

30 Mar 2023

Articles

Leaders Meet: Building Winning Organisations – the Key Morning Takeaways

Budování vítězné organizace, to bylo hlavní téma konference, která byla pořádána ve spolupráci s klubem NHL Toronto Maple Leafs. Bylo to první setkání zástupců Leaders Sport Performance v loňském roce v Severní Americe. V průběhu prvního dopoledne jsme se věnovali případovým studiím, poslechu zkušeností, diskutím u kulatých stolů a učení se dovednostem zaměřeným na některé klíčové složky, které přispívají k budování vítězné nebo vysoce výkonné organizace.

Dopoledne se nám ve Scotiabank Areně nejprve představil zástupce vítěze Premier League Manchester City, poté jsme měli možnost vidět trénink týmu Toronto Maple Leafs a po něm na pódiu vystoupil jeho generální ředitel Kyle Dubas.

Toto jsou nejdůležitější momenty z dopoledního programu, v rámci něhož ve Scotiabank Arena vystoupili Simon Timson, Performance Director týmu Manchester City, a Kyle Dubas, generální manažer klubu Toronto Maple Leafs, jehož vystoupení předcházelo tréninku tohoto týmu.



Panel 1: Poznatky z vítězného prostředí

Řečník: Simon Timson, Performance Director, Manchester City

- Je důležité si uvědomit, že při vytváření vítězného prostředí nemáme k dispozici žádný kouzelný proutek nebo zaříkadlo.

- **Promyšlený recept.** Jakýkoli recept spojený s vítězstvím vyžaduje skvělé lidi. Doplňkem je vytvoření správného prostředí, jasný plán, jeho znalost a disciplína při jeho dodržování.
- **Výchozí bod.** Pochopte prostředí a situaci, do nichž přicházíte, a to jak jejich vnitřní, tak vnější dynamiku. Co můžete kontrolovat, ovlivnit a za jaké páky můžete zatáhnout, abyste vytvořili správné prostředí?
- **Konfrontace s krutými fakty.** V jaké fázi životního cyklu organizace, klubu, týmu se program nachází? Simon se na základě svých zkušeností z různých sportů setkal s celou řadou fází, včetně fáze rozjezdu (skeleton), obratu (tenis), zrychleného růstu (UK Sport), udržení úspěchu (Manchester City).
- **Analýza situace založená na objektivních důkazech (evidence-based).** Často se setkáváme s prohlášením „kultura si dává strategii k snídani“. (*Jeho autorem je Peter Drucker. Stručně řečeno, bez ohledu na to, jak skvělá je vaše podnikatelská strategie, váš plán selže bez firemní kultury, která podporuje lidi v jeho realizaci, silná a posilující kultura je jistější cestou k organizačnímu úspěchu. – pozn. autora*) S tím Simon na základě svých zkušeností příliš nesouhlasí. Bez silné strategie založené na důkazech a silné kultury nelze dosáhnout úspěchu ani jej udržet.
- **Psychologické bezpečí.** Cítí se lidé ve vašem prostředí psychicky bezpečně a otevřeni „zranitelnosti“, kde lidé mohou vyjádřit, co si myslí a cítí?
- **V dobrých kulturách lidé pracují tvrdě a společně.** Simon si vyzkoušel, jakou sílu má transformační přístup = angažování, motivování a cenění lidí.
- **Dobré prostředí.** Simon je přesvědčen, že uspět pouze s dobrým prostředím, kde se lidé cítí psychicky v bezpečí, nelze. Pokud nemáte správnou strategii a taktiku, bude těžké cokoli realizovat.
- **Dobrá strategie přináší jasný směr.** Strategie založená na důkazech = správný směr a taktika.
- **Strategie realizovaná transformačním způsobem.** Založená na důkazech + transformační přístup = vysoce výkonná kultura.
- **Strategie založená na důkazech.** Tato koncepce spočívá ve shromažďování faktů, nikoli ve shromažďování domnělých moudr. Z těchto domnělých moudr mohou vyplývat vodítka k dalším krokům, ale také zavádějící informace, které vás svedou na špatnou stopu nebo odvádí pozornost od důležitějšího tématu.
- **Domněnka je nepřítelem dokonalosti.** Víme, v čem nám důkazy napovídají, jak vyhrát? Mít model „What it Takes to Win“, který je doplněn klíčovými koncepty a základními principy. Ten sám o sobě není řešením, ale ukazuje správný směr a způsob, jak co nejefektivněji alokovat zdroje.
- **Co je třeba k „What it Takes to Win“ v praxi.** Příkladem je živé kódování každé hry podle faktorů uvedených v modelu „What it Takes to Win“. (*What it Takes to Win je proces používaný ve vrcholovém sportu ke zjednodušení/dekonstrukci sportovního výkonu s cílem určit, co je důležité, na co by se měli odborníci zaměřit při podpoře sportu nebo sportovce, a*

díky tomu vytvořit silné odůvodnění pro intervence, proces rozvoje sportovce a přístup odborníků k podpoře výkonu. – pozn. autora)

- **Špičkové světové prostředí (British Skeleton).** Simonův příchod do prostředí britského skeletonu jako nepopsaný list papíru mu poskytl příležitost vybudovat strategii od nuly.
- **British Skeleton – recept výkonnosti.** Sportovní potenciál x maximální čas na ledě x špičkové koučování x nejmodernější vybavení.
- **Faktory přispívající k správnému receptu.** Jasná vize – posilování – přirozenost a výchova – efektivita rolí – stejná odbornost – individuální podpora – oceňování špičkových výkonů a výsledků – poskytující reflexi – náročnost – orientace na proces – vysoká podpora – velká očekávání – procesní vize – integrované služby – tvrdá interní konkurence.
- **Pozor na implementační propad.** Tento koncept pochází z obchodní strategie. „Žádný plán nepřežije první kontakt.“
- **Držte se receptu a neustále plán rozvíjejte.** Mějte jasně definovaný recept a herní model s jasným prováděním. Zejména v Manchester City má trenérský tým jasný plán, je připraven naslouchat důkazům a připraven se podle potřeby přizpůsobit.
- **Transformace.** Pečlivý nábor, výběr a rozvoj skvělých lidí. Chování podle vzoru, které chcete od svých zaměstnanců a hráčů. Investujte do dlouhodobého rozvoje trenérů a odborníků stejným způsobem jako do hráčů nebo sportovců, abyste si pomohli udržet nejlepší lidi, aby se cítili ceněni a abyste z nich dostali více.
- **Vliv chování lídra na výkon.** Dvě teorie – podpora a výzva. Výzva je mnohem lépe přijímána, pokud po ní následuje podpora.
- **Výzkum.** Simonův kolega se zabýval vztahem mezi chováním výzvou od lídra a prostředím založeném na podpoře – mluvíme o prostředí, v němž se očekávají výkony na hranici možností. Velká podpora a velká výzva předčí výkonnost. Když každý den vcházíte na sportoviště, zeptejte se svých lidí, jak se jim daří, jak se cítí. Pak jim poskytněte podporu.
- **Nulová tolerance vzácných profesních hranic.** Překračujte hranice, nezůstávejte ve svém pruhu. Važte si názorů všech. Debatujte, diskutujte a pokládejte dobré otázky.

Shrnutí:

- **Konfrontujte se s brutálními fakty.** Pochopte dynamiku situace ve vaší organizaci tím, že shromáždíte a konfrontujete fakta.
- **Vytvořte strategii založenou na důkazech.** Neúnavně zaměřujte zdroje a úsilí na to, co je podle důkazů nutné k vítězství.
- **Držte se receptu a průběžně plán rozvíjejte.** Připravte všechny na možnost implementačního propadu a logicky upravujte své plány.
- **Chování podle vzoru, který chcete vidět.** Výzva je lépe přijímána, když jí předchází podpora.

Panel 2: Toronto Maple Leafs – pozorování tréninku

Od poznatků z prvního panelu jsme svoji pozornost přesunuli k dalšímu, který nás zcela pohltil, když jsme sledovali individuální trénink některých hráčů Toronto Maple Leafs na ledě. Účelem bylo pozorovat reálné prostředí budování týmu směřujícího k úspěchu.

Každá skupina dostala tři otázky, které měla při pozorování vzít v potaz:

- Co na první pohled vyčnívalo?
- Co vás ohromilo?
- Prostor pro zlepšení?

Co vyčnívalo:

1. Trénink měl rychlost a plynulost, což umožnilo, aby byl krátký, řízný a efektivní.
2. Bylo zřejmé, že trénink byl veden na základě principu „ve prospěch hráče“. Trenéři nepřeháněli koučování, byli tam čistě proto, aby hráče podporovali a korigovali.
3. Byl zde vysoký poměr koučování na ose trenér – hráč.
4. Hodně změn ve cvičeních znamenalo, že byl trénink svěží a intenzivní, pro hráče zajímavý.
5. Každý prováděný drill tak byl prováděn s jasným záměrem a cílem.

Co vás ohromilo:

1. Naše skupina byla velmi ohromena a překvapena poměrem zastoupení trenérů k počtu hráčů na ledě. Tato představa se promítla do něčeho, co následovalo ve třetím panelu, poznatky z organizace s existující jasnou kulturou rozvoje, a toto byl dobrý příklad toho, jak se to promítá v každodenním tréninkovém prostředí.
2. Trénink vedený na základě konceptu „vše ve prospěch hráče“ se zaměřoval na to, co je pro každého jednoho hráče důležité a přenositelné do utkání. Trenéři příliš nezasahovali do průběhu jednotlivých cvičení, pouze se snažili o drobné korekce a rychlou zpětnou vazbu, která hráče podněcovala, aby činnost prováděli lépe nebo s větší intenzitou.
3. V některých sportovních prostředích se chce hlavní trenér zúčastnit každého tréninku, ale na tomto individuálním tréninku hlavní trenér přítomen nebyl. Bylo to dobré znamení posílení pravomocí a důvěry v hráče i trenéry, aby dělali to, co je třeba, a nepřeháněli to s koučováním v rámci skupiny.
4. Zapůsobila na nás chuť zúčastněných hráčů zdokonalovat své dovednosti, a to i ráno před utkáním, kdy může převažovat tendence odpočívat a příliš se nezapojovat do přípravy před utkáním.

Panel 3: Budování směřované k úspěchu

Řečník: Kyle Dubas, generální manažer, Toronto Maple Leafs

- **Mise.** Po nástupu do funkce generálního manažera v roce 2018 bylo klíčovou součástí této mise vytvoření prostředí pro mladší hráče, aby mohli přejít do další fáze vývoje týmu, a doplnění novými talenty.
- **Konvence.** Často je nejbezpečnější držet se konvencí, nikoliv jít proti nim. V ledním hokeji existuje mnoho tradic, a tak se organizace snaží zavedeným konvencím vzdorovat. Budte klidní, jestliže věci nejdou úplně podle plánu, když jste se snažili inovovat způsob myšlení, a naopak využijte těchto poznatků k tomu, co se bude dít dál.
- **Rozvoj hráčů.** Kyle viděl příležitost v tom, že v řadě hokejových prostředí chyběl operativní plán týkající se rozvoje hráčů. Tradičně jsou hráči poučováni o tom, jak se stát profesionálním hráčem, tudíž při přechodu do vedoucí funkce v Leafs se klíčovým tématem stalo vytvoření individuálních plánů a jejich předání hráčům. Důraz byl kladen na měření, zejména technických a taktických dovedností a schopností. Organizace to podpořila vyšším poměrem pracovníků na jednoho hráče, kteří jsou zodpovědní za konkrétní plán rozvoje.
- **Práce skautů.** Dalším velkým tématem, kterému jsme věnovali velkou pozornost, bylo propojení slovníku skautingu a analytiky, zejména spolupráce se skauty při využívání technologických nástrojů a předávání jejich znalostí a zkušeností zpět do systému.
- **Silos.** Prvních několik let oddělení nespolečně pracovala a soustředila se na separátní názory. Chybělo horizontální propojování jednotlivých oddělení. Nyní probíhají obsáhlejší a důkladnější diskuse, jeden o druhém ví, co a proč dělá, avšak cíl je společný. Kredit se skutečně dává těm, kteří jsou s organizací již dlouho a přijali tento nový způsob práce.
- **Získání společných znaků.** Poskytnutí času a prostoru, kde skupiny uvidí, jak jsou si navzájem prospěšné, je jednoduchý, ale účinný způsob, jak odstranit silos.
- **Být v souladu.** Být vytrvalý ve filozofii, že zajistíme spolupráci oddělení skautingu a analytického oddělení – realita je taková, že v datech a objektivních informacích budou chybět některé kontextové informace. Nesnažte se přechytračit ostatní oddělení, naopak se na ně dívejte jako na zdroj konkurenční výhody.
- **Oddělení Player personnel a skauting.** Co si všichni zúčastnění myslí, jaké jsou jejich slabiny? Snaha posunout jazyk směrem k „naším výběrům“ oproti různým oddělením, která si připisují zásluhu za někoho, kdo je do klubu přiveden.
- **Poučení.** V koučování a skautingu je jedna věc, kterou by Kyle vrátil a pokusil se ji udělat jinak: pokud máte pocit, že někdo v dané roli nefunguje, je v tom trochu arogance, když se snažíte, aby to fungovalo i nadále. Rozhodněte se dříve, když vám někdo nebude vyhovovat, protože to často cítí i on. Být rezolutnější a pomáhat lidem tím, že ostatní musí projít tímto obtížným úsekem. A naopak, buďte trpěliví a projevte důvěru těm, o nichž si myslíte, že se k vám a do organizace hodí.
- **Dnešek versus zítřek.** Musíte mít na paměti dlouhodobý horizont. Při každém rozhodnutí, které jako generální manažer učiníte nebo zvážíte, komunikujte a objasňujte vše potřebné. Trenéři a většina kolem týmu oproti vám myslí jen na dnešek.
- **Malé věci, velký dopad.** Zpětná vazba od hráčů, kteří ukončili kariéru. Jejich názory byly takové, že pokud se více a přímo zajímáte o jejich individuální rozvoj jako hráčů oproti

pouhému taktickému koučování, znamená to pro ně hodně, protože do nich investujete komplexněji. Dívat se na ně jako na osobnost, nikoliv pouze jako na někoho na ledě.

- **Charakteristiky.** U všech, kteří mají zodpovědnost za tým a jeho hráče, je empatie zásadní vlastností. Máme hráče z různých kultur, tudíž je třeba být empatický ve smyslu, kdo jsou jako lidé a jaká je jejich kultura, abychom pochopili, co potřebují.



Odpoledne se ve Scotiabank Arena představili zástupci Toronto Metropolitan University, společností Klick Health a Management Futures, aby diskutovali o teorii i aplikaci strategií určených k vytváření vítězného prostředí.

Toto jsou nejdůležitější body odpoledního programu, na němž vystoupili dr. Cheri Bradishová, Director of the Future of Sport Lab na Toronto Metropolitan University, Glenn Zujew, Chief People Officer u světově největšího nezávislého partnera pro komercializaci vědeckého prostředí společnosti Klick Health, a John Bull, Director & Lead for High Performance v poradenské společnosti Management Futures.

Panel 4: Navrhování prostředí a inovace za pochodu

Řečník: dr. Cheri Bradishová, Director of the Future of Sport Lab, Toronto Metropolitan University

Inovace a kultura

- **Inovace.** Činnost nebo proces inovace. Inovace jsou klíčové pro trvalý úspěch každé organizace. Zahrnují nové metody, nápady, produkty atd. Souvisí s technologickými inovacemi.
- **Inovační ekonomika.** Podporuje, že znalosti, podnikání, inovace, technologie a spolupráce jsou hlavními hnacími silami hospodářského růstu. Organizace mohou zvyšovat svou hodnotu vytvářením nových nápadů, které mohou být rozvinuty do produktů, služeb a obchodních modelů, které nás společně přiblíží a přenesou do budoucnosti.

- **Funguje inovační kultura?** „Prokázala se evidentní korelace mezi mírou nápadů v těchto organizacích a úspěchem (růstem zisku nebo čistého příjmu): Čím více ideací (*proces formování nápadů od koncepce až po realizaci – pozn. autora*), tím rychleji rostly.“
- **Sportovní inovace.** Proaktivní a záměrné procesy, které zahrnují generování a praktické přijetí nových a kreativních nápadů, jejichž cílem je dosáhnout kvalitativní změny ve sportovním kontextu.
- **Klíčové oblasti růstu.** Zážitky fanoušků a výkony hráčů.
- **Globální ekosystém sportovních inovací.** V oblasti inovací a dalších technologií se objevuje stále více trendů.
- **Vytváření vítězného inovativního prostředí.** Co dělají dobré organizace, které efektivně inovují? „Co se dá měřit, dá se řídit!“
- **Otevřené inovace.** Interní a externí inovace. Zdroje a spolupráce. (*Termínem otevřená inovace se rozumí situace, kdy se organizace při inovacích (produktů, služeb, obchodních modelů, procesů atd.) nespolehá pouze na své vlastní interní znalosti, zdroje a prostředky, jako jsou například vlastní zaměstnanci nebo výzkum a vývoj, ale využívá k inovacím také více externích zdrojů, například zpětnou vazbu od fanoušků, diváků, rodičů atd. – pozn. autora*)
- **Decentralizované inovace.** Interní laboratoře, podniky, fúze a akvizice, partnerství.
- **Vývoj produktů.** Laboratoře zaměřené na design a studia.
- **Časové závazky projektu.** 10–25 % času v organizaci věnovaného času na cílené zaměření na inovace a podporu inovativního myšlení.
- **Udržení kultury inovací ve sportu.** Je to pro inovace mimořádná doba. Zdá se, že technologické změny a změny pravidel hospodářské soutěže v odvětví se zrychlují. A digitální informační sítě propojují jednotlivce, organizace a národy jako nikdy předtím. Při udržování této kultury se objevilo pět témat:
 1. Cíťte se komfortně, i když nejste v komfortní situaci: všichni, lídři i realizační tým.
 2. Buďte ve spojení, budujte silnou síť: co dělají ostatní lidé ve svém prostoru?
 3. Preferujte dobré, odhodlané, angažované a spolupracující lidi.
 4. Různorodost myšlení a týmu.
 5. Zůstaňte zvědaví.
- V těch organizacích, kde to dělají dobře, existuje jasná kultura inovací v celé organizaci.
- **Co brzdí sport.** Víme, že sport je odvětví, které se začíná prosazovat. Hodně také záleží na kultuře organizace.
- **Inovace ve středu zájmu.** Kde je v tom všem podpora a perspektiva vedoucích pracovníků? Nakolik je váš lídr otevřený inovacím a podporuje váš tým v jejich rozvoji?
- **Hodnocení kultury inovací.** Existuje v organizaci inovativní myšlení nebo myšlení růstu?
- Velká část inovací vzniká pohledem zvenčí.



Panel 5: Lidé a kultura

Řečník: Glenn Zujew, Chief People Officer, Klick Health

- Lidé, kteří jsou dobří ve vytváření a udržování kultury, jí věnují velkou pozornost.
- **Kultura.** Když společnost Klick před 25 lety začínala, kladla maximální důraz na kulturu. Byly navrženy její základní principy a poté organizace určila lidi, kteří byli potřební k jejich dosažení. Jaký typ člověka by byl v naší organizaci úspěšný? Kultura začíná na úrovni rekrutování a způsobu propagace na trhu. I po 25 letech se organizace stále považuje za tu, která je v počáteční fázi vývoje.
- **Rozpoznejte inovace v organizaci.** Organizace ráda věnuje pozornost těm, kteří to zkusili a neuspěli. Organizace pořádá „snídaňová setkání“, jejichž cílem je pozitivně ocenit ty, kteří se pokusili o inovaci a neuspěli – organizace chce takové chování podporovat. V prostředí organizace hodně lidí experimentuje a organizace dokonce záměrně vyčleňuje hodiny na inovace.
- **Lidé na prvním místě #1.** Často může být nesprávně chápáno jako „já na prvním místě“. Přenastavit se na cíl, kterého se snažíte dosáhnout, je něco, na co je třeba dávat pozor. Nechceme sklouznout do režimu „já na prvním místě“.
- **Zásady kultury.** V poslední době se do stávajících zásad dostala kreativita a otevřenost.
- **Naslouchání.** Organizace také ve velké míře upřednostňuje naslouchání. Ne každý komunikuje stejným způsobem, a proto organizace využívá různé komunikační nástroje ke shromažďování poznatků a zpětné vazby, aby vyhověla různým stylům.
- **Zpětná vazba.** V souladu s výše uvedeným vytvořte různé styly a četné příležitosti pro zpětnou vazbu: rozhovory každé dva týdny s Chief People Officer a prezidentem, neformální

osobní a interaktivní diskuse, setkání jeden na jednoho každý týden, roční ankety – někteří lidé chtějí komunikovat ústně, jiní prostřednictvím technologických nástrojů. Chief People Officer je v podstatě Chief Learning Officer a shromážděné údaje se staly podkladem pro to, co organizace dělá dál.

- **Spolupráce.** Ptali jste se cíleně svých týmů, jak spolu komunikují a co funguje?
- **Uvedení kultury a její přijetí.** Začíná to tím, jak sami sebe vidíte v konkurenčním prostředí. Na úrovni rekrutování je jasné, co organizace chce: existuje seznam, který je podroben zátěžové zkoušce; identifikujte a přizvěte osoby, které budou přidanou hodnotou.
- **Přidat toho, kdo „zapadne“.** Glenn se podělil o názor, že organizace měla až příliš silnou kulturu. Zaměřil se na hledání někoho, kdo by do stávající kultury bez problémů zapadl. Toto zaměření ve skutečnosti skončilo tím, že organizace měla příliš mnoho podobných lidí. Organizace se zapojila do jedné malé změny. Organizace chtěla, aby lidé přispívali k udržení nastavené kultury, případně jejímu vylepšení, což následně vedlo k nárůstu inovací a různorodého myšlení.
- **Nové vs. stávající.** Často se setkáváme s problémy při snaze kombinovat stávající a nové. Pokud jde o kulturu, velkou roli hraje vytvoření bezpečného místa pro stávající jedince. Naslouchejte, mluvejte a zmírňujte to, co lidem leží na srdci. Lidé chtějí, aby jim bylo nasloucháno. Každé prostředí má své „průvodce“, kteří mají klíčovou roli v propojení s tím, co je důležité.
- **Kultura mistrů.** Snažte se rozpoznat, v jakém oddělení věci fungují dobře, a seznamte ostatní s tím, co to znamená.
- **Lidé na prvním místě #2.** Když se snažíte být organizací, která je zaměřena na lidi, můžete se nechat strhnout k tomu, že se budete snažit být pro všechny vším. Při hodnoceních a příležitostech ke zpětné vazbě se organizace upřímně ptá zaměstnanců na to, jak se věci mají. Je to tak, jak chcete, aby to bylo?

Panel 6: Dovednosti v debriefingu

Řečník: John Bull, Director & Lead for High Performance, Management Futures

*„Jedinou udržitelnou konkurenční výhodou je schopnost organizace učit se rychleji než konkurence.“
Peter Senge*

Využití reportování v průběhu akce:

- **Poodstupte:** zaujměte stanovisko z širšího pohledu.
- **Zhodnot'te situaci:** analyzujte, co se děje.
- **Možnosti:** Prozkoumejte možnosti, co můžete udělat jinak.
- **Pokračujte:** Udělejte krok zpět a jednejte. Zhodnot'te, jaký dopad má váš nový přístup.

- **Zásady letectví.** Z letectví se můžeme mnohému naučit. Neřídí se na lidské chyby, ale především na systém.
- Lidé, kteří jsou dobří v debriefingu, jsou skutečně zvědaví. Stejně tak organizace.

Jak reportování pomáhá vytvářet vítěznou kulturu

- Trenéři si pamatují pouze 16,8 % až 52,9 % událostí.
- Zapojení do diskusí buduje sebevědomění a odpovědnost za učení.
- Podporuje otevřenost vůči zpětné vazbě.
- Buduje vztahy a soudržnost týmu.
- Pomáhá snižovat negativní emocionální dopady a odstraňovat emocionální zátěž.

Charakteristiky skvělého debriefingu

- **Psychologické bezpečí.** Vytvořte klidné, pozitivní a podporující prostředí a prostor. Nastavte lidi tak, aby se soustředili na učení, nikoli na obranu; a modelujte svou víru v jejich potenciál k vytvoření skvělého výkonu. Udělejte vše pro to, abyste snížili rozdíly v rozložení sil.
- **Otázky.** Používejte otevřené, nehodnotící otázky, a mnoho doplňujících otázek. Zaměřte se více na učení než na výsledky a poskytněte čas na reflexi.
- Najděte správnou rovnováhu mezi zaměřením na pozitiva a oblastmi, které je třeba zlepšit. Klíčový poznatek: Nejrychleji se učíme tím, že posilujeme to, co funguje.
- Věnujte pozornost dynamice skupiny, abyste dosáhli co nejlepšího přínosu všech jednotlivců. Před debriefingem si запиšte své myšlenky. Kdo má dobré předpoklady pro poskytnutí zpětné vazby, která v současné skupině nefunguje?

Obecná struktura otázek v reportování

- Zhodnocení toho, jak si stojíme, v porovnání s našimi cíli.
- Vyvození poznatků o tom, co se podařilo.
- Zkoumání oblastí pro zlepšení a poznatků o tom, co se nepodařilo? Zaměřením na učení, nikoli na obviňování. Využití analýzy hlavních příčin.
- Ujasnění si klíčových poznatků a způsobu, jak budeme na základě těchto poznatků jednat.

