

Leadership, který roste z bolesti i odvahy. Rozhovor s ředitelem Janem Vodou

Už téměř patnáct let sdílí své myšlenky o vedení škol v pravidelných textech na stránkách časopisu Řízení školy. Pro mnohé je Jan Voda inspirací, ukazuje, jak o ředitelování přemýšlet jinak – s větší hloubkou, pokorou a lidskostí. V rozhovoru vypráví nejen o tom, jak jeho texty vznikají a jak mu psaní pomáhá zvládat náročné situace, ale i o vnitřních zápasech, proměnách a naději, kterou chce svými slovy předávat. Otevírá témata, která se dotýkají nejen práce školních leaderů, ale i osobního zrání, pochybností a odhodlání jít dál. I tehdy, když cesta není jasná.



?) Kde nejčastěji nacházíte témata pro své texty? Přicházejí sama, nebo je cíleně hledáte?

Nepíšu proto, že bych znal odpovědi, ale proto, že je hledám. Nepíšu o tom, co už mám vyřešené. Naopak – píšu, když něco drhne, když něco bolí, když mě něco zaskočí. Často je to způsob, jak si sám pro sebe rozmotám klubko myšlenek. Každý text má svůj zdroj. V každém byste našli předlohu něčeho nebo někoho z reálných situací v mém životě. Psaní mi pomáhá s jejich řešením. Zároveň jsem smířený s tím, že na některé otázky nebudu mít odpověď hned. Ale už samotné tázání a poctivé přemýšlení je cesta. A když je člověk ochotný přemýšlet nahlas, může tím pozvat ostatní, aby hledali spolu s ním.

?) Co bylo impulsem k tomu, že jste před patnácti lety začal psát pravidelné příspěvky?

Tenkrát jsem začal vyučovat na katedře Centrum školského managementu a publikovat bylo povinnou součástí akademického působení. Naďa Eretová, šéfredaktorka *Řízení školy*, si mě všimla na jedné konferenci a nabídla mi publikační příležitost a prostor. Témata pro první články jsem čerpal z manažerské zkušenosti ve své škole, kde jsem byl ředitelem, postupně jsem se pouštěl hlouběji do obecnějších témat a to mě přivedlo k mému dlouhodobému zaměření na leadership.

?) Ředitel školy má obvykle plný stůl. Kdy a jak nacházíte čas a klid na psaní?

Psaní pro mě není volnočasová aktivita – je součástí mé role ředitele. Není to něco navíc, ale způsob, jak se ve své roli udržet. Jak se neztratit v problémech, rozhodování, tlaku, dilematech. Jsou to chvíle, kdy se můžu zastavit, poodstoupit a podívat se na věci z nadhledu. Paradoxně možná právě díky psaní zvládám svůj „plný stůl“ lépe. Psaní mi pomáhá udržet směr, vnímat hlubší souvislosti, a především nezapomenout, proč to všechno dělám.

?) Jak vás pravidelné psaní ovlivnilo v roli školního leadera?

Psaní mě učí být vědomější a pokornější. Když měsíc co měsíc usednu k textu, nemohu se vyhnout otázkám Co jsem se naučil? Co mě zasáhlo? V čem jsem obstál – a v čem ne? Je to pravidelná pozvánka k pravdivosti vůči sobě samému.

A to má přímý dopad na to, jak vedu – s větší vnímavostí, sebereflexí. Zároveň mi psaní pomáhá udržovat vizi. V každodenním školním provozu je snadné sklouznout do řešení operativy. Ale když se pravidelně zastavím, připomenu si, proč tu práci dělám, jaký smysl má mít a jak v ní mohu být druhým opravdu užitečný. V tomto ohledu je pro mě psaní nejen reflexí, ale i orientací. Když píšu o vedení, píšu vždy s vědomím, že čtenář může být někdo, kdo právě teď hledá naději nebo směr. A pokud moje slova někoho povzbudí nebo v něm zažehnou chuť vést lépe, pak má moje vlastní cesta ještě hlubší smysl.

?) Jak se během let změnil váš styl psaní? A změnilo se zároveň i něco na vás samotném jako člověku nebo leaderovi?

Myslím, že na začátku jsem chtěl v textech hlavně přesvědčit – ukázat, že mám jasno, že mám názor, že něco vím. Dnes už necítím potřebu psát z pozice odborníka. Spíš kladu otázky, hledám alternativy, zpochybňuji pravdy, přemýšlím nahlas, zkouším se zorientovat ve složitosti. Mám větší důvěru ve čtenáře – že si najde, co potřebuje, a že nemusím říct všechno přímo. A stejná změna se děje i se mnou jako s leaderem. Učím se vést s menší kontrolou a větší důvěrou. Snažím se více porozumět, méně soudit. A ustát nejistotu. Přijímám, že nevím všechno, ale právě v téhle nejistotě může růst důvěra, odpovědnost a skutečná spolupráce s ostatními.

?) Vaše texty často odkrývají lidskou stránku vedení. Proč je pro vás důležité právě tuto rovinu sdílet?

Protože právě v ní se rozhoduje, jakým leaderem doopravdy jsme. Ve vedení lidí nejde jen o strategii, rozhodování nebo dovednosti, jde především o vnitřní integritu, schopnost nést odpovědnost, přiznat chybu, naslouchat, být oporou. Lidská stránka je zdrojem největší síly. Z ní se rodí důvěra a důvěra je základem každého opravdového leadershipu. Navíc věřím, že pokud má mít mé vedení skutečnou váhu, musím být schopný vést především sám sebe. Psaní je pro mě způsob, jak si sám před sebou pojmenovávat, co žiju, co mě zasahuje, co mě trápí, anebo naopak posouvá. A když tyto úvahy sdílím, doufám, že mohou pomoci i druhým – nejen přemýšlet o vedení, ale prožívat ho vědoměji, opravdověji. To považuji za jednu z forem služby, kterou vedení má být.

?) Byla nějaká krize nebo vnitřní zápas, který jste dokázal překonat právě díky psaní?

Za přelomový považuji článek „Nacházení“¹, který vyšel v *Řízení školy* v květnu 2019. V něm bilancuji svou profesní krizi a hledání nového směřování. Tenkrát jsem po dvanácti letech odešel ze školy, kterou jsem pomáhal od začátku budovat, s pocitem marnosti a prázdnoty, s pochybnostmi nad správností zvolené životní cesty, se zklamáním, kolik plánů se nepodařilo naplnit, s nejistotou ohledně budoucnosti. Tehdy jsem sám sobě položil otázku: „Kde a jak znovu začít?“ A díky ní jsem si nadefinoval obraz své budoucnosti naplněný vzrušujícími a neomezenými příležitostmi k osobnímu růstu a pokroku.

?) Co pomáhá zachovat si v leadershipu vnitřní integritu, i když okolnosti nejsou příznivé?

Věřím, že charakter leadera se pozná za nejistoty. Podle toho, jak zachází s pochybnostmi – právě tehdy, když jsme zranitelní, ale přesto volíme naději, slušnost, vytrvalost. Integrita neznamena být dokonalý, ale neztratit směr. A když se od něj odchýlím, najít cestu zpátky. Je nemožné být bezchybný nebo mít na všechno odpověď. Mnohokrát jsem se mýlil, unáhlil, podlehl tlaku nebo jednal zbytečně vypjatě. Ale důležité bylo mít vnitřní kompas, který mě navedl zpátky. Vím, kam chci směřovat, jaký leader chci být – a když se mi to nedaří, snažím se to pojmenovat, omluvit se, napravit, poučit se. Nejde o to neupadnout, ale o to, co uděláme, když upadneme. A právě v tom vidím podstatu integrity: schopnost vracet se k tomu, co je podstatné, a nechat se tím vést i v obtížných chvílích, kdy by bylo snazší jít pohodlnější cestou.

?) Jaké reakce čtenářů vás v průběhu let nejvíce zasáhly nebo potěšily?

Jednou o prázdninách jsem se vracel v přeplněném rychlíku z Vysokých Tater do Prahy a v uličce seděl na batohu mladík začtený do *Řízení školy* – a četl můj článek. To bylo vlastně moje první setkání se čtenářem v přímém přenosu, v reálných podmínkách. Úplně se ve mně zatajil dech – doufal jsem, že dočte až do konce, a zároveň se trochu děsil, že zvedne od čtení zrak a pozná mě na fotografii na konci textu. Pokud čte i tento rozhovor, tak ho srdečně zdravím.

¹ <https://www.rizeniskoly.cz/casopisy/rizeni-skoly/nachazeni.m-6036.html>

? V čem podle vás může čtení a psaní pomoci i ostatním ředitelům, pedagogům nebo leaderům v jiných odvětvích?

Čtení a psaní mi připadá jako jeden z nejdostupnějších a zároveň nejúčinnějších způsobů, jak si zachovat nadhled, hloubku i směr. Svět je rychlý a plný změn a v tom všem je snadné ztratit sám sebe, zapomenout, proč jsme vlastně začali. Pro mě je psaní nástrojem, díky němuž se můžu zorientovat a pojmenovat to, co se mi v životě i ve vedení děje, držet se svých hodnot. Čtení mi zase dává možnost vnímat odlišné zkušenosti, nápady a pohledy, které mohou inspirovat nebo uklidnit, že v tom nejste sami. Obojí nás může kultivovat – nejen jako profesionály, ale i jako lidi. Věřím, že totéž může být užitečné i pro ostatní ředitele, učitele nebo kohokoli, kdo vede ostatní.

? Jakou stopu byste chtěl, aby vaše texty zanechaly? A co byste si přál, aby si z nich čtenáři odnesli?

Snažím se psát tak, aby čtenář cítil, že v tom není sám. Že i pochybnosti, únava nebo neúspěch patří k cestě leadershipu – a že právě v nich se mnohdy rodí opravdová síla, smysl a charakter. Leadership je totiž často osamělý. Ne proto, že by kolem nebyli lidé, ale proto, že rozhodnutí nesete vy sám, se všemi jeho důsledky. Právě v těchto momentech se rozhoduje, kým se stanete. Nejste silní tehdy, když všechno jde hladce. Síla roste ve chvílích, kdy je to obtížné, někdy až nemožné, ale přesto jdete dál. Kdy nevíte, ale nezaleknete se. Kdy vás někdo zklame – nebo vy sami sebe –, a přesto to nevzdáte.

? Existuje věta, myšlenka nebo metafora, kterou jste během let psaní objevil a která vás provází i v každodenním životě?

Ano, za ta léta psaní jsem našel mnoho hlubokých citátů slavných lidí a některé se staly součástí mého přesvědčení. Často si připomínám: „Leadership začíná tam, kde končí jistota.“ Tahle myšlenka mě učí, že skutečné vedení neznamená, že všechno víme a máme pod kontrolou, ale nastává právě ve chvílích, kdy se dostaneme do neznáma – k pochybnostem, které zneklidňují, k rozhodnutím, o nichž nevíme, zdali jsou správná, k odpovědnosti, kterou nelze přenést na nikoho jiného, ale musíme ji vzít na sebe. Když v sobě tuto myšlenku nesu, připomíná mi, že nejde o to být bezchybný, ale zůstat pevný. Jít dál a neuhýbat, i když cesta není jasná. A také že právě v těchto nejistých chvílích často vzniká něco důležitého: důvěra, smysl, lidskost – a trvalý otisk.

? Jste autorem knihy Jaký LEADER chcete být? Co by o ní měli vědět ředitelé, kteří ji ještě neotevřeli?

V názvu knihy stojí otázka a v jejím jádru slovo „chcete“ má velmi důležitou a specifickou povahu: směřuje k identitě a odpovědnosti. Neptá se Jaký jste? (realita), ani Jaký máte být? (norma), ale Jaký chcete být? – tedy klade důraz na vnitřní rozhodnutí, osobní ambice a zodpovědnost za svou cestu. Ne k obrazu své dokonalosti, ale k tomu, aby lidé kolem vás mohli být lepší, svobodnější a odvážnější. „Chcete“ je sloveso vyjadřující vůli – naznačuje, že stát se určitým typem leadera se neobejde bez osobního cíle a úsilí. Zve k reflexi, hledání a růstu. A protože to je mimořádně těžké, nabízí kniha podněty k zamyšlení z mnoha různých zdrojů, které jsem shromáždil, prostudoval, utřídil a považuji je za inspirativní pro každodenní praxi.

? Uvažujete o pokračování?

Ano. I když jsem původně vnímal tuto knihu jako jednorázový počín, dnes cítím, že některá témata zůstala otevřená. A přicházejí nové impulzy – zážitky, otázky, poznání. To všechno mě vede k myšlence, že by další pokračování mohlo mít smysl.

? Má už budoucí kniha pracovní název?

Zatím jen neoficiálně. Pracovní název, který se mi vrací, zní: *Leadership je rozhodnutí*. A skutečně věřím, že pokud má kniha vzniknout, musí to být vědomé rozhodnutí – ne tlak, ale potřeba. Chci, aby v ní byla hloubka, smysl a hodnota.

? Co vás motivuje k psaní – nejen knihy, ale i pravidelných článků?

Jedním z důvodů je i to, že honoráře za články posílám na charitu. Když se mi někdy nechce, připomenu si, že právě teď moje psaní může pomoci. To mi vrací motivaci. Ale motivuje mě i víra, že má slova mohou čtenářům něco přinést, a zároveň si tím pomáhám i já sám. Když se sejdou tři věci – pomoc druhým, užitek pro čtenáře a vnitřní radost –, vím, že to má smysl.

? Co pro vás osobně znamená leadership?

Leadership vnímám jako kombinaci odvahy, víry, vize a cesty. Vůdcovství neznamená, že na vás všechno stojí. Nechci být tahoun, který vše nese sám. Školu chci tvořit společně. Leadership je podle mě o vytváření prostoru, kde může růst společná energie. Je o podpoře, sdílení zodpovědnosti,

hledání smyslu a důvěře. V konečném důsledku je leadership rozhodnutí o tom, jaký chci být a jakou stopu chci zanechat.

Jan Voda začínal v osmnácti jako jeden z nejmladších učitelů a v devětadvaceti jako jeden z nejmladších ředitelů. Tento časný start byl spojen s řadou chyb, ale

současně brzy nabytých zkušeností a z nich vyplývajících životního i profesního nadhledu. Jako autor, lektor a vysokoškolský učitel i držitel různých ocenění, ale především praktik – spoluzakladatel tří soukromých škol – ovlivňuje české vzdělávání, i když jako introvert radši zůstává více ve stínu.

Rozhovor vedla Mgr. Michaela Váchová, odborná editorka Učitelského měsíčníku.

7 inteligencí Akademie Libchavy

1. část: Proč 7 inteligencí?



Pavel Škramlík, zkušený a dnes už bývalý ředitel školy, kouč, lektor a aktivní podporovatel českého školství. V Řízení školy publikoval řadu článků, dnes se ale ocitá tak trochu na druhé straně. Poskytl totiž úvodní „výkop“ pro letošní sérii rozhovorů o konceptu 7 inteligencí, na které je v Akademii Libchavy zaměřená jedna ze vzdělávacích aktivit.

?) Pavle, sice už tvá ředitelská funkce není aktuální, ale stejně se zeptám: Jaká byla tvoje cesta k ní?

Po absolvování strojní průmyslovky v Praze jsem pokračoval nástavbou na střední pedagogické škole v Berouně, následně jsem vystudoval obor učitelství pro 1. stupeň v Ústí nad Labem. Působil jsem ve školách v Praze a v Litvínově. Už po šesti letech učení přišla nabídka vést malotřídní školu, takže jsem do role ředitele vstoupil ani ne ve třiceti letech. Pak jsem dostal nabídku řídit středně velkou soukromou sportovní školu, kde jsem setrval dvacet let. Vloni jsem se svobodně rozhodl opustit roli ředitele školy a své kompetence postupně předat svému nástupci, který si vede skvěle.

?) A jak ses dostal ke koučování a lektorování?

Důležitým rozhodnutím v mém pracovním životě bylo věnovat se intenzivně svému vlastnímu rozvoji. Učitelské zkušenosti a dovednosti jsem nabíral v PAU (Přátelé angažovaného učení), ty ředitelské pak od skvělých kolegů a díky příležitosti být součástí networku TOŠ (Trvalá obnova školy), který se schází do současnosti. Dalším důležitým rozhodnutím bylo naučit se koučovací přístup ve vedení lidí a mentoring. Pečlivě jsem vybíral, kde bych se to mohl naučit, a vybral jsem si Akademii Libchavy. Tam jsem nejprve absolvoval První spirálu kouče, což je roční výcvik, ve kterém jsem byl tehdy mezi

manažery a řediteli firem ze školství sám. Byl jsem nadšený a pak už jsem se opakovaně do Libchav vracel. Postupně jsem absolvoval všechny ředitelské výcviky, Druhou spirálu kouče, ale i například výcvik ve skupinovém koučování nebo v konstelační práci. Sebevzdělávání mi otevíralo nové možnosti a pomáhalo zvládat mnohem lépe mé role.

?) Proč právě Akademie Libchavy?

Nádherné místo, které má genius loci, skvělé prostředí a zázemí. Silný příběh zakladatele Zdeňka Štěpánka, výjimeční lektori a lidé kolem Akademie. Také ucelenost a návaznost programů, unikátní metodika založená na koučovacím přístupu a zážitku, systemických zákonech. Vizí Akademie pro školy je vytvářet prostor pro zastavení a společné objevování a hledání, podpora ředitelů a učitelů. Vznešeným cílem je pak sebevědomý a vzdělaný mladý člověk, který opouští školu a je mentálně i emočně rozvinutý pro další život. To mi dává smysl!