě této hry je testována v rámci empirické části této bakalářské práce. Veškeré informace o hře jsou převzaty z příručky (Hugentobler et al., 2003), která je součástí komerčně dodávané herní soupravy.

Osobnostní poker je psychodiagnostická hra pro manažery, trenéry, lektory a personalisty, kteří pracují se skupinami a týmy. Cílem této hry je prověření individuálních předností a identifikace možností pro další rozvoj, dále též rozvoj a určení pozic v týmu. Nejdůležitějším aspektem je osobní zpětná vazba, díky níž je člověk stimulován k rozvoji. Zároveň si zaznamenané silné a slabé stránky srovnává podle vlastního pohledu a podle pohledu ostatních. Autoři pro hru doporučují počet hráčů 5–10, k nim je potřebná 1 osoba jako moderátor. Ke hře je doporučena doba 2–3 hodiny nerušeného času.

Balíček obsahuje 230 karet s označením vlastností (pro jednoduchost je uváděna v mužském rodě¹). Stejně jako při hře pokeru dostává hráč náhodně devět karet, zbylé karty jsou položeny rubovou kartou na stole. Každý hráč pak navíc obdrží tři speciální karty s výroky „více“, „zachovat“ a „méně“, které si každý položí odkrytě na stůl. Na začátku hry si první hráč vezme kartu z hromádky na stole a rozhoduje se, které karty si ponechá (podle toho, které ho nejlépe vystihují) a zvolenou desátou kartu předá vybrané osobě a řekne, zda by si spoluhráč měl tuto vlastnost zachovat, projevovat více nebo méně. Následují další hráči, během hry nesmí kartu nikdo odmítnout a současně nikdo nesmí mít více než 9 karet. Hra pokračuje např. dokud není odehráno minimálně 12 kol.

Moderátor v průběhu hry zajišťuje, aby bylo udržováno vhodné tempo a oznámí blížící se konec asi 2–3 kola před koncem. Po dobu hry je moderátor zodpovědný za dodržování pravidel, včetně vzájemného respektu, dobré vůle a pocitu bezpečí mezi hráči. Zároveň by měl hráče vést k vzájemnému přímému oslovování a k upřednostňování formy „já“ namísto „člověk by měl“.

Po ukončení hry účastníci zapíšou vlastnosti ze svých karet do vyhodnocovacího listu. Karty, které si hráči ponechaly, se označí jako obraz „Jak se vidím já“ a karty obdržené

¹ V textu této práce je vzhledem k jednotně ženskému výzkumnému souboru použit rod ženský a názvy vlastností jsou od zbylého textu odlišeny uvedením v uvozovkách.

od spoluhráčů jako „Jak mne vidí ostatní“, přičemž druhá skupina karet se seřadí podle toho, zda se má vlastnost zachovat, projevovat více nebo méně.

Vlastnosti na jednotlivých kartách byly vybrány autory podle subjektivního úsudku. Kritériem pro výběr byla jasná orientace na silné stránky a možnosti dalšího rozvoje jedince. Význam jednotlivých vlastností je primárně pozitivní, nicméně pro každého hráče mají uvedené vlastnosti jiný význam – vlastnost, která pro některého hráče znamená silnou stránku, pro jiného hráče může mít negativní význam. Zároveň vlastnosti vyvolávají různé myšlenky, asociace, pocity a vzpomínky. Nuance mezi kartami s překrývajícím se významem mají hráče vybízet k zamyšlení, jaký význam daná vlastnost pro ně má.

Samotné vyhodnocení probíhá:

- formou skupinového rozhovoru, kdy každý hráč má možnost zeptat se spoluhráčů, jak předanou kartu, resp. vlastnost vnímá (vhodné je dovysvětlit na konkrétní situaci, aby hráč, který kartu s vlastností obdržel, měl jasný obraz, jak ho spoluhráč vnímá);
- jako samostatná práce spočívající v sebereflexi hráčů (s pomocí vyhodnocovacího listu, veškeré myšlenky je vhodné si poznamenat na zvláštní list papíru);
- opět ve skupině, hráči postupně prezentují své výstupy ze samostatné práce (opět je vhodné nechat si prostor pro případnou diskusi).

Součástí vyhodnocovacích listů jsou otázky k zamyšlení, které mohou samostatnou práci nebo skupinový rozhovor usnadnit. Tyto otázky jsou uvedeny v Tabulce 1.

Tabulka 1: Otázky a náměty k zamyšlení v rámci vyhodnocení hry Osobnostní poker. Nad těmito otázkami se hráči zamyslí po skončení hry, následovat může vyhodnocení podle uvedených způsobů. Otázky převzaty z příručky Hugentoblerové et al. (2003).

Jak se vidím já Líbí se mi tento sebeobraz? Co mne na něm těší? Co mne zlobí? Která karta mne nejlépe vystihuje? Která karta mne vystihuje nejméně? Které vlastnosti bych si chtěl(a) zachovat a které zmírnit či posílit? Co mne vedlo k tomu, abych si nechal(a) určité karty a jiné dal(a) dál? Kterou kartu bych dnes před dvěma lety poslal(a) dál – a dnes patří tato vlastnost mému sebeobrazu?
Jak mne vidí ostatní Ze které karty mám největší radost? O které kartě nejvíce přemýšlím? Která karta mne nejvíce pobouřila? Jaký mám postoj k vyjádřeným přáním – kterou vlastnost si chci zachovat, kterou projevovat více nebo méně? V čem jsou rozdíly, shoda nebo nejasnosti mezi oběma pohledy? Jaké z toho vyplývají otázky?

3 LEADERSHIP A ZPĚTNÁ VAZBA

V této kapitole se nejprve zaměříme na pojem leadershipu. Budou ukázány a srovnány teorie, které chování leaderů vysvětlují. Dále popíšeme a zhodnotíme nástroje leadershipu, přičemž zvláštní pozornost bude věnována zpětné vazbě.

3.1 Leadership – vymezení a rozdělení

Leadershipem rozumíme proces, prostřednictvím něhož jedinec (leader) ovlivňuje skupinu svých následovníků v zájmu splnění společného cíle (Northouse, 2016). Ve smyslu vzájemného ovlivňování leadera a následovníků a zaměření na společný cíl se leadership významně překrývá s pojmem management. Rozdíl spočívá spíše v jejich zaměření – zatímco primárním cílem managementu je plánování, organizování, řízení a stabilizace (Fayol, 1916), leadership se zaměřuje na zavádění adaptivních a konstruktivních změn. Na druhou stranu Kotter (1990) upozorňuje, že ačkoli se management a leadership v tomto ohledu odlišují, jsou oba koncepty pro efektivitu pracovního prostředí zásadní.

Jednou z nejvíce uznávaných teorií leadershipu je tzv. teorie *full-range* leadershipu, která rozlišuje tři základní styly leadershipu – transformační, transakční a *laissez-faire* styl (Sohmen, 2013). Koncept transformačního a transakčního leadershipu byl představen Burnsem ve smyslu leadershipu politického (1978). Podle Burnse se transformační leadership orientuje na krátkodobější cíle a vyšší vnitřní potřeby, zatímco transakční leaderi se zaměřují na výměnu prostředků. Výsledkem transformačního leadershipu je stav, kdy se následovníci ztotožňují s potřebami leadera. V rámci transakčního leadershipu si následovníci s leaderem vymění, co od sebe navzájem chtějí (Kuhnert & Lewis, 1987).

Na Burnsovy myšlenky navázal Bass (1985), který ve své teorii zmíněné dva styly nechápal jako opačné konce kontinuálního spektra. Bass pojímá transformační a transakční leadership jako dva odlišné koncepty, přičemž dobrý leader by měl vykazovat částečně chování charakteristické pro oba z nich. Bassova teorie identifikuje čtyři dimenze transformačního leadershipu, tři dimenze transakčního leadershipu a dále dimenzi „non-leadershipu“, která odpovídá tzv. *laissez-faire* leadershipu (viz dále).

Dimenze transformačního leadershipu jsou označovány jako charisma, individuální přístup, inspirativní motivace a intelektuální stimulace. Charisma představuje takové chování leadera, které vede následovníky ke ztotožnění se s leaderem – jeho hodnotami, loajalitou a morálním přesvědčením. V rámci inspirativní motivace leader formuluje vizi, která je

následovníkům srozumitelná a atraktivní. S následovníky komunikuje o budoucích cílech s optimismem a ihned jim vysvětluje význam potřebných úkolů. Intelektuální stimulace zahrnuje vedení následovníků k samostatnému aktivnímu řešení problémů, zapojení jejich kreativity a umožnění převzít zodpovědnost. Konečně individuální přístup představuje zájem leadera o osobní potřeby a obavy každého z následovníků. (Bass, 1985)

V případě transakčního leadershipu jsou doménami podmíněná odměna, aktivní řízení pomocí výjimek a pasivní řízení pomocí výjimek. Leader definuje konstruktivní transakce s následovníky – vysvětluje svá očekávání a představuje odměny, které následovníci za naplnění těchto očekávání obdrží. V rámci aktivního řízení leader sleduje chování následovníků a předvídá případné problémy, aby jim mohl včas předejít. Pasivní leaderi tyto problémy naopak řeší až poté, co nastanou (Bass, 1985).

Konečně *laissez-faire* leadership, tedy absence leadershipu, svým způsobem navazuje na pasivní řízení pomocí výjimek charakteristické pro transakční leadership. *Laissez-faire* leaderi jsou váhaví, neumí rozhodovat a nejsou k dispozici, když jsou potřeba (Bass, 1985). Avolio (1999) uvádí, že tento styl leadershipu by měl být považován za oddělený od tradičního transformačního/transakčního pojetí leadershipu. Ačkoli je tento styl leadershipu obvykle vnímán negativně, zmiňme, že novější výzkumy informují o leaderech, kteří některé prvky tohoto stylu ve svém vedení uplatňují, aby podpořili autonomii, samostatnost a sebevědomí následovníků (Yang, 2015).

S Bassovým tvrzením o neoddělitelnosti transformačního a transakčního leadershipu souhlasili též Howell a Avolio (1993), kteří považují koncepty za komplementární a vysvětlují, že efektivní leader by měl transakční leadership doplňovat o prvky transformačního. Samotný Bass v pozdější práci dodal (1998), že v transakčním leadershipu jsou následovníci odměněni až poté, co naplní očekávání leadera, ale prvky transformačního leadershipu jsou nástrojem nezbytným pro to, aby byli následovníci motivováni tato očekávání naplňovat. Podle Avolia (1999) jsou pak transakce založeny na transformacích.

V úvahách o vzájemných vztazích mezi styly leadershipu šli dále Judge a Piccolo (2004). Protože pozitivní účinky transakčního leadershipu považují za pouhé vedlejší produkty leadershipu transformačního, rozhodli se pomocí metaanalýzy studovat mj. relevanci transakčního leadershipu jako takového. Ukázalo se, že účinky obou konceptů lze jen velmi obtížně hodnotit jako oddělené. V rámci budoucího výzkumu doporučují studium vztahů mezi doménou podmíněné odměny, *laissez-faire* leadershipu a transformačního leadershipu.

3.2 360° zpětná vazba jako nástroj leadershipu

První nástroj leadershipu, který je též v centrálním zájmu této práce, je 360° zpětná vazba, označovaná též jako vícezdrojová zpětná vazba. Je založena na systematickém shromažďování informací o výkonu zaměstnance od celého okruhu pozorovatelů, k nimž vedle nadřízeného patří též kolegové, podřízení, někdy i zákazníci, a zároveň zaměstnanec samotný. Oproti tradiční zpětné vazbě od nadřízeného poskytuje úplnější a přesnější obraz o výkonu zaměstnance (Warech et al., 1998). Například Atwater a Waldman (1998, 35) považují tuto metodu za „*pravděpodobně nejvýznamnější inovaci v managementu 90. let*“.

Metoda je založena na předpokladu, že výkon a chování zaměstnance se liší podle aktuálního kontextu, vícečetné pozorování tak umožňuje získání informací o konkrétních aspektech, které daného zaměstnance ovlivňují (Warech et al., 1998). O zvýšené reliabilitě této zpětné vazby svědčí výzkumy, které srovnávaly rozdíly v pozorování různých hodnotitelů i při obdobných příležitostech. Např. Van Scotter a Steel (2000) ukázali, že korelace mezi jednotlivými výpověďmi jsou malé.

Důvodem pro rostoucí zájem o kvalitní zpětnou vazbu je stále naléhavější potřeba stimulovat u zaměstnanců schopnost sebeuvědomování a porozumění sobě samotnému. Dotlich a Noel (1998) ukázali, že nedostatek těchto schopností může negativně ovlivnit individuální výkon, popř. způsobovat nežádoucí stres. Waldman et al. ve svém přehledovém článku (1998) podali jako hlavní argumenty pro tuto metodu přínos pro osobnostní rozvoj zaměstnanců a snadnou realizaci. Kromě toho dodali, že metoda se těší úspěchu u velkých amerických firem, jejichž zájem souvisí se změnami v průmyslové struktuře Spojených států. Hlavním bohatstvím firem se stává intelektuální kapitál zaměstnanců, pro zachování ekonomické stability společnosti je tedy nutné zajistit zaměstnaneckou spokojenost.

Pozornost výzkumu byla rovněž věnována rozvoji sebepoznání, zvýšeného vnímání vlastního chování vůči druhým a dalších dimenzí v rámci PGI. Například Barney a Hansen ukázali, že zvýšení těchto schopností zaměstnancům rovněž zvyšuje jejich důvěryhodnost (1994). McKnight et al. (1998) dále zjistili, že zpětná vazba poskytovaná profesionálně a citlivě vede ke zvýšení důvěry jedince vůči ostatním. Protože aspekt důvěry je hlavním pilířem spolupráce potřebné pro efektivní fungování týmu, lze 360° zpětnou vazbu považovat rovněž za nástroj budování sociálního kapitálu (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Avšak primárním přínosem je rozvoj intrapersonálních kompetencí spojený se zkvalitňováním lidského kapitálu (Day, 2000).

Analýzou vlivu (obecné) zpětné vazby na jedince se zabývala studie Londona et al. realizovaná na souboru zaměstnanců dánské banky (1999). V rámci tohoto výzkumu byly srovnávány čtyři typy zpětné vazby – pozitivní posílení, hodnotící zpětná vazba, neohrožující zpětná vazba a určení směru pro rozvoj. Ukázalo se, že z pohledu zvýšení kvality výkonu má největší vliv pozitivní posilování nadřízeným. U mladších zaměstnanců byla pozorována větší následná touha po osobnostním rozvoji. Byla též potvrzena pozitivní korelace mezi vyhledáváním zpětné vazby a touhou po osobnostním rozvoji.

Na druhou stranu někteří autoři upozorňují, že zpětná vazba nemusí zaručeně vést k pozitivní individuální změně – například Kluger a DeNisi (1996) uvedli, že v jedné třetině případů vedla zpětnovazebná intervence ke snížení výkonu. O neměřitelném efektu hovoří též Siefert et al. (2003) a četné případy negativního účinku zmiňují Pfau a Kay (2002).

Hlavní překážkou pro uskutečnění behaviorální změny jsou obranné mechanismy, které jedince chrání před zpětnou vazbou vnímanou jako ohrožení (Chappelow, 1998). Nezřídka si je jedinec vědom přesnosti zpětné vazby, ale není ke změně svého chování ochotný. Smither et al. (2005) však tvrdí, že vzhledem k variabilitě konkrétních realizací 360° zpětné vazby nelze obecně hodnotit metodu jako takovou, nýbrž je třeba identifikovat kritéria, jejichž splnění podmiňuje úspěšnost realizace metody.

Bracken a Rose (2011) na základě analýzy studií 360° zpětné vazby dospěli k následujícím čtyřem kritickým faktorům: relevantní obsah, věrohodná data, zapojení všech nadřízených a odpovědnost. Relevanci obsahu a věrohodnost dat lze podle autorů zajistit vhodným výběrem dostatečného počtu hodnotitelů, kteří mají adekvátní příležitosti pro vytvoření zpětné vazby. Důležité je také zajištění prostředku dostatečně srozumitelného předávání zpětné vazby, obsahujícího mj. jednoznačnou hodnotící stupnici. Zapojení všech nadřízených pak vede k zajištění konzistentního klimatu a maximalizaci intenzity sdělení.

„Odpovědnost“ byla již podle Londona et al. (1997, 162) „*Achillovou patou vícezdrojové zpětné vazby*“ a Bracken et al. (2016) shrnují, že od doby této publikace se stav příliš nezměnil. Odpovědnost je podle Londona et al. třeba zajistit na třech úrovních – odpovědnost hodnotitele za přesnost a užitečnost zpětné vazby, odpovědnost hodnoceného za využití zpětné vazby a konečně odpovědnost organizace za poskytnutí prostředků, které jsou k žádoucí behaviorální změně třeba. V těchto ohledech se jako velmi důležité ukazuje zajištění dialogu mezi hodnotícím a hodnotitelem – pozitivní efekt těchto *follow-up* rozhovorů prokázali například Goldsmith a Morgan (2004) analýzou dat

získaných z desítek tisíc pracovišť z mnoha zemí. Podle autorů může absence tohoto rozhovoru vést až k dlouhodobé ztrátě zájmu o změnu chování.

Analýzou osobnostních předpokladů hodnoceného jedince k úspěšné funkci 360° zpětné vazby se zabývali Funderburg a Levy (1997). Ukázali například, že větší účinnosti je u této metody dosahováno u jedinců s větším sebevědomím a s větší touhou po sebepoznávání. Pozitivní korelaci prokázali též u *locus of control*, přičemž větší úspěšnost pozorovali u jedinců s vnitřním *locus of control*. Další úskalí, která mohou nastat při uplatňování 360° zpětné vazby jsou způsoby její formulace (tj. je-li zpětná vazba příliš složitá nebo nekonsistentní), příjemcova nedostatečná schopnost interpretovat získané informace a vyvodit z nich potřebné změny v chování (Day, 2000).

Samotná měřitelnost dosažitelných změn je však dalším problémem, na který výzkumy 360° zpětné vazby upozorňují. Důvodem jsou zejména zkreslující doprovodné změny – jednak v očekávané podobě výsledku v průběhu účasti na úkolu, popřípadě změny v uvažování o konstruktech, které jsou v rámci zpětné vazby hodnoceny (Martineau, 1998). Možným řešením je retrospektivní metodologie, při níž jsou změny vyhodnocovány zpětně a jejich míra je komplexně hodnocena s participantem (Peterson, 1993).

3.3 Ostatní nástroje leadershipu

Koučováním rozumíme vzdělávání a stimulaci k behaviorálním změnám prováděné v režimu jeden na jednoho. Charakteristická je praktická orientace, dlouhodobější ráz a zaměřenost na společný cíl (Peterson, 1996). Cílem je zlepšení individuálního výkonu a osobní spokojenosti, díky čemuž může být zvýšena také efektivita společnosti (Kilburg, 1996). Z časového hlediska může být koučování realizováno jako krátkodobá aktivita, s cílem zlepšit specifickou schopnost nebo vyřešit konkrétní problém, nebo jako delší série setkání umožňujících komplexní rozvoj jedince. Koučování je sice na první pohled všeobecně prospěšné, důležitá je však jasná a účelná formulace jeho strategie – už proto, že pro firmy jsou služby profesionálního kouče často výrazně nákladné (Day, 2000).

Mentorování je založeno na soustavném vedení zaměstnance mentorem, který ho vzdělává, motivuje a poskytuje mu zpětnou vazbu (Day, 2000). Mentorování je realizováno jak formálně, pomocí plánovaných mentorovacích programů, tak neformálně. Formální mentorování je firmou obvykle sledováno a hodnoceno, zatímco neformální mentorování bývá spíše podporováno než spravováno (Kram & Bragar, 1992). Mentorem bývá obvykle zkušenější zaměstnanec, případně i vrstevník nebo externí konzultant (Douglas, 1997). Výhodou mentorování zkušenějším zaměstnancem je znalost kontextu a zásad, které jsou typické pro danou organizaci. Současně má tento přístup pozitivní vliv na budování sociálního kapitálu (Day, 2000)

Networking představuje systematické plánování aktivit zaměřených na budování interakcí mezi jednotlivými segmenty organizace. Jejich cílem je zajistit dostatečnou informovanost zaměstnanců o schopnostech ostatních a zároveň je obohacovat o nové nápady a způsoby uvažování (Day, 2000). Tímto způsobem společnost buduje dodatečný sociální kapitál, přičemž klade důraz na současný individuální rozvoj zaměstnanců. Networkingové aktivity mohou být s výhodou uplatňovány na všech úrovních hierarchie společnosti (Kram & Isabella, 1985).

Action learning představuje posun od frontální výuky, běžné na tradičních školeních, k průběžnému učení na základě zkušeností za podpory kolegů (Day, 2000). Metoda je založena na předpokladu, že člověk se nejlépe učí, když je vystaven reálným podmínkám, v nichž má získané dovednosti uplatnit (Revans, 1980). *Action learning* klade větší nároky na potřebné vyhodnocení pokroku, na druhou stranu může výrazně přispět k osobnostnímu rozvoji zaměstnance (McGregor & Little, 1998).

3.4 Kompetenční model bankéře a leadership ve Společnosti

Protože výzkum v rámci této bakalářské práce byl prováděn na souboru osobních bankéřů konkrétní bankovní Společnosti, je třeba stručně popsat kompetenční model platný pro tuto pozici a charakterizovat metody leadershipu, které jsou v této Společnosti uplatňovány. Informace uvedené v tomto oddíle pocházejí z interních dokumentů Společnosti.

Kompetenční model platný ve Společnosti od 1. 1. 2015 je nástrojem řízení výkonu a pokrývá veškeré strategické oblasti – nábor, vzdělávání, rozvoj a hodnocení pracovníků. Kompetenční model vznikl na základě výstupů ze společných workshopů v rámci bankovní Skupiny, kde manažeři z různých úrovní definovali žádoucí chování, aby podpořili naplnění strategie, zlepšili spolupráci a potvrdili orientaci na zákazníka. Z kompetenčního modelu vyplynuly 4 kompetenční profily pro jednotlivé pozice v bance: Manažer, Podpora, Osobní bankéř, Firemní bankéř. Pozice osobního bankéře je v této bance odstupňována dle úrovně odborných kompetencí a délkou praxe v bankovníctví (Osobní bankéř „junior“, „plus“ a „senior“). Účastníci výzkumu v této práci jsou Osobními bankéři, v textu této práce jsou pro stručnost označováni pouze jako „bankéři“. Dále uvedme konkrétní kompetence náležící do profilu bankéře.

Bankéř je způsobilý k finančnímu poradenství na základě analýzy životní situace klienta a jeho potřeb. Klienta srozumí s tím, k čemu daný produkt slouží, popřípadě vzdělává klienta a zvyšuje jeho finanční gramotnost. Má přehled o trhu konkurenčních bank a vyhledává nové postupy a metody. Bankéř dosahuje cílů požadovaným způsobem dle kompetenčního modelu. Jedná čestně a zachovává důvěrnost informací, zejména v otázkách klientů. Bankéř vždy vystupuje profesionálně a působí jistě v tom, co dělá. Přijímá zodpovědnost za svou práci a výsledky, dokáže uznat svoji chybu a neviní z ní ostatní.

Bankéř hledá způsoby, jak překonat překážky při dosahování cílů v souladu s očekáváním klienta a banky. Bankéř je vstřícný, přátelský, vnímavý vůči potřebám druhých, aktivně vyhledává a přijímá zpětnou vazbu. Dokáže spolupracovat a podporovat kolegy v týmu, podílí se na rozvoji týmu, sdílí osvědčené postupy a zkušenosti. Aktivně spolupracuje s ostatními útvary napříč Společností. Pracovní situace a problémy dokáže řešit na věcné úrovni, a tím předcházet konfliktům.

Leadership a zpětná vazba je ve Společnosti v kompetenci jednotlivých manažerů, kteří zároveň určují frekvenci a formu předávání zpětné vazby, popř. dalších řídicích aktivit. Podejme nyní výčet těchto aktivit.

Týdenní porada

Při této aktivitě manažer vyhodnocuje a předává informace na úrovni týmu a nastavení týmových úkolů. Pochvala úspěšných a prostor pro sdílení dobrých zkušeností. Manažer se snaží budovat a udržovat dobrou atmosféru v týmu, podporovat spolupráci všech bankéřů.

Ranní „pětiminutovka“

Jedná se o nastartování týmu bankéřů pro daný den, sdílení dobrých zkušeností z minulého dne – co se povedlo, na co si dát pozor, co je úkolem pro daný den.

Tréninky

Jde o aplikaci metody *action learning* – manažer vybere konkrétního klienta, se kterým má bankéř naplánovanou schůzku, každý si připraví svůj scénář. Cílem je navrhnout optimální verzi poradenství, manažer poskytuje průběžnou zpětnou vazbu.

Individuální rozhovor

Individuální rozhovor probíhá minimálně jednou za měsíc. V rámci tohoto setkání probíhá celková zpětná vazba – manažer vyhodnocuje s bankéřem nastavené aktivity a společně stanovují aktivity, kterým se budou dále věnovat.

Rozvojový rozhovor

V rámci rozvojového rozhovoru je nastavována „Dohoda“ obsahující výkonnostní cíle (dle obchodních cílů), kompetenční cíle (aktivity a jejich četnost, vyhodnocování), rozvojový plán (zvyšování kompetencí prostřednictvím vzdělávání), karierní plán (možnosti specializace, stáže v jiných segmentech Společnosti). Zhodnocen je též prodejní výkon a týmová spolupráce.

Zpětná vazba po interakci s klientem

Tento typ zpětné vazby je prováděn každodenně. Bankéř se připravuje na schůzku s klientem, manažer je o výstupu informován. Zpětná vazba je zaměřena na kvalitu poradenství a na výkon. Průběžně manažer také ověřuje spokojenost klienta – jak byl spokojený s průběhem schůzky, s úrovní poskytnuté služby a s profesionalitou bankéře.

Hodnocení výkonu

S týdenní pravidelností je vyhodnocován prodejní výkon bankéře. Zpětná vazba se děje na základě centrálních reportů srovnávajících výkon v rámci týmu a dále v rámci celé Společnosti. Tyto reporty obsahují i doporučení, která jsou nástrojem řízení výkonu bankéře. Jedná se o denní aktivity, které jsou nezbytné pro samotný prodej. Role manažera spočívá v podpůrné činnosti, směrem ke zvyšování kompetencí bankéře v prodejních dovednostech. Manažer dále ověřuje a hodnotí počet a kvalitu denních aktivit bankéře.

EMPIRICKÁ ČÁST

4 VÝZKUMNÝ PROBLÉM

V ústředním zájmu této bakalářské práce je hra Osobnostní poker jako metoda podávání zpětné vazby v rámci pracovního kolektivu. Výzkum realizovaný v rámci této bakalářské práce předpokládal, že aplikace této metody v konkrétním pracovním týmu zlepší celkovou kvalitu zpětné vazby mezi jeho členy. Na základě studia literatury týkající se zpětné vazby a nástrojů osobnostního rozvoje uplatňovaných v kontextu pracovního prostředí pak byly formulovány dva hlavní výzkumné cíle.

Prvním cílem byl podrobný fenomenologický popis dopadů aplikace hry Osobnostní poker v konkrétním pracovním týmu. Motivací pro tento záměr byl nedostatek studií hodnotících intervence, jejichž cílem je zkvalitnění procesu 360° zpětné vazby v reálných podmínkách. V teoretické části této práce bylo uvedeno, že implementace nástrojů 360° zpětné vazby byla hodnocena pomocí různých kvantitativních přístupů, přičemž hledání vhodných proměnných pro hodnocení efektivity metody není vyřešeným problémem (Bracken & Rose, 2011).

Autoři zároveň upozorňují na potřebu kvalitativních studií, které by vyhodnocovaly účinky zvýšení kvality zpětné vazby na jedince v celé jeho komplexnosti (Bracken et al., 2016), tj. jak v rámci pracovního výkonu, tak osobnostního rozvoje. Tyto informace jsou důležité pro rozvoj metody 360° zpětné vazby jako stále více rozšířeného nástroje leadershipu, neboť neefektivní zpětná vazba byla prokázána jako prediktor snížení zájmu o osobnostní rozvoj (Pfau & Kay, 2002).

Protože hra Osobnostní poker zřejmě řeší některé problémy zmiňované s předáváním zpětné vazby v literatuře – např. obtížnost její formulace (Day, 2000) nebo rezistence k jejímu příjmu působením obranných mechanismů (Chappelow, 1998), nabízí se ověřit potenciál této hry jako efektivního nástroje v rámci leadershipu. Problémy nastíněné v předchozích dvou odstavcích (obtížné hledání proměnných pro kvantitativní přístup, nedostatek komplexních kvalitativních studií) se tato práce snaží řešit pomocí smíšeného výzkumného paradigmatu.

Druhým cílem bylo ověření důsledků, které zkvalitnění vzájemné zpětné vazby mezi kolegy v pracovním týmu přináší podle poznatků uváděných v literatuře. V tomto ohledu bylo zejména předpokládáno, že hra Osobnostní poker se v daném pracovním týmu úspěšně uplatní pro celkové zkvalitnění zpětné vazby. V kladném případě by bylo možné považovat ověřované důsledky za sekundární efekty aplikace hry Osobnostní poker.

Výzkumnými hypotézami souvisejícími s druhým stanoveným cílem bylo zvýšení následujících parametrů jako důsledek zvýšení kvality zpětné vazby. První hypotézou byla podpora *team buildingu* (tj. zkvalitnění klimatu v týmu a stimulace vzájemné spolupráce), o které hovoří například Nahapiet a Ghoshal (1998). Druhou hypotézou bylo zvýšení pracovního výkonu hodnoceného pomocí vhodného parametru v kontextu daného pracovního týmu, které bylo diskutováno např. Londonem et al. (1999). Konečně třetí hypotézou byla podpora iniciativy osobnostního rozvoje, a tím též zvýšení životní spokojenosti členů týmu. O tomto potenciálu metody 360° zpětné vazby podali výklad ve svém přehledovém článku Waldman et al. (1998). Vliv intervencí stimulujících osobnostní rozvoj na *well-being* popsali např. Nakamura a Csikszentmihalyi (2002), intervence dále testovali např. Wang a Tien (2011). van Woerkomová a Mayersová ve svém přehledovém článku (2019) však upozorňují na trvalý nedostatek studií zaměřujících se na studium osobnostního rozvoje v profesním kontextu.

5 TYP VÝZKUMU A POUŽITÉ METODY

Pro řešení formulovaného výzkumného problému byl využit smíšený design, umožňující kombinovat výhody kvalitativního a kvantitativního přístupu. Teoretickým rámcem pro kvalitativní část výzkumu byla longitudinální interpretativní fenomenologická analýza (LIPA, z angl. *Longitudinal Interpretative Phenomenological Analysis*). Kvantitativní část výzkumu byla založena na statistickém testování nulových hypotéz. Před rozborem použitých metod nejprve stručně popíšeme průběh výzkumu, který bude podrobněji rozveden v další kapitole.

Výzkum byl realizován formou jednoročního projektu, jehož se účastnilo 8 bankérek zaměstnaných v olomoucké pobočce Společnosti. Během tohoto roku se skupina bankérek účastnila čtyř kol hry Osobnostní poker pod mým vedením. Součástí každého kola byl mj. individuální rozhovor s každou z bankérek. Stěžejními byly podrobné polostrukturované rozhovory, které proběhly po prvním a po posledním kole hry. Při těchto dvou příležitostech byl bankéřkám rovněž administrován dotazník životní spokojenosti (DŽS).

Těžištěm kvalitativní části výzkumu tedy byla analýza úvodního a závěrečného rozhovoru s každou z bankérek, doplněná o poznatky zaznamenané během celého roku, přičemž bylo postupováno podle metodiky LIPA. Výsledky z DŽS byly uplatněny jednak pro doplnění idiografického rámce v kvalitativní části, především však pro testování statistických hypotéz v kvantitativní části výzkumu.

Kapitola je dále členěna na dvě části – kvalitativní část, v níž je nejprve pojednáno o metodě polostrukturovaných rozhovorů a v níž jsou formulovány výzkumné otázky; a kvantitativní část, v níž je popsán použitý DŽS a formulovány hypotézy pro statistické testování. Ačkoli data z DŽS byla částečně zpracována i kvalitativně, je pojednání o tomto dotazníku pro přehlednost zařazeno do sekce Kvantitativní část výzkumu.

5.1 Kvalitativní část výzkumu

5.1.1 Polostrukturované rozhovory

Typickým nástrojem interpretativní fenomenologické analýzy (IPA) jsou individuální polostrukturované rozhovory, které umožňují flexibilní zapojení výzkumníka do tematicky připraveného dialogu (Smith et al., 2009).

První polostrukturovaný rozhovor proběhl po prvním kole hry Osobnostní poker. Podle popsaných cílů výzkumu bylo vytvořeno schéma rozhovoru. Zaměřoval se na otázku současného stavu získávání zpětné vazby, hodnocení výkonu a osobní spokojenosti (viz Tabulku 2). V souladu s metodikou IPA (Smith et al., 2009) byla teprve na základě prvotní analýzy těchto rozhovorů provedena formulace výzkumných otázek (podrobněji viz Kapitulu 7 o Práci s daty). Součástí rozhovorů bylo též ověření požadavků, které byly kladeny na podobu výzkumného souboru (podrobněji viz oddíl 6.2). Všechny participantky těmto kritériím vyhověly.

Analogický polostrukturovaný rozhovor byl proveden po posledním kole hry. Otázky se zaměřovaly jednak na celkovou reflexi hry z vlastního pohledu, jednak na společné závěrečné ohlédnutí za vývojem bankéřky v uplynulém roce (viz Tabulku 2). Nedílnou součástí zpracovávaných dat byly poznámky získané při jednotlivých kolech hry, z nichž každé bylo zakončeno buď individuálním rozhovorem (první a druhé kolo), nebo skupinovým rozhovorem mezi všemi bankéřkami (třetí a čtvrté kolo).

Otázky diskutované po jednotlivých kolech hry byly zmíněny v Tabulce 1 v oddíle o Osobnostním pokeru 2.3. V následující tabulce jsou uvedeny otázky, které tvořily základ polostrukturovaného rozhovoru na začátku a na konci výzkumu. Pořadí a konkrétní formulace otázek byly upraveny podle vývoje rozhovoru v jednotlivých případech. V závěrečných rozhovorech byla rovněž věnována pozornost konkrétním fenoménům, které byly analyzovány v průběhu roku u jednotlivých bankéřek. Otázky uvedené v tabulce proto byly o tyto fenomény doplněny. Otázky pro závěrečný rozhovor byly bankéřkám administrovány několik dní před samotným rozhovorem, aby si mohly své vzpomínky uspořádat a odpovědi lépe vyhodnotit.

Tabulka 2: Znění otázek pro polostrukturované rozhovory s každou z bankéřek na začátku výzkumu a na jeho konci (tj. po 4 kolech hry Osobnostní poker). Druhá z uvedených sad otázek byla bankéřkám předem administrována. Doplňující otázky byly přizpůsobeny individuálním fenoménům u jednotlivých bankéřek.

Otázky pro rozhovor na začátku výzkumu:

1. Jakým způsobem dostáváte zpětnou vazbu od Vašeho manažera? Co je jejím obsahem?
2. Jaké metody jsou využívány pro další odborný nebo osobnostní rozvoj? Umožňují Vám tyto metody identifikovat Vaše silné a slabé stránky (popř. jak)?
3. Jak hodnotíte svůj současný pracovní výkon?
4. Jak využíváte možnost odborného vzdělávání? Jak využíváte možnost vzdělávání zaměřeného na Vaši osobnost?
5. Jak vnímáte vzájemné interakce v týmu, zejména z pohledu poskytování zpětné vazby?

Otázky pro rozhovor na konci výzkumu:

1. Jaký přínos/pozitiva/negativa Osobnostního pokeru jako metody zpětné vazby vnímáte ve srovnání s jinými metodami zpětné vazby?
2. Co se Vám líbilo/nelíbilo na samotné hře Osobnostní poker – postřehy ze samotné hry.
3. Jak tato metoda přispěla k Vašemu osobnostnímu rozvoji?
4. Jaký vliv měla aplikovaná metoda na Váš soukromý život?
5. Doplňte případně Váš osobní vzkaz.

5.1.2 Formulace výzkumných otázek

Metodika IPA klade zvláštní důraz na idiografický přístup a v jejím rámci se považuje za obvyklé formulovat výzkumný problém spíše obecně, přičemž konkrétní výzkumné otázky vyvstanou až po prvotní interpretační analýze získaných dat (Smith et al., 2009). Protože tento přístup bylo nutné přizpůsobit longitudinálnímu charakteru výzkumu, byly výzkumné otázky formulovány po první sadě rozhovorů s každou z bankéřek (po identifikaci konkrétních relevantních fenoménů). Další postup výzkumu a zejména náplň dále plánovaných rozhovorů již byla přizpůsobena takto vytvořeným formulacím. Zde proto uvedme pouze znění výzkumných otázek, argumenty pro tato znění jsou uvedena až v kapitole 7 o Práci s daty:

O1: Lze pomocí metody Osobnostní poker podpořit *team building*?

O2: Lze pomocí metody Osobnostní poker zlepšit schopnost sebereflexe bankéřek?

O3: Lze pomocí metody Osobnostní poker omezit obavy bankéřek z nedostatečného pracovního výkonu?

O4: Lze pomocí metody Osobnostní poker docílit zlepšení dovedností bankéřek souvisejících s pracovním výkonem?

O5: Lze pomocí metody Osobnostní poker ovlivnit jednání bankéřek v osobním životě?

5.2 Dotazník životní spokojenosti, formulace statistických hypotéz

Vedle polostrukturovaných rozhovorů byl ve výzkumu použit standardizovaný Dotazník životní spokojenosti (DŽS), jehož autory jsou Jochen Fahrenberg, Michael Myrtek, Jörg Schumacher a Elmar Brähler. Konstrukce a standardizace proběhla v Německu, na základě dotazníkové studie v rámci výzkumného projektu komplexní rehabilitace pacientů s nemocí

srdce a krevního oběhu (Fahrenberg et al., 2001). Překlad a úpravy pro české vydání provedli Kateřina Rodná a Tomáš Rodný a v české verzi byl DŽS vydán společností Testcentrum v roce 2001 (Fahrenberg et al., 2001).

DŽS obsahuje 10 životních oblastí se 7 položkami a celkovou hodnotu DŽS jako indexem celkové životní spokojenosti (položky jsou s vysvětlením a hodnotou Cronbachova α jako ukazatelem vnitřní konzistence uvedeny v Tabulce 3). K dispozici je záznamový list s instrukcí a popisem jednotlivých oblastí. V závěru jsou zařazeny otázky týkající se důležitých sociodemografických znaků, které jsou zohledněny při vyhodnocování. Časové omezení pro administraci není stanoveno.

Pro každou oblast existuje sedm výroků a respondent má na výběr z této posuzovací škály: 1 – velmi nespokojen/a, 2 – nespokojen/a, 3 – spíše nespokojen/a, 4 – ani nespokojen/a, ani spokojen/a, 5 – spíše spokojen/a, 6 – spokojen/a, 7 – velmi spokojen/a. DŽS se vyhodnocuje součtem jednotlivých odpovědí v každé škále, přičemž vyšší hodnota znamená vyšší spokojenost. Celková životní spokojenost (SUM) je hodnocena součtem bodů v těchto sedmi oblastech – ZDR, FIN, VLC, VLO, SEX, PZP, BYD (význam viz Tabulku 3). Takto získáme hrubé skóry. Pokud se v DŽS vyskytne více než sedm nezodpovězených oblastí, vyhodnocování se nedoporučuje.

K převedení hrubých skóru DŽS na standardní skóry slouží tabulka s normami, která je rozdělená podle pohlaví a sedmi věkových skupin: 14–25, 26–35, 46–55, 56–65, 66–75, 75+. Za standardní skóry byly zvoleny staniny se středem 5 a standardní odchylkou 1,96.

Tabulka 3: Škály DŽS, uvedena je zkratka používaná v dalším textu a vysvětlení každé ze škál. Pro každou ze škál je též uvedeno hodnocení vnitřní konzistenci vyjádřené pomocí Cronbachova α (uvedena v příručce).

	popis položek	α
ZDR – zdraví	spokojenost s celkovým zdravotním stavem	0,91
PAZ – práce a zaměstnání	spokojenost v práci a jistota perspektivní budoucnosti	0,93
FIN – finance	spokojenost s finančními možnostmi	0,93
VLC – volný čas	čas pro koníčky a blízké osoby	0,91
MAN – manželství	spokojenost – společné aktivity, pochopení a otevřenost partnera, bezpečí a citové naplnění	0,94
DET – vztah k vlastním dětem	vztah – společné aktivity, vliv na vlastní děti, ocenění od dětí	0,90
VLO – vlastní osoba	hodnocení vlastní osoby, způsobu života a vztahu k ostatními lidem	0,88
SEX – sexualita	spokojenost se svou fyzickou atraktivitou a aktivitou a partnerskou harmonií v sexuální oblasti	0,92
PZP – přátelé, známí, příbuzní	spokojenost se sociálními vztahy, sociální aktivitou a společenskou angažovaností	0,84
BYD – bydlení	spokojenost s bydlením – velikost vs. náklady	0,82
SUM – celková životní spokojenost	celková spokojenost – v oblastech ZDR, FIN, VLC, VLO, SEX, PZP, BYD	0,95

V souladu s celkovými cíli výzkumu a položkami DŽS bylo formulováno následujících 5 hypotéz, které byly podrobeny statistickému testování. Všechny hypotézy jsou založeny na efektech zkvalitnění zpětné vazby, které lze podle relevantní literatury očekávat (viz kapitolu 4). Hypotézy se tedy přímo opírají o skóry bankéřek v DŽS před a po provedení výzkumu.

H1: Aplikace metody Osobnostní poker zvýší spokojenost bankéřek v pracovním životě (PAZ).

H2: Aplikace metody Osobnostní poker zvýší spokojenost bankéřek s vlastní osobou (VLO).

H3: Aplikace metody Osobnostní poker zvýší pracovní výkon bankéřek.

H4: Aplikace metody Osobnostní poker zvýší celkovou životní spokojenost bankéřek (SUM).

H5: Aplikace metody Osobnostní poker zvýší pozitivní korelaci mezi spokojeností bankéřek v pracovním životě a celkovou životní spokojeností.

Pátá hypotéza se opírá o studii Taita et al. (1999), kteří uvedenou pozitivní korelaci studovali pomocí metaanalýzy. Analýzu korelací jednotlivých dimenzí a celkové životní spokojeností podkládala svou teorií také již Ryffová (1995). Podle zjištění o přínosech zpětné vazby se lze domnívat, že zmíněná korelace po zkvalitnění zpětné vazby vzroste.

6 SBĚR DAT A VÝZKUMNÝ SOUBOR

V následující kapitole bude nejprve popsán detailní postup provedení výzkumu včetně časového harmonogramu a výstupů jednotlivých kroků. Poté bude vysvětlen způsob, jímž byl vytvořen výzkumný soubor v souladu s principy IPA. Závěrem budou uvedena řešení etických aspektů a otázek ochrany soukromí v rámci výzkumu.

6.1 Postup sběru dat

Hlavním krokem výzkumu byla realizace čtyř kol hry Osobnostní poker v průběhu jednoho roku. Součástí každého kola byl také rozhovor (u prvních dvou kol individuální, u dalších dvou skupinový), nicméně klíčové byly polostrukturované individuální rozhovory po prvním a po posledním kole hry. Při těchto dvou příležitostech byl bankéřkám rovněž administrován DŽS. Herní kola a rozhovory byly realizovány v budově olomoucké pobočky Společnosti. Rozeberme nyní jednotlivé kroky výzkumu podrobněji.

6.1.1 První kolo hry, první administrace dotazníku

Prvnímu kolu hry předcházela výběr bankéřek, přičemž každé z nich byl představen cíl výzkumu a náplň hry Osobnostní poker. Bankérky potvrdily svou účast na výzkumu informovaným souhlasem (viz oddíl 6.3). Při této příležitosti jim byl též administrován DŽS, který dostaly k samostatnému vyplnění doma. Vyplněný dotazník přinesly na první kolo hry (přibližně za týden).

Samotné první kolo hry proběhlo 26. 2. 2020, na hru byly vyhrazeny tři hodiny volného času. Během něj byla bankéřkám vysvětlena pravidla hry. V průběhu hry byly zapisovány poznámky, bankérky zaznamenávaly výsledky hry do vyhodnocovacího listu (viz oddíl 2.3). Po prvním kole proběhl s každou z bankéřek individuální polostrukturovaný rozhovor (připravené otázky viz Tabulku 2).

Na rozhovor byla pro každou z bankéřek vyhrazena jedna hodina. Tento rozhovor byl zaznamenáván pomocí diktafonu. Připravené otázky byly zaměřeny na současný pohled bankéřek na podávání zpětné vazby od manažera a navzájem mezi kolegy a na hodnocení jejich role v týmu. Doplněny byly též o zhodnocení vlastního výkonu a postojů k osobnostnímu rozvoji – tyto otázky nesouvisí s výzkumnými cíli přímo, nicméně jsou důležité pro zachycení následujícího ročního vývoje participantek. Zároveň byly během rozhovoru ověřeny předpoklady, které byly kladeny na výzkumný soubor – těmto požadavkům všechny participantky vyhověly (viz oddíl 6.2).

V průběhu byly vedle připravených otázek rovněž využity poznámky i vyhodnocovací listy bankéřek. Byl kladen důraz na stimulaci bankéřek k interpretaci karet a ke srovnání vlastního pohledu na sebe sama s pohledem ostatních. V průběhu rozhovoru byl takto uplatňován princip dvojí hermeneutiky – participant se snaží interpretovat vlastní zkušenost a výzkumník této interpretaci přiřazuje význam (Smith et al., 2009). Výstupem z prvního kola byl především záznam rozhovoru a vyplněný DŽS, dále též vyhodnocovací listy a poznámky z průběhu hry.

6.1.2 Druhé a třetí kolo hry

Druhé a třetí kolo hry proběhlo 18. 6. a 23. 9. 2020. Na obě kola byly vyhrazeny dvě hodiny volného času. Po druhém kole probíhaly individuální rozhovory, které se opíraly o otázky uvedené ve vyhodnocovacím listu ke hře (viz oddíl 2.3). Po třetím kole byly tytéž otázky diskutovány v rámci celé skupiny bankéřek. Na rozbor otázek byla po obou kolech vyhrazena hodina času. Výstupem z obou kol byly poznámky z průběhu hry a navazujících rozhovorů, dále též vyhodnocovací listy.

6.1.3 Čtvrté kolo hry, druhá administrace dotazníku

Poslední kolo hry proběhlo 21. 1. 2021. Během dvou hodin vyhrazeného času proběhla samotná hra, po ní byla vyhrazena jedna hodina na skupinovou diskusi otázek uvedených ve vyhodnocovacím listu. Po této diskusi probíhaly individuální rozhovory, přičemž na každý z nich byla vyhrazena hodina. Tyto rozhovory byly opět zaznamenány pomocí diktafonu. Výstupem závěrečného kola byly vedle nahrávek rozhovorů též vyhodnocovací listy a poznámky ze hry.

Připravené otázky pro tento rozhovor (viz Tabulku 2) byly bankéřkám administrovány několik dní před závěrečným rozhovorem. K těmto otázkám bylo každé z nich podáno krátké písemné připomenutí okolností začátku výzkumu (např. karty z prvního kola hry, vytyčený cíl pro rozvoj).

V průběhu rozhovoru byly zmíněné podklady a připravené otázky doplněny o otázky doplňující, které se věnovaly individuálním fenoménům podstatným pro jednotlivé bankéřky. Snaha o tento individualizovaný přístup odpovídá idiografickému důrazu metodiky IPA (Smith et al., 2009).

6.2 Výzkumný soubor

Volba výzkumného souboru byla v této práci velmi obtížná s ohledem na smíšený výzkumný design. Zatímco kvantitativní výzkum klade požadavky na velké a reprezentativní soubory, pro kvalitativní studie založené na IPA je typická detailní examinace malého souboru participantů (Pietkiewicz & Smith, 2012). Hlavní záměry tohoto výzkumu byly spíše fenomenologické, tj. snažily se popsat možné účinky aplikace metody Osobnostní poker v rámci konkrétního pracovního týmu. Z tohoto důvodu bylo především podstatné vytvořit soubor takových participantů, kteří svým jednáním pokryjí, pokud možno, všechny takovéto účinky. Zároveň nebylo cílem utvořit ucelenou teorii, jejíž závěry by byly zobecnitelné na širší populaci. Proto byla věnována přednostní pozornost splnění požadavků kvalitativního výzkumu podle rámce IPA.

Pro IPA studie je typická relativní homogenita použitého vzorku oproti výzkumům orientovaných na tvorbu multidimenzionální teorie potenciálních faktorů (Pietkiewicz & Smith, 2012). Homogenita byla v tomto případě dána pohlavím (pouze ženy) a zejména stejnou pracovní pozicí, na které participantky působí. Vzhledem ke stejným pozicím mají bankéřky stejné nadřízené a jsou na ně kladeny obdobné nároky. Dodatečný požadavek na homogenitu byl, aby na počátku výzkumu (po prvním kole hry) každá z nich měla určitý záměr, jehož by chtěla v průběhu roku dosáhnout v pracovním nebo osobním životě. Otázka na tento aspekt byla zařazena do úvodního rozhovoru. První hry se zúčastnilo 8 zvolených bankéřek (viz dále), přičemž všechny uvedenému požadavku vyhověly. Z tohoto důvodu byl i další výzkum realizován na tomto souboru 8 bankéřek.

Zmíněných 8 bankéřek bylo před první hrou vybráno na základě konzultace s jejich přímou nadřízenou. Při konzultaci byl diskutován zejména požadavek dostatečné heterogenity k tomu, aby byly pokryty všechny postoje k profesnímu a osobnímu životu. Uspokojení tohoto požadavku bylo odhadnuto manažerkou na základě její zkušenosti s jednotlivými bankéřkami. Vzorek byl zvolen tak, aby obsahoval bankéřky mladší i starší a dále bankéřky s delší i kratší dobou působení na pozici (viz Tabulku 4). Podle doby pracovního poměru se bankéřky také lišily touhou po kariérním posunu (dlouhodobé zaměstnankyně podle manažerky chtějí spíše setrvat na stávající pozici, juniorní touží po růstu).

Tabulka 4: Charakteristiky výzkumného souboru tvořenými bankéřkami 1–8

	1	2	3	4	5	6	7	8
věk	52	29	39	26	55	57	28	22
doba pracovního poměru (roky)	23	2	5	2	30	25	4	3

Bankéřky se rovněž lišily nastavením životních priorit – v souboru tak byly zastoupeny jak ženy zaměřené primárně na plnění kariérních ambic, tak ženy toužící po spokojeném rodinném životě, k němuž práce poskytuje pouze materiální zajištění. Kromě toho bylo předpokládáno, že v průběhu hry se budou jinak chovat bankéřky, které jsou přirozeně otevřené v komunikaci s ostatními, a jinak bankéřky uzavřenější. Obě tyto možnosti byly podle manažerky ve zvoleném souboru zastoupeny. Bankéřky se rovněž lišily vzděláním (v souboru byly absolventky učebních oborů, středních i vysokých škol). Požadavky na heterogenitu byly rovněž ověřeny během úvodního rozhovoru. Protože byla všechna jmenovaná kritéria splněna, byl zvolený soubor 8 bankéřek použit k provedení celého výzkumu.

6.3 Etické hledisko a ochrana soukromí

V průběhu práce byla veškerá získaná data anonymizována, v textu této práce jsou proto všechny údaje uváděny označením „bankéřka č. X“. Hlavním etickým aspektem, kterému bylo v průběhu práce třeba věnovat pozornost, bylo sdělování osobních informací v DŽS a v průběhu individuálních rozhovorů. Uvažovat bylo třeba též možnost, že citlivé informace vyjdou najevo i během samotných her. Bylo tedy třeba zabezpečit, že participantky budou moci účast na výzkumu v libovolné fázi přerušit (tedy jak v průběhu her, tak v průběhu rozhovorů a vyplňování DŽS).

Pro vyřešení popsaného etického aspektu byl participantkám před zahájením výzkumu administrován informovaný souhlas s účastí na něm. V tomto dokumentu byl zmíněn zejména souhlas s anonymním zpracováním získaných informací, včetně jejich publikace v této bakalářské práci takovým způsobem, aby nebyla možná identifikace konkrétních osob. Participantky podpisem rovněž potvrdily srozumění se všemi náležitostmi výzkumu a jeho průběhu, jakož i na možnost od účasti odstoupit. Celé znění tohoto informovaného souhlasu je přílohou této práce.

7 PRÁCE S DATY A JEJÍ VÝSLEDKY

V této části budou odděleně popsány výsledky kvalitativního a kvantitativního zpracování získaných dat. Popis kvalitativní části je komplikován časovým schématem výzkumu založeného na rámci LIPA, v němž je obecně třeba postup práce s daty přizpůsobovat vyvstávajícím zjištěním (McCoy, 2017). Z tohoto důvodu je nejprve popsán chronologický postup zpracování dat. Výsledky tohoto postupu aplikovaného na data získaná pro jednotlivé bankérky jsou pak shrnuty v následující sekci. Protože proces interpretace je nedílnou součástí (ba i smyslem) práce s daty v metodice LIPA (McCoy, 2017), obsahují kazuistiky bankérek určité rysy interpretační činnosti, nicméně hodnocení těchto výsledků v konfrontaci s výzkumnými otázkami a hypotézami je provedeno až v kapitole Diskuse.

Kvantitativní část je založena na statistickém testování pěti hypotéz formulovaných v oddíle 5.2, které vycházejí z párových dat získaných pro jednotlivé bankérky v DŽS. V této kapitole jsou popsány použité statistické testy a jejich výsledky.

7.1 Kvalitativní část výzkumu

7.1.1 Chronologický postup zpracování dat

Na počátku výzkumu byly formulovány zastřešující výzkumné cíle, podle nichž bylo navrženo schéma prvních polostrukturovaných rozhovorů s bankérkami (tyto rozhovory byly realizovány po prvním kole hry Osobnostní poker). Pro získání informací potřebných pro longitudinální studium jednotlivých participantek byly do rozhovorů rovněž zařazeny otázky na spokojenost s jejich pracovním výkonem a osobním životem. Tyto rozhovory byly zaznamenány pomocí diktafonu a následně byl proveden jejich doslovný přepis.

Transkript prvního rozhovoru byl analyzován metodou otevřeného kódování, které bylo prováděno tužkou na vytištěném transkriptu. Kódy byly zapsány nalevo od záznamu dialogu, po opakovaném čtení byly též doplněny o interpretační poznámky (byl kladen důraz na uplatňování principu dvojí hermeneutiky). Záznam jednoho z úvodních rozhovorů včetně doplněných poznámek je součástí příloh. Analýzou kódů a doplňujících poznámek byla navržena struktura kategorií a subkategorií týkajících se výzkumného problému.

Podle této kódovací struktury byly dále analyzovány i další úvodní rozhovory, přičemž pro zachování idiografického přístupu byla věnována pečlivá pozornost také odlišnostem, které se objevily v dialozích s dalšími bankérkami. Navržená struktura byla proto doplněna o nové kódy. Struktura kategorií a subkategorií byla převedena do MS Excel, přičemž

pro každou subkategorii byl uveden seznam kódů, které byly identifikovány u jednotlivých bankéřek. Tato struktura (popsaná v Tabulce 5) se stala východiskem pro další postup výzkumu. V rozhovoru bylo rovněž ověřováno splnění požadavků na výzkumný soubor – toto ověření bylo úspěšné, v celém výzkumu proto byl použit soubor 8 bankéřek, které byly zvoleny před prvním kolem hry.

Tabulka 5: Struktura kategorií a subkategorií jako výstupu IPA první sady rozhovorů (kombinace otevřeného a axiálního kódování). První sloupec obsahuje kategorie, druhý sloupec subkategorie a ve třetím sloupci jsou uvedeny kódy zaznamenané v jednotlivých rozhovorech.

výkon	strach	nepřítomnost v práci, zdravotní problémy, obsluha cizinců, tlak na výkon, čerpání dovolené
	spokojenost	prodej, finanční ohodnocení, držení plánu, posun v kompetencích
	nespokojenost	neschopnost říct si o obchod, neplnění obchodních cílů, neschopnost dotáhnout prodej
zpětná vazba	výkon, hodnocení manažera	stížnost, vztahy s klienty, kontrola obchodních výsledků, schopnost poradit klientovi, pracovní postupy, tabulky a reporty, individuální rozhovor, pomoc a pochvala, obava z chyb
	zpětná vazba od kolegů	není, je potřeba, obtížné přijímání, neochota nad ní přemýšlet, pochvala za obchod
	zpětná vazba kolegům	obtížné, obava z konfliktu, schopnost říct jen nejbližším, osobní jen na vyžádání
motivace	vnitřní	záliba, udržet si práci, kariérní posun, kontakt s lidmi, strach ze separace, užitečnost pro klienta, mentorství, pochvala, soutěživost, srovnávání s ostatními, spokojený klient, hrdost na pozici bankéře, udržení vědomostí, jistota projevu s klientem, houževnatost
	vnější	peníze, ohodnocení, firma lepší než konkurence, absence finanční motivace, finance na rekonstrukci
osobnostní rozvoj	vzdělávání	e-learning, DIGI GURU, certifikace, učení se praxí, webinář, samostudium, profesionalita před klientem, školení, intranet
	podpora	workshopy, kolegové z IT, help-desk, stínování kolegů, sdílení zkušeností
	sebereflexe	slabá stránka, problém s <i>time managementem</i> , neschopnost řídit výkon, spokojenost na stávající pozici, bere si věci příliš osobně, vnímání nevhodnosti rychlých závěrů, introvertní typ, důvěra a ochota říct si o radu, přání pevnější vůle, sama na sobě nepracuje, přemýšlení o komunikaci, postoj k lidem, identifikace silných stránek, pracovat na asertivitě
role v týmu	týmovost	chuť pracovat s mladšími kolegy, předávání zkušeností, obava z konfliktu, otevřená komunikace pouze s nejbližšími kolegy, uznání od kolegů, sdílení úspěchu v týmu, vzájemná pomoc a podpora, mentorství, pomoc nováčkům, pomalé budování důvěry, smíšené pocity ohledně oblíbenosti
životní spokojenost	pracovní spokojenost	důvěra k nadřízenému, uznání od klienta, klid na práci, schopnost si poradit, schopnost vytyčit si cíl, schopnost dotahování věcí do konce
	osobní život	touha po dítěti, obava z rozhodnutí, náročná životní situace a odolnost, obava z názorů, překonaná krize, spokojenost s rekonstrukcí domu, kontakt s přáteli
	vyváženost pracovního a osobního života	upřednostňování práce, partner na druhém místě

Výzkumným cílem bylo podat podrobný popis účinků aplikace hry Osobnostní poker a ověřit teoretické předpoklady, o kterých se v souvislosti se zkvalitněním zpětné vazby hovoří v literatuře. Ukazatele byly vybrány způsobem vysvětleným v kapitole 4. Na základě konfrontace těchto výzkumných cílů s navrženou strukturou kategorií a subkategorií byly formulovány následující výzkumné otázky:

O1: Lze pomocí metody Osobnostní poker podpořit *team building*?

O2: Lze pomocí metody Osobnostní poker zlepšit schopnost sebereflexe bankérek?

O3: Lze pomocí metody Osobnostní poker omezit obavy bankérek z nedostatečného pracovního výkonu?

O4: Lze pomocí metody Osobnostní poker docílit zlepšení dovedností bankérek souvisejících s pracovním výkonem?

O5: Lze pomocí metody Osobnostní poker ovlivnit jednání bankérek v osobním životě?

V následující části výzkumu probíhala další tři kola hry Osobnostní poker, přičemž výstupem každého z nich byly vyhodnocovací listy ze hry spolu s poznámkami z průběhu hry a z navazujících rozhovorů. Druhý rozhovor byl veden opět individuálně (otázky byly pokládány podle Tabulky 1 v oddíle o Osobnostním pokeru 2.3), třetí a čtvrtý rozhovor byl realizován v celé skupině bankérek. Byl tak vytvořen prostor pro vzájemnou konfrontaci významů obdržených karet. Uvedené výstupy byly využity k vytvoření individuálních kazuistik (viz následující oddíl 7.1.2). Informace takto shromažďované k vývoji jednotlivých bankérek pak byly využity k tvorbě podkladů pro závěrečné rozhovory (poznámky a vyhodnocovací listy byly vedeny ve formě samostatných papírových složek pro každou bankéřku).

Závěrečné rozhovory byly opět zaznamenávány pomocí diktafonu a analýza byla prováděna na jejich transkriptech. Přípravená struktura rozhovorů zahrnovala jednak obecné otázky společné pro všechny bankéřky, jednak otázky specifické pro doplnění celkového rámce sledovaného vývoje (viz Tabulku 2). V transkriptech rozhovorů byly nejprve vyhledávány informace podle kategorií a subkategorií podle Tabulky 5. Z těchto podtržených úryvků byly vytvořeny nové kódy, které byly k těmto kategoriím a subkategoriím doplněny. Srovnání kódů ze vstupních a výstupních rozhovorů bylo východiskem pro tvorbu odpovědí na formulované výzkumné otázky. Byla tedy vytvořena Tabulka 6 analogická Tabulce 5, v níž jsou uvedeny kódy identifikované v rámci jednotlivých subkategorií.

Tabulka 6: Struktura kategorií a subkategorií jako výstupu IPA čtvrté (závěrečné) sady rozhovorů. První sloupec obsahuje kategorie, druhý sloupec subkategorie (navržené podle první sady rozhovorů) a ve třetím sloupci jsou uvedeny kódy zaznamenané v jednotlivých rozhovorech.

výkon	strach	přehodnocení, bere to lépe, <i>time management</i> , velká náročnost plnění, práce na sobě, rozplánování obchodního úkolu, nebere si věci osobně, snížení obav
	spokojenost	zvýšení kompetencí na pozici, radost z obchodu, radost z plnění a stability výkonu, práce s emocemi, menší opatrnost při práci s klientem, přátelská atmosféra
	nespokojenost	administrativní zátěž
zpětná vazba	výkon, hodnocení manažera	dobrý pocit, energie
	zpětná vazba od kolegů	pozitivní ZV na vlastní výkon, účinná vzájemná ZV, potěšení, obava z reakcí na vlastní uzavřenost, pozitivní vnímání projevu emocí, zvýšení sebevědomí díky pozitivní ZV, stimulace k přemýšlení o sobě, stimulace k přemýšlení o ostatních, odstranění bariér ve vztahu k manažerce, bezpečná forma u lidí s kladným postojem
	zpětná vazba kolegům	obava z konfliktu, obava podat negativní ZV, snadnější komunikace, nenásilné sdělení ZV díky kartě, výhoda karty „ubrat“, četnost a otevřenost vedoucí ke zlepšení, ztráta potíží podat ZV, bezpečnost prostředí
motivace	vnitřní	chuť na sobě pracovat, touha po kariérním posunu, spokojený klient, touha být nejlepší, pozitivní ZV od kolegů
	vnější	
osobnostní rozvoj	vzdělávání	sebepoznání, maximalizace využití technologií, podání přihlášky ke studiu
	podpora	zvýšení kontaktu v rámci týmu, podpora juniorních kolegů
	sebereflexe	práce s emocemi, zvládání přijetí kritiky, posílení sebevědomí, snaha o osamostatnění, menší bojácnost, zamýšlení, schopnost vymezení cíle,
role v týmu	týmovost	větší pohoda v týmu, vnímání názoru ostatních, zvýšení kontaktu, větší zájem o ostatní, hledání cest, stmelení týmu, radost ze společné hry, zlepšení spolupráce, absence neformálních setkání (COVID)
životní spokojenost	pracovní spokojenost	nízký výkon, snížení prestiže, stabilizace na pozici, zvýšení jistoty a sebevědomí, oddělení osobních emocí od práce
	osobní život	touha po mateřství, čekání na důchod, rozvod, obava a přemýšlení o smrti, radost z manželství, radost z vnoučete, péče o matku, klid na duši, naplnění klidu, omezení kontaktu s přáteli, menší opatrnost, snazší rozhodování, zlepšení komunikace s blízkými, vyrovnání se s odchodem dětí, pocit zrady
	vyváženost pracovního a osobního života	zlepšení, cesta kompromisu

Pro formulaci výsledků a jejich interpretaci bylo dále třeba vytvořit ucelené kazuistiky, které se opírají také o průběžné poznámky z celoročního průběhu výzkumu a v neposlední řadě též o výsledky DŽS. V dalším textu jsou tedy jako dílčí výsledky práce popsány jednotlivé kazuistiky.

7.1.2 Kazuistiky bankéřek

Bankéřka č. 1

Bankéřka č. 1 patří k dlouholetým zaměstnancům Společnosti (na pozici 23 let, má zkušenost i s manažerskou pozicí), je vdaná a má dvě již dospělé děti. Osobní prioritou je pro ni udržení práce, snaží se přizpůsobovat měnícím se pracovním nárokům i charakteru služeb. Je výrazně zaměřena na pracovní výsledky (pocituje tlak), má však problémy s *time managementem*. V minulosti se dostala do pracovního sporu s bankéřkou č. 7 (28 let) a od té doby má problémy s komunikací s mladšími kolegy, které mentoruje. Naopak otevřený vztah má s bankéřkou č. 5 (55 let), která je její dlouholetou kolegyní. Vedle zmíněného si podle karet v první hře přála být „více smířlivá“ (po dodatečném vysvětlení bylo interpretováno jako nedostatek asertivity). Podle karet obdržných v druhém kole měla také být „méně orientovaná na výkon“.

Během jednotlivých kol byl zaznamenán zřetelný posun v komunikaci s mladšími kolegyněmi (bankéřky č. 2, 7, 8). Karty si vyměňovaly navzájem, mladší bankéřky zejména oceňovaly přínos jejich zkušeností pro tým, což považovala za pozitivní zpětnou vazbu, kterou předtím nedostávala („i ona mi dávala ty karty, a jako bych řekla, že tak upřímně, tak mě to potěšilo“). Dalšího pokroku dosáhla v oblasti práce s časem a organizace povinností – naučila se dělit úkoly na dílčí činnosti („nemůžu myslet na to, že mám dělat 400 000, ale je to fakt lepší si říct, musím za ten týden udělat třeba pade“) a rovněž pocituje menší obavy z nedostatečného výkonu („abych pravdu řekla, беру to víc s humorem“). Během roku pro ni byla náročná péče o nemocnou matku, s čímž zjevně souvisí také pokles staninu v položce DŽS „PZP“ (přátelé, známí, příbuzní) z 8 na 7.

Bankéřka č. 2

Bankéřka č. 2 je ve Společnosti zaměstnána pouze 2 roky. Považuje se za společenskou, empatickou a naplňuje ji být obklopená spoustou přátel. Uvažuje o posunu na manažerskou pozici. Na počátku výzkumu řešila vleklé úřední problémy s bydlením. Přála si být „více stabilizující“ (v rozhovoru se ukázala souvislost s touhou po kariéřním posunu), ostatní bankéřky tvrdily, že by měla být méně „opatrná, rozvážná, zdvořilá“. Sama považuje opatrnost a pečlivost jako potřebnou součást své profese, nicméně názor kolegů považovala spíše za důsledek své introverze. Za problematickou považuje vlastní solidaritu, která jí při práci s klientem brání v dokončení obchodu. Důležitá je pro ni zpětná vazba směrem k výkonu („jsem ráda, když se můžu porovnávat s ostatníma, vidím, kde mi něco chybí“).

V průběhu výzkumu si všimla změn ve vnímání ostatních, ocenila celkové otevření atmosféry a metodu zhodnotila jako efektivní nástroj pro vzájemné vyjádření názorů („*vyplyne na povrch to, co někomu vyhovuje, nevyhovuje*“). Rovněž díky metodě cítila stimulaci sebereflexe („*člověk se zamyslí nad tím, že třeba slyší názor, který ho ani nenapadl*“). Nicméně uznává, že v kolektivu méně upřímných lidí mohou přetrvávat obavy z udílení některých karet (tyto obavy se u ní projevovaly v prvních kolech hry). Velký potenciál však vnímala pro sdělení negativních názorů i u citlivějších participantek („*v ten moment to pro ni mohlo být těžké, ale zase je to prostě nějaký vnímání a zpětná vazba a myslím si, že ji všichni máme rádi a všichni to mysleli dobře*“). Díky pozitivní zpětné vazbě od kolegů si upevnila sebevědomí a sama hodnotí, že se stala rozhodnější (v osobním životě vyřešila problém se stavebním úřadem). V položce „VLO“ (vlastní osoba) DŽS jí vzrostl stanin ze 3 na 6.

Bankérka č. 3

Bankérka č. 3 je na pozici zaměstnaná 5 let. Je velmi společenská a udržuje si okruh několika blízkých přátel, citově je velmi vázaná na svoji matku. Sebe vnímá jako přímou a impulzivní, kolegům podle karet v prvních kolech zdá „*drzá*“, měla by podle nich být méně „*citová, přístupná*“. Tyto vlastnosti vnímá pozitivně pro účely komunikace s klientem, nicméně jsou pro ni určitou překážkou ve vztahu s přítelem. Během roku s ním řešila problémy ohledně bydlení a mateřství, po kterém velmi touží. Na začátku výzkumu byla k vzájemné zpětné vazbě mezi kolegy velmi odtažitá, sama se necítila schopna vlastnosti sebe i ostatních reflektovat („*já jsem prostě nevěděla, co mám komu dát*“).

V průběhu jednotlivých kol byla ke zpětné vazbě mnohem otevřenější, výrazně ji k tomu stimuloval skupinový rozhovor po třetím kole, kde měla možnost všechny karty důkladně probrat s ostatními a zamýšlet se společně nad konkrétními situacemi. V závěrečném rozhovoru například uvedla „*jak jsem byla na tom posledním setkání, cítila jsem, že mě víc zajímají ostatní, než já sama*“. Zpětně i potvrdila své počáteční obavy ze správnosti udílení karet. Ve třetím kole jí kolegyně opět udělily kartu „*méně tvrdohlavá, impulzivní*“, na druhou stranu vlastnost „*drzá*“ a „*upřímná*“ po ní chtěly zachovat. V závěru uvedla, že je pro ni důležité být otevřená k lidem, které má ráda, přesto se během roku snažila více si tyto vlastnosti uvědomovat při jednání v pracovním i osobním životě. Stabilizaci partnerského vztahu nasvědčuje také zvýšení staninů v položkách „MAN“ (manželství), „SEX“ (sexuality), „BYD“ (bydlení). Velkým problémem však zůstává nenaplněná touha po dítěti při rostoucím věku.

Bankéřka č. 4

Bankéřka č. 4 pracuje ve Společnosti 2 roky. Je na sebe velmi náročná ohledně svých kompetencí a úspěšnosti v práci, má však velmi nízké sebevědomí a uvědomuje si také svou uzavřenost. Krátce po zahájení výzkumu se dostala do náročné situace v osobním životě, která vyústila rozvodem. V prvním kole jí kolegyně udělily karty méně „vážná“ a „mlčenlivá“. Sama se chtěla zlepšit v asertivitě, přála si být více „rozhodná“ a méně „bojácná“. Tyto vlastnosti totiž sama považovala za omezující pro svou práci („nemůžu se rozhodnout, kterou věc nabídnout dřív, že vlastně nedokážu rozhodnout, co je pro něho důležitější“). Chtěla také dosáhnout osamostatnění se od rodičů a zařídit si vlastní bydlení. Zpětnou vazbu od nadřízených považovala za dostatečnou, nicméně od kolegů žádnou nedostávala – v úvodním rozhovoru vnímala jako překážku ve vzájemné komunikaci krátkou dobu svého působení v týmu.

Během her se zvýšila její otevřenost vůči ostatním („myslím si, že na tom třetím, čtvrtém setkání už nebyl problém dát i vlastně člověku, kterého úplně neznám, dát kartičku jinou než zachovat“). Za hlavní přínos hry považovala zajištění prostředku nenásilné a přirozené komunikace („kdybychom se měli setkávat a vlastně navzájem si říct, jaký kdo je...tak bysme si to nikdy neřekli a mě ta forma té zpětné vazby se takhle líbila“). Zároveň si upevnila vědomí o vlastní osobnosti („beru jako pokrok to, že jsem nad tím začala přemýšlet a že chci jít trochu jinam“). Na své pracovní pozici dosáhla značného rozvoje (např. lépe zvládá prezentování před kolegy) a celkově se vnímá jako odolnější. V průběhu roku se postupně vyrovnala s náročnou situací a asertivněji komunikuje i se svými rodiči. Nadále však potřebuje vyřešit problém vlastního bydlení a osamostatnění se.

Bankéřka č. 5

Bankéřka č. 5 je nejdéle zaměstnanou participantkou ve výzkumném souboru (30 let činnosti). Pro bankéřku jsou důležitým rysem zkušenosti a inspirativnost pro mladší kolegy. Je skromná a pracovitá, je hrdá na svou pozici a na své vzdělání. Prioritou jsou pro ni nicméně společné aktivity s rodinou a s vnoučaty. Sama nechtěla žádnou vlastnost z karet měnit, ke změnám ji nevyzvaly ani kolegyně. Vnímaly ji jako svědomitou, plnou energie, zralou a přátelskou. Prostor pro osobní rozvoj viděla zejména ve své soucitnosti a nedostatečné asertivitě v osobním životě. Krátce před zahájením výzkumu se k ní dočasně přistěhoval manželův příbuzný, kterého později bankéřka nedokázala vyzvat

k osamostatnění („*nedokážu mu nikdy nic říct, nevím, furt si říkám že jo, ale nevím, jak bych mu, abych mu neublížila*“).

Jednotlivá kola hry ji přiměla k většímu přemýšlení o ostatních, posílila však i vlastní sebereflexi a pozorovala, že má postupně menší problémy s přijímáním negativních karet („*mě se to nějak nedotklo, nevadilo mi to...a vím, že su opravdu výrazná v nějakých věcech, že prostě možná bych se měla tlumit*“). Hra jako taková se jí líbila i díky vlastní soutěživosti, za výhodu považovala, že ve hře „*nelze vyhrát*“. Utvrdila se také ve svojí vyrovnanosti a spokojenosti se svým stávajícím pracovním i osobním životem (zmiňovala pouze přicházející obavy ze smrti zejména v souvislosti s pandemií COVID-19). Podařilo se jí rovněž přimět manželova příbuzného ke zřízení vlastního bydlení.

Bankérka č. 6

Bankérka č. 6 je nejstarší participantkou, která na pozici pracuje 25 let. Je výrazně orientovaná na výkon a motivují ji peníze, důležitá je pro ni zpětná vazba od nadřízeného zaměřená na výkon a na kontrolu. Považuje se za dominantní a tvrdohlavou i v osobním životě, kompromisu se snaží dosáhnout pouze se svými dětmi. V pracovním životě se hodnotí jako „*vážná*“, což považuje za důležitou součást vzhledem k charakteru služeb („*v práci cítím, že tady je ta zodpovědnost, nemůžu se na každýho usmívat, taky musím mít nějaký dekorum*“). V úvodním rozhovoru uvedla, že komunikaci v týmu upřednostňuje spíše formální, prioritní je pro ni výkon práce samotné. I kolegyně jí při prvním kole předaly karty méně „*vážná, introvertní*“. Na druhou stranu osobní život od práce důsledně odděluje a velmi jí naplňuje trávení času s vnoučaty.

Ve hře ocenila zejména pozitivní zpětnou vazbu od kolegyň, kterou předtím nedostávala (vlastnosti k ní směřované byly spojovány s kartou „*zachovat*“). Potěšilo ji, že ji kolegyně vnímají jako dobrého mentora a je pro ně inspirací. Ocenila příležitost zamyslet se nad ostatními kolegyněmi i nad sebou samotnou („*to je něco nového, poznáváme, já bych řekla, znovu se ujišťuju a tak dále, jaká jsem, nebo jak pracuju, jaká jsem charakterově*“). Utvrdila se ve vlastní spokojenosti s pracovním životem (hrdost na pozici) i s osobním životem (zejména pocit úspěchu z dlouholetého manželství). V položkách DŽS se jí zvýšila spokojenost s vlastní osobou i manželstvím, pokles na škále zdraví patrně souvisel s uváděnými obavami o zdravotní stav vlastní i členů rodiny (v souvislosti s pandemií COVID-19).

Bankéřka č. 7

Bankéřka č. 7 je zaměstnaná ve Společnosti 4 roky. Je na sebe velmi náročná a nerada si říká o pomoc. V osobním životě je velmi vázaná na své rodiče, s nimiž vše konzultuje. Krátkou dobu před začátkem výzkumu ukončila vztah s přítelem a musela začít sama splácet hypoteční úvěr, v průběhu roku tedy prožívala náročnou finanční situaci. Sama cítila na začátku potřebu posunout se k samostatnému rozhodování a schopnosti obhájit si vlastní rozhodnutí. Okolí ji hodnotilo jako perfekcionistickou a spolehlivou, v úvodním kole obdržela např. karty „*dochvilná, pracovitá, poctivá, bedlivá*“, ale také méně „*obezřetná*“ a „*realistická*“. Obtížně také přijímala případnou kritiku. Na účast ve hře se předem těšila jako na nástroj osobnostního rozvoje („*člověk se může nad sebou zamyslet*“).

Ve hře ocenila zejména otevření komunikace v rámci celé skupiny, prohloubila si k ostatním kolegyním jinak obtížně budovanou důvěru („*já jsem se cítila dobře a věděla jsem, že těm holkám můžu říct cokoliv*“). V přímé souvislosti se společnými rozhovory pak cítila vzrůst vlastního sebevědomí („*určitě mi tam přišlo, že jsem možná zjistila díky holkám, díky tomu, jak mě vnímají, tak jsem získala možná to sebevědomí více*“). Zároveň projevila zájem o další osobnostní rozvoj („*budu určitě potřebovat nějaké rozvojové kurzy, něco i, abych nějaká odbornost*“). Již během výzkumu však dokázala omezovat svou opatrnost při kontaktu s klienty. Zároveň se rozhodla vrátit ke svému bývalému příteli i přes nesouhlas rodičů. V DŽS jí vzrostl stanin v položce „MAN“ i „PZP“ (manželství; přátelé, známí, příbuzní).

Bankéřka č. 8

Bankéřka č. 8 pracuje na své pozici 3 roky a je nejmladší participantkou vůbec. Je orientovaná na výkon a je schopná velmi vytrvalé činnosti. Ráda by si doplnila vysokoškolské vzdělání – v tomto ohledu ji velmi ovlivňuje její otec, s nímž je v úzkém kontaktu. Je si vědoma určité odtazitosti ostatních, kteří se ji váhají oslovit kvůli její fyzické atraktivitě. Podle karet v prvním kole se měla stát méně „*skromnou*“, „*zdrženlivou*“ a „*zamlklou*“, čímž se utvrdila ve vnímání jistých komunikačních bariér s ostatními. Zprvu odmítala svou introverzi, kterou však postupně začala akceptovat. V rámci rozvoje chtěla pracovat na svojí asertivitě a obavách z konfliktu.

Hra jí přinesla hlavně zamyšlení se nad sebou samotnou i nad ostatními („*nás to hodně sblížilo, tak trošičku jsem si našla cestu k ostatním lidem*“). Ocenila by také větší četnost neformálních setkání s kolegy, litovala, že v průběhu roku nemohla být realizována. Nad negativními kartami se hodně zamýšlela, důležité pro ni bylo vždy společné vysvětlení

(„je dobře, když to řekneme a vysvětlíme podtext toho, jak to člověk myslí“). Uvědomila si zároveň, že se necítí být vhodná pro vedoucí pozice a že by si raději zvyšovala kompetence jako bankérka. Podala několik přihlášek k přijímacímu řízení na vysokou školu. Zároveň zhodnotila, že jí trénink otevřené komunikace pomocí Osobnostního pokeru napomohl ke zvýšení důvěrnosti ve vztahu s matkou.

7.2 Kvantitativní část výzkumu

V rámci kvantitativní části výzkumu byly testovány statistické hypotézy H1–H5 formulované v oddíle 5.2. Vzhledem k analogickému způsobu testování hypotéz H1–H4 jsou výsledky uvedeny společně v jednom oddíle, zatímco hypotéze H5 je věnován oddíl samostatný.

Testování všech hypotéz bylo prováděno na základě skóru 8 bankérek v DŽS administrovaném na začátku výzkumu („před“) a na jeho konci („po“). Hrubé skóry v jednotlivých položkách dotazníku (viz oddíl 5.2) byly převedeny na staniny pomocí přepočtení tabulky uvedené v příručce k DŽS. V Tabulce 7 jsou uvedeny staniny bankérek pro jednotlivé položky dotazníku a stanin celkové životní spokojenosti.

Tabulka 7: Staniny bankérek pro jednotlivé položky DŽS a celkové životní spokojenosti (SUM). Pro každou bankérku jsou uvedeny jednotlivé staniny na začátku a na konci výzkumu. Význam položek je vysvětlen v oddíle 5.2.

	ZDR		PAZ		FIN		VLC		MAN		DET		VLO		SEX		PZP		BYD		SUM	
	před	po	před	po	před	po	před	po	před	po	před	po	před	po	před	po	před	po	před	po	před	po
1	8	8	8	8	7	7	6	6	7	7	7	7	8	7	6	6	9	8	7	7	8	8
2	6	6	6	5	4	6	6	5	6	6	0	0	3	6	4	5	5	4	4	5	5	6
3	4	5	7	6	5	6	6	5	0	6	0	0	4	5	2	5	5	5	2	9	2	6
4	2	3	9	6	8	5	8	6	1	0	0	0	2	3	2	6	5	6	5	3	4	4
5	6	5	7	7	8	8	6	9	6	7	7	7	7	7	7	7	7	8	7	7	7	8
6	8	5	8	6	7	6	7	6	6	7	8	5	7	8	7	7	6	6	8	9	8	8
7	5	7	7	7	6	7	4	7	0	4	0	0	4	3	7	6	7	8	8	7	6	7
8	5	3	8	5	7	7	7	7	0	0	0	0	5	4	5	5	6	7	6	7	7	6

7.2.1 Hypotézy H1–H4

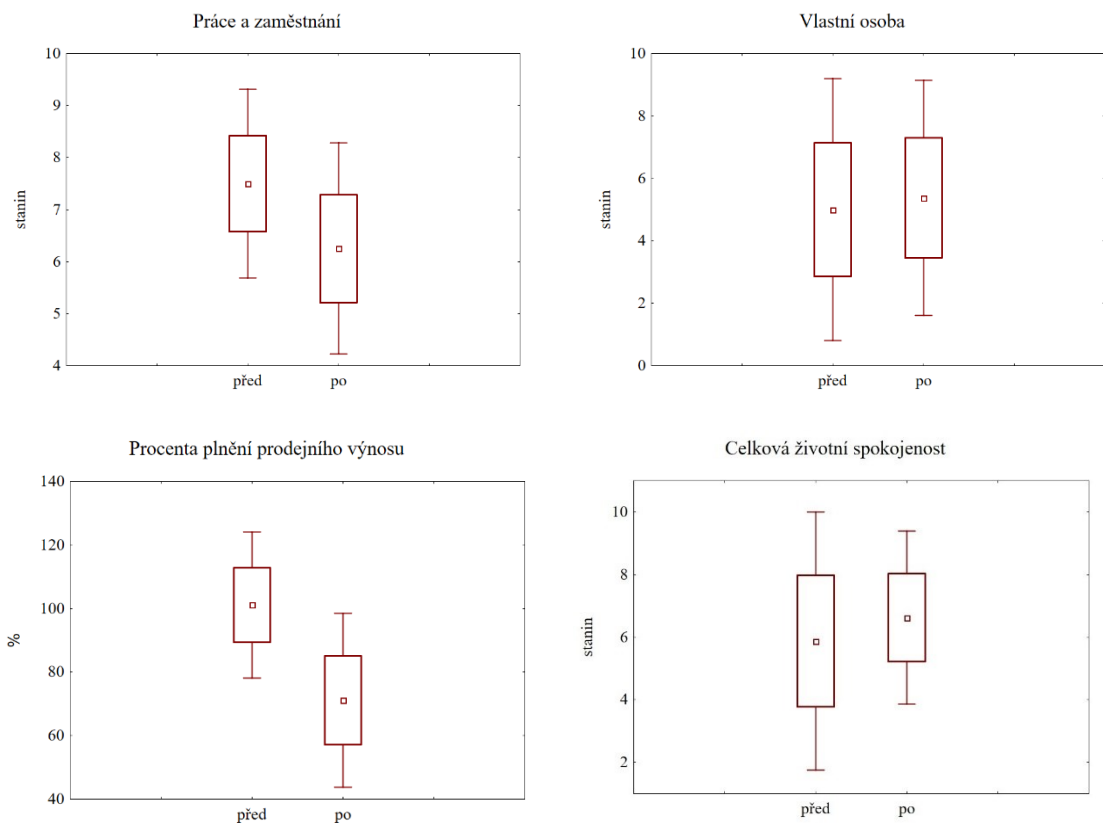
Společným rysem hypotéz H1–H3 je nárůst hodnoty některého ze staninů v SDŽ po aplikaci metody Osobnostní poker. V případě H1 jde o vzrůst položky PAZ (spokojenost v práci), v případě H2 VLO (spokojenost s vlastní osobou), H3 SUM (celková životní spokojenost). Hypotéza H4 se týká zvýšení pracovního výkonu bankérek po aplikaci metody. Jako ukazatel pracovního výkonu bylo zvoleno procento plnění prodejního výnosu, které je

v rámci Společnosti zaznamenáváno. Hodnoty pro jednotlivé bankéřky na začátku a na konci výzkumu jsou uvedeny v Tabulce 8.

Tabulka 8: Procenta plnění prodejního výnosu bankéřek na začátku a na konci výzkumu

	před	po
1	106	68
2	100	62
3	88	62
4	100	91
5	94	79
6	119	90
7	87	64
8	115	53

Pro grafické znázornění trendů v ukazatelích, které byly zvoleny pro hypotézy H1–H4, byly sestaveny krabicové diagramy v nástroji STATISTICA. Diagramy jsou znázorněny na Obrázku 1.



Obrázek 1: Krabicové diagramy znázorňující distribuci staninů zvolených ukazatelů na začátku a na konci výzkumu. Zvolené ukazatele (práce a zaměstnání, vlastní osoba, celková životní spokojenost, procenta plnění prodejního výnosu) odpovídají obsahu hypotéz H1–H4. V diagramech je čtverečkem znázorněn aritmetický průměr, krabice je vymezena směrodatnou odchylkou, vousy jsou vymezeny 1,96násobkem směrodatné odchylky.

Nulové hypotézy odpovídající hypotézám H1–H4 byly testovány pomocí párového t -testu proti pravostranným alternativám. Testy byly provedeny v nástroji STATISTICA. Pro posouzení míry účinku bylo použito Cohenovo d v úpravě pro párový t -test:

$$d = \frac{\bar{x}_2 - \bar{x}_1}{s},$$

kde \bar{x}_1 a \bar{x}_2 jsou průměry v dané položce před a po aplikaci metody a s je směrodatná odchylka rozdílů vyjádřená jako:

$$s = \sqrt{\frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n [(x_{2i} - x_{1i}) - (\bar{x}_2 - \bar{x}_1)]^2},$$

kde n je počet bankéřek, x_{1i} a x_{2i} jsou staniny i -té bankéřky před a po aplikaci metody.

V Tabulce 9 jsou uvedeny výsledky statistických testů a Cohenova d pro hypotézy H1–H4.

Tabulka 9: Výsledky párových t -testů pro hypotézy H1–H4 (zvýšení uvedeného ukazatele před zahájením a po skončení výzkumu). Je uvedena hodnota t -statistika odpovídající 7 stupňům volnosti, pravostranná p -hodnota a Cohenovo d v úpravě pro párový test. Statistické testy byly provedeny v nástroji STATISTICA.

		$t(7)$	p	d
H1	pracovní spokojenost	-2,759	0,986	-0,795
H2	spokojenost s vlastní osobou	0,753	0,238	0,266
H3	pracovní výkon	-5,170	0,999	-1,829
H4	celková životní spokojenost	1,426	0,099	0,504

Protože ani u jedné z hypotéz H1–H4 není splněno $p < 0,05$, nelze žádnou z příslušných nulových hypotéz zamítnout.

7.2.2 Hypotéza H5

Pro testování hypotézy H5 (zvýšení pozitivní korelace mezi spokojeností v práci a celkovou životní spokojeností, tj. položky PAZ a SUM) bylo třeba testovat shodu korelačních koeficientů těchto dvou položek po a před aplikací metody proti pravostranné alternativě. K tomuto párovému testování korelačních koeficientů lze přistupovat pomocí z -transformace Pearsonových koeficientů podle Pearsona a Filona, kde statistika z je dána vztahem (Silver & Merino-Soto, 2016):

$$z = \frac{\sqrt{n}(r_{jk} - r_{hm})}{\sqrt{(1 - r_{jk}^2)^2 + (1 - r_{hm}^2)^2 - k}}$$

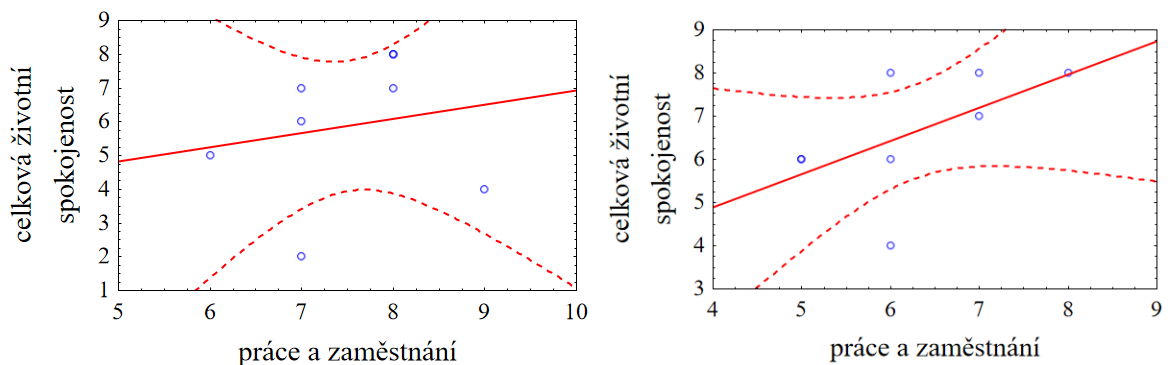
kde

$$k = (r_{jh} - r_{jk}r_{kh})(r_{km} - r_{kh}r_{hm}) + (r_{jm} - r_{jh}r_{hm})(r_{kh} - r_{jk}r_{jh}) \\ + (r_{jh} - r_{jm}r_{hm})(r_{km} - r_{jk}r_{jm}) + (r_{jm} - r_{jk}r_{km})(r_{kh} - r_{km}r_{hm}).$$

Pearsonův korelační koeficient sledovaných proměnných *před* výzkumem je označen r_{hm} , korelační koeficient *po* výzkumu je r_{jk} . Ostatní koeficienty $r_{jh}, r_{hk}, r_{jm}, r_{km}$ přísluší zbylým dvojicím ze sledované čtveřice veličin.

Pro sledovaná data byly Pearsonovy korelační koeficienty vypočteny v MS Excel (korelace *před* a *po* jsou znázorněny pomocí bodových grafů na Obrázku 2). Označme h = stanin PAZ před výzkumem, j = stanin PAZ po výzkumu, m = stanin SUM před výzkumem a k = stanin SUM po výzkumu. Pak hledané korelační koeficienty jsou:

$$r_{hm} = 0,184, r_{jk} = 0,564, r_{jh} = 0,149, r_{hk} = -0,274, r_{jm} = 0,345, r_{km} = 0,707.$$



Obrázek 2: Staniny položek PAZ (práce a zaměstnání) a SUM (celková životní spokojenost) v DŽS – srovnání korelací před a po aplikaci metody Osobnostní poker. Data byla proložena regresní přímkou pomocí nástroje STATISTICA (plná čára), čárkovaně je též vymezen 95% pás spolehlivosti.

Dosažením do uvedených vztahů pak dostáváme:

$$k = 0,125, z = 0,952,$$

odkud je přímo pravostranná p-hodnota:

$$p = 0,171.$$

Na zvolené hladině významnosti 0,05 tedy nelze nulovou hypotézu příslušnou k H_5 zamítnout.

8 DISKUSE

Prvním cílem této práce bylo podat podrobný popis výsledku aplikace hry Osobnostní poker v rámci konkrétního pracovního týmu. Druhým cílem bylo ověřit předpokládané důsledky zkvalitnění zpětné vazby v pracovním kolektivu, které jsou popsány v literatuře, přičemž tyto důsledky lze považovat za sekundární efekty aplikace hry Osobnostní poker. Na základě těchto dvou cílů bylo formulováno 5 výzkumných otázek a 5 hypotéz zmíněných v kapitole 5. Data získaná během longitudinálně koncipovaného výzkumu byla zpracována přístupem IPA a testováním statistických hypotéz založených na párových datech, jimiž byly skóry v DŽS na začátku a na konci výzkumu. Pro přehlednost budeme nejprve diskutovat primární účinky aplikace hry (vliv na kvalitu podávané zpětné vazby) a poté účinky sekundární (*team building*, pracovní výkon a životní spokojenost).

8.1 Osobnostní poker jako nástroj zpětné vazby

Vyhodnocení aplikace hry Osobnostní poker jako nástroje zpětné vazby je založeno zejména na výsledcích kvalitativní části výzkumu získaných rozborem rozhovorů přístupem IPA. Interpretací získaných dat byly vymezeny následující aspekty zpětné vazby – formulace, důležitost vedení dialogu, příjem kritiky, schopnost sebereflexe a s ní související odpovědnost. Nyní se těmto aspektům věnujeme podrobněji.

O tom, že hra Osobnostní poker přinesla možnost snadné formulace srozumitelné zpětné vazby, hovořily bankéřky č. 1, 2, 4 a 7, přičemž vyzdvihovaly zejména přirozenost formulace zpětné vazby. Na případu bankéřky č. 3 byl rovněž zaznamenán příznivý vývoj v této schopnosti – zpočátku nedokázala v jednotlivých kartách nacházet odrazy chování svých kolegyň, postupně se však v této dovednosti zlepšovala.

Z komunikačního hlediska je v kartách důležitá formulace jednotlivých vlastností a jejich vzájemné významové překrývání, na něž upozorňují samotní autoři (Hugentobler et al., 2003). Jednotlivé karty a společné diskuse nad jejich významy tedy omezily abstraktní povahu osobnostních rysů a projevů chování, které jsou v rámci zpětné vazby hodnoceny. Potvrdil se tím v literatuře popsáný pozitivní účinek deskových her, které jsou této transformace abstraktních konceptů schopny, a mají tak příznivý vzdělávací vliv (Cojocariu & Boghian, 2014).

V souvislosti s komunikačním aspektem se ukázalo jako důležité poskytnout možnost skupinového rozhovoru po skončení samotného kola hry Osobnostní poker. Autoři hry

uvádějí možnost individuálního rozhovoru každého hráčů s vedoucím (na základě vyhodnocovacího listu) – tato varianta byla uplatněna při prvních dvou kolech hry. Samy bankéřky však potvrdily větší spokojenost s alternativou druhou, uplatněnou při druhých dvou kolech, kdy měly možnost diskutovat se spoluhráčkami o vzájemně přidělených kartách. Vedle zmíněného snížení abstrakce tak bankéřky získaly doplňující vysvětlení a mohly se s hodnotitelkami o změnách ve svém chování poradit. Goldsmith a Morgan (2004) hovoří o nezbytnosti tohoto navazujícího dialogu, která tedy byla výzkumem potvrzena.

S omezenými schopnostmi přijímání kritiky se před aplikací hry potýkala značná část bankéřek (č. 1, 3, 7, 8). Bankéřky se shodují na tom, že používání kartiček „více“ a „méně“ bylo velmi efektivním nástrojem pro podnětu ke změně chování. Sdělování a přijímání kritiky bylo zřejmě zajištěno i uvolněnou atmosférou při hře – pozorování bankéřek během jednotlivých kol ukázalo, že na počátku byly spíše zdrženlivé a karty „více“/„méně“ nechtěly příliš používat. Situace se ale zlepšila zejména po třetím kole, po němž proběhl i skupinový rozhovor. Zlepšení těchto schopností lze považovat za zvláště významný přínos hry, neboť tyto přímo podmiňují funkčnost zpětné vazby (Pfau & Kay, 2002). Tendenci k uvolnění při hře mohla přinášet i vlastní soutěživost bankéřek (viz např. bankéřku č. 5). Přesto některé bankéřky vyslovily v závěrečném rozhovoru obavu, že v méně upřímném a uvolněném kolektivu by měly i nadále problém negativní zpětnou vazbu předat.

Na druhou stranu dodejme, že např. bankéřce č. 1 chyběla i pozitivní zpětná vazba od jejích kolegyně (zvláště těch, které mentoruje), proto hru Osobnostní poker ocenila i v tomto ohledu. Uvedená zjištění (otevření komunikace, uvolnění, prostor pro vlastní soutěživost) odpovídají poznatkům o roli her ve vzdělávání dospělých diskutovaným v teoretické části (Whitton, 2012).

Konečně významným přínosem metody bylo řešení některých problémů související s odpovědností hodnotitele i hodnotícího za kvalitu zpětné vazby, na které upozorňují např. Bracken et al. (2016). Jedním z těchto problémů je neschopnost formulovat zpětnou vazbu dostatečně přesně. Hra Osobnostní poker se v tomto ukázala jako užitečný nástroj tréninku této schopnosti. Z rozhovorů vyplynulo, že bankéřky, které nedokázaly o chování kolegyně dostatečně přemýšlet, tuto aktivitu během ročního výzkumu výrazně procvičovaly. Potvrdilo se prohloubení uvažování jak o sobě (bankéřka č. 2, 5, 7, 8), tak o ostatních (bankéřka č. 3, 7, 8).

8.2 Sekundární efekty aplikace metody Osobnostní poker

V tomto oddíle budou diskutovány výsledky vztahující se převážně k druhému výzkumnému cíli této práce – ověření teoretických dopadů zkvalitnění zpětné vazby pomocí metody Osobnostní poker. V souladu s longitudinálním postupem výzkumu byly podle tohoto cíle formulovány výzkumné otázky O1–O5 až v průběhu výzkumu. Statistické hypotézy H1–H5 byly formulovány na základě studia literatury a položek v DŽS. Podle náplně těchto otázek a hypotéz je rozdělen i tento oddíl – nejprve diskutuje vliv na *team building*, poté na pracovní výkon a konečně na PGI.

8.2.1 Team building

Potenciál metody Osobnostní poker jako nástroje *team buildingu* byl náplní výzkumné otázky O1. K této otázce byla získána data rozborem rozhovorů přístupem IPA. Z těchto rozhovorů vyplynul jednoznačně pozitivní vliv na týmové klima v mnoha aspektech. Bankéřky oceňovaly otevření komunikace a uvolnění atmosféry, které jako prediktor *team buildingu* označuje například Kotter (2016). Otevřená atmosféra a kontext deskové hry zjevně napomohl budování důvěry, kterou pokládají za podmínku zvýšení sociálního kapitálu vlivem zpětné vazby Nahapiet a Ghoshal (1998).

Zároveň bylo patrné odstranění komunikačních bariér mezi staršími a mladšími kolegyněmi. Vzhledem k rozdílné době působení na pozici tato skutečnost zároveň zlepšuje předpoklady pro kvalitní mentorování (Kram & Bragar, 1992). Pro starší bankéřky bylo přínosem obdržení pozitivní zpětné vazby od mladších kolegyň. Přínos metody lze ilustrovat i na urovnání komunikace mezi bankéřkami č. 1 a 7 po pracovním konfliktu, který spolu vedly v minulosti.

8.2.2 Pracovní výkon

V rámci kvalitativní části výzkumu byly položeny otázky O3 a O4 týkající se nejprve snížení obav bankéřek z nedostatečného výkonu, dále zlepšení dovedností s pracovním výkonem souvisejících. V kvantitativní části pak byla testována hypotéza H3 o zvýšení výkonu hodnoceného jako procento plnění prodejního výnosu.

Snížení obav z nesplnění prodejních cílů se u dotyčných bankéřek podařilo. Bankéřky, které zmiňovaly ve vstupním rozhovoru pocity nátlaku, uváděly též důraz na výkon v rámci zpětné vazby, kterou dostávaly během svojí práce dříve. Interpretací rozhovorů bylo zjištěno, že

získáním zpětné vazby orientované na osobnost bankérky dokázaly upevnit své sebevědomí (např. bankérka č. 1, 5, 6), a omezit tak své obavy z nedostatečnosti.

Otevření komunikace v rámci Osobnostního pokeru pak vedlo ke zlepšení některých důležitých dovedností souvisejících s pracovním výkonem, tedy ke kladné odpovědi na výzkumnou otázku O4. Např. u bankérky č. 4 byl pozorován značný posun ve schopnosti prezentování před kolegy. Dále bankérka č. 2 zvýšila své schopnosti asertivní komunikace, díky čemuž pozorovala zlepšení v dokončování obchodů s klienty.

Hypotézu H3 o zvýšení procenta plnění prodejního výnosu se nepodařilo získanými daty podpořit – tento parametr se na konci výzkumu dokonce snížil oproti počáteční hodnotě. Přestože v literatuře existují doklady negativního účinku zpětné vazby na pracovní výkon (Kluger & DeNisi, 1996; Pfau & Kay, 2002), lze proti tomuto stanovisku použít jako argument výsledky interpretační analýzy rozhovorů, z nichž byly formulovány pozitivní závěry týkající se konkrétních dovedností v rámci kompetenčního modelu osobního bankéře. Úskalím byl zřejmě zvolený parametr pro hodnocení pracovního výkonu, který byl v průběhu výzkumu (rok 2020) výrazně zkreslen celkovým poklesem prodejního výnosu v souvislosti s nastupujícím ekonomickým propadem. S ohledem na komplexnější charakter vlivu by bylo možné použít alternativní parametry (např. počet plánovaných schůzek, provolatelnost klientům).

8.2.3 Iniciativa osobnostního rozvoje, životní spokojenost

Osobnostní rozvoj byl náplní výzkumných otázek O2 a O5 – zlepšení sebereflexe bankérek a ovlivnění jejich jednání v osobním životě. K zodpovězení těchto otázek byly využity výsledky kvalitativní části výzkumu. Hypotézy H1, H2, H4 a H5 se týkaly zvýšení určitých skóru (či jejich korelací) v DŽS, přičemž tyto byly testovány pomocí statistických nástrojů.

Zvýšení sebereflexe i zájmu o další osobnostní rozvoj (O2) bylo zaznamenáno u několika bankérek. Bankérky ocenily stimulaci k zamyšlení nad sebou samotnými a zároveň si často upevnily mínění o svých přednostech a slabých stránkách. Příklady zájmu o další rozvoj byly pozorovány zejména u juniornějších bankérek – např. bankérka č. 4 by se ráda vzdělala s cílem postupu na vyšší kariérní pozici, bankérka č. 7 projevila zájem o rozvojové kurzy a bankérka č. 8 si upevnila svůj zájem o vysokoškolské studium. Tento zájem o rozvoj vlivem kvalitnější zpětné vazby potvrzuje poznatky z literatury (London et al., 1999), přičemž podobně jako ve studii provedené se zaměstnanci dánské banky se tento zájem zvýšil zejména u mladších bankérek (London et al., 1999).

Určitý vliv na jednání v osobním životě byl u bankérek rovněž potvrzen (O5) – zaznamenána byla zejména tendence k přenosu otevřené komunikace i do osobního života, rovněž spojená s větší rozhodností. Zásadní změny v osobním životě uskutečnily bankérky č. 3 a 7 (návrat k bývalému příteli), č. 4 (osamostatnění se od rodičů), č. 5 (stimulace příbuzného k osamostatnění se), č. 8 (zvýšení důvěrnosti ve vztahu s matkou). Ačkoli hodnocení přímého dopadu kvalitnější zpětné vazby na osobní život je náročnějším úkolem kvůli přítomnosti řady zkreslujících proměnných, u některých bankérek byla tato přímá souvislost subjektivně zaznamenána.

Hypotézy zabývající se vlivem kvalitnější zpětné vazby na osobnostní rozvoj a s ním související životní spokojenost se nepodařilo statisticky podpořit. V případě spokojenosti v práci došlo dokonce ke snížení příslušného skóru (H1), nesignifikantní vzrůst byl pozorován u spokojenosti s vlastní osobou (H2) a u celkové životní spokojenosti (H4). Signifikantní vzrůst se pak neukázal ani pro pozitivní korelaci mezi pracovní spokojeností a celkovou životní spokojeností (H5), kterou se zabývali Tait et al. (1999). Pokles pracovní spokojenosti je zatížen výrazným poklesem pracovního výkonu, který lze zdůvodnit zhoršením celkové situace na bankovním trhu, jak bylo vysvětleno výše. Zároveň dodejme, že DŽS umožňuje sledovat změny v životní spokojenosti v těch dimenzích, které nemívají ráz konstantních osobnostních rysů (Diener & Lucas, 1999). Bohužel však právě tyto dimenze, reagující na aktuální okolnosti, jimž je člověk vystaven, byly pravděpodobně negativně ovlivněny v souvislosti s vládními restrikcemi a obavami z pandemie onemocnění COVID-19.

Podklady pro zamítnutí nulových hypotéz příslušných k H1, H2, H4 a H5 by bylo možné získat volbou dotazníku lépe vystihujícího přínos samotné zpětné vazby. Nicméně související efekty byly vystihnuty pomocí kvalitativně zpracovaných dat, přičemž v rámci výzkumného designu byla kvalitativnímu pojetí dána určitá přednost. Tato skutečnost tedy omezuje relevanci kvantitativních dat zejména nedostatečným rozsahem a reprezentativností výzkumného souboru.

Celkově se tedy v této práci podařilo podat popis možných efektů aplikace metody Osobnostní poker s důrazem na fenomenologický a idiografický přístup k individuálním účastníkům. Tyto poznatky doplňují potřebný teoretický rámec uplatňování 360° zpětné vazby v rámci leadershipu. Na kvalitativní úrovni se též podařilo pozorovat efekty zkvalitnění zpětné vazby, o nichž hovoří literatura. Tyto výsledky se nepodařilo podpořit testováním statistických hypotéz. Tato skutečnost vytváří prostor pro další výzkum, který by

vyžadoval design lépe uspokojující požadavky kvantitativní studie, zejména z pohledu výzkumného souboru.

9 ZÁVĚR

Prvním cílem této práce bylo podat podrobný fenomenologický popis účinků aplikace metody Osobnostní poker v konkrétním pracovním týmu. Dalším cílem bylo ověřit účinky zkvalitnění zpětné vazby, které byly pozorovány v dřívějších výzkumech. Na základě těchto efektů byly formulovány tři výzkumné hypotézy, jejichž společnou náplní bylo zvýšení určitého ukazatele po aplikaci metody – *team building*, pracovní výkon a životní spokojenost.

V rámci jednoletého výzkumu realizovaného s osmičlenným souborem bankérek olomoucké pobočky bankovní Společnosti byl ověřován potenciál metody Osobnostní poker jako nástroje předávání zpětné vazby mezi kolegy, který by umožnil její začlenění do konceptu 360° zpětné vazby. Zároveň byla získaná data využita k verifikaci uvedených hypotéz.

Ukázalo se, že primárním přínosem metody je řešení některých klíčových aspektů, které se sdělováním zpětné vazby souvisejí. Předně byl vyřešen problém formulace a ochoty k předání zpětné vazby – bankérky se naučily lépe hodnotit ostatní i sebe samotné, hra omezila míru abstraktnosti sdělovaných informací a zároveň díky uvolněné atmosféře umožnila snazší přijetí a předání kritiky. Potvrdila se také očekávaná potřeba navazujícího dialogu mezi hodnotitelem a hodnoceným po předání samotné zpětné vazby. Uvedené efekty metody by mohly být méně výrazné v méně upřímném a otevřeném kolektivu.

Za sekundární přínosy metody byly považovány efekty zkvalitnění zpětné vazby. Byly potvrzeny očekávané účinky na *team building* a zároveň podpory komunikace mezi staršími a mladšími kolegyněmi. Zaznamenáno bylo též zlepšení v některých dovednostech souvisejících s pracovním výkonem (komunikace s klienty, asertivita, prezentování) a životní spokojeností (především ve smyslu stimulace osobnostního rozvoje). Dále bylo pozorováno omezení obav z nedostatečného pracovního výkonu a upevnění sebevědomí bankérek.

Uvedené informace o sekundárních přínosech byly získány na základě fenomenologické analýzy jednotlivých participantek. Související statistické hypotézy o zvýšení příslušných operacionalizovaných proměnných se nepodařilo testováním podpořit.

10 SOUHRN

Tématem této bakalářské práce je aplikace metody Osobnostní poker jako nástroje zpětné vazby v konkrétním pracovním týmu. Nástrojem leadershipu rozvíjeným od 90. let minulého století je tzv. 360° zpětná vazba, jejíž podstatou je shromažďování informací o zaměstnanci nejen od jeho nadřízených, ale též od jeho kolegů a podřízených (Warech et al., 1998). Předávání vzájemné zpětné vazby mezi členy týmu však může být znesnadněno překážkami, které je třeba překonat, aby uplatnění metody bylo úspěšné. Hlavními překážkami je obtížná formulace abstraktních aspektů zpětné vazby (Day, 2000), obranné mechanismy při přijímání kritiky (Chappelow, 1998), náročnost sdělování kritiky druhým (McKnight et al., 1998) a konečně schopnost odpovědného využití zpětné vazby ke změně chování (Bracken et al., 2016).

Na druhou stranu výzkumy potvrzují, že kvalitní zpětná vazba může stimulovat zaměstnance k rozvoji v rámci jak pracovního výkonu, tak osobního života (Bracken & Rose, 2011). Intervence vedoucí ke zkvalitnění zpětné vazby podnítily touhu po osobnostnímu rozvoji např. u zaměstnanců dánské banky (London et al., 1999). Speciálně metoda 360° zpětné vazby vykazuje větší účinnost u jedinců s větším sebevědomím, s větší touhou po sebepoznávání a s vnitřním *locus of control* (Fundenburg & Levy, 1997). Významným přínosem metody je rovněž podpora *team buildingu* (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Samotný osobnostní rozvoj byl Ryffovou (1989) označen za jednu ze škál psychologického *well-beingu*, tedy životní spokojenosti definované jako komplexní naplnění potenciálu jedince. Osobnostní rozvoj je v tomto pojetí součástí eudaimonického pojetí *well-beingu*, které může, v určitém rozporu s hédonickým *well-beingem*, zahrnovat touhu i po takových cílech, jejichž dosažení je spojeno s určitou zátěží (Waterman, 1993). K dosažení *well-beingu* tak mohou mít užitečné různé intervenční nástroje, které člověka motivují k vyhledávání příležitostí k osobnostnímu rozvoji, hledání nových zájmů a naplňujících aktivit (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2002).

Osobnostní poker je hra, v níž si hráči předávají zpětnou vazbu formou karet s názvy osobnostních vlastností. Na konci hry má hráč sadu karet, kterou si ponechal podle vlastního úsudku a které mu předali spoluhráči. Kartu spoluhráči předávají s komentářem, zda má hráč danou vlastnost „zachovat“, „projevovat „více“, nebo „méně“. Po skončení hry hráči zapíší své výsledky do vyhodnocovacího listu a následovat může individuální nebo skupinový rozhovor. (Hugentobler et al., 2003)

Prvním cílem této práce bylo podat podrobný fenomenologický rozbor aplikace hry Osobnostní poker v konkrétním pracovním týmu. Bylo předpokládáno, že tato intervence zkvalitní zpětnou vazbu předávanou mezi kolegy. Záměrem proto bylo podat detailní popis vývoje chodu týmu a individuálních změn u jednotlivých účastníků výzkumu. Tento longitudinálně koncipovaný výzkum se takto snažil reagovat na nedostatek kvalitativních studií, které by hodnotily účinky takovýchto intervencí na jedince v celé jeho komplexnosti (Bracken et al., 2016). Van Woerkomová a Mayersová (2019) upozorňují, že většina studií se zaměřuje na populaci studentů, zatímco v profesním kontextu je jich nedostatek.

Výše bylo nastíněno, že zvýšení kvality zpětné vazby podle literatury přispěje k některým dalším efektům, které by bylo možné považovat za sekundární účinky metody Osobnostní poker. Druhým cílem této práce proto bylo ověřit tyto teoretické předpoklady, které byly ukázány předchozími výzkumy. V souladu s tímto cílem byly formulovány tři výzkumné hypotézy: aplikace metody Osobnostní poker přispěje 1) k podpoře *team buildingu*, 2) ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců a 3) ke zvýšení životní spokojenosti zaměstnanců.

Ke splnění těchto výzkumných cílů byl využit smíšený design, přičemž soubor byl tvořen 8 osobními bankéřkami, které jsou zaměstnány na olomoucké pobočce bankovní Společnosti. Použitými metodami byly polostrukturované rozhovory a Dotazník životní spokojenosti (DŽS) podle Fahrenberga et al. (2001). Skupina bankérek se po dobu jednoho roku zúčastnila čtyř kol hry Osobnostní poker, přičemž po každém z kol proběhl navazující rozhovor (po prvním a druhém kole individuální, po třetím a čtvrtém skupinový). Podrobné polostrukturované rozhovory proběhly po prvním a po posledním kole hry. Při těchto dvou příležitostech bankéřky rovněž vyplnily DŽS.

Metodika kvalitativní části výzkumu byla založena na longitudinální interpretační fenomenologické analýze (LIPA). První rozhovory byly zpracovány pomocí otevřeného a axiálního kódování, pomocí něhož byla získána struktura kategorií a subkategorií zahrnující mj. fenomény charakteristické pro kontext týmu a pro jednotlivé bankéřky. V souladu s metodikou LIPA byly samotné výzkumné otázky formulovány až po prvotní analýze těchto úvodních rozhovorů.

Kvantitativní část výzkumu byla založena na statistickém testování pěti hypotéz. K tomuto testování byly využity standardizované skóry (staniny) v jednotlivých položkách DŽS, které

byly u jednotlivých bankérek zaznamenány na začátku a na konci výzkumu. Znění výzkumných otázek O1–O5 a hypotéz H1–H5 je uvedeno níže:

Výzkumné otázky:

Lze pomocí metody Osobnostní poker...

O1: ...podpořit *team building*?

O2: ...zlepšit schopnost sebereflexe bankérek?

O3: ...omezit obavy bankérek z nedostatečného pracovního výkonu?

O4: ...docílit zlepšení dovedností bankérek souvisejících s pracovním výkonem?

O5: ...ovlivnit jednání bankérek v osobním životě?

Statistické hypotézy:

Aplikace metody Osobnostní poker zvýší...

H1: ...spokojenost bankérek v pracovním životě.

H2: ...spokojenost bankérek s vlastní osobou.

H3: ...pracovní výkon bankérek.

H4: ...celkovou životní spokojenost bankérek.

H5: ...pozitivní korelaci mezi spokojeností bankérek v pracovním životě a celkovou životní spokojeností.

Výzkumný soubor byl předběžně sestaven na základě konzultace s jejich přímou nadřízenou. Při jeho tvorbě byla dána přednost požadavkům přístupu LIPA, v němž se zpracovávají průběžné informace o omezeném počtu participantů, s důrazem na idiografický přístup a princip dvojí hermeneutiky (McCoy, 2017). Soubor byl homogenní pohlavím (ženy) a pracovní pozicí (osobní bankérky v témže týmu). Nároky na heterogenitu v metodice LIPA souvisejí s potřebou vystihnout veškeré fenomény, které mohou v rámci studovaného problému nastat (Smith et al., 2009).

Byla proto snaha v rámci konzultace vybrat takové bankérky, aby byly veškeré teoreticky možné fenomény zahrnuty (potřebné bylo zejména zastoupení bankérek s různou otevřeností v komunikaci, s různou dobou pracovního poměru, různými kariérními ambicemi a dále různého věku a vzdělání). Dodatečným požadavkem bylo, aby bankérky měly určitý cíl v pracovním či osobním životě, jehož by chtěly v době jednoho roku dosáhnout. Vybraný okruh 8 bankérek se zúčastnil prvního kola hry na základě informovaného souhlasu. Po tomto prvním kole proběhly úvodní individuální rozhovory, během nichž byly ověřeny požadavky na výzkumný soubor, které byly u všech bankérek splněny. Dalšího výzkumu se proto účastnil stejný soubor 8 bankérek.

Výsledky kvalitativní části byly formulovány jako kazuistiky jednotlivých bankérek, které byly dále využity ke zodpovězení výzkumných otázek. Pro tvorbu jednotlivých kazuistik

byly využity nejen transkripty úvodních a závěrečných rozhovorů zpracované interpretační analýzou, ale též poznámky a vyhodnocovací listy z her, jakož i dílčí výsledky DŽS.

Hypotézy H1–H4 byly testovány pomocí párového *t*-testu. Jako parametr pracovního výkonu bylo zvoleno procento plnění prodejního výnosu (na začátku a na konci výzkumu). Pro hypotézy H1, H2, H4 a H5 byly využity přímo standardizované skóry z DŽS. Hypotéza H5 byla testována pomocí párového testu o Pearsonově korelačním koeficientu s využitím *z*-transformace podle Pearsona a Filona (Silver & Merino-Soto, 2016). Všechny hypotézy byly testovány proti pravostranným alternativám (předpokládáno bylo zvýšení příslušného parametru). Žádnou z nulových hypotéz se nepodařilo zamítnout, přičemž pracovní spokojenost (H1) a pracovní výkon (H3) se dokonce snížily.

Ačkoli se nepodařilo výzkumné hypotézy o očekávaných efektech zpětné vazby podpořit statisticky, svědčí o jejich naplnění závěry z kvalitativně zpracovaných dat. Pro účely zpětné vazby se ukázaly jako hlavní přínosy metody usnadnění formulace zpětné vazby a předání i přijetí kritiky. Tyto přínosy byly především zásluhou otevřené atmosféry při hře a snížení abstrakce informací předávaných v rámci zpětné vazby. Jako důležitý se ukázal také navazující dialog mezi hodnotitelem a hodnotícím po předání zpětné vazby.

Sekundární přínosy metody Osobnostní poker byly rozděleny podle formulované trojice výzkumných hypotéz. Zaprvé byl potvrzen očekávaný efekt podpory *team buildingu*, zejména otevřením komunikace mezi staršími a mladšími bankéřkami. Pracovní výkon hodnocený kvantitativně sice poklesl, na druhou stranu však byly zaznamenány pokroky v dílčích schopnostech, které s pracovní činností souvisejí (asertivita, prezentační dovednosti). Konečně se v rámci životní spokojenosti prokázalo zvýšení zájmu o osobnostní rozvoj, zejména u mladších bankéřek (např. rozhodování v osobním životě, zájem o další vzdělávání).

LITERATURA

Argyle, M. (1999). Causes and correlates of happiness. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Ed.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (s. 353–373). Russell Sage Foundation.

Atwater, L., & Waldman, D. (1998). 360 degree feedback and leadership development. *Leadership Quarterly*, 9, 423–426.

Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the Vital Forces in Organizations*. Sage.

Ayub, N., & Iqbal, S. (2012). The relationship of Personal Growth Initiative, Psychological Well-Being and Psychological Distress among Adolescents. *Journal of Teaching and Education*, 1(6), 101–107.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice Hall.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Freeman.

Barney, J. B., & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 175–190.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Boghian, I., Cojocariu, V.-M., Popescu, C. V., & Măță, L. (2019). Game-based learning. Using board games in adult education. *Journal of Educational Sciences and Psychology*, 9(1), 51–57.

Bordin, E. S. (1994). Intrinsic motivation and the active self: Convergence from a psychodynamic perspective. In M. L. Savikas & R. W. Lent (Ed.), *Convergence in career development theories: Implications for science and practice* (s. 53–61). CPP Books.

Bracken, D. W., & Rose, D. S. (2011). When does 360-degree feedback create behavior change? And how would we know it when it does? *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 183–192.

Bracken, D. W., Rose, D. S., & Church, A. H. (2016). The Evolution and Devolution of 360° Feedback. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(4), 761–794.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

- Cantor, N., & Sanderson, C. A. (1999). Life task participation and well-being: The importance of taking part in daily life. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Ed.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (s. 230–243). Russell Sage Foundation.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2002). Optimism. In S. J. Lopez & C. R. Snyder (Ed.), *Handbook of positive psychology* (s. 231–243). Oxford University Press.
- Castell, S. (2011). What Game-Based Learning Can Teach Curriculum Studies. *Journal of the Canadian Association for Curriculum Studies*, 8(2), 19–27.
- Cojocariu, V.-M., & Boghian, I. (2014). Teaching the Relevance of Game-Based Learning to Preschool and Primary Teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 142, 640–646.
- Connolly, M. T., Boyle, A. E., MacArthur, E., Hainey, T., & Boyle, M. J. (2012). A systematic literature review of empirical evidence on computer games and serious games. *Computers & Education*, 59(2), 661–686.
- Cooke, P. J., Melchert, T. P., & Connor, K. (2016). Measuring Well-Being: A Review of Instruments. *Counseling Psychologist*, 44(5), 730–757.
- Copeland, T., Henderson, B., Mayer, B., & Nicholson, S. (2013). Three different paths for tabletop gaming in school libraries. *Library Trends*, 61, 825–835.
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613.
- de Freitas, C. P. P., Damásio, B. F., Tobo, P. R., Kamei, H. H., & Koller, S. H. (2016). Systematic Review about Personal Growth Initiative. *Anales de Psicología*, 32(3), 770–782.
- DeNeve, K. M. (1999). Happy as an extraverted clam? The role of personality for subjective well-being. *Current Directions in Psychological Science*, 8, 141–144.
- Diener, E., & Diener, M. (1995). Cross-cultural correlates of life satisfaction and self-esteem. *Journal of Research in Personality*, 68, 653–663.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71–75.
- Diener, E., & Lucas, R. E. (1999). *Well being: The foundations of hedonic psychology*. Russell Sage Foundation.

- Dotlich, D. L., & Noel, J. L. (1998). *Action learning: How the world's top companies are recreating their leaders and themselves* (1.). Jossey-Bass.
- Douglas, C. A. (1997). *Formal mentoring programs in organizations: An annotated bibliography*. Center for Creative Leadership.
- Fahrenberg, J., Myrtek, M., Schumacher, J., & Brähler, E. (2001). *Dotazník životní spokojenosti* (K. Rodná & T. Rodný, Přel.). Testcentrum.
- Fayol, H. (1916). *General and industrial management* (Pitman).
- Fundenburg, S. A., & Levy, P. E. (1997). The Influence of Individual and Contextual Variables on 360-Degree Feedback System Attitudes. *Group and Organization Management*, 22(2), 210–235.
- Goldsmith, M., & Morgan, H. (2004). Leadership is a contact sport: The „follow-up" factor in management development. *Strategy + Business*, 36, 71–79.
- Hardin, E. E., Weigold, I. K., Robitschek, C., & Nixon, A. E. (2007). Self-discrepancy and distress: The role of personal growth initiative. *Journal of Counseling Psychology*, 54(1), 86–92.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891–902.
- Hugentobler, S., Oettli, B., & Ruckstuhl, D. (2003). *Osobnostní poker* (S. Hoskovcová, Přel.). Testcentrum.
- Chappelow, C. T. (1998). 360-degree feedback. In C. D. McCauley, R. S. Moxley, & E. Van Velsor (Ed.), *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development* (s. 29–65). Jossey-Bass.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Judge, T. A., & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction–life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78, 939–948.
- Kashubeck-West, S., & Meyer, J. (2008). The well-being of women who are late deafened. *Journal of Counseling Psychology*, 55(4), 463–472.

- Kilburg, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48, 134–144.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention. *Psychological Bulletin*, 119, 254–284.
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. Free Press.
- Kozma, A., Stone, S., & Stones, M. J. (2000). Stability in components and predictors of subjective well-being (SWB): Implications for SWB structure. *Advances in Quality of Life Theory and Research*, 13–30.
- Kram, K. E., & Bragar, M. C. (1992). Development through mentoring: A strategic approach. In D. H. Montross & C. J. Shinkman (Ed.), *Career development: Theory and practice* (s. 221–254). Charles C. Thomas.
- Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28, 110–132.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive developmental analysis. *Academy of Management Review*, 12, 648–657.
- Lent, R. W. (2004). Toward a unifying theoretical and practical perspective on well-being and psychosocial adjustment. *Journal of Counseling Psychology*, 51(4), 482–509.
- Lightsey, O. R. (1996). What leads to wellness? The role of psychological resources in well-being. *Counseling Psychologist*, 24, 589–735.
- London, M., Larsen, H. H., & Thisted, L. N. (1999). Relationships Between Feedback and Self-Development. *Group and Organization Management*, 24(1), 5–27.
- London, M., Smither, J. W., & Adsit, D. L. (1997). Accountability: The Achilles' heel of multisource feedback. *Group and Organization Management*, 22, 162–184.
- Loo, J. M. Y., Tsai, J.-S., Ryalu, N., & Oei, T. P. S. (2014). Gratitude, Hope, Mindfulness and Personal-Growth Initiative: Buffers or Risk Factors for Problem Gambling? *Plus One*, 9(2).
- Lopez, S. J., Prosser, E. C., Edwards, L. M., Magyar-Moe, J. L., Neufeld, J. E., & Rasmussen, H. N. (2002). Putting positive psychology in a multicultural context. In C. R.

- Snyder & S. J. Lopez (Ed.), *Handbook of positive psychology* (s. 700–714). Oxford University Press.
- Lucas, R. E., Diener, E., & Suh, E. (1996). Discriminant validity of well-being measures. *Journal of Personality and Social Psychology, 74*, 616–628.
- Lykken, D., & Tellegen, A. (1996). Happiness is a stochastic phenomenon. *Psychological Science, 7*, 186–189.
- Martineau, J. W. (1998). Using 360-degree surveys to assess change. In W. W. Tornow & M. London (Ed.), *Maximizing the value of 360-degree feedback*. Jossey-Bass.
- Maslow, A. (1968). *Toward a psychology of being* (2nd vyd.). Van Nostrand Reinhold.
- McCoy, L. K. (2017). Longitudinal qualitative research and interpretative phenomenological analysis: Philosophical connections and practical considerations. *Qualitative Research in Psychology, 14*(1), 442–458.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1991). Adding liebe und arbeit: The full five-factor model and well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin, 17*, 227–232.
- McGregor, I., & Little, B. R. (1998). Personal projects, happiness, and meaning: On doing well and being yourself. *Journal of Personality and Social Psychology, 74*, 494–512.
- McKnight, D. H., Cummings, L. L., & Chervany, N. L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review, 23*, 473–490.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review, 23*, 242–266.
- Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2002). The concept of flow. In *Handbook of positive psychology* (s. 89–105). Oxford University Press.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (7.). Sage Publications.
- Ogunyemi, A. O., & Mabekoje, S. O. (2007). Self-efficacy, risk-taking behavior and mental health as predictors of personal growth initiative among university undergraduates. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology, 5*(2), 349–362.
- Oishi, S., Diener, E. F., Lucas, R. E., & Suh, E. (1999). Value as a moderator in subjective well-being. *Journal of Personality, 67*, 157–184.

- Peterson, D. B. (1993, květen). *Measuring change: A psychometric approach to evaluating individual*. Eighth Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Francisco.
- Peterson, D. B. (1996). Executive coaching at work: The art of one-on-one change. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48, 78–86.
- Pfau, B., & Kay, I. (2002). Does 360-degree feedback negatively affect company performance? Studies show that 360-degree feedback may do more harm than good. What's the problem? *HRMagazine*, 47(6), 54–60.
- Pietkiewicz, I., & Smith, J. A. (2012). A practical guide to using Interpretative Phenomenological Analysis in qualitative research psychology. *Psychological Journal*, 18(2), 361–369.
- Rain, J. S., Lane, I. M., & Steiner, D. D. (1991). A current look at the job satisfaction/life satisfaction relationship: Review and future considerations. *Human Relations*, 44, 287–307.
- Revans, R. W. (1980). *Action learning*. Blond & Briggs.
- Robitschek, C. (1997). Life/Career Renewal: An Intervention for Vocational and Other Life Transitions. *Journal of Career Development*, 24(2), 133–146.
- Robitschek, C. (1998). Personal growth initiative: The construct and its measure. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 30, 183–198.
- Robitschek, C. (1999). Further validation of the Personal Growth Initiative Scale. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 31(4), 197–210.
- Robitschek, C., Ashton, M. W., Spering, C. C., Geiger, N., Byers, D., Schotts, G. C., & Thoen, M. A. (2012). Development and psychometric evaluation of the Personal Growth Initiative Scale–II. *Journal of Counseling Psychology*, 59(2), 274–287.
- Robitschek, C., & Cook, S. W. (1999). The influence of personal growth initiative and coping styles on career exploration and vocational identity. *Journal of Vocational Behavior*, 54(1), 127–141.
- Robitschek, C., & Kashubeck, S. (1999). A structural model of parental alcoholism, family functioning, and psychological health: The mediating effects of hardiness and personal growth orientation. *Journal of Counseling Psychology*, 50(4), 496–502.

- Roscoe, L. J. (2009). Wellness: A review of theory and measurement for counselors. *Journal of Counseling and Development, 87*(2), 216–226.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist, 55*, 68–78.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of reasearch on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology, 52*(1), 141–166.
- Ryan, R. M., & Frederick, C. M. (1997). On energy, personality and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality, 65*, 529–565.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*, 1069–1081.
- Ryff, C. D. (1995). Psychological well-being in adult life. *Current Directions in Psychological Science, 4*, 99–104.
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology, 69*(4), 719–727.
- Ryff, C. D., & Singer, B. (1998). The contours of positive human health. *Psychological Inquiry, 9*, 1–28.
- Ryff, C. D., & Singer, B. (2002). From social structure to biology: Integrative science in pursuit of human health and well-being. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Ed.), *Handbook of positive psychology* (s. 541–555). Oxford University Press.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist, 55*, 5–14.
- Sharma, S. K., Garg, P., & Rastogi, R. (2011). Personality as a Predictor of Personal Growth Initiative. *The IUP Journal of Organizational Behavior, 10*(3), 41–45.
- Sheldon, K. M., Ryan, R. M., & Reis, H. T. (1998). What makes for a good day? Competence and autonomy in the day and in the person. *Personality and Social Psychology Bulletin, 24*, 1319–1331.
- Schwarz, N., & Strack, F. (1999). *Reports of subjective well-being: Judgmental processes and their methodological implications*. Russell Sage Foundation.

- Siefert, C., Yukl, G., & McDonald, R. (2003). Effects of multisource feedback and a feedback facilitator on the influence of behavior of managers toward subordinates. *Journal of Applied Psychology, 88*(3), 561–569.
- Silver, N. C., & Merino-Soto, C. (2016). Computer Programs for Comparing Dependent Correlations. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria, 10*(2), 72–82.
- Smith, J., Flowers, P., & Larkin, M. (2009). *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research*. SAGE.
- Smither, J. W., London, M., & Reilly, R. R. (2005). Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis and review of empirical findings. *Personnel Psychology, 58*, 33–66.
- Sohmen, V. S. (2013). Leadership and teamwork: Two sides of the same coin. *Journal of International Trade and Economic Development, 4*(2), 1–18.
- Stevic, C. R., & Ward, R. M. (2008). Initiating Personal Growth: The Role of Recognition and Life Satisfaction on the Development of College Students. *Social Indicators Research, 89*(3), 523–534.
- Šolcová, I., & Kebza, V. (2005). Prediktory osobní pohody (well-being) u reprezentativního souboru české populace. *Československá psychologie, 49*(1), 1–8.
- Tait, M., Padgett, M. Y., & Baldwin, T. T. (1999). Job and life satisfaction: A reevaluation of the strength of the relationship and gender effects as a function of the date of the study. *Journal of Applied Psychology, 74*, 502–507.
- Thoen, M. A., & Robitschek, C. (2013). Intentional Growth Training: Developing an Intervention to Increase Personal Growth Initiative: Intentional Growth Training. *Applied Psychology: Health and Well-Being, 5*(2), 149–170.
- Van Scotter, J. R., & Steel, R. P. (2000, duben). *Is a rater's opportunity to observe over-rated? A test of the effects of observational opportunity on rater agreement*. 15th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans.
- van Woerkom, M., & Meyers, M. C. (2019). Strengthening personal growth: The effects of a strengths intervention on personal growth initiative. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 92*(1), 98–121.

- Waldman, D. A., Atwater, L. E., & Antonioni, D. (1998). Has 360 degree feedback gone amok? *Academy of Management Executive*, *12*(2), 86–94.
- Wang, Y. C., & Tien, H.-L. S. (2011). The Effectiveness of the Strength-Centered Career Adjustment Model for Dual-Career Women in Taiwan. *The Career Development Quarterly*, *59*(5), 467–479.
- Warech, M. A., Smither, J. W., Reilly, R. R., Millsap, R. E., & Reilly, S. P. (1998). Self-monitoring and 360-degree ratings. *Leadership Quarterly*, *9*, 449–473.
- Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, *64*, 678–691.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, *54*, 1063–1070.
- Weigold, I. K., & Robitschek, C. (2011). Agentic personality characteristics and coping: Their relation to trait anxiety in college students. *American Journal of Orthopsychiatry*, *81*(2), 255–264.
- Whittaker, A. E., & Robitschek, C. (2001). Multidimensional family functioning as predictors of personal growth initiative. *Journal of Counseling Psychology*, *48*, 420–427.
- Whitton, N. (2012). The place of game-based learning in an age of austerity. *Electronic Journal of E-Learning*, *10*(2), 249–256.
- WHO. (2006). *Constitution of the World Health Organization – Basic Documents, Forty-fifth edition, Supplement, October 2006*.
- WHOQOL Group. (1998). The World Health Organization Quality of Life Assessment: Development and general psychometric properties. *Social Science & Medicine*, *46*(12), 1569–1585.
- Yang, I. (2015). Positive effects of laissez-faire leadership: Conceptual exploration. *Journal of Management Development*, *34*(10), 1246–1261.

PŘÍLOHY

Seznam příloh:

1. Informovaný souhlas
2. Příklad transkriptu rozhovoru s poznámkami
3. Abstrakt v českém jazyce
4. Abstrakt v anglickém jazyce

1 INFORMOVANÝ SOUHLAS

Byla jsem seznámena/a s podmínkami, cílem a obsahem výzkumného projektu Boženy Černé s pracovním názvem „Metoda Osobnostní poker jako nástroj rozvoje osobnosti“.

Prohlašuji, že v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně soukromých údajů, souhlasím s účastí na výše uvedeném výzkumném projektu. Řešitelka výzkumu mě informovala o podstatě výzkumu a seznámila mě s cíli, metodami a postupy, které budou při výzkumu používány.

Souhlasím s tím, že všechny získané údaje budou anonymně zpracovány, použity jen pro účely výzkumu a že výsledky výzkumu mohou být v bakalářské práci anonymně publikovány. Jakákoliv možná identifikace mé osoby bude odstraněna i z přepisu rozhovoru; záznam rozhovoru bude sloužit výhradně této činnosti, nebude poskytován třetí straně.

Měl/a jsem možnost vše si řádně, v klidu a v dostatečně poskytnutém čase zvážit, měl/a jsem možnost se řešitelky zeptat na vše, co jsem považoval/a za pro mne podstatné a potřebné vědět. Na tyto mé dotazy jsem dostal/a jasnou a srozumitelnou odpověď. Jsem informován/a, že mám možnost kdykoliv od účasti na výzkumu odstoupit, a to i bez udání důvodu.

Rozumím tomu, že pokud se v průběhu rozhovoru objeví pro mne obtížná témata, mohu odmítnout odpovědět na jakoukoliv otázku nebo kdykoliv ukončit rozhovor.

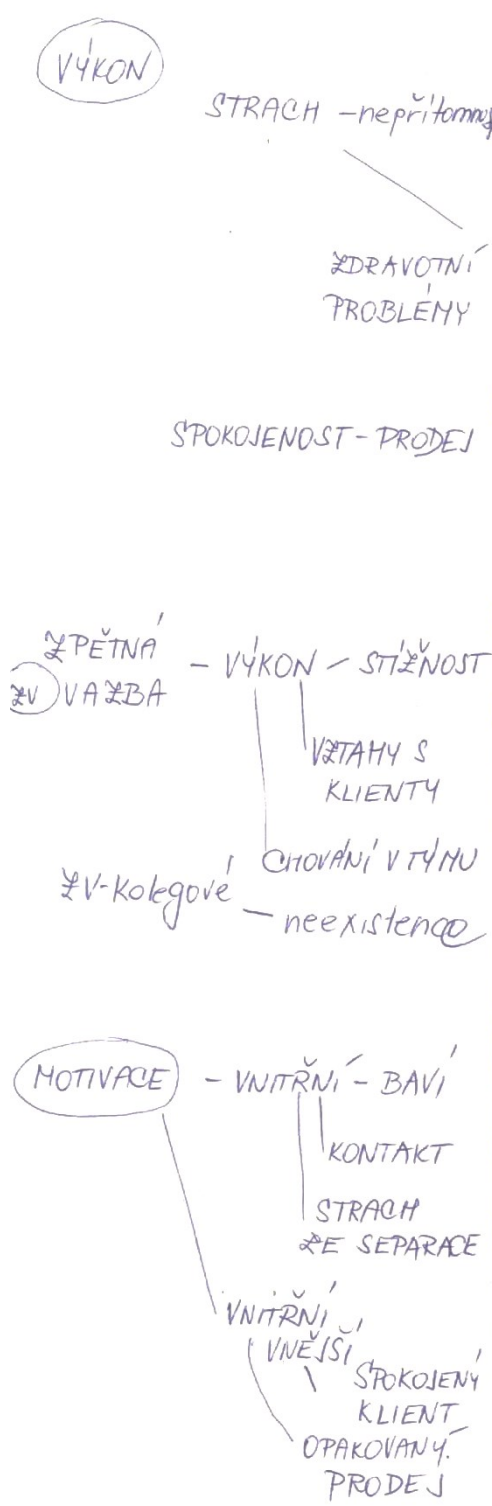
Rozumím tomu, že mohu odstoupit z tohoto výzkumného projektu do sedmi dnů od poskytnutí rozhovoru.

Tento informovaný souhlas je vyhotoven ve dvou stejnopisech, každý s platností originálu, z nichž jeden obdrží moje osoba a druhý řešitelka výzkumu.

Jméno, příjmení a podpis řešitelky výzkumu: Božena Černá

Podpis účastníka výzkumu:

2 PŘÍKLAD TRANSKRIPTU ROZHOVORU S POZNÁMKAMI



BANKÉŘKA 1

M: jak jsi spokojená se svým současným výkonem?

B1: tak si myslím si, že jsem měla jako strach třeba teďka v tom únoru, a na to, že ještě mě potkalo to, že jsem v podstatě jako v tom únoru tady skoro nebyla, nebo nebyla, byla, a nebyla..

M: teďka myslíš v souvislosti s dovolenou, jo?

B1: ne, tak já jsem měla ještě ten zákrok

M: no ano, ten zákrok..

B1: Takže docela su spokojená a mám radost třeba z toho dnešního obchodu, každopádně nevím, tak myslím si, že teď v poslední době, jakože se mi daří.

M: perfektní. Tak zeptám se tě tady takhle po pořádku, tak zpětná vazba, na co dostáváš zpětnou vazbu, za co tě hodnotíme?

B1: jako zpětná vazba, jako za co vy mě... tak za , hodnotíte mě za výkon, jak se chovám, myslím si, že i jako kdyby byla na mě nějaká stížnost, nebo prostě, jo? Že jako vztah ke klientům i jak se chovám třeba v týmu, prostě vůbec jako celkově, si myslím.

M: perfekt. Zeptám se tě, dostáváš třeba i od kolegů nějakou zpětnou vazbu na svoji práci nebo na svoji osobu?

B1: jako takhle že bych nějakou... řekla bych, že ani ne.

M: jo, ne, v pořádku. Tak, to jsme si řekly, a ten tvůj pracovní život, co tě motivuje?

B1: tak za prvé mě třeba jako, já to vždycky říkám, že mě ta práce baví, jo? Prostě by mě nebavilo sedět doma a čumět, já vždycky říkám, že do důchodu daleko, že kdysi už bych dávno byla, ale zase třeba si to nedokážu představit, že bych mohla být doma, takže prostě já třeba fakt do té práce jdu ráda a jako já su ráda mezi lidma, takže vidím, jo. Hrozně mě těší, když prostě opravdu ten klient, já jsem to psala i do toho spokojenost, když prostě ten klient odchází spokojenej, a i se mi potom vrátí.

M: takže taková vztahovost s klientem, jo?

B1: i dneska, jasně, jedna věc, to jsou ty výnosy, ale určitě nikdy jsem to nedělala jen proto, abych nabrala výnosy, mě to těší, že vlastně, že s něma navážu ten

VÝKON → TLAK
 SPOKOJENOST → VZTAH S
 KLIENTY

OSOBNOSTNÍ ROZVOJ

DIGITECHNOLOGIE
 MOTIVACE

OSOBNOSTNÍ
 ROZVOJ → moderní technologie

Podpora digi guru

POMOC OD
 MLADŠÍCH
 KOLEGŮ

CERTIFIKACE
 + E-LEARNING
 + WORKSHOPY
 + HELP DESK

vztah, a je to takový to přirozený, přátelský, nenutím jim to, jo? Prostě jsem jim to ani nenutila, nebo nemyslím teď tady tyto...někdy musíme trošku to, obchody...smích..ten tah na branku, to musíme, ale mám radost, když má klient, to.

M: co se týká možnost odborného vzdělávání, teďka fakt zaměřenýho čistě jenom na to, co v práci potřebuješ, jak využíváš tady toho systému?

B1: jako myslíš..

M: co máš k dispozici a jak to využíváš, odborné vzdělávání?

B1: no tak využívám hlavně ty tablety, jako to ne? Tu techniku, třeba jako já su hodně ráda za to, že jsem se vrátila do spojitelný, protože přece jenom už su ta totalitní ...

M: smích..

osobnost, nebo jak to mám říct, a prostě třeba tady opravdu mám tu možnost se jako tady v tomhle zdokonalovat, já neříkám, že su prostě v tom, já to vidím, že ti mladí, ti jsou úplně na pohodu, ale myslím si, že na tom nejsou tak nejhůře, když jsem se sem vrátila, protože v Monetě mě švihli tady tento telefon a já jsem to schovávala pod stůl, kdežto tady jsem měla tu možnost, že prostě já nevím, je k tomu ten guru,

M: že využíváš aji třeba toho, ten, kdo to umí, že ti třeba pomůže

B1: já když nevím, tak se zeptám..

M: takže pomoc kolegů?

B1: jo a těch... mladých..

M: certifikace a e-learningy máš přidělený, je to pro tebe takhle dostatečný?

B1: jo.

B1: jo, já vždycky většinou i ty nový věci, nebo já nevím, tak zaprvé pomáhá mi to, když si to řekneme, když je nějaký workshop nebo taky když třeba fakt narazím na něco, co nevím, protože já třeba fakt využívám a volám na help a když mi z toho helpu, jako třeba fakt se mi teď stalo na rychlé, tak přišli si, že jim ti z eseróčka skončila platnost té karty,

OSOBNOSTNÍ
ROZVOJ → HELPDESK
ZKUŠENOST

SEBEREFLEXE
JAZYKOVÁ BARIÉRA
NEKOMFORT
POHODLNOST
ABSENCE
VNITRNÍ
MOTIVACE

M: čipovky?

B1: čipovky... a tak já jsem zachovala jako klid, nejdříve jsem chtěla se obrátit na Jarču, to jo? Ale pak ta mi volala, že jsem to měla skoro hotový, a na ty jsem se nechtěla vracet, se příznám, prostě zavolala jsem na help a

M: ježíšikriste...

B1: normálně paní úžasná, takže třeba, a tím pádem si myslím, že teď už, nevím, jestli si to budu celý pamatovat, ale teď už vím, kam mám šáhnout, a to je pro mě takový učení

M: jo, perfektně. Zkušenosti. Teďka mě řekni, co se týká nějakýho jako osobnostního rozvoje? Jak to máš teď?

B1: já nevím...

M: v pořádku, jestli řešíš, tak co? A jak?

B1: jako počkej, teď já nevím jako, jak to mám pochopit, jako osobnostně jako kam se chtěla posunout?

M: jestli na sobě pracuješ, nejenom, že budeš znát produkty, procesy, prodejní rozhovor, ale jako sama na sobě ve smyslu, já nevím, že zdokonalování třeba, já nevím, komunikace, jazyk, zpětná vazba, nějaký takový jako tady tyto typy školení?

B1: jako je pravda, že teďka jsem jako nikde nebyla, nebo tak, já jsem vždycky seděla jako radši nějak ten jazyk prostě, ale protože opravdu možná kdybych měla o deset let míň, takhle, to jako ten věk mě nikdy, ale prostě já třeba... fakt mě to učení se nechce teďka, jsem zjistila a mě to strašně štve a vadí, když přijde cizinec na rychlou a mě to strašně vadí, když prostě musím využít třeba Patricii, která je úžasná, vždycky, jo? Takže já se teď třeba tohoto nebojím, jako...

M: jo, tak..

B1: ale už jsem si sama říkala, jestli bych fakt neměla...

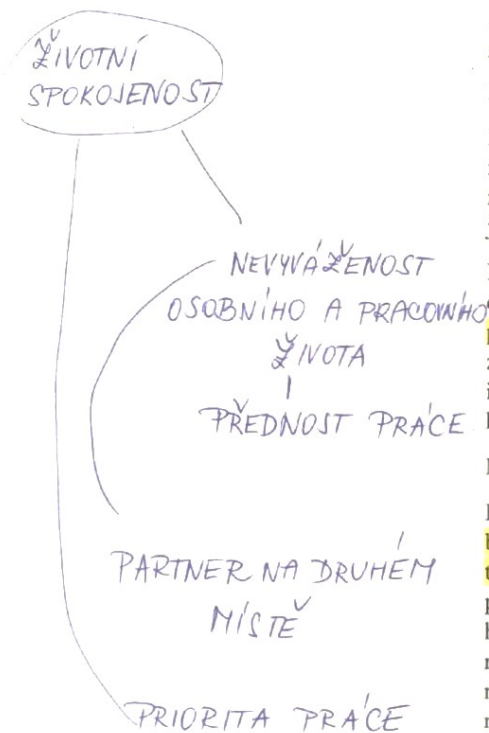
M: ale myšlenka tam je...

B1: no myšlenku jsem měla hned, když jsem sem nastoupila, když jsem vás viděla, že chodíte do angličtiny, a to, že jsem to možná někde psala, ale prostě sama vím, že se mi nechce..

M: na to máš právo....

STRACH → NÁROKY
NA ROZVOJ

ROLE V TÝMU → OBLIBA MÍT
KOLEH SEBE MLADĚ
MENTORSTVÍ
MOTIVACE PRO NI



B1: já se toho totiž bojím, že se nebudu učit...

M: nějaký obavy?

B1: jako prostě zase příklad..jinak jako já bych chtěla, protože v dnešní době je to trend. Bez toho, nevím.

M: když se přesuneme na tebe v rámci týmu, jak vlastně sebe sama vidíš, nebo jak se cítíš tady v tom týmu našem? Jaká je tvoje role?

B1: no tak já jako sama za sebe se tam cítím dobře, jo? Navíc já mám mladé lidi ráda, takže mě je s nima fajn, jsem ráda, že když s nima zalaškují a tak dále a když se tak nějak, ale jako moje role, no tak samozřejmě, když něco umím, tak určitě ráda předám, to jako mě problém nedělá, vždycky jsem to dělala. Samozřejmě i ta druhá strana musí chtít.

M: jak se vnímáš tady v tom současném týmu?

B1: já nevím, nedokážu nějak to posoudit..spíše ta spolupracující, naslouchající...

M: teď tady mám takovou zajímavou otázku. Jak se ti daří vyvážit vyváženost osobního a pracovního života?

B1: jako teďka jestli to jako zvládám?

M: ne, vůbec jak na to nahlížíš, protože říká se, že by ten život osobní a pracovní měl být v rovnováze, že by to nemělo jít jedno na úkor druhého, jestli se ti třeba daří a jestli, jo? Jaký máš recept na to?

B1: no tak jako úplně to vyvážený není, já si myslím, že co se týče pracovního, já to mám odjakživa, že jsem prostě dala přednost té práci. A to jsem i zjistila teďka, že v podstatě děcka mě vyrostly před očima, jo? Protože i třeba jako já nevím, příklad, nevím, jestli se to k tomu hodí..

M: hodí se všechno, co tě napadne..

B1: třeba včera, jsem dala přednost i tomu, že tady Ladin bude na mě čekat, to jsem i za cenu toho, že se s ním třeba dohadám, i když ho mám vycvičeného..To je třeba příklad, je fakt, že vždycky dávám přednost práci, ale hlavně protože vím, že když se budu stresovat, že na mě někdo tam čeká nebo že mám někde jít, taky mě to někdy znervózní, když su třeba objednaná na kosmetiku nebo něco, a teďka najednou mám klienta jak na sviňu, ale jako vždycky dám přednost tomu....

... někdy mě to štve, ale myslím si, že si to pak dokážu doma jakoby nějak tak srovnat potom.

M: hledáš cestu, jak to potom.... nějak napravit...

M: co máš za cíl do jednoho roku, ať už je to cokoliv, nemusí to být úplně pracovní, máš něco, co by sis chtěla říct, jo, za rok to budu mít, za rok se to splní, je něco takového?

B1: jako já třeba, no tak jako zase jsem prostě opětovně v práci a prostě třeba já jsem si jako přála a řeknu to fakt na rovinu, jako se určitě někam posunout, tady v práci, jo? Jako na jedné straně prostě, protože **nemám ráda, když se nade mnou někdo povyšuje** a už potom jako když jsem se sem vrátila a nastoupila jsem jako junior, tak jsem to jako brala, že jo? Dobrý, ale přece jenom už jako za ty léta zkušeností, tak třeba fakt já za toho **mého bankéře nebo za toho plusa nebo co, tak su za to ráda, že bych třeba chtěla jako docílit toho, že opravdu za prvé si to udržím** a prostě...nevím, no, já nevím, jako jestli jsem to řekla dobře.

M: přemýšlelas o tom, že je třeba taky vyšší pozice, než bankéř plus, jako jít dál?

B1: přiznám se, že třeba jsem přemýšlela hned, když jsem se sem vracela, třeba jako, ale na druhé straně, protože **já su taková, že zase su, asi vztahová...** no ale jako že prostě jsem si vždycky říkala, no ještě si počkám, protože vždycky jsem si aji říkala, kdybych se měla posunout, tam já jsem to **měla vždycky v hlavě, že si to musím něčím zasloužit...nebo jako, protože když v podstatě jsem nastoupila do spořky, tak vždycky jsem se posunovala tím, že opravdu..jsem se vypracovala...**

...smích. Tak nevím, **no tak samozřejmě pro mě motivace jsou peníze, a ohodnocení, takže jako samozřejmě když bych eventuelně třeba měla víc peněz,** tak bych šla i dál, ale ne jako úplně, protože třeba..

M: a bavíme se ten horizont do toho jednoho roku teď?

B1: třeba jo, ale to jsou teďka, mě možná bolela ta hlava, a teď'....smích...ale já nevím, já vlastně nevím, co chci.

M: já moc děkuju, to jsou jako ty vstupní otázky, tak jak budeme spolupracovat, jednak v týmu, jednak sama i na sobě, protože i to, co já sama jako chci za ten rok zvládnout je to, že mezi sebou jako budete umět komunikovat tak, že nikdo se neurazí, když mu člověk

VNITŘNÍ MOTIVACE
POSUN V PRÁCI - BANKÉŘ
PLUS
UDRŽET SI PRÁCI
UPLATNIT ZKUŠENOSTI

VÝKON — HRDOST
OSOBNOSTNÍ ROZVOJ — ZASLOUŽENÝ POSUN
MOTIVACE — VNĚJŠÍ — PENÍŽE

ŽV od kolegů
PŘI HRĚ => ZACHOVAT

řekne např. i nějakou nepříjemnou věc ve smyslu třeba jeho práce a třeba i jeho vlastnosti, nějaké lidské jo? A tak já se strašně právě těším, že, my jsme tak jako našlapovali to první kolo, opatrně, nebo měla jsem ten pocit, že nikdo nechce nikoho urazit a že se tam možná i vynoří nějaká věc, kde si člověk řekne, já se třeba tak vůbec nevidím, mě tak vidí ten tým, a třeba se jako nad tím zamyslet, teď mluvím obecně o vás všech, ne o tobě, a tak by mě právě zajímalo, jestli tam byla nějaká vlastnost, která tě překvapila, že by tě takhle lidi mohli vnímat, byť ty se tak sama sebe nevnímáš. Byla tam v tom prvním kole nějaká taková vlastnost?

B1: teďka, počkej, to je tady v tom, že ?

M: to, co ti dával vlastně ten tým, a buď ti dával, že toho máš ubrat, nebo si to máš zachovat, nebo toho máš mít méně, nebo více....

B1: já jsem měla vlastně zachovat.

M: všechno jsi měla zachovat?

B1: jo, já jsem tam neměla nic..

M: že bys měla něco změnit?

B1: připadá mi to originální, to bych třeba asi nějak neřekla o sobě. Nevím, jestli jsem to..

M: co si pod tím jako představuješ, když by někdo o tobě měl říct, že seš originální?

B1: to je právě to, jestli to chápu dobře.

M: zkus mě popsat, jak to chápeš ty, bez ohledu na to, kdo ti to dal a jak to mohl myslet? Jak ty si sama pro sebe představuješ originálního člověka, abys o něm mohla říct, že je originální?

B1: jestli to dokážu popsat....

M: to je jedno, spíš co tě k tomu první napadá.

B1: originální, originál je prostě jenom jeden..

M: jedinečnost...

B1: protože teď jsem si vzpomněla na Jirkův obraz, ten je originální, protože ten nikdo jiný nenamaluje tak, jako on, v podstatě si myslím, že i ta osoba, takhle....

M: Miluna je jenom jedna...

B1: asi tak, takhle jsem to pochopila.

M: v čem si myslíš, že se liší ta tvoje představa jako o sobě s tím, jak tě můžou vidět ti ostatní?

B1: to já nevím, nevím, asi, jakože bych byla jenom jedna..

M: jako nepřijímáš tady tudle představu?

B1: přijímám, jako to jo.

M: já myslím, že pak je to tam v pořádku.

B1: já neřkám, že to není v pořádku, jakože prostě nevím, no.

M: máš tam ještě něco, co tě třeba takhle překvapilo?

B1: asi ne.

M: ne? A který karty?

B1: dobře naladěná.

M: to seš, to souhlasím, smích... a co sis tam nechala za karty?

B1: to je dobrý, já totiž jsem teďka..

M: tos dostala a v tom prvním..

B1: tyto jsem dostala...

M: v tom horním sis nechávala..

B1: já su blbá, tak třeba jako bylo to tehdy jako důsledný, smích,

M: tos měla, že si máš zachovat důslednost... vidíš to?

B1: je fakt...

M: to tě překvapilo?

B1: ne, teďka když to tak čtu, já neřkám, že nejsou, ale někdy su prostě lajdák, říkám to dobře, že jo?

M: záleží, co si představuješ ze svého pohledu, lajdák? Já kdybych měla říct sama za sebe, tak ty prostě, to není, že bys to nechtěla udělat, ty máš jenom prostě spoustu myšlenek, který potřebuješ vyřešit a důsledkem toho pak nestihněš všechno..

B1: to je to, cos teďka úplně odhadla, třeba dneska, smích.....

SEBEREFLEXE

PROBLEM

TIME MANAGEMENT

MOTIVACE — PRODEJ

ŽV ma HRU
TÝM — OBAVA & KONFLIKTU

M: ale víš co? On vlastně ten tvůj syn Jirka má to po kom mít tu kreativitu, ten umělecký duch a vono to tam někde je, jo? Takže já jako tady ta důslednost ve smyslu, ano důslednost, když máš obchod, jdeš, klient, tak samozřejmě dokončíš všechno, to já taky na tobě vidím a vnímám, že jdeš zuby nehty, dokončíš a pak co k tomu přidružený výkony, ty ostatní, ty administrativní, a to vím, že tam prostě, to ale to je dáno tvojí osobností, to prostě, ty to ne, jako nemáš tak tu prioritu, jo? A to je v pořádku, s tím se dá pracovat.

B1: já si vždycky řeknu, **prostě pro mě je důležité ten obchod** a pak..

M: tak uvidíme, co nám přinesou ty další kola, tohle jsem nešly ani moc do hloubky a spíš jenom abychom se seznámily s tím, jak to bude a tak. Dobře. Za mě moc děkuju, tady k té mé práci, já si myslím, že jsme tam narazily na všechno. A ještě jestli tě napadá něco, co bys potřebovala ty ode mě, něco řešit?

B1: já jenom jsem tady k tomu, že já třeba za to hrozně děkuju, mě se to hrozně líbí, jakože opravdu jsem moc ráda, že sis mě taky mezi ně vybrala...

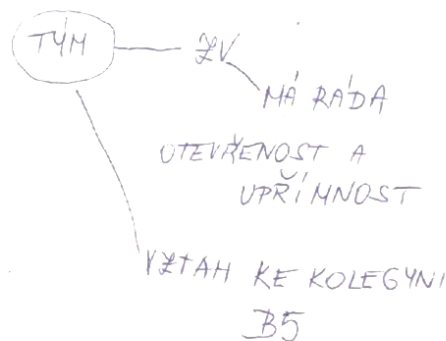
M: já děkuju...

B1: protože mě to úplně jako, to se **člověk úplně uvolní a bylo to hrozně příjemný**, nebo aspoň mě to, jako jo, máš pravdu, že jsem tam taky cítila, že když člověk má někoho, vidí nějak, aby se náhodou neurazil nebo něco, když jsem dávala třeba kartu B7, tak jsem si taky říkala, protože **já už dneska nechcu mít žádný konflikty**..

M: rozumím.

B1: **chcu být v klidu**.

M: a možná ti děkuju za to, cos řekla, vono totiž takhle, někdo nebo obecně jo? Lidi nechcou říkat negativní věci, ale vono se to potom všechno odráží třeba, nevím, dám příklad, že pak už ani s tím člověkem nechceš diskutovat, protože si řekneš, a máme tady takový. A proto já jsem vybrala vás, který jsem přesvědčená, že ty věci si neberete osobně, nebo budete s tím umět pracovat a pak máš tady lidi, kteří by toho nebyli schopní a nikdy jako ten tým nebude stoprocentně ideální, ale říkala jsem si, kdybychom za ten rok udělali aspoň malinkatej pokrok, že v tu chvíli, jak to cítí člověk, tak řekne člověk



SEBREFLEXE
— TIME MANAGEMENT

otevřeně tomu druhému a některý věci se tím i pročistí a ta komunikace za mě selepší.

B1: určitě, protože zase za mě si myslím, že je lepší, když si uděláme takové sezení a řekneme si to, než potom když vznikají zbytečný fámy, anebo rozumíš, něco se udělá a teďka zalezeš a tam vzadu blablbla, já to taky nemám ráda, že prostě je to lepší. Mě se nejlepší komunikuje s [REDACTED] my si můžeme říct, ty krávo..

M: na rovinu, že?

B1: my si můžeme říct a neurazíme se.

M: právě si říkám, když budu mít osm lidí, kteří se posunou, berou to jako součást, že si dokážou říct tady ty věci, mezi ostatní, že se tolepší a změní trošku.

B1: ale já si myslím, že to teďka není tak nějak..

M: není, ale spoustu věcí, co já mám zkušenost, když máme íerka, hodně lidí mi řekne názor i na pracovní věci, ale potom vlastně zavře ty dveře, teď mluvím zas obecně, a řekne si, jo, řekl jsem to své nadřízené, tady ta moje role končí, jenomže pro mě potom jednak, já ctím i to, že když mi to někdo řekne, tak je to interní věc, já nebudu říkat: [REDACTED] říkala...

B1: já ti věřím..

M: já se těším, že za rok tady budeš v židli, budeš [REDACTED] důsledná, budeš všem všechno říkat, jo?

B1: to by byla nádhera, to se nedá..smích.

M: je nějaká vlastnost obecně, že by sis řekla, tady mě to prostě ujíždí? A nemusí to být tady na tom papíře, na tomhle bych chtěla zapracovat, máš něco takovýho?

B1: ježíši..smích..

M: pokud ne, tak ne.

B1: asi to nevím. Tak nevím, tak já třeba tak jsem ti aji možná, že prostě vždycky si říkám, kurňa, co bych měla udělat, jak to dělají ti ostatní, že třeba fakt já mám prostě takovej problém ten, že já večer nikdy neodejdu, protože já nevím, to není zrovna vlastnost..

M: no, je.

M: mít ten čistej stůl a odejít..

B1: anebo já nevím, ale je fakt, že já nejsem sama, protože když večer odcházím, tak se většinou setkávám s Alčou, my si vždycky říkáme, do prdele, jak to dělají ostatní, že jsou v prdeli?

M: 5.05?

B1: tak přemýšlím, že su pomalá, to vím, ale kolikrát si říkám, že stihnu tolik spoustu věcí, ale musím na to mít svůj klid.

M: a svůj rytmus. Jo. OK.

B1: tak asi.

M: tak já moc děkuju.

3 ABSTRAKT V ČESKÉM JAZYCE

Slibným nástrojem leadershipu je 360° zpětná vazba, do níž jsou oproti tradičnímu modelu vedle nadřízeného zapojeni též kolegové a podřízení. Předávání zpětné vazby mezi kolegy může narážet na některé překážky. Řešení těchto problémů nabízí metoda Osobnostní poker, která umožňuje sdělování zpětné vazby formou karetní hry. Cílem této práce bylo podat podrobný popis důsledků aplikace této metody v konkrétním pracovním týmu a vedle toho ověřit některé efekty, o nichž se v souvislosti se zkvalitněním zpětné vazby hovoří v literatuře. K tomuto účelu byl využit soubor 8 osobních bankérek, které se společně zúčastnily 4 kol hry v průběhu jednoho roku. Na začátku a na konci výzkumu proběhly individuální polostrukturované rozhovory a administrace dotazníku životní spokojenosti. Data byla zpracována přístupem longitudinální interpretační fenomenologické analýzy. Skóry z dotazníku byly využity pro párové testy statistických hypotéz o efektech aplikace metody. Ukázalo se, že metoda usnadňuje formulaci zpětné vazby a zároveň řeší problémy s předáváním a přijímáním kritiky. Sekundárními efekty metody byla podpora *team buildingu*, zlepšení specifických dovedností souvisejících s pracovním výkonem a stimulace k osobnostnímu rozvoji.

Klíčová slova: Osobnostní poker, 360° zpětná vazba, leadership, osobnostní rozvoj

4 ABSTRAKT V ANGLICKÉM JAZYCE

360° feedback is a promising leadership tool which, contrary to the traditional model, gathers employee's assessment information not only from their superiors, but also from their colleagues and subordinates. However, the tool's effectivity may be hindered by obstacles in the feedback provision among colleagues. A potential solution is the Personality Poker, which enables feedback provision in the form of a card game. The objective of this thesis was to give a detailed description of the method's application results in an actual working group. Secondly, the research aimed to verify certain effects of the feedback quality increase, which were mentioned previously in the literature. For this purpose, a group of 8 personal bankers participated in 4 rounds of the game within a year. At the beginning and at the end of the research, individual semi-structured interviews occurred, and The Questionnaire of Life Satisfaction was administered to the participants. The data were analysed with longitudinal interpretative phenomenological analysis approach. The scores from the questionnaire were used in paired tests of statistical hypotheses on the method's effects. The method was shown to make the feedback formulation easier, as well as to solve problems concerning the provision and acceptance of criticism. Secondary effects of the method were team building support, specific work-related skills improvement and personal growth stimulation.

Keywords: Personality Poker, 360° feedback, leadership, personal growth