Pravidla přijímání nových členů komunity

1. O přijímání nových členů komunity se rozhoduje sociokraticky na setkání přijímacího týmu, který je otevřený všem a na kterém mohou hlasovat všichni přítomní členové komunity. Přijímací tým termín těchto setkáních dává vědět dopředu.
2. Před hlasováním o přijetí probíhá adaptační pobyt, který slouží k oboustrannému nacítění zájmu o členství dotyčného v komunitě.
3. Podrobný postup v přijímání nových lidí je součástí příloh pravidel a přijímací tým má právo jej měnit bez nutnosti souhlasu řešícího kruhu za podmínky, že o změnách informuje.

Podrobný postup pro přijímání, dávání zpětné vazby a odcházení členů komunity školy

Donum Felix

Usilujeme o následující postup:

I. PŘIJETÍ NOVÉHO ZAMĚSTNANCE ŠKOLY

Postupuje se adekvátně podle odsouhlasených pravidel pro přijímání nových členů školní komunity. Zde je upřesněn postup pro přijímání zaměstnanců:

1) <u>První výměna informací</u> - naše poptávka / inzerát a nebo zájem od potenciálních nových zaměstnanců. Škola hledá nového zaměstnance obvykle formou konkurzu.

2) Aktivní pobyt ve škole s činnostmi v oblasti předpokládaných rolí, neformálními rozhovory a interakcemi s dětmi a studenty. Rozsah stanoví přijímací tým.
3) Pohovor zájemce o práci v Donum Felix s přijímacím týmem, kterého se mohou zúčastnit další zájemci z komunity školy (přijímací tým musí oznámit termín pohovoru předem na kruhu).
4) Nástupní (minimální) plat navrhuje finanční tým ve spolupráci s přijímacím týmem. Situaci vyhodnotí přijímací tým po uplynutí zkušební doby. Vycházíme přitom z toho, že škola hledá člověka na danou pozici, která už existuje nebo kterou nově odsouhlasilo Shromáždění školy. Pokud nastane případ, že jde o iniciativu zájemce o práci a škola nemá vypsáno dané místo jako neobsazené, dohodne se přijímací a finanční tým na specifickém postupu.
5) O přijetí nebo nepřijetí rozhoduje přijímací tým. Pokud se rozhoduje z více uchazečů, přijímací tým si může stanovit specifický postup výběru (například přidělování bodů podle kritérií). Při přijetí se dohodne i způsob podpory novému zaměstnanci a odpovědnost za její poskytnutí (přidělení mentora, který nemusí být členem přijímacího týmu). Přijímací tým zároveň stanoví i počáteční role nového zaměstnance. Při přijímání pedagogických pracovníků se jejich formální zařazení uzpůsobuje výkaznictví. Pro rozhodnutí o přijetí jsou prioritní potřeby školy.
6) Podpis zaměstnanecké smlouvy na dobu určitou (maximálně na 1 rok) a se zkušební dobou (max. 3 měsíce) podle výstupů jednání přijímacího týmu. Ten, kdo za školu podepisuje smlouvu, je vždy členem přijímacího týmu.

II. ZAŠKOLENÍ A PODPORA

Každý nový zaměstnanec dostane potřebné zaškolení a podporu tak, jak se dohodlo na přijímacím týmu. „Dostat se do obrazu“ musí být ale především jeho vlastní iniciativou.

Zároveň bude každému nově přijatému zaměstnanci přidělen mentor, který mu bude oporou a který mj. ohlídá, že dojde ve stanoveném termínu k vyhodnocení bytí nového zaměstnance ve škole.

III. VZÁJEMNÉ POSKYTOVÁNÍ ZPĚTNÉ VAZBY

- **Zpětná vazba s novým zaměstnancem**

  Do dvou měsíců od přijetí zajistí přijímací tým poskytnutí vzájemné zpětné vazby tak, aby měl nový zaměstnanec čas na zpětnou vazbu reagovat v rámci své tříměsíční zkušební doby. Lze to udělat na zvláště k tomu svolaném zasedání přijímacího týmu, kterého se mohou zúčastnit i další členové komunity školy.

- **Průběžná zpětná vazba**

  Zásadní je neformální průběžná zpětná vazba mezi všemi členy komunity školy. Otevřená zpětná vazba předaná formou nenásilné komunikace (z pozice lásky a přijetí) a na druhé straně otevřenost jí naslouchat posiluje vztahy. Bilance dávám/dostávám a naplňování evolučních cílů organizace se odvíjí od konkrétních výstupů, situací a činností. Pokud toto funguje, stačí, aby každý zaměstnanec dostal formální zpětnou vazbu ve druhé polovině školního roku (viz „pravidelné hodnocení" popsané dále).

  Důležitou formou zpětné vazby je i ocenění poskytované v situacích, kdy se něco daří.

- **Zpětná vazba ve druhé polovině školního roku**

  Na konci každého školního roku vyhodnocujeme své bytí ve škole a své role a podporu evolučních cílů školy na základě sebehodnocení a zpětné vazby. Jednotliví zaměstnanci předloží své sebehodnocení na základě svých rolí a ostatní členové komunity školy jej mohou komentovat a klást otázky. Cílem je co nejlépe pochopit své silné a slabé stránky vzhledem k rolím a výsledkům práce a jejich vývoji v čase. Výstupem by měla být mj. bilance dávám / dostávám (obraz našeho přínosu škole a její komunitě a energie, kterou dostávám od školy) nový vhled pro plány do budoucna, úpravu rolí, stanovení konkrétních cílů apod.

  Pro formální hodnocení je v případě potřeby možné vytvořit menší týmy.

IV. ZMĚNY ROLÍ A ÚVAZKŮ, STANOVENÍ PLATU

Z osobní iniciativy nebo jako výsledek zpětné vazby (viz. bod III.) může vzejít návrh na změnu nebo úpravu rolí anebo úvazku. Tento bod také upravuje stanovování platů.

Postup:

1) Návrh na změnu (buď jako osobní iniciativa, nebo návrh od člena komunity školy) projednat nejprve na úrovni, kde vznikl.
2) Daný zaměstnanec si vyjasní (sepíše), co jsou jeho důvody pro změnu (jeho nastavení, role (nebo jaké by chtěl) případně osobní potřeby) a bude to sdílet s ostatními členy komunity školy, především pak s přijímacím a finančním týmem. Může jít také pouze o rozšíření stávající práce (úvazku). Změna může být podpořena popisem rolí daného člověka (který je uveden v Glassfrogu). Popis role zahrnuje přinejmenším:
   - Účel dané role
   - Jaké úkoly do role spadají a čeho se v ní dosahuje.
   - Co zvládnu sám a kde budu dělat rozhodnutí sám (tím vznikají osobní kompetence a odpovědnosti). Všechna důležitá rozhodnutí, která jsou

v mé osobní kompetenci/odpovědnosti, ale která nejsou rutinní a která mohou nějak nově ovlivnit školu nebo členy její komunity, mohu udělat pouze na základě vyžádané rady[1]. Radu si musím vyžádat od všech, kteří mají k dané veci co říci nebo které mé rozhodnutí ovlivní. Za vyžádání rady je odpovědný ten, do jehož odpovědnosti v rámci jeho role daná věc spadá. U důležitých rozhodnutí je ten, kdo je dělá, odpovědný i za jejich zdokumentování formou přístupnou všem členům týmu (například formou zápisu z jednání týmu/dílčího týmu).

- Jaká rozhodnutí související s mojí rolí by měl dělat tým, který realizuje danou roli, nebo Shromáždění školy.
- Kde budu potřebovat podporu, od koho a jakou.
- S kým budu na realizaci role úžeji spolupracovat (obvykle v rámci dílčího týmu).
- U existujících rolí také sebehodnocení a bilanci dávám/dostávám (co bych potřeboval, čeho se mi nedostává). Měli bychom si přitom také ujasnit, co se chceme učit, v čem chceme osobnostně růst apod. (*viz. dotazník pro sebehodnocení v Příloze).*

3) Přijímací tým organizuje setkání, na kterém si nositelé dotčených rolí a další zájemci z komunity školy dají zpětnou vazbu na své návrhy rolí a rozhodovacích pravomocí a dále na bilanci dávám/dostávám vzhledem ke škole. Pokud se jedná o některou ze základních rolí, probíhá tato diskuse v rámci řešícího ktuhu. Diskuse by měla obsahovat:
   - zpětnou vazbu na navrhované role a související kompetence (s tím, že odpovědnost za důležitá rozhodnutí je v rukou člověka, který je kompetentní dělat samostatně rozhodnutí v dané oblasti a řídit se přitom evolučními cíli organizace, svým “vnitřním kompasem” a vyžádanými radami),
   - co by se mělo rozhodovat v rámci širšího týmu pro danou oblast,
   - co by mělo rozhodovat Shromáždění školy .
4) Rozdělení hlavních rolí a kompetencí odsouhlasí Shromáždění školy. U dalších rolí, pokud Shromáždění školy nestanoví jinak, zajišťuje rozdělení rolí a kompetencí nositel příslušné hlavní role.
5) Zaměstnanec může přijít za finančním a přijímacím týmem s návrhem na změnu svého stávajícího platu a svůj návrh zdůvodnit v rámci daných finančních prostředků.
6) Zaměstnanec, který přichází s takovým návrhem, dostane zpětnou vazbu od ostatních členů komunity školy, která by mj. měla reflektovat i bilanci dávám/dostávám.
7) Případná úprava platu se rozhodne sociokraticky na spojeném setkání přijímacímu týmu a finančního týmu, v limitech daných pro celkové mzdové prostředky. Jednání svolává garant přijímacího týmu a musí být oznámeno nejméně 3 pracovní dny předem se mohou účastnit další členové komunity školy (sociokratického hlasování se na tomto jednání může účastnit každý přítomný člen komunity školy).

[1] Vyžádaná rada je více popsána také v dokumentu k tyrkysu, slajdy 15, 16 a 17: https://docs.google.com/presentation/d/0B1V6NYDaTNY1R2xVYVNJY09GV1A0eDZjbWZpQURCNnNQdzI0/edit#slide=id.p18

8) Zodpovědný pracovník upraví smlouvu / mzdový výměr podle daného rozhodnutí .

V. ODCHÁZENÍ

Postup:

1) Opakovaná zpětná vazba

   Pokud má někdo ve zkušební době nebo dlouhodobě nevyváženou bilanci dávám/dostávám z pohledů evolučních cílů organizace a naplňování rolí, které si na sebe konkrétní člověk vzal, bude k tomu dostávat zpětnou vazbu od členů komunity školy. Může využít jejich podporu a například si i zkusit předefinovat své role apod.

   Frederic Laloux, který dělal výzkum v tyrkysových organizacích, v těchto organizacích zaznamenal to, že „*téměř vždy lidé sami odejdou dříve, než by byli propuštění*“. Vysvětluje to tím, že „*dynamika sebeřízení dává lidem přirozeně najevo, že možná nejsou tak úplně ve svém živlu*“. Sebeřízení by mělo umožnit si uvědomit, že to „není ničí vina“, prostě „to nevyšlo“ a, jak by řekl Tomáš Hajzler, daný člověk tu nenašel „svůj důlek“. Opakovaná neformální zpětná vazba od ostatních členů komunity školy může umožnit sama o sobě to, že člověk, který se pro danou roli ve škole nehodí, odejde sám.

   Případný odcházející také vždy dostane prostor pro svoji zpětnou vazbu vůči škole a členům její komunity .

2) Individuální výzva ke zvážení odchodu

   Pokud nevede podpora ani opakovaná zpětná vazba k žádoucí změně, je možné, aby kterýkoliv člen komunity školy, který k tomu má opakovaně významnou pohnutku, vyzval jiného člena komunity školy ke zvážení odchodu ze školy. Argumentem pro odchod musí být zájmy školy. Tuto situaci lze řešit stejně jako konflikt mezi dvěma členy komunity školy, tedy nejprve ve dvou a pak s využitím mediátora.

3) První formální facilitace s přijímacím týmem

   Pokud problémy přetrvávají (a nedají se řešit na bilaterální úrovni nebo na úrovni menších týmů), mohou nejméně tři členové komunity školy iniciovat formální facilitované jednání člena týmu s přijímacím týmem s formální zpětnou vazbou od členů komunity školy, kteří se jednání chtějí zúčastnit (s jasnou specifikací toho, co potřebují / co potřebuje škola). V této fázi je ještě možné zkusit se dohodnout například na předefinování rolí nebo na další konkrétní podpoře od komunity školy – v tom případě se stanoví cíle, kterých chceme dosáhnout a termín dalšího vyhodnocení. Setkání by měl ideálně facilitovat externí facilitátor.

4) Druhá facilitace s přijímacím týmem

Pokud se problémy nepodaří vyřešit, nastává poslední facilitace (za stejných podmínek jako v předešlém kroku), na které může být daný zaměstnanec přijímacím týmem požádán, aby ze školy odešel. Pokud to neakceptuje, jeho odvolání řeší Shromáždění školy. Pokud i Shromáždění školy odchod daného zaměstnance potvrdí, dá mu statutární zástupce výpověď[2]. (Tato situace by ale při dodržení postupu ve funkční tyrkysové organizaci neměla nastat.)

[2]V souladu s pracovním právem.

PŘÍLOHA

Změna pohledu na odcházení

Vnímání „propuštění“ v různých typech organizací:

Typ organizace podle Kena Wilbera	***Typické vnímání propuštění***
Červená (mafie)	Odejít nelze (alespoň ne živý), odejít je zrada, která se v červené organizaci nepřipouští.
Žlutá (např. tradiční školy)	Těžká rána, nucené vyhnání z komunity, která vytváří identitu svých členů.
Oranžová (korporát)	Selhání. Traumatický šok pro vlastní pocit sebeúcty.
Zelená (nevládní organizace)	Skupinová zrada.
Tyrkysová	Jedna kapitola života se uzavírá, což může být bolestné, ale další se otevírá, a právě ta nás může přivést na životní cestu, pro kterou jsme se narodili. Je to příležitost zamyslet se nad skutečnou podstatou našich předností a nadání a objevit, jaká práce by nám mohla vyhovovat lépe. Učíme se, rosteme a posouváme se dál.

Vytvořeno volně podle F. Lalouxe, Budoucnost organizací