

# Nástupnictví

Hladké předání oddílu či střediska je náročný úkol, který nelze vyřešit za pár dní. Přemítání nad budoucností a zajištění kontinuity by mělo patřit do pravidelných úvah skautského vedoucího. Nástupnictví řešte včas a průběžně.

*Následující kroky a rady jsou cílené hlavně na vedoucí oddílu, ale analogicky platí i pro všechny ostatní skautské role a funkce.*

## Jak na nástupnictví?

1

### Kdo je zodpovědný za nalezení nástupce

Za průběh nástupnictví je zodpovědný vedoucí dané jednotky (oddílu, střediska, okresu...). Jeho úkolem je zajistit výchovu nástupců a postupné předání vedení oddílu. Vedoucí střediska, který má na starosti personalistiku v oddílech, dohlíží na to, že se tak děje. Po domluvě s vedoucím střediska může také s hladkým průběhem nástupnictví v oddílech pomáhat výchovný zpravodaj. Jmenování nového vedoucího oddílu je pravomocí vedoucího střediska, eventuálně střediskové rady.

2

### Komu "to" předat

Pro předání oddílu nehledej svého "korunního prince". Není dobré sázet kartu na jednoho člověka. Ten ti může odejít, nebo se může ukázat, že nemá schopnosti nutné pro vedení oddílu. Může se také stát, že nakonec nebude moct, anebo chtít vedení převzít.

Lepší přístup je vybudovat fungující tým, kde je zodpovědnost rovnoměrně rozdělená. Pokud každý člen oddílové rady nese část odpovědnosti za chod oddílu a vše neleží jen na jednom vedoucím, bude předání vedení snazší. Vedení se ujme v daný okamžik ten, kdo zrovna může, má pro to nejlepší předpoklady a je ochotný vedení převzít. Rozvíjej všechny členy svého týmu tak, jako by měli jednou vedení oddílu převzít. Hledej spolupracovníky, ne nástupce.

### 3

#### Jak poznáš, že nástupnictví ve tvém oddíle nefunguje?

- Vedoucí jsou ve své funkci už opravdu dlouho (více než 10 let). Pokud máš ve středu vedoucí, kteří vedou oddíl "od nepaměti" a neplánují na tom cokoli měnit, nástupnictví nefunguje.
- Koncentrace odpovědnosti v rukou jednotlivce. Chybí mu zástupci, kteří by měli dostatek informací a dovedností k případnému převzetí funkce. Zastupitelnost sice není totéž co nástupnictví, ale úzce s tím souvisí.
- Odcházejí roveři (a nevracejí se). Důvodem pro jejich odchod může být i to, že nedostávají prostor pro vlastní realizaci ve vedení.
- Po předání vedení oddílu výrazně klesne kvalita činnosti oddílu nebo nový vedoucí brzy rezignuje (obrazně nebo doslova).
- Oznámení o odchodu z rolí přicházejí "jako blesk z čistého nebe". Nikdo nic předem netuší.
- V oddílové radě panuje atmosféra, kdy se "nesluší" plánovat svůj odchod a mluvit o něm. Odchod z funkce je vnímán jako zrada.

### 4

#### Proč je občasná výměna vedení prospěšná?

- Setrvávání příliš dlouho ve stejné roli s sebou nese riziko sklouznutí k setrvačnosti. Věci se pak dělají stále stejně, nikam se neposouvají.
- Dlouholetý vedoucí může být svou funkcí unaven a vyčerpán. Vyhořelý vedoucí nemotivuje ani ostatní členy týmu.
- Nové vedení přináší nové nápady, nové pohledy, novou energii, má chuť a potenciál věci rozvíjet a posouvat dál.
- Lidé, kteří se vnímají jako vedoucí "navždy", nemají motivaci se o svou agendu dělit nebo se nechat efektivně zastupovat. Takové vedení je pak velmi křehké. Když vedoucí vypadne, nikdo neví, co se má dělat.

### 5

#### Jak dlouhá je optimální doba vedení oddílu?

Při krátkém vedení, což je méně než 3 roky, se ztrácí kontinuita. Za tak krátkou dobu nemá nový vedoucí šanci "dozrát", naučit se řemeslo,

přinést svůj osobní vklad a vše předat dál. Při dlouhém vedení, řekněme 7 a více let je nutné pro dorůstající talenty hledat uplatnění mimo oddíl, jinak hrozí že odejdou. Po delší době se vedení může stát rutinou pro vedoucího i pro jeho oddíl.

### **Pro vedení oddílu doporučujeme dobu 5-7 let.**

Je to obecné pravidlo, které rozhodně neplatí vždy.

---

## **6**

### **Jak vedení předat**

V oddíle vytvoř prostředí, kde se přirozeně s rostoucím věkem předávají zkušenost a odpovědnost.

#### **Zjistit, jak jste na tom, ti pomůže:**

- [hodnocení kvality – pro oddíly a střediska](#)
  - [semafor – pro oddíly a tábory](#)
- 

## **7**

### **Nástupnictví pro vedoucího v bodech**

- Hledej spolupracovníky, nikoliv nástupce.
- Buď transparentní.
- Předávej postupně.
- Vyřeš kostlivce ve skříni.
- Předej písemné podklady, hesla a klíče.
- Připrav předávací rituál.
- Buď k ruce, ale nepřekážej.
- Víš kam dál?

Se svými členy týmu se pravidelně bav o výhledech do budoucnosti. S tím ti pomůže [dobrovolnická dohoda](#). Při dobrovolnické dohodě si nasdílíte vzájemná očekávání a plány do budoucna. Vytvoříte tak mezi sebou transparentní prostředí, ukáže se časový odhad role a přirozeně otevřete otázku „co potom“. Rozhovory nad dobrovolnickou dohodou s vedoucími oddílu má na starost vedoucí střediska (eventuálně jím pověřená osoba). Se členy oddílových rad toto téma řeší vedoucí oddílu.

**Nástupnictví začni řešit včas. Pro hladký průběh celého procesu jsou ideální přibližně dva roky.**

---

## Nástupnictví a otázky na tělo

- Jak dlouho chceš oddíl vést?
- Jaké máš s oddílem cíle, kam ho chceš posunout?
- Máš vyhlédnutého někoho, komu předáš oddíl?
- Může ti ve středisku s předáním oddílu někdo pomoci?
- Co bys rád dělal po předání oddílu?

V rámci střediska je dobré mít někoho, kdo pravidelně propojuje oddíly mezi sebou. Když se děti budou vzájemně znát, nebudou se bránit přechodu do vedení jiného oddílu. Zvláště oddíly vlčat a světlušek si jen těžko vychovávají své vlastní rádce.

*Do jakých rolí budete u vás ve středisku pravděpodobně v následujících dvou letech potřebovat mít nástupce?*

Nový vedoucí by měl na začátek mít podporu od někoho, s kým může vedení oddílu prakticky řešit. Mentorem může být odcházející vedoucí. Musí si ale umět od oddílu a vedení udržet náležitý odstup. Pokud by novému vedoucímu neustále "šlapal na paty", nebo měl tendence oddíl řídit a dál vést, je lepší aby se od oddílu zcela odstříhl. Mentorem může být jakýkoliv zkušený vedoucí na středisku, který má s novým vedoucí přiměřený vztah. Tato podpora by měla trvat alespoň rok, tak aby společně prošli všemi náležitostmi, které skautský rok obnáší.

Dobře připravený i nepřípravený nový vedoucí může zvládnout převzít vedení oddílu zcela sám. Je to ale vždy časově i energeticky náročnější. Dejte nováčkovi ve vedení náležitou podporu, vyplatí se to.

## Pozor na myšlenkové pasti

Být vedoucí oddílu je jen jednou z možností, jak být aktivním skautem. Není to celoživotní závazek ani ten nejdůležitější úkol, který máš.

- navždy skautem ≠ navždy skautským vedoucí
- navždy skautem ≠ navždy v první řadě skautem, pak až studentem, partnerem, rodičem, synem/dcerou, či zaměstnancem

## Předávací rituál

Rituál je vhodnou příležitostí k jasnému vymezení předání funkce. Může to být slavnostní oheň na táboře, střediskový sněm či oddílová “předávací výprava”. Rituál vytvoří jasný mezník, kdy přechází odpovědnost od jednoho vedoucího k druhému. Nezapomeňte pozvat všechny členy oddílu. O změně řekněte všem, kterých se to týká ... členům střediska, dětem v oddíle, jejich rodičům atd.

Změnu ve vedení je nutné provést i ve [SkautISu](#) .

## Skauting nabízí další uplatnění

Předáním oddílu skautská stezka nekončí. Vedoucí střediska, nebo ten kdo má personalistiku na starosti, by měl ještě před předáním s odcházejícím vedoucím probrat, kam by se chtěl vydat dál. Skautské hnutí nabízí spousty možností a cest, jak se dále realizovat. Odcházející vedoucí může najít nové místo ve středisku, nebo začít podporovat myšlenku skautingu jinde.

Seznamte se s [příležitostmi, které skauting nabízí](#).