Zveřejněno 10. 11. 2026

Jak vést změnu v oddíle: od začátku až do konce

Přijde nový vůdce oddílu nebo tábora s vizí změny a zjistí, že některé způsoby fungování jsou mezi vedoucími hluboce zakořeněné. Pro část vedení jsou samozřejmostí, tradicí nebo osvědčeným způsobem, jak věci dělat (př. dělalo se to tak vždycky). Nový vůdce ale vidí prostor pro změnu.

První důležitá věc je uvědomit si, že změna kultury není totéž jako vydání nového pravidla. Nestačí něco jednoduše oznámit a očekávat, že se všichni přizpůsobí. Pokud má být změna dlouhodobá, je potřeba pracovat s lidmi, jejich očekáváním, obavami i odporem. Úspěch změny totiž přímo souvisí s mírou zapojení, pochopení a podpory lidí, kterých se změna týká.

Začněte tím, že pojmenujete, proč se má něco změnit

Než začnete měnit pravidla, je dobré si odpovědět na jednoduchou otázku: **Proč vlastně chceme něco změnit?**

Důvodem by nemělo být pouze „protože jsem nový vůdce a nelíbí se mi to“. Je potřeba pojmenovat, co současný způsob fungování přináší a proč už nestačí nebo není přijatelný. Může jít například o bezpečí dětí, odpovědnost vedoucích, atmosféru v oddíle, důvěru rodičů, spolupráci v týmu nebo o to, jaký příklad dospělí dětem dávají. Důležité je vycházet z vlastních zkušeností a konkrétně pojmenovat, co chcete zlepšit v konkrétním tématu.

A tak vzniká základ pro změnu - společnými sdílenými důvody, proč současný stav nestačí.

V modelu řízení změny (dle K. Lewina) se tento moment označuje jako rozmrazení, tedy vytvoření prostoru, ve kterém se lidé začínají připravovat na opuštění dosavadního způsobu fungování. Změna přitom přirozeně vytváří určitou nerovnováhu mezi tím, co bylo dosud, a tím, co má přijít. Tato nerovnováha může způsobovat rozporuplné pocity či pochybnosti, které není dobré ignorovat. Na práci s těmito pocity se zaměřují další kroky změny.

Nečekejte, že všichni změnu přivítají

Když se někdo ozve proti změně, nemusí to znamenat, že jde proti vám nebo že mu nezáleží na oddíle. **Odpor je normální a běžnou reakcí na změnu.** Objevuje se ve chvíli, kdy lidé změnu vnímají jako ohrožení současného stavu a snaží se udržet to, co znají dobře.

Odpor může mít mnoho podob. Někdo může říct:

„Vždyť to nikomu nevadilo.“

„Tak jsme to dělali vždycky.“

„Proč měnit něco, co funguje?“

„Tohle už není ono, když se věci musí dělat jinak.“

„Ostatním/Rodičům to přece nevadí.“

Takové reakce není dobré automaticky shazovat ze stolu nebo znevažovat. Mohou ukazovat, že lidé mají jiné představy o problému, obávají se ztráty něčeho, co považují za důležité, nebo jednoduše nevědí, co přesně změna bude znamenat a obnášet.

Odpor ale neznamená, že ho musíme za každou cenu zlomit. **Odpor je legitimní a může být dokonce i užitečnou součástí změny.** Může upozornit na špatně promyšlené části změny, rizika nebo na věci, které je potřeba lépe vysvětlit.

Kroky ke změně

Poslouchejte, ale neztrácejte směr

To, že odpor bereme vážně, neznamená, že se kvůli každé známce nesouhlasu musí ze změny ustupovat. Dobrý vůdce rozlišuje mezi dvěma věcmi:

„Co z toho, co říkáte, mi může pomoct změnu udělat lépe?“

a

„Co už je pouze snaha zachovat současný stav?“

Odpor komunikovaný ve skupině může pomoci odhalit problémy a rizika, která vůdce sám nevidí. Zároveň ale musí existovat jasná hranice, co je předmětem diskuse a co už je rozhodnutí pouze pro vedení.

Například můžete společně diskutovat o tom, jak přesně bude změna (např. nové pravidlo) vypadat, **jak přesně se bude komunikovat nebo jak řešit konkrétní situace.**

Zapojte lidi, kterých se změna týká

Jednou z největších chyb při zavádění změn je udělat všechno „od stolu“ a potom ostatním oznámit výsledek. Je třeba zdůraznit, že úspěch změny závisí na intenzivní spolupráci s lidmi, jejich participaci a podpoře procesu.

Proto může být užitečné svolat vedení a otevřít například tyto otázky:

- Jak dnes náš oddíl funguje?
- Co nám v současném fungování vyhovuje a co nám naopak nevyhovuje?
- Co bychom chtěli zachovat?
- Co bychom chtěli změnit?
- Jak má podle nás vypadat dobrá kultura vedení?

Co bude pro nás při změně nejtěžší?

Co potřebujeme, aby nové nastavení skutečně fungovalo?

Taková diskuse neznamená, že vůdce rezignuje na svou odpovědnost. Naopak. Dává lidem možnost podílet se na podobě změny a zároveň získává informace, které sám nemusí mít.

Vytvořte společnou vizi

Nestačí pouze říct, co už nechceme. Mnohem užitečnější je popsat, jak má oddíl po změně vypadat.

Například:

„Chceme, aby náš oddíl byl prostředím, ve kterém se děti cítí bezpečně, vedoucí si důvěřují a spolupracují a naše každodenní fungování odpovídá hodnotám, které chceme předávat."

Taková vize poskytuje směr. A zároveň se lépe komunikuje než seznam zákazů. Může být i víc konkrétní.

V Kotterově osmikrokovém modelu změny patří právě formulace vize, její šíření a získávání stoupenců mezi klíčové kroky úspěšné transformace. Stejně důležité je vytvořit prostor pro jednání a postupně dosahovat konkrétních úspěchů.

Začněte sami u sebe

Pokud má vůdce změnit kulturu, musí jít příkladem. Je těžké přesvědčit ostatní, aby přijali nový způsob fungování, pokud ho sám nedodržuje. Nový způsob chování proto potřebuje vzory chování – někoho, kdo ukazuje, jak má nový způsob fungování vypadat. Nedostatek takových vzorů patří mezi faktory, které mohou odpor ke změně posilovat.

Jde o celkovou kulturu vedení: jak spolu vedoucí tráví čas, jak řeší náročné situace, jak spolu komunikují, jak nastavují hranice a jaké hodnoty považují za samozřejmé.

Počítejte s tím, že změna chvíli potrvá

Kultura se nemění jedním rozhodnutím. Nejdříve je potřeba současný stav „rozmrazit", tedy uvést do pohybu myšlenku změny, potom zavést nové způsoby fungování a nakonec je upevnit tak, aby se staly běžnou součástí fungování oddílu. To odpovídá třem fázím Lewinova modelu: **rozmrazení – změna – zmrazení**.

První období proto může být náročné. Lidé budou nové postupy/pravidla zkoušet, ptát se na výjimky, vracet se ke starým argumentům nebo čekat, zda plán skutečně vydrží. **Právě tady je důležitá důslednost a vytrvalost.**

Hledejte malé úspěchy

Nemusí se podařit změnit všechno najednou. Může být užitečné hledat konkrétní situace, ve kterých se nové kultuře začne dařit. Například první akce, na které se podaří nové nastavení dobře uplatnit, první vyřešená náročná situace nebo chvíle, kdy se vedoucí sami začnou navzájem podporovat v novém způsobu fungování. Takové malé úspěchy dávají lidem zkušenost, že změna je možná. **Vytváření příležitostí k menším úspěchům a jejich oslavení a zvědomení je jedním z kroků Kotterova modelu, který změnu podporuje v dlouhodobém měřítku.**

Když někdo změnu odmítá

Někdy se ukáže, že část vedení novou kulturu nechce přijmout. I tehdy je dobré nejprve zjistit, proč. Může jít o nesouhlas s cílem, obavu ze změny, pocit ztráty určité tradice nebo jednoduše o nedostatek informací. Může jít například o situace, kdy lidé vnímají změnu jako rizikovější než setrvání, nemají dostatek zkušeností s novým způsobem fungování nebo jsou ovlivňováni někým, kdo změnu nechce.

Podle situace je možné využít několik způsobů práce s odporem: **vzdělávání a komunikaci, participaci a zapojení nebo vyjednávání a dohody.** To znamená: vysvětlovat, ptát se, zapojovat, hledat řešení a domlouvat se.

Teprve pokud jde o zásadní věc, která musí být dodržena, přichází na řadu autorita vedoucího a jasné nastavení pravidel. Donucování je krajní a riziková taktika.

Změna není válka mezi „starým“ a „novým“

Při změně je snadné vytvořit dva tábory: „ti, kteří chtějí zachovat dosavadní stav“ a „ti, kteří chtějí změnu“. Takové rozdělení ale může změnu výrazně zkomplikovat. Cílem není porazit lidi, kteří mají jiný názor. Cílem je změnit způsob fungování oddílu.

Proto je užitečné mluvit o **společném cíli**, ne o tom, kdo má pravdu. Odpor navíc nemusí znamenat rozpad vztahů nebo nezdravou organizaci. Současný přístup jej chápe jako legitimní reakci, která může změně dokonce pomoci.

A nakonec: novou kulturu je potřeba upevnit

Největší riziko přichází ve chvíli, kdy vůdce změnu prosadí, ale po několika měsících se začne všechno vracet ke starému.

Nová pravidla proto potřebují být součástí běžného fungování oddílu. Musí být jasná, dobře komunikovaná a dlouhodobě dodržovaná. Noví vedoucí by měli od začátku vědět, jaká kultura v oddíle platí. A současní vedoucí by měli mít možnost průběžně mluvit o tom, jak se změna daří.

Kotter tento poslední krok popisuje jako **upevňování dosažené změny v organizační kultuře**. Nestačí tedy změnu zavést, ale je potřeba ji postupně upevnit jako normu.

Co si z toho odnést?

Pokud nový vůdce (nebo kdokoliv jiný) přichází do oddílu, kde jsou některé způsoby fungování dlouhodobě zakořeněné, nemusí a neměl by změnu prosazovat silou. Může ji vést skrze několik kroků:

- **Pojmenujte, proč je změna potřeba.**
- **Zapojte lidi.**
- **Poslouchejte jejich obavy.**
- **Využijte případný nesouhlas jako zdroj informací.**
- **Vytvořte jasnou představu toho, kam chcete oddíl posunout.**
- **Sami buďte příkladem.**
- **Začněte novou kulturu postupně upevňovat a vydržte.**

Změna kultury není jednorázové rozhodnutí. Je to proces, ve kterém se starý způsob fungování postupně přestává považovat za samozřejmý a nový způsob se stává běžnou součástí života oddílu. **Jde o proces, který chce čas.**

A právě proto nemusí být odpor známkou toho, že se změna nedaří. **Může být příležitostí zjistit, co je potřeba změnit, vysvětlit nebo promyslet lépe.**