

„Vědu nemůžeme dělat samoučelně. Musíme mít odvahu měnit svět.“ Rozhovor s novým děkanem Fakulty chemické VUT

30.4.2026 - Lucie Vítámvášová, Jana Otoupalíková | Vysoké učení technické v Brně

Zrychlit evoluci fakulty, nebát se větších ambicí a vystoupit z komfortní zóny. Nový děkan Fakulty chemické VUT Stanislav Obruča mluví o potřebě jasně profilované vědy, modernizaci studijních programů i otevřenější komunikaci uvnitř fakulty. Zdůrazňuje, že nestačí jen „být ve hře“ - je třeba dávat góly, nést zodpovědnost a mít odvahu mířit výš. V rozhovoru popisuje, proč přijal výzvu postavit se do čela fakulty, z čeho má respekt a proč podle něj věda bez etického ukotvení ztrácí smysl.

S jakou hlavní vizí vstupujete do funkce děkana Fakulty chemické VUT?

Kdybych měl definovat jednu hlavní vizi, tak je to potřeba zrychlit evoluci fakulty. Principiálně možná jdeme správným směrem, ale jdeme strašně pomalu. Doba je rychlá, a i my bychom měli zrychlit. Oblastí, kde je potřeba se posunout, je celá řada. Dá se to rozdělit na tři základní pilíře, na kterých akademická obec stojí: věda a výzkum, výuka a třetí role univerzity.

Oblast vědy a výzkumu potřebujeme lépe uspořádat. Říct si, co chceme, pak to dělat a nést zodpovědnost za to, co děláme. Hrát na body a góly, nejen být ve hře. Co se týče výuky, měli bychom si uvědomit, že naše studijní programy, které vznikly v 90. letech původně jako pětileté, už nejsou aktuální. Je třeba je změnit tak, aby víc odpovídaly potřebám dnešních studentů, zaměstnavatelů i nás akademiků. Tak, jak jsou teď postavené, je starý koncept, který se stal postupem času do jisté míry nefunkční.

A třetí role? Tam si myslím, že naší cestou je stát se přirozenou autoritou v oblasti chemie - nejen v regionu, ale i v celé České republice. My jí samozřejmě už jsme, ale myslím, že zde můžeme ještě hodně posílit. Což nám pak přitáhne i studenty, pomůže nám dělat vědu. Ono nakonec všechno souvisí se vším. Věda nám dává kompetenci učit, protože svému oboru skutečně rozumíme a máme v něm praxi. Zároveň má věda zásadní přesah i do třetí role univerzity - je zdrojem inspirace a témat, o kterých komunikujeme směrem k veřejnosti.

Co vás osobně motivovalo ucházet se o funkci děkana?

To je dobrá otázka, na kterou se mě ptá spousta lidí. Nebyla to ale myšlenka, která by se zrodila někdy loni, situace k tomu šla už dlouho. A důvody byly dva. Zaprvé jsem vnímal potřebu změny pro naši fakultu. Jak jsem říkal před chvílí, cítil jsem, že možná jdeme správným směrem, ale že je potřeba kráčet rychleji. Občas se mě zmocňovala marnost, když jsem se snažil některé věci změnit a nešlo to. Chtěl jsem hrát víc za tým, být důležitějším hráčem. Tak jsem to zkusil.

Druhý důvod byl více osobní. Působím dlouhodobě jako vědec a vyučující, ale tyto činnosti se do jisté míry periodicky opakují. A někdy se může začít člověk trošku opakovat sám. Cítil jsem potřebu změny, začít dělat něco jiného než jen výuku, publikace a projekty. Myslím si, že jednou za čas by měl člověk udělat nějakou změnu, vystoupit ze své bubliny a zkusit nové věci.

Kde byste chtěl fakultu vidět za čtyři roky?

Jak říkal vždycky Martin Weiter, fakulta je společenství lidí. Já bych byl rád, aby fakulta zůstala pro lidi příjemným místem. Aby se tu cítili dobře a našli zde prostor, kde mohou realizovat své vize, ať už akademičtí nebo i neakademičtí pracovníci. Aby je práce naplňovala a byli v ní rádi. Práce totiž nemusí být jen zaměstnáním, může být i posláním, a to je pak velký dar.

Ve vědě bych chtěl, aby naše fakulta byla úspěšná a stavěla na jednoznačných tématech, které ji profilují. Když se řekne určité téma, aby jednou z prvních asociací bylo ,to se přece dělá na chemárně.' Moc bych si přál, abychom měli excelentní výsledky a dosáhli i na publikace typu Nature a podobné prestižní časopisy. Myslím, že jsme tomu blízko, ale chybí nám větší ambice. V aplikovaném výzkumu bych rád viděl vlastní spin-offy a výstupy, které budou jasně spojeny s fakultou.

Co se týče výuky, mojí vizí je, abychom tu měli studenty, kteří jsou spokojeni s tím, jak studují a co studují. A stejně tak spokojené vyučující, kteří učí to, co učit chtějí. Což je samozřejmě velký cíl a asi ho nelze dosáhnout tak rychle, třeba za čtyři roky. Řada věcí má velkou setrvačnost a budou se měnit jen postupně. Je to spíš běh na delší trať.

Jaké jsou podle vás největší výzvy a příležitosti?

Ve výuce je velkou výzvou změna, kterou přináší dnešní doba. Ať už na úrovni očekávání studentů, potřeb zaměstnavatelů, ale i technologického vývoje. Vzhledem k tomu, že naše programy jsou do jisté míry „devadesátkové“, tak na tyto věci reagujeme málo nebo velice nepružně. Zároveň je to ale i příležitost, protože jde o konkrétní věc, kterou můžeme změnit, pokud si přiznáme potřebu této změny.

Myslím si, že jsme v mnoha věcech opravdu dobří, jen se možná občas bojíme si to přiznat a vystupovat jako skutečné autority. Zároveň bychom se měli více otevřít světu. Některá témata jsou možná už trochu vytěžena a začínáme se v nich opakovat. Je potřeba přijít s novými myšlenkami a postupy. A měli bychom být otevření nejen těmto vizím, ale i novým lidem, včetně těch ze zahraničí, kteří k nám přirozeně přinesou čerstvý pohled.

Jaké priority chcete začít řešit jako první?

Naším úplně prvním úkolem, před kterým stojíme, je formulovat strategický záměr na příštích pět let a na něj navazující plán realizace. Což je na jednu stranu těžký úkol, ale na druhou dobrý starting point - přesně popsat, kam vlastně chceme jít. Mezi dlouhodobější priority pak patří vnitřní přeuspořádání vědy a výzkumu na úrovni výzkumných skupin. Lépe popsat aktuální stav, dát možnost oficiálně vzniknout výzkumným skupinám, které možná už i existují, jen nejsou v organizačním řádu, a nebo i naopak případně zrušit ty, které už existují jen historicky. To je výzva, do které jsme se už pustili. A čeká nás také složitá diskuse nad studijními programy.

Jak by měla fakulta reagovat na rychlý technologický vývoj, například v oblasti digitalizace či umělé inteligence?

To je velké téma a změnám se nelze bránit, musíme jít s dobou. Já si naopak myslím, že bychom to měli proměnit v naši výhodu. Jako technická univerzita máme všechny předpoklady tyto nástroje používat a efektivně je implementovat do výuky. Vlastně ani jinou šanci nemáme. Musíme tomu jít naproti a nebát se toho, protože ta změna se bude dít s námi, nebo bez nás.

Často slyším takový ten rozšířený sentiment, že dřív to bylo lepší a dnes už to za mnoho nestojí.

Bavil jsem se o tom s jedním našim profesorem, který popisoval, že dnešní studenti už zdaleka nejsou, co bývalo – že za jeho dob dokázali na logaritmickém pravítku spočítat tak složité příklady, které by ti dnešní nikdy nezvládli. Já si ale nejsem jistý, jestli je to správný pohled. Podle mě jsou lidé v každé generaci v průměru stejně kvalitní a chytří. Rozdíl je jen v tom, že dnešní student ten složitý příklad vyřeší za pět minut na počítači. Je to lepší, nebo horší? Možná to má své výhody i nevýhody, ale ta doba je prostě jiná. Kdybychom dřívější studenty postavili před dnešní komplexní problémy, možná by zase zklamali oni, zatímco dnešní generace si s nimi díky moderním nástrojům poradí velice snadno. Kdyby byla každá generace o kousek hloupější než ta předchozí, tak bychom se jako lidstvo nikam neposunuli. Ale my se pořád někam posunujeme, technicky i vědecky. Otázka je kam, ale to už je zase složitější.

Jak plánujete posílit mezinárodní postavení fakulty?

Vzhledem k naší velikosti na tom naše fakulta není vůbec špatně. Máme témata, ve kterých patříme ke špičce v evropském prostoru a jsme v nich uznávaní. Ale myslím, že cesta k dalšímu posílení vede přes mnohem větší otevřenost. Nebát se přijímat lidi ze zahraničí a také ještě více vysílat naše lidi ven. Pokud budeme mít více kolegů, kteří prošli významnými evropskými institucemi, získáme skrze jejich osobní vazby i silnější pozici.

Zároveň se zde vrací motiv, o kterém jsme už mluvili – zdravé sebevědomí a ambice. Máme schopnosti i nástroje, ale co nám občas asi chybí, je odvaha mířit výš. Potvrdilo nám to i loňské hodnocení mezinárodního evaluačního panelu. Experti nám tehdy řekli v podstatě totéž: máte skvělé projekty, zajímavá témata i výsledky, ale v rozletu vám nebrání nedostatek vybavení nebo dovedností, ale vaše ambice.

Zůstáváme v naší komfortní bublině. Místo abychom zkusili poslat článek jako první do nejprestižnějšího časopisu, raději volíme bezpečnější cestu a pošleme ho tam, kde už nám to dvakrát nebo třikrát předtím vyšlo. Totéž platí pro velké mezinárodní projekty. Jenže bezpečná cesta nás neposune dál. Pokud chceme růst, musíme si dávat větší cíle.

Které oblasti výzkumu považujete za strategické pro další rozvoj fakulty?

To je dobrá otázka. Já bych řekl, že všechny úspěšné. Nemyslím si ale, že by vedení mělo shora určovat témata, co se bude dělat. Věda by měla vznikat zesponu. To znamená, že vidíme, co lidé dělají a v čem jsou dobří – a právě to, v čem jsme dobří, se pak stává tím strategickým a důležitým. Nelze to udělat tak, že shora řekneme: ‚Teď budeme dělat všichni tohle,‘ a budeme doufat, že v tom pak budeme dobří. Takhle by to za mě asi nemělo smysl.

Pokud bych měl jmenovat oblast, kde máme silný potenciál a kde máme co říct už teď, pak je to cirkulární chemie a cirkulární technologie. To je podle mě u nás taková ta červená nit, která se line napříč řadou výzkumných skupin, ústavů i jednotlivých vědců. Jsme schopni se zamyslet nad tím, jak efektivně pracovat se zdroji, které máme, a jak využívat odpadní nebo dosud nevyužité suroviny.

Tohle je téma, které bychom měli i v rámci celého VUT uchopit jako naše strategické. Musíme se připravovat na budoucí výzvy, protože tato potřeba tady bude pořád a jen tak nezmizí. Zdroje surovin nikdy nebudou nekonečné a rozumná práce s nimi bude vždycky velkým tématem. Rozhodně to ale není téma jediné. Spousta dalších by se měla zvednout – ale zase, měli by s nimi přijít ti lidé, a ne vedení.

Jak chcete podporovat mladé vědce a doktorandy?

Aby vědec rostl, musí dle mého názoru dostat několik zásadních ingrediencí. Zaprvé zdroje – ty v

současné době na fakultě máme, ať už finanční, nebo co se týče vědeckého zázemí. Musí dostat šanci realizovat svoji vlastní vizi, a musí za ni nést odpovědnost. Bez těchto základních ingrediencí se nikdo nikam neposune, ať už je to mladý vědec, doktorand i zkušený vědec. Já věřím, že tohle je esence, kterou už teď na fakultě máme, jsme na to nachystaní.

Jaký by měl být absolvent Fakulty chemické VUT - odborně i lidsky?

Naše fakulta má možná specifickou pozici v tom, že nemáme jednu dominantní firmu, třeba rafinerii nebo chemičku, kam by směřovala většina absolventů. Naším úkolem je vychovávat chemiky pro široké spektrum firem a institucí. Protože chemie je všude, v každém výrobním oboru i v řadě teoretických disciplín. Poptávají je různě zaměřené firmy, v každé je potřeba chemik.

Měli bychom tedy studentům dát široký rozhled, aby chápali obor v souvislostech, a zároveň technické kompetence. Práce s daty a kritické myšlení - to je víc než jen konkrétní znalost jednoho technologického postupu. Dobrý technik musí mít obecný základ a musí být flexibilní. Studenti musí vědět, že věci se dnes mění hrozně rychle, ale myslím, že to tak většina z nich už vnímá.

A ta lidská stránka? Pro mě je naprosto zásadní etické ukotvení. Zejména ve vědě - pokud se z ní stane jen účelové chování, tak je to prázdná a zbytečná činnost, kterou společnost může snadno postrádat. Ve vědě by měla být vždy nějaká vize a ambice opravdu změnit svět. Ačkoliv to zní pateticky, tak to tak reálně je.

Co bylo vaším prvním krokem v roli děkana?

Vymyslet vizi není úplně snadné, ale ještě mnohem těžší je pak její komunikace a realizace. Můj první krok byl začít odkomunikovávat potřebu vnitřní restrukturalizace vědy a výzkumu. Ačkoliv se zdá, že základní myšlenka je v pořádku a nikdo nemá co ztratit, zjišťuji, že lidé v ní mohou vidět spoustu problémů a mít pocit, že o něco přicházejí. Konkrétně jde o nahrazení struktury laboratoří Centra materiálového výzkumu výzkumnými skupinami.

Snažím se lidem vysvětlovat, že se nemají čeho obávat. My totiž nevytváříme jen prostor, ale dáváme i zodpovědnost. A to jde ruku v ruce. Bez zodpovědnosti je to jako hra, kde se nepočítají góly - a taková hra je zbytečná. Pokud chceme, aby byl náš tým nejlepší, musíme hrát naplno.

Možná jsem v tomhle příliš velký optimista nebo idealista, ale věřím, že ty obavy musíme překonat. Akademici jsou velké osobnosti. Musí jimi být, aby měli odvalu posouvat hranice poznání a dělat věci, které před nimi nikdo nedělal. Ale zároveň jsou často hluboce přesvědčeni o své pravdě a těžko se pak stávají součástí systému, který se snažíme přetvořit. Moje role je mluvit s nimi a vysvětlovat, že změna má smysl.

Jaký styl řízení je vám blízký?

Vždycky jsem se snažil být důležitým hráčem. Často mluvím ve fotbalových alegoriích, protože jsem fotbal hrával a to prostředí mě formovalo. Sportovní tým je fascinující v tom, že na jedné straně se každý snaží být nejlepší a vyhrát, ale zároveň jste v kolektivu a musíte se poprat i s tím, že váš konkurent v týmu je třeba váš nejlepší kamarád. Z toho dodnes hodně čerpám a fotbalové příměry, jako například střelení gólů, používám často.

Můj styl není být vševědoucí diktátor, který říká, že jeho řešení je to jediné správné. Spíš se snažím být někdo, kdo naslouchá a hledá rovnováhu mezi všemi elementy v týmu. Na druhou stranu vím, že nekonečné diskuse nikam nevedou. V určité chvíli je prostě potřeba, aby člověk rozhodl a za tou vizí si šel, i když to pro všechny v ten moment nemusí být příjemné.

Jak chcete zlepšit komunikaci uvnitř fakulty?

Komunikace má pro mě dva aspekty - formální a neformální. Máme tu oficiální komunikační kanály, které sice existují a fungují, ale informace se často nepropadnou až k těm lidem, kterým byly na začátku určeny. Je to asi i tím, že to lidé vnímají jen jako něco ‚těch nahore‘, co se jich vlastně netýká. Já bych byl rád, vzhledem k tomu, že jsme relativně malá fakulta, kdyby lidé pochopili, že co se týká vedení, týká se i jich. Úkoly, které na ně propadají, nejsou něco, co bychom si jen tak vymysleli. Jsou to věci, které mají velký přesah a význam, a ve výsledku přímo ovlivňují to, jak se nám všem pracuje v laboratořích, v kancelářích nebo ve výuce.

Na druhou stranu u nás velice hezky funguje neformální stránka komunikace. Do velké míry jsme soudržná komunita lidí, kteří se mají rádi. Alespoň já to tak vnímám, na fakultě jsem měl vždycky výborné kamarády. Tohle je základ, kterého můžeme využít. I podle toho, co říkají sami studenti, je právě přátelská, rodinná atmosféra naší konkurenční výhodou. A já si myslím, že je to pravda.

Podle čeho jste sestavil svůj tým proděkanů?

Rozhodli jsme se pokračovat v rámcově podobném schématu, jako bylo předtím. Je to přesně v duchu toho, co jsem říkal - není to revoluce, ale evoluce. Na spoustu věcí chceme navázat. Takže proděkan pro vědu a výzkum prof. Martin Vala zůstává se stejnou agendou, stejně tak pokračuje ve své gesci proděkanka pro studium doc. Michaela Vašinová Galiová a proděkan pro doktorské studium dr. Jiří Smilek.

Jedinou změnou je oblast rozvoje. Jak jsem zmiňoval, potřebujeme vize, ale potřebujeme je i uchopit a hlavně realizovat. Proto jsem oslovil pro pozici proděkana pro strategii a rozvoj doc. Petra Sedláčka, se kterým jsme dlouho sehraná dvojka. Máme na spoustu věcí podobné názory, a i když spolu dokážeme i nesouhlasit, umíme si říct věci hodně napřímo. Máme to prostě nacvičené a věřím, že právě v tom bude naše silná stránka - že jsme spolu schopni posouvat věci rychle dopředu.

Jak chcete podporovat spolupráci napříč ústavami?

Zase si pomůžu fotbalovou alegorií a troškou historie. Vzpomínám si, že když začínalo Centrum materiálového výzkumu, měl jsem tam přednášku na téma, proč je důležité přihrávat hráčům jiných týmů. Byla o tom, že spoluprací vznikají výsledky a hodnoty, které by jinak nikdy nevznikly. Je sice pravda, že se o ten výsledek pak musíte dělit, což může být někomu nepříjemné, ale bez spolupráce byste ho pravděpodobně neměli vůbec. Tohle je potřeba pochopit.

Tento spirit u nás na fakultě, doufám, pořád je. Zároveň si ale uvědomuji, že tohle není věc, kterou by šlo nastavit jakýmkoliv legislativním opatřením, směrnicí nebo rozhodnutím děkana. Je to něco, co lidé musí vnímat jako základní princip fungování. Musíme tomu jít naproti skrze setkávání a komunikaci, ale hlavně musíme umět pojmenovat společná témata, která nás spojují. Ve vědě to není jako ve sportu, kde je jen jeden vítěz a zbytek poražených. Vítězů může být mnohem více, nejsou tam tak jednoznačně daná pravidla a hodně záleží na nás, jak si cíle definujeme. Konkurence mezi námi nemusí být tak ostrá, pokud pochopíme, že máme společný cíl a že bychom měli táhnout za jeden provaz. Pokud se nám to nepovede, prohrajeme všichni.

Je něco, z čeho máte ve své nové roli největší respekt?

Respekt mám ze spousty věcí. Nikdy jsem nebyl v takto vysoké pozici, takže cítím zodpovědnost za to, abych ji vykonával po celou dobu dobře. To se opravdu vynasnažím. A velkou výzvu vidím i v tom, zda dokážu své myšlenky nejen formulovat, ale také srozumitelně vysvětlit ostatním a uvést je do

života. Moc bych si přál, aby mé funkční období nebylo jen o svícení a topení, ale abychom se skutečně zlepšili v klíčových věcech. Je mi jasné, že se nepodaří úplně všechno, ale byl bych rád, aby trajektorie naší fakulty směřovala jasně nahoru.

Co pro vás osobně Fakulta chemická VUT znamená?

Znamená pro mě hrozně moc. Za prvé, je to můj tým. V tom smyslu, že jsem tady odborně vyrůstal a když jsem na fakultu poprvé přišel – a teď to zase vezmu trochu pateticky, ale tak to prostě bylo – bylo mi skoro jedno, co konkrétně budu dělat, ale věděl jsem, že chci dělat něco, colepší svět. Chtěl jsem vyvíjet technologie, které pomohou tomu, aby byl svět lepším místem. A to se mi do jisté míry i povedlo, naše vědecká práce tímhle směrem opravdu směřuje.

Byl jsem hrozně rád, že jsem tady potkal lidi, kteří přemýšleli podobně. Našel jsem tu spoustu kamarádů, i takových těch osudových, se kterými se setkáváme pořád, a taky jsem tu našel i svou skvělou ženu. Objevil jsem tu vědecké téma, které mě definovalo a které mě pořád baví. Ale zároveň jsem tu našel i instituci, která možná potřebuje trochu pomoci. Fakulta je pro mě jeden z hlavních pilířů života. Samozřejmě na prvním místě je rodina a kamarádi, ale hned potom je to moje další nejdůležitější věc v životě. Můj největší koníček.

Zůstanete i nadále aktivní ve výzkumu a výuce?

Určitě. Kdybych se toho vzdal, tak se vzdám sám sebe. Ale zároveň je jasné, že to nebude v takové intenzitě jako doposud. Ve výuce to vyřešíme částečnou redistribucí mezi mladší kolegy. A ve vědě? Tam už se to u mě v poslední době přirozeně posunulo. Jak se člověk posouvá v kariéře, přestává být v samotném středu té každodenní mravenčí práce a je u ní hlavně na začátku a na konci. To znamená u fáze vymýšlení vizí a pak u finalizace výsledků. Doufám, že si vždycky najdu čas, abychom společně přemýšleli, kam půjdeme a co budeme dělat, a pak pomáhal finalizovat dílčí cíle i ty celkové, jako jsou publikace, projektové žádosti. Mám kolem sebe strašně schopný tým, který je připravený spoustu dílčích věcí převzít.

Jak relaxujete? Úkolů je teď v nové roli hodně, jak si čistíte hlavu?

Nejvíce času trávím s dětmi, což je velká sranda. Ty člověka spolehlivě odvedou na jiné myšlenky. Ať už mě v dobrém potěší, nebo mě naopak v tom horším naštvou, je to ten největší relax. Když člověk přijde domů, tak musí vypnout. Nejde pracovat pořád. Tohle je první oblast, která mi pomáhá zregenerovat a dělá mi radost. Máme kamarády, se kterými se rádi setkáváme, sportujeme, hrajeme deskovky, cestujeme. Kromě toho mám i koníčky, které mě provázejí už dlouho. Je to fotbal a pak hudba, hra na kytaru. To jsou takové stálice v mém životě snad už třicet let.

A na co se v nové roli nejvíce těšíte?

Těším se na každý den. Možná to zní až moc optimisticky, ale opravdu to tak mám. Když se ráno probudím, říkám si: „Jo, dneska to bude zajímavé, budeme řešit tohle, potkám se s těmi a těmi lidmi... a třeba se něco povede.“ Je pravda, že během dne to nadšení občas trochu opadá, protože věci se nedaří vždycky hned nebo se neposouvají tak rychle, jak bych si přál. Někdy je to zkrátka náročnější, než jsem si představoval. Ale pak se druhý den ráno zase probudím a těším se znovu. Jsem v tomhle velký optimista a doufám, že mi to vydrží co nejdéle.

Děkujeme za rozhovor a přejeme vám v nové roli hodně sil a spoustu vítězných gólů pro naši fakultu!

Autorky: Lucie Vítámvásová, Jana Otoupalíková

<https://www.zvut.cz/lide/-f38102/vedu-nemuzeme-delat-samoucelne-musime-mit-odvahu-menit-svet-r-ozhovor-s-novym-dekanem-fakulty-chemicke-vut-d326956>