Strategie řízení - dobrá praxe

Hodnoty a předpoklady

ZeMěŠkola: Směřování k nehierarchické struktuře dle principů tyrkysových organizací. Po fázi, kdy jsme zcela zrušili hierarchii a začali jsme implementovat model rolí a kompetencí se vracíme k řízení na úrovni garantů jednotlivých strategických oblastí a statutárního zástupce. Ukazuje se, že zavádění principů Tyrkysové organizace je postupný proces, který se pozitivně vyvíjí v momentě, kdy je tým vcelku jednotný a zakladatelé se shodují na vizi školy.

Donum Felix: Při naplňování vize školy v tyrkysovém pojetí evolučních cílů je důležitou součástí strategie SDŠ rozhodnutí, zda bude škola řízena hierarchicky a budou použity tradiční postupy strategického plánování, nebo bude její fungování založeno na tyrkysovém modelu organizace a na sebeřízení.

Osvědčilo se nám vycházet z hodnot nenásilné komunikace, opustit "tradiční" program ovládat či zachraňovat druhé a nahradit jej důvěrou, otevřeností a zranitelností. Sebeřízení vyžaduje převzetí odpovědnosti za své pocity, emoce a činy - za své bytí. Škola je jako živoucí organismus, který potřebuje prostor pro přirozený vývoj a který má své vlastní “evoluční cíle”. Tento prostor může vzniknout pouze ve chvíli, kdy se komunita skládá z jednotlivců, kteří jsou za sebe zodpovědní a jsou si vědomí toho, že jsou součástí širšího společenství.

Osvobozená škola: Chceme řídit školu jako tyrkysovou organizaci, ale sami se to teprve učíme. Vycházíme z vize školy, hodnot a stanovených cílů. Stále se považujeme za start up. Postupně se profesionalizujeme, každý další člen přináší zajímavé podněty a nutí nás učit se nové dovednosti. Aktuálně nejvíce využíváme sílu znalostí a dovedností celého týmu v synergii. Využíváme také expertní řízení - každý napíná nejvíce sil tam, kde je největší odborník, kde má největší potenciál udělat danou věc dobře a případně jí naučit ostatní.
Vnímáme jistý nepoměr v nasazení zakladatelů a zaměstnanců, což je asi přirozené. Jde tedy o to, jak se učit být v rovnováze mezi dáváním a čerpáním. Ideální je situace, kdy každý bude schopen řešit své možnosti bez toho, aby se přetěžoval a aby bylo možné se o úkoly případně smysluplně podělit, což nyní zcela nefunguje - umí to jen někteří v týmu.

Strategie pro dosahování cílů

Colibri: Porady i celodenní koncepční setkání jsou velice důležité pro předávání znalostí, zkušeností a pro předcházení konfliktů v týmu. Teambuildingové akce tým stmelují a dochází díky nim k větší pohodě v přítomnosti ve škole. Zpětná vazba mezi průvodci probíhá jednou za rok ke konci školního roku a vyžádaná zpětná vazba v rámci sdílecích porad 1x za 5 týdnů.

Donum Felix: V prvních dvou letech o důležitých věcech rozhodovali zakladatelé. Kromě týmových porad se jednou týdně scházeli pouze oni. Škola si ale postupem času přirozeně řekla o důvěru v to, že již tuto pravomoc zvládne nést sama. Rozhodování se tedy přeneslo na Shromáždění školy, které nyní jednotlivým týmům (včetně týmu zaměstnanců) může dát důvěru a mandát rozhodovat o věcech, které se týkají oblasti, ve které se daný tým nachází. Zásadní roli v rozhodování má stále Shromáždění školy, to znamená, že pokud má daná role (tým) rozhodnout o něčem, co by mohlo mít vliv na celou školu nebo na jiné důležité oblasti, musí s návrhem přijít na Shromáždění školy a tam o něm před hlasováním informovat a dát prostor případné diskusi. Postupně se nám v oblasti rozhodování daří stírat rozdíly mezi zaměstnanci a dětmi a studenty v oblasti řízení školy, stále je ale naší zásadní výzvou tento proces dotáhnout. Neméně důležitou a náročnou výzvou je pro nás také hledání rovnováhy mezi strukturou a plynutím. Doporučujeme postupné přenesení pravomoci rozhodování na Shromáždění školy.

Osvobozená škola: Stále jsme malý tým, a tak se snažíme o všem mluvit společně. Když je nutná rychlá reakce, řeší situaci zakladatelé. Do budoucna vidíme jako cestu výbory. Výbor pro oslavy by měl fungovat na stejných principech, jako výbor pro finance, apod. Zatím je vše na velmi intuitivní úrovni. Důležitou součástí je pro nás používání nenásilné komunikace i v týmu. Momentálně je tým složen z lidí, kteří jsou hodně ponoření do pečování a zajímání se o mezilidské vztahy a tvorbu komunity, postrádáme tak členy, kteří by byli více zaměření na cíl a provozní věci. Máme například často problém s dodržováním termínů, atd. Doporučujeme vyváženost a pestrý týmu.

Role, kompetence, dílčí cíle

ZeMěŠkola: Základní role jsou určeny zakladateli. Každý zakladatel je garantem určité oblasti vedení a rozvoje školy a garantuje ostatním zakladatelům a statutárnímu zástupci, že daná oblast se rozvíjí a funguje v souladu s aktuální strategií rozvoje školy. Zaměstnanci si k přehledu rolí na počátku doplnili svá jména a také přidali příznak, zda tuto roli dělají rádi a zda ji dělají zdarma, nebo v rámci mzdy. Role jsou definovány na tabuli rolí (jedná se o více než 40 rolí). Kompetence k jednotlivým rolím jsou zapsány v katalogu rolí a kompetencí na google disku v podobě karty dané role. Teprve se naplňují jednotlivé role kompetencemi a ne u všech jsou aktuálně definované. Obsluha katalogu rolí a správa změn se teprve vytváří. Karta role s kompetencemi bude součástí pracovní smlouvy jako náplň práce. Zásadní je definování kompetencí pro garanty a pro statutárního zástupce a nastavení jejich vzájemných vztahů**.**

Ronja: Se zvětšováním školy jsme se začali potýkat s nárůstem multitaskingu. Vznikla potřeba větší struktury a tedy i mapování rolí/kompetencí a jejich rozdělení. Učíme se hledat balanc s únostným počtem rolí, které zvládne jednotlivec - nutnost jejich revize a zpětné vazby - součást koncepčních schůzek.

Starhill: V týmu nemáme přesně stanoveny všechny role (tzn. kdo a jak je zodpovědný za danou oblast). Je to spíše intuitivní a ne příliš transparentní. Do budoucna chceme jednotlivé oblasti popsat, aby bylo jasné, na koho se v případě potřeby obrátit. Zjednodušilo by to řešení každodenních situací. Dobře nám funguje patronství - učitel si hlídá komunikaci se “svými” rodiči, pokud je problém, který nedokáže vyřešit, obrátí se na jednoho ze tří zakladatelů, který navrhuje osobní schůzky s rodiči atp. Rozdělování rolí nám funguje u projektů, kde je jasně dáno za co a jak je kdo zodpovědný. S rostoucím počtem osob roste i tlak na řízení a popsání jednotlivých rolí. Je nutné opustit model, kdy všichni dělají všechno, ale ne pořádně.

Donum Felix: Role je důležité podle toho, co je potřeba v organizaci udělat - doporučujeme sestavit si k tomu “strom účelů” a nevycházet z rozdělení rolí podle toho, kdo je momentálně vykonává. Příklad stromu je uveden v toolkitu.

Za vytváření dílčích stregií, programů, politiky a postupů, jsou odpovědní nositelé jednotlivých rolí. Jasně rozdělené role jsou základ tyrkysové organizace školy. V rámci daných kompetencí mohou jejich garanti dělat taková rozhodnutí, která se týkají pouze jejich oblasti a nijak nezasahují do oblastí jiných. V případě, že rozhodnutí potenciálně může ovlivnit oblast někoho dalšího, je třeba rozhodnutí konzultovat a učinit společně s garanty těchto oblastí - takto se dá dojít až ke Shromáždění školy, které má mj. také na starosti přidělování a schvalování klíčových rolí.

Jasnost rozdělení rolí - kdo je za co zodpovědný, pokud je zodpovědný tým, tak kdo je jeho garantem. Každý si bere svůj "kus koláče odpovědnosti a moci" podle potřeby školy a svých kapacit a možností. Distribuce moci je dynamický proces, při kterém se role mění podle měnících se potřeb jednotlivců, potažmo celé organizace.

Konflikt je vítaná příležitost k učení a růstu a vzniká mezi rolemi nebo našimi strategiemi. Na tomto vyjasnění právě pracujeme a využíváme přitom software GLASSFROG. Odsouhlasili jsme si klíčové role, které budou zodpovědné za definování dalších rolí v dané oblasti účelů. Vyplnění informací o rolích v Glassfrogu děláme pouze na úroveň, která nám dává smysl, o případné přesnější definování či diverzifikaci si kompetence řekne sama formou tenze či napětí, které vzniká ve vzájemném vztahu jednotlivých rolí, či členů komunity.
Mzdy jsou transparentní, zaměstnanci si navrhují a obhajují výši mezd. Odvíjí se to mj. od vzájemných zpětných vazeb a od sebehodnocení, ve kterém hodnotí i bilanci své energie, kterou škole dávají a přijímají. Dalším kritériem pro stanovení mezd může být i osobní situace a potřeba konkrétního zaměstnance.

Pravidla a výkaznictví

ZeMěŠkola: Nositel role si má při jejím naplňování a rozhodování v rámci své kompetence vyžádat radu od garantů jiných oblastí, kterých se rozhodnutí dotýká.

Ronja: Rozhodujeme sociokraticky. Jednotlivé kompetence vycházejí z přidělených rolí - učíme se s nimi sžít a brát je zodpovědně, což se nám často nedaří. Opakuje se nám například téma úklidu, kde je pro nás náročné určit, jakým způsobem a v jaké míře od dětí vyžadovat zodpovědnost.

Donum Felix: V souhrnu se v rámci dané role rozhodujeme podle evolučních cílů organizace, vnitřního kompasu a vyžádaných rad. Všichni mají povinnost udělat něco s problémem, kterého si všimnou, i když nepatří do jejich role. Pokud rozhoduje více lidí, využívají sociokratické rozhodování.

Toky informací

Osvobozená škola: Aktuálně procházejí revizí, dobře funguje sdílený google kalendář, zápisy z porad a sdílený google disk. Mnoho věcí nám zůstane nedořešených někde na půli cesty,protože nemáme nastavené kontrolní mechanismy.

ZeMěŠkola: Garanti se setkávají 1x týdně na poradě garantů. Pokud má role více osob a jedná se o tým, tak se informace předávají dle dohody týmu. Každý má právo na získání informace od jiné role. Máme provozní google kalendář. Pravidelné obecné porady 1x týdně s výstupy.

Zdroje

Ronja: Dlouhodobě řešíme otázku nedostatečných finančních zdrojů, což se prolíná i s nedostatkem zdrojů lidských - máme víc rolí než sami zvládáme, což vede k jejich nedostatečnému naplnění, popř. vypuštění. Dlouhodobě využíváme dobrovolníky v rámci grantů EU, bez kterých bychom prakticky nemohli fungovat.

ZeMěŠkola: Role jsou definovány také kvalifikacemi, a pokud chce zaměstnanec být v dané roli, musí tuto kvalifikaci splňovat (zejména na její legislativní úrovni). Garant oblasti, pod kterou role spadá, má zodpovědnost za to, kdo danou roli vykonává.

Starhill: Snažíme se o rovnoměrné rozložení rolí, ale ne vždy se to daří. Brzdí nás i finance. V týmu se přirozeně role přebírají, každý je dobrý v něčem jiném a vybírá si oblast, která mu vyhovuje. Pokud je určitá role neobsazena, obsadí se na základě dohody.