

## Výsledky výzkumu Organic Governance

V listopadu a prosinci 2020 probíhalo dotazníkové šetření mezi členy výborů a dalšími představiteli YMCA. Dotazník byl společným dílem evropského ymkařského týmu shromážděného pod hlavičkou projektu Organic Governance. Hlavními partnery v projektu jsou YMCA Slovensko, YMCA Skotsko, YMCA v ČR a YMCA Europe. Cílem projektu **probádat současný stav vedení a řízení** (anglicky governance) v Ymkách na místní a národní úrovni, srovnat je a navrhnout možná opatření k podpoře vedení a řízení tak, aby odpovídala potřebám současnosti.

Vnímáme, že YMCA je víceméně „hybridní“ organizace co se týče vedení a řízení. Na jedné straně stojí malé místní Ymky, které působí v komunitě a často se její cíle a aktivity proměňují přirozeně – organicky reagují na měnící se potřeby cílové skupiny. Na straně druhé je YMCA zavedená organizace, která nutně musí mít formální pravidla a směrnice, aby mohla fungovat jako celek a vyhovovat požadavkům státu, veřejné správy a donorů. V neposlední řadě však musíme také reflektovat svět, v němž se pohybuje naše cílová skupina – mladí lidé. Jejich svět je neustále v pohybu – filosoficky, životním stylem, hodnotově, názorově, komunikačně atd. K organickým změnám navíc přispívá také současná situace způsobená pandemií (přechod na online aktivity, virtualizace, homeoffice). Těmto tektonickým pohybům se YMCA nemůže vyhnout a neustále na ně reaguje.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit stav vedení a řízení u nás a navrhnout možná opatření k jeho celkovému zlepšení.

Na náš dotazník reagovalo celkem 24 zástupců z 16 různých Ymek. Zapojili se Akademická YMCA, Neveklov, Sever, Třebechovice, Braník, Olomouc, Plzeň, Sever, Znojmo, Brno, YMCA v ČR, Praha, Setkání, DAP, Jindřichův Hradec a Orlová. Všem, kteří odpovídali, děkujeme!

Jelikož ne všechna data měla na základě dotazníku vypovídající hodnotu, byla provedena ještě analýza statistických listů, aby bylo zjištěno celkové věkové a genderové složení všech výborů KČ a také počet členů jednotlivých výborů (do této analýzy nebyly zahrnuty ÚV a kontrolní komise).

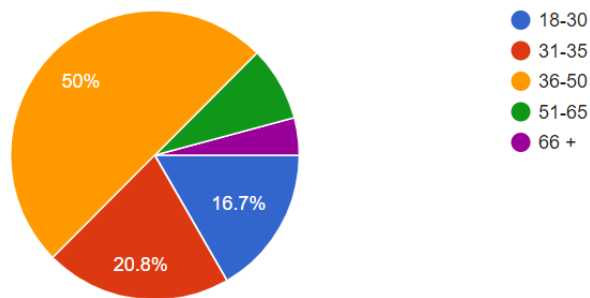
Co se týče **poměru mužů a žen**, ze 150 členů a členek výborů KČ je 88 mužů (59 %) a 62 žen (41 %).

**Dle věku** je potom poměr 76 % nad 35 let a 26 % mladších 35.

Co se týče **počtu členů výboru**, nejčastěji mají výbory 3 nebo 7 členů (6 KČ), dále pak 5 členů (5 KČ), 4 členy (4 KČ), 6 členů (3 KČ), 8 členů (1 KČ) a 10 členů (2 KČ). Velikosti výborů jsou tedy velice různé dle potřeb KČ.

Když se vrátíme zpět k našemu dotazníkovému šetření, zjistíme, že 70 % odpovědí reflektovalo situaci ve vedení Ymek na národní úrovni, 30 % pak na úrovni místní, více než 50 % respondentů tvořili předsedové KČ, 13 % pak členové ÚV, 13 % členové kontrolních komisí a zbytek byli sekretáři, hospodáři a další činovníci.

Níže je viditelné věkové složení respondentů.



První otázka směřovala na **překážky**, které musela daná osoba překonat, aby dosáhla určité pozice. Téměř 70 % respondentů nevnímalo žádné překážky, největší překážkou bylo pro 30% respondentů sladění osobního a profesního života.

Co bylo však tím, co naše funkcionáře **motivovalo** a motivuje zastávat vedoucí pozice v Ymce? Zde můžeme rozeznat dvojí motivaci. Jednak motivaci altruistickou (dobrý pocit, potřeba sloužit, být součástí kolektivu):

*„Dlouhodobá osobní angažovanost v programech YMCA a touha, aby dále fungovaly a abych k tomu mohl alespoň trochu přispět svými schopnostmi, časem, energií, motivací...“*

*„služba druhým“*

*„chuť a touha udělat něco dobrého skrze ymku“*

*„Zájem o dění v YMCA a o budoucnost a šíření YMČí myšlenky, dělat svět o něco lepší...“*

*„Sloužit lidem, jak nejlépe umím. Zkusit být taky někdy dvojnásobně výborný :)“*

A motivaci tzv. mocenskou nebo spojenou s osobními ambicemi (disponovat mocí něco změnit, ovlivnit, splnit si své ambice a zastávat prestižní pozici).

*„Možnost ji ovlivnit a také možnost pro ni tím něco udělat.“*

*„Je to prestižní pozice.“*

*„zájem a ambice vést neziskovou organizaci, spřízněnost s posláním organizace“*

*„Snaha ovlivnit činnost“*

*„Touha být při všem podstatném.“*

V dotazníku jsme dále zjišťovali, **jak často se scházejí výbory**. Výsledky, posuďte sami, jsou velice rozmanité.

1x – 1KČ

2-3x – 6 KČ

4-6x – 5 KČ

6-8 x – 3 KČ

10 – 12x - 4 KČ

Nabízí se otázka, zda by nebylo záhodno motivovat KČ k častějšímu scházení nebo zda vypracovat např. doporučenou pravidelnost dle velikosti KČ i s ohledem na další zjištění (např. pokulhávající strategické plánování – nenašlo by se na něj více času, pokud by se výbor scházel každý měsíc?).

Na otázku strategického plánování totiž naráží hned další zjištění týkající se **funkcí, které výbor „beze zbytku naplňuje“**. Ukázalo se, že slabá místa jsou: zajišťování síly značky a PR (Pouze 29% respondentů odpovědělo, že výbor naplňuje tuto funkci), zajišťuje uvádění strategického plánu do praxe (42%), zajišťuje jasnou a efektivní komunikaci na všech úrovních (46 %) vypracovává směrnice a opatření (50%), zajišťuje, že má výbor všechny potřebné kompetence (50%)

Další otázka byla věnovaná **vlastnostem**, kterými dle respondentů disponuje většina členů výboru. Nejlépe dopadla otázka sdílení mise a hodnot YMCA (92 %), nejhůře naopak oblast strategického myšlení a efektivní komunikace (pouze 54 % členů výborů podle ostatních disponuje těmito vlastnostmi).

Následující otevřená otázka směřovala na další **důležité vlastnosti členů výboru**. Kromě obecných lidských kladných vlastností byl často zmiňován hlubší vztah k Ymce, ideálně osobní zkušenost s dobrovolnictvím, logické a systémové myšlení, schopnost plánovat a dobré komunikační schopnosti:

*„systémové myšlení, konstruktivní jednání, nebojí se pokládat nepříjemné otázky, zvládají emoce“*

*„Orientace v chodu a potřebách organizace, sdílení vize a mise, obecný rozhled v problematice činnosti organizace, ekonomická a počítačová (a částečně právní) gramotnost, aktivní přístup k řešení běžných i výjimečných záležitostí, schopnost vyjednávání, snaha o dosahování společného dobra, komunikativnost, flexibilita, humor, sebeúcta, ...“*

*„Nadšení pro společné dílo, loajalita, zodpovědnost, rozhodnost, nekonfliktnost, objektivita.“*

*„Krom obecně pozitivních lidských vlastností jako poctivost, pracovitost atd. by měli určitě svou organizaci dobře znát, zajímat se o její členy a aktivity a snažit se pomáhat je rozvíjet.“*

*„Měli by mít zkušenost s prací dobrovolníka a ideálně za sebou nějakou pěknou historii působení v organizaci.“*

*„Mají k YMCA hlubší vztah, záleží jim na YMCA, je to pro ně srdeční záležitost.“*

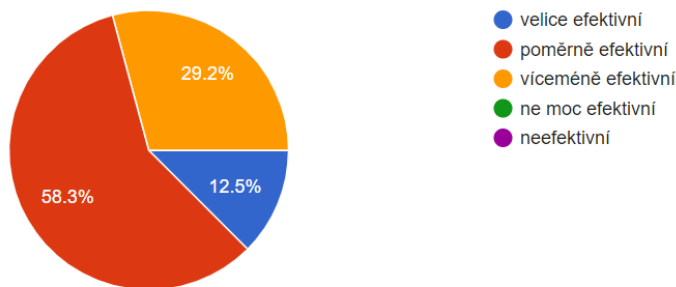
*„Stručnost, schopnost přijmout argument a najít dobrý kompromis, diskutovat a uznat porážku, logické, ekonomické a lidské plánování zdrojů/lidí/práce, kombinatorika a zvážení možných následků svých akcí, osobní vztah se členy i s Bohem, milion dalších vlastností...“*

*„pečlivost, kritické myšlení“*

Další otázka směřovala na subjektivní **vnímání efektivnosti práce výboru**. Jak se zdá, v tomto ohledu můžeme být spokojeni.

#### 14. Jaká je dle vašeho osobního názoru úroveň efektivnosti výkonu vašeho výboru?

24 responses



Při otázce po **příčinách efektivity** se dozvídáme také o tom, jak scházení výborů proměnila pandemie...

*„občas se nedařilo sejt se dost často z důvodu zaneprázdněnosti členů, což se paradoxně po covidu změnilo, protože teď míváme výbor online, netrvá tak dlouho a asi je to pro členy praktičtější, takže není problém mít jednání třeba každé 2 měsíce, v případě potřeby i častěji“*

*„Všichni se dobře známe navzájem a známe dobře naši organizaci, její aktivity a členy. Mnoho témat prodiskutujeme i neformálně při osobních setkáních mimo schůze. Dobře funguje elektronická komunikace a hlasování, a tak není problém kdykoli něco navrhnout, probrat a hlasovat o tom.“*

Většinou je spolupráce v rámci výboru hodnocena jako výborná:

*„Jsme schopni se domluvit na zásadních věcech, komunikujeme mezi sebou otevřeně a bez zábran, máme pochopení pro druhé.“*

*„V zásadě lze prosadit rozumné věci. Jen výjimečně se něco zadrhne.“*

*„Máme výborné vztahy mezi členy výboru, výborně funguje mezi námi vzájemná komunikace, převažuje vzájemná shoda v názorech...“*

*„schůzky probíhají dle plánu, základních cílů je dosaženo“*

Občas se však objevují také drobné nedostatky:

*„Ve výboru jsou nadšení členové, nicméně komunikace by mohla být lepší, schůze pravidelnější, nějaké novinky sdělovat hned.“*

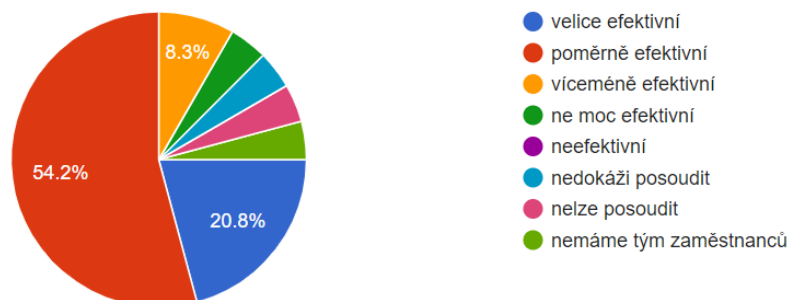
*„Nedaří se všechny věci dotahovat do konce. Všichni máme rezervy v osobním nasazení (čas, energie), které je limitováno našimi prioritami (vlastní rodiny, studium, práce apod.). Ne vždy máme jednotný pohled na některá rozhodnutí, z čehož někdy vznikne "vyhýbavý kompromis", který není pro řešení dané situace příliš efektivní.“*

*„Snažíme se, co můžeme, největší problém je, že čas, který společným setkáním věnujeme je omezený. Snažíme se tedy jednat efektivně, nediskutovat hodiny o ničem...“*

Také co se týče **hodnocení efektivity zaměstnanců**, jsou tam, kde je mají, s jejich prací spokojeni (případně spokojeni s prací týmu ústředí, protože někteří členové hodnotili práci z pohledu ÚV).

16. Jaká je podle vás úroveň efektivnosti práce týmu zaměstnanců (dle úrovně, dle níž odpovídáte: ústředí / místního týmu zaměstnanců)

24 responses



*„Mají svoji práci rádi, jsou loajální, dávají do práce pro YMCA kus sebe, snaží se, aby vše fungovalo.“*

*„Tým je velmi dobře poskládaný, všichni jsou zodpovědní, iniciativní, komunikativní, schopní přijímat náročné úkoly a spolupracovat na společných úkolech.“*

*„Máme pouze 1 zaměstnance na DPP (sekretář), který je poměrně iniciativní a velmi samostatný (někdy až příliš). Nicméně efektivita jeho práce je viditelná na zorganizovaných akcích, na novinkách, které se podařilo zavést (spolupráce s jinými subjekty) či zakoupit (např. vybavení), na technických změnách (weby, sociální média, online aktivity). Výhodou je také množství jeho kontaktů na schopné lidi a různá další podobná společenství.“*

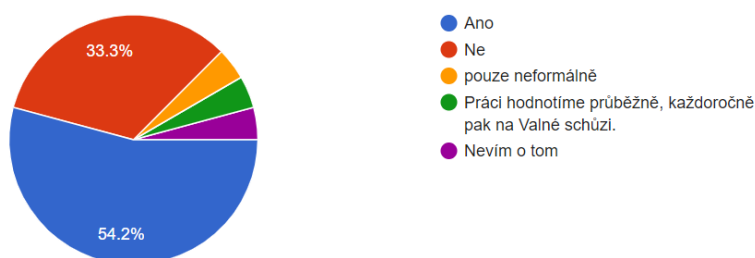
*„výběr kvalitních, motivovaných, profesionálních lidí spřízněných s posláním organizace + osobní vnitřní motivace / - nižší zkušenost, resp. kvalifikace“*

*„Zaměstnanci jsou pečlivě vybíráni a jejich výkon a výstupy sleduje předseda i výbor, takže je možné pružně reagovat a řešit případné nesrovnalosti.“*

K řádnému chodu každé organizace patří nejen zajištění každodenních úkolů a plánování do budoucna, ale také **hodnocení** toho, co již proběhlo. Proto jsme se v dotazníku ptali také na to, zda výbory hodnotí svou práci. Zde se ukázalo slabé místo fungování našich výborů – více než třetina z nich svou práci nehodnotí.

18. Hodnotí každoročně výbor svou práci?

24 responses



O něco lépe je na tom hodnocení zaměstnanců, kdy 63 % pravidelně hodnotí, 21 však vůbec ne. V souvislosti s touto problematikou by bylo vhodné připomenout výborům, že existují

materiály sloužící k hodnocení zaměstnanců, které vznikly v rámci strategického plánování YMCA v ČR a jsou k dispozici na dokumentech YMCA.

*„vedení Duchem“*

*„Důvěru, Alternativu, Prostor a samozřejmě vedení v duchu Ježíše Krista“*

*„Jasně deklarovaný křesťanský základ veškeré naší práce.“*

Dále je to efektivita fungování (jasné rozdělení kompetencí, rolí, profesionalita, dobrá komunikace, flexibilita):

*„Jasná pravidla, rozdělení rolí, které není dogmatické a omezující, společný zájem, motivující náplň práce,..“*

*„Výborná komunikace uvnitř výboru, se zaměstnanci i dobrovolníky. Přehledné nastavení kompetencí“*

*„Propojení funkce centra pro mládež s "papírovým domem" pro případné byrokratičtější záležitosti YMCA“*

*„Ve výboru jsou lidé, kteří se podílí nebo se dřív nějakým způsobem podíleli na aktivitách Ymky, mají zkušenosti s fungováním/nefungováním věcí.“*

*„Stejné prostředí, ze kterého vychází všichni členové (aktivita Ten Sing), takže obdobné předchozí zkušenosti a sdílené cíle. Dále také relativní flexibilita i přes různá místa bydliště“*

*zájem o zaměstnance a uživatele, metodická podpora ústředí, nebyrokratičnost vedení hlídá termíny, zasílá podklady, efektivně komunikuje*

A v neposlední řadě kvalita prostředí - otevřenost, přátelská a přijímající atmosféra:

*„kultura organizace, atmosféra pracovního prostředí.“*

*Přátelská atmosféra při jednáních*

*„Dobré vztahy, nekonfliktnost, plánování, rozdělení odpovědnosti a kompetencí“*

*Otevřenost všem nápadům a poté snahou o jejich realizaci*

V odpovědích na otázku po možných **výzvách a překážkách v systému vedení** opět můžeme nalézt několik oblastí, v nichž máme rezervy. Za prvé je to oblast týkající se lidských zdrojů: potřebujeme více lidí, více mladých lidí, více zapojených a těch, z nichž je možní vychovat si nástupce.

*„Potřebujeme zapracovat na nástupnictví.“*

*„Předávání některých klíčových pozic může být do budoucna problém. Nejde ani tak o výbor, to se daří, ale třeba o správu táborové základny.“*

*„rozšíření týmu o specialisty v různých oborech a podpůrné pracovníky, nekumulování činnosti v několika osobách, rozložení činnosti mezi vícero pracovníků“*

*„více mladších vedoucích ochotných k dlouhodobým závazkům, větší důslednost a rychlost v realizaci domluvených úkolů + aplikaci strat.plánu“*

*„občas přetížení lidí ve vedení, mají zodpovědnost za spoustu aktivit“*

*„Je nás málo a máme čím dál menší motivaci pokračovat. Potřebujeme impuls - k ukončení nebo rozvoji činnosti.“*

Další oblastí pak je výzva týkající se nových aktivit a jejich strategické promyšlení, výzvy spojené s online prostorem.

*„Uvádění strategického pánu do praxe, otevřenější komunikace“*

*„Internet, soc. sítě, inovace“*

Za třetí je pro výbory výzvou zvládnání administrativy, bez níž se bohužel organizace našeho rozměru neobejde.

*„přílišná administrativní zátěž pro vedení takového typu organizace v českém právním rámci“*

Ojedinele jsou zmiňovány také výzvy týkající se diverzifikace financování a získávání vhodných prostor nebo rezervy spojené s časovými možnostmi členů výboru.

Výzkumný tým dále zajímalo, **nakolik považují členové výborů a komisí systém v jejich Ymce za demokratický.** Měli proto ohodnotit, které ze zásad demokratického řízení jsou beze zbytku naplňovány v jejich Ymce. Jako nejslabší se ukázali oblasti: rovné zastoupení a diverzita (co se týče věku, pohlaví a zastoupení hlavních cílových skupin) (podle 46 % je beze zbytku naplňováno), nástupnictví (vytváření prostředí pro předávání funkcí a udržitelnost práce výboru) (50%). Jako slabší se také ukázaly oblasti omezeného mandátu členů výborů a předsedů (63%) a psaných pravidel (směrnic) a transparentnosti ve všech procesech (67 %).

Další otázka směřovala k systému voleb do ÚV YMCA. Zde se ukázalo, že sami členové výborů (tedy potenciální stávající delegáti ÚV) nemají jasno ohledně těchto pravidel, případně že se pleťe systém voleb do ÚV a VS. Nutno dodat, že mnohdy byla otázka nepochopena, protože nejasně položena. Systém je v Ymce v ČR jasně dán, kodifikován a v mezinárodní srovnání je nadprůměrný.

Další oblast, na kterou se dotazník zaměřil, bylo vnímání **důležitosti věku vs. zkušenosti** při členství ve výborech. Nejvíce souhlasných hlasů získalo tvrzení:

*„Mezi členy výboru by měla být rovnováha mezi věkem a zkušenostmi tak, aby byli stejně zastoupeni členové pod 35 a starší a ti, kdo slouží první volební období a kdo jsou ve výboru déle.“* (70 % respondentů souhlasilo)

*„Na věku nezáleží; záleží mnohem více na osobních a profesionálních vlastnostech než na věku.“* (67 % respondentů souhlasilo)

A *„Většina mladých lidí ve výboru si vede skvěle, ale samozřejmě potřebují vedení, kontrolu a mentoring.“* (42 % respondentů souhlasilo).

Naopak nejméně souhlasných odpovědí získaly výroky: *„Ve výboru YMCA by mělo být co nejvíce mladých lidí.“*, *„Je obtížné důvěřovat nezkušeným lidem.“*, *„Věk a zkušenosti spolu nesouvisí.“* a *„Systém vzdělávání, mentoringu a koučingu by měl být povinný pro ty, kdo se ucházejí o členství ve výboru a vykonávají funkci poprvé.“*

Navazovala otázka na **systém podpory a výcviku** v oblasti vedení a řízení. Zde vyplynulo, že řada Ymek využívá systém vzdělávání YMCA nebo má vlastní oficiální systém či neformální systém (mladší od starších nezkušení od zkušených, vytipování budoucích vůdců a postupné předávání). Objevují se ale také názory, že péče v této oblasti je špatná nebo chybí úplně. Zde nezbyvá než doporučit využívání vzdělávacího systému YMCA v ČR!

Na otázku *„Jaké jsou podle vás nejlepší mechanismy budování důvěry pro nezkušené členy výboru včetně zapojení mladých do systému vedení a řízení?“* odpovídali respondenti, že nejčastěji je to svěřením zodpovědnosti nebo účinným mentoringem. Nejlépe záležitost shrnuje tento výrok:

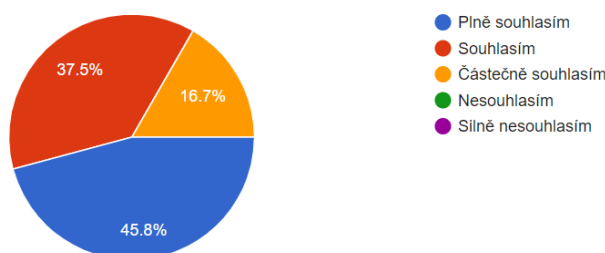


*„1. možnost se ke všemu vyjádřit, 2. možnost plnit úkoly, 3. mít se na koho obrátit, když potřebují data či radu.“*

Dle hodnocení respondentů nemáme v našich Ymkách mezigenerační problém.

27. Souhlasíte s tvrzením „Považuji stav partnerství ve výboru YMCA mezi jednotlivými generacemi za silný a efektivní.“

24 responses



Další oblastí, na níž se výzkum zaměřil, bylo vytipování **vhodných nástrojů**, které by ocenili sami členové výborů a kontrolních komisí, aby byl systém vedení a řízení ještě lepší.

Nejvíce jich hlasovalo pro možnosti:

- *Co dělat, pokud jsem zvolen/a za člena /členku výboru? + Sdílení dobré praxe v oblasti udržení a motivace členů výboru*
- *Sdílení dobré praxe v oblasti rozvoje zaměstnanců*
- *Sdílení dobré praxe v oblasti přátelského přístupu (méně formálního) v systému vedení a řízení*
- *Sdílení dobré praxe ohledně digitálních možností v oblasti vedení a řízení*
- *Sdílení dobré praxe v oblasti mezigenerační spolupráce v oblasti vedení a řízení*

Tyto výsledky budou určitě podnětné pro naši další práci stejně jako odpovědi na další otázku, kdy mohli respondenti sami napsat, **jaký druh pomoci** v oblasti vedení a řízení by uvítali. Jedná se zejména o sdílení dobré praxe v rámci YMCA, s jinými mládežnickými organizacemi, mezinárodně, dále pak o mentorské služby nebo právní informace.

Na otázku, zda můžou naše Ymky **sdílet dobrou praxi** také mezi sebou nebo na mezinárodním poli, odpovídali respondenti často slovem „nevím“, jelikož by záleželo, o co konkrétně by se jednalo. Objevili se také nabídky sdílení dobré praxe ohledně pravidel a stylu vedení a řízení nebo ohledně náboru a výběru lidí, zaměstnávání lidí se znevýhodněním nebo případně práce s mládeží a kreativitou.

A myšlenky závěrem? Zde jich pár najdete:

*„Věřím, že KČ YMCA (resp. i celá YMCA) bude dobře fungovat v případě, že bude jednotná a důrazná (bez kompromisů, bez slevování nebo rozměňování) v prosazování hodnot a v křesťanském vedení (ne jen vedení "v křesťanském duchu" nebo "založené na křesťanských hodnotách" či jiné obměny, které lidé lépe snesou). To nelze naučit, přikázat ani trestat nedodržování. Můžeme se jen modlit, aby nám k tomu Bůh dával sílu a aby všichni, kteří jsou v Ymce na jakékoli vedoucí pozici, to takto vnitřně cítili, žili tím a záleželo jim na šíření Božího království osobně a naplno.“*



*„Základem je dobré místní společenství. Když chybí, žádné školení a sdílení nezachrání. Když je, všechno se dá zvládnout ...“*

Vypracovala Alžběta Čechráková, sekretář pro koncepci