

## **Přepis rozhovoru s respondentem: Petr Černíkovský, bývalý ředitel kabinetu ministra školství, mládeže a tělovýchovy (květen 2023 – prosinec 2025)**

(datum rozhovoru: 2. 12. 2025)

Přepis je součástí obsáhlé série rozhovorů Aspen Institute Central Europe o státní správě v rámci projektu Efektivní řízení státu.

Projekt je realizován s podporou Aliance pro moderní stát, z.s., a za spolupráce s organizacemi: Lobbio, z.s., Stát ve formě, České priority z.ú., Česko.Digital z.ú.

Na přepis se vztahují veškerá autorská práva a Aspen Institute Central Europe o.p.s. si vyhrazuje veškerá práva na jeho šíření a distribuci. Na přepisy i na samotnou analýzu je možné se odkazovat a použít citace za předpokladu řádného označení zdroje.

### **Rozhovory jsou strukturovány následujícím způsobem:**

- V úvodní části se rozhovory zabývají spíše „lifestyle“ otázkami, určenými pro propagaci projektu i pro laickou veřejnost. Rozhovor byl v této části snímán kamerovým záznamem, jehož vybrané pasáže budou dostupné na sociálních sítích.
- Následně rozhovor přechází do analytické části, která má výrazně odbornější charakter. Rozhovor byl zaznamenáván pouze na diktafon za účelem zachycení mluveného slova pro přepis.

Text rozhovoru prošel jazykovou a stylistickou úpravou.

---

## **Úvodní shrnutí:**

Rozhovor s Petrem Černíkovským, bývalým ředitelem kabinetu ministra školství, mládeže a tělovýchovy, nabízí detailní vhled do fungování jednoho z nejdůležitějších, ale zároveň nejméně viditelných článků ministerského řízení. V úvodní části se věnuje osobní motivaci, povaze práce a každodenní realitě role, která stojí na pomezí politiky, úředního

aparátu, odborné expertizy a ministrova soukromého zázemí. Následující analytická část rozkrývá proces budování kabinetu, jeho vztah k úřednictvu a dynamiku spolupráce s náměstkou a státním tajemníkem. Rozhovor se dále zaměřuje na mechanismy komunikace mezi politickou a úřední linií, včetně role kabinetu jako „clony“ chránící úředníky před přímým politickým tlakem. Podstatnou část tvoří reflexe mezirezortních připomínkových řízení, politizace odborných stanovisek a způsobů, jakými se politické priority promítají do práce úřadu. Černíkovský zároveň popisuje krizové situace, limity kapacit úřadu a praktiky, které se osvědčily při řešení selhání či zpoždění. Rozhovor uzavírá doporučeními pro budoucí ředitele kabinetů, zdůrazňujícími význam odborné orientace, partnerského vztahu s úředníky a potřebu uchovat si vlastní „obsahové“ téma jako protiváhu k čistě procesní práci.

## **Lifestyle část:**

**Redakce:** *Co je náplní práce ředitele kabinetu? Jak byste jednoduše popsal svou funkci?*

**Respondent:** Myslím, že se funkce ředitele kabinetu může na různých ministerstvech lišit. To, co je podle mě na všech resortech společné, jsou dvě věci. Ta první je banální: ředitel kabinetu je pravá ruka ministra. Je to člověk, ke kterému má ministr důvěru a pověřuje ho vyřizováním věcí, které by třeba měl dělat sám, ale nemá na ně prostor či kapacitu, nebo se mu do nich nechce. Ta méně banální část odpovědi zní, že ředitel kabinetu je člověk, který se pohybuje na rozhraní čtyř světů. První tři jsou zřejmé: oblast politiky, úřednický aparát a odborná sféra. Všechny problémy, které ministr a ministerstvo řeší, mají svůj odraz na expertní úrovni u akademiků na vysokých školách či jiných expertů, kteří formují veřejné politiky. Čtvrtý svět, který možná není na první pohled tak patrný, je ministrův soukromý svět. Do něj ředitel kabinetu chtít nechť v určité míře také patří a musí s ním vycházet.

**Redakce:** *Co na Vaší práci máte rád? Co Vás nejvíce baví?*

**Respondent:** Z onoho vymezení je patrné, že práce je velmi pestrá. Často měníte prostředí, v nichž se pohybujete, a potkáváte spoustu zajímavých lidí. Často jsou to lidé, ke kterým byste se jinak neměli možnost dostat, ať už z oblasti politiky, nebo zajímaví akademici či úředníci na ministerstvu. Jsou to lidé s bohatými zkušenostmi, kteří u nás bývají mnohdy podceňováni. Právě tato možnost potkávat se s nimi v různých kontextech je jednou z věcí, které mě na mé práci nejvíce baví. Musím také říci, že mě vždy bavil bezprostřední kontakt s

kolegy v mém týmu, což jsou lidé o generaci mladší než já, kteří mi dávali jinou životní perspektivu. Nakonec byl pro mě velmi obohacující kontakt s panem ministrem. Je to muž velice zkušený, moudrý a bylo mi ctí být čtyři roky po jeho boku. Je to osobnost, která mě velmi formovala.

**Redakce:** *Co Vás naopak nebaví? Jsou nějaké úkoly, které skutečně děláte nerad?*

**Respondent:** Výhoda mojí pozice, tedy její pestrost, nevyhnutelně vede k tomu, že se nemůžete dostat příliš pod povrch. V žádné ze čtyř oblastí se nemůžete příliš zahloubat. Musíte často vyřizovat úkoly, které jsou dost banální. Dlouhá léta předtím jsem byl v roli úřednické nebo expertní a měl jsem mnohem více času na úkoly s vyšší intelektuální přidanou hodnotou. Tady musíte ministrovi někdy jít koupit kávu, shánět telefonní číslo na jiného ministra nebo jen čekat v Senátu, než na vás přijde řada. Množství operací, které vás intelektuálně nerozvíjejí, není malé. Toto mě na práci úplně nebaví a je to nutná daň za benefity s ní spojené.

**Redakce:** *Co považujete na Vaší práci za nejnáročnější?*

**Respondent:** Obecně nejtěžší je asi situace, kdy jste hluboce přesvědčen o tom, že váš ministr dělá něco, co by dělat neměl. V této roli musíte trochu upozadit svou osobnost a své názory, protože jste muž či žena v pozadí a ministr na vás spoléhá. V určité chvíli máte prostor říkat, že si něco myslíte jinak, ale pak už je nutné akceptovat, že on učinil rozhodnutí. Následně za něj musíte kopat, i když s ním vnitřně nejste ztotožněni. Stranou nechávám, že se z mé zkušenosti často ukázalo, že ministr měl nakonec pravdu, jen se to projevilo až za týden či měsíc. Je to těžké, protože nemáte luxus zůstat v disentu. Musíte být na straně ministra, i když se vám nelíbí, co zrovna dělá, nebo o tom nejste přesvědčen.

**Redakce:** *Jaké klíčové vlastnosti by měl mít dobrý ředitel kabinetu ministra? Bez jakých vlastností se neobejde?*

**Respondent:** Jsem přesvědčen, že pro všechny ředitele kabinetu platí, že musí být důvěryhodnými osobnostmi. Musí být loajální ministrovi – tam není žádný prostor pro neloajalitu – ale musí být důvěryhodní ve všech prostředích, se kterými vstupují do interakce. Musíte mít kredit v politické sféře, protože jste mostem k ministrovým spolustraníkům nebo koaličním partnerům a ti vás musí respektovat. Stane se, že vám volá

poslanec nebo jiný člen vlády a potřebuje něco rychle vyřídit. Ministr zrovna nemá čas a vy musíte být dostatečně důvěryhodná osobnost, aby to od vás přijal. Stejně tak je nutné mít respekt u úředníků, se kterými přicházíte do kontaktu. Okolo důvěryhodnosti se to celé točí. Jestli pak člověk umí jeden cizí jazyk nebo tři a má speciální expertizu, to už závisí na konkrétním rezortu. Důvěryhodnost je však pro všechny společná.

**Redakce:** *Co jste se musel naučit, abyste mohl vykonávat funkci kvalitně?*

**Respondent:** Do role jsem vstupoval s předchozí zkušeností z tohoto ministerstva, a to jak z úřednické, tak do určité míry i expertní pozice, protože jsem se věnoval oblasti vzdělávání. Úplně nový pro mě byl svět politiky. Nemám zkušenost z komunální politiky, natož z vysoké. Nejtěžší pro mě bylo naučit se a přijmout skutečnost, že zákony politického světa jsou úplně jiné než ty expertní. Funguje to zcela jinak. I když jsem se o politiku vždy zajímal jako angažovaný občan, přímá zkušenost je něco jiného než její sledování zpovzdálí. Také je něco úplně jiného, když se dostanete do situací, kdy jste pod palbou veřejnosti, což se nám několikrát stalo. Je zajímavé sledovat sebe sama, jak se při tlacích chováte, co si myslíte a jaký je to stres. Jako běžný občan jsem si to nikdy nedovedl představit. Je to nepřenositelná zkušenost — jaký stres politici zažívají, než si vytvoří „hroší kůži“.

**Redakce:** *Pokud se při výkonu práce dostanete do úzkých a nevíte, jak pokračovat dál, za kým si chodíte pro radu?*

**Respondent:** Mám výhodu jisté exkluzivity, že mi pan ministr téměř vždy vezme telefon, takže se můžu poradit s ním, což dělám často. Pokud tuto odpověď uzavorkujeme, jsou zajímavější jiní aktéři. Vždy mi dobře poradili kolegové zde na ministerstvu v úředním aparátu. Není překvapivé, že jsme poměrně dobře komunikovali i s ostatními řediteli kabinetů nebo členy kabinetů u jiných ministrů za stejnou politickou stranu. Všichni sdílejí podobné starosti a často mají docela dobré nápady, jak něco vyřešit. I mimo úřad jsou na typově obdobných pozicích lidé, kteří vám pomohou.

**Redakce:** *Litoval jste někdy toho, že jste se ujal funkce ředitele kabinetu?*

**Respondent:** Určitě ne. Je to velká zkušenost. Rozhodně bych se nedostal ke spoustě věcí, které jsem mohl zažít díky tomu, že jsem funkci přijal. Za sebe si neumím představit, že bych

to dělal o moc déle, než jsem to dělal nyní. Čtyři roky jsou poměrně dlouhá doba a těším se na své jiné angažmá. Nikdy jsem však nelitoval, že jsem do toho šel.

**Redakce:** *Jakou radu byste dal sám sobě, když jste nastupoval do funkce? Co byste si s odstupem času poradil?*

**Respondent:** Mám radu velmi specifickou, která souvisí s tímto úřadem: „Follow the money.“ Člověk přichází do pozice s řadou ideálů, co by chtěl změnit k lepšímu, ale velká většina starostí souvisí s přerozdělováním veřejných prostředků. Někdy i zdánlivě malé a banální trable na cestě od poskytovatele k žadateli o prostředky mohou způsobit velké nepříjemnosti. V tomto směru bych byl důslednější a takto bych si i poradil.

## **Analytická část:**

**Redakce:** *Kdo tvoří kabinet ministra, kdo jsou klíčoví lidé v kabinetě?*

**Respondent:** Na tomto úřadě, který je asi typičtější než třeba Ministerstvo pro evropské záležitosti se svými specifiky, je kabinet docela malý. Jsou to čtyři moji kolegové, z nichž jen dva mají plné úvazky. Dohromady je nás tedy nějakých pět úvazků a kromě mě, kterému už klepe na 45, jsou to lidé ve věku mezi 20 a 30 lety. Je to tedy velmi mladý tým.

**Redakce:** *Jak tým vznikal? Kdo jeho členy vybíral? Zůstali někteří lidé z období Vašich předchůdců?*

**Respondent:** Když jsme přišli na toto ministerstvo zhruba před polovinou volebního období, tak předchozí pan ministr tu měl jen šéfa kabinetu, který neměl žádné další kolegy a vykonával pouze základní činnost pro ministra. Hodně se věnoval třeba dění v Parlamentu v obou komorách. Já jsem si s sebou vzal kolegu z evropských záležitostí, který tam nastoupil asi dva měsíce před naším přesunem, což mělo dvě výhody. Jednak tam ještě nebyl zakořeněn, takže se mu snadněji přecházelo, a navíc byl velmi perspektivní. Bylo mi líto jeho expertizu a mladický drive nevézt s sebou, tak jsem si ho přivedl. Postupně jsme doplnili zbytek týmu o kolegyně, z nichž jedna pracovala vedle na sekretariátu jako běžná referentka. Přišlo mi, že je v ní něco, co bychom mohli využít. Zároveň už disponovala znalostí úřadu, tak

jsme se přátelsky dohodli na jejím převedení sem. Další kolegyně, která nás mezitím opustila do úřednických útrob ministerstva, byla členkou hnutí STAN a sloužila jako spojka dovnitř strany. Poslední kolegyně je teprve v prvním ročníku studia statistiky. Je skvělá a rozhodl jsem se ji využít pro přípravu datových podkladů, protože tento ministr je nastaven na „data-driven“ přístup. Chce mít vše opřené o čísla a tímto stylem rád komunikuje s veřejností. Říkali jsme si, že bude nejlepší mít kolegyni, která nám bude dělat grafy přímo na zadání tady, než abychom o ně žádali úředníky. Úroveň intelektuální expertizy u této jednadvacetileté kolegyně mě velmi obohatila. Skládání týmu nebyl jednoduchý proces a trval přibližně rok.

**Redakce:** *Můžete popsat roli kabinetu, jak ve vztahu k panu ministrovi, tak i ve vztahu k úřednímu aparátu?*

**Respondent:** Ve vztahu k panu ministrovi kabinet plní vše, co ministr potřebuje – od banálních úkolů typu přinesení vody do Sněmovny až po sofistikované úkoly, jako je vyjednávání s aktéry nebo sondování názorů poslanců. Je to velmi pestré a jen obtížně se to dá vměstnat do škatulek. Jediná věc, kterou jsme moc nedělali, byla ryze odborná úřední činnost ministerstva. Tu jsme nechávali na úřednících. Snažili jsme se jim nemluvit do podstaty práce, spíše jsme je uháněli ohledně termínů. Nejste jejich partnerem přímo v odborné činnosti, případně jen výjimečně v některých omezených agendách; spíše zajišťujete chod po procesní stránce.

**Redakce:** *Měli jste dostatečný počet lidí na to, abyste splnili všechny úkoly? Nebo byste si dovedl představit i větší tým?*

**Respondent:** Tým považuji za adekvátní. Na jiných ministerstvech mohou mít kabinety silnější postavení a řídit úřad víc věcně, kde je ředitel kabinetu víc podobný náměstkovi-odborníkovi. My jsme to tak nedělali, a proto byl tento počet lidí dobrý. Členové kabinetu ministra neustále „stínují“. Ministr by měl mít vždy někoho s sebou a nikdo s ním nezvládá jezdit pořád, takže se doprovod střídá. Je to kompromis mezi tím být ministrovi nablízku, aby se nezapomnělo na jeho okamžité podněty, a být na úřadě a trochu za absentujícího ministra v jeho nepřítomnosti velet.

**Redakce:** *Jak jste mezi sebe rozdělávali úkoly? Jak jste rozhodovali, co řeší ředitel kabinetu, náměstci, státní tajemník a další?*

**Respondent:** Nikdy jsme si to úplně explicitně neřekli. Tak nějak to vyplynulo z provozu. V našem případě je specifické, že ministr, oba náměstci i já jsme z Moravy, konkrétně z Brna, což je složité na vyvážení. Náměstci se starají o rozhraní mezi světem politiky a úřednictva a o odborné zázemí. Kabinet pečuje o ministrovo blaho, někdy i v soukromí, a méně se zabývá úřednickými otázkami než náměstek, který má nezávislejší pohled a často hájí linii své politické strany. Státní tajemník by měl být garantem kontinuity. Jako jediný zůstává i po všech změnách a novému ministrovi vysvětluje souvislosti minulých rozhodnutí, protože nikdo jiný už tu nebude.

**Redakce:** *Když zůstaneme u role státního tajemníka – myslíte si, že by měl mít pravomoc podílet se na rozhodování? Nejen aby ulevil kabinetu, ale aby zajistil kontinuitu ve strategických prioritách?*

**Respondent:** Tohle je věc, o které vím bezpečně, že je na resortech různá. Někde je státní tajemník vrchním personalistou resortu a tím to končí. Tady si myslím, že je to jinak. Státní tajemník je opravdu kromě této základní role člověk, který má hlubokou znalost resortu po věcné stránce. Tento a předchozí státní tajemník byli oba dlouholetě spojení s resortem školství, takže znají aktéry, problémy a řešení. Pro nás byl současný státní tajemník rovnocenným partnerem i ve věcných debatách a jeho názor byl velmi respektován.

**Redakce:** *Pokud by se měla role státního tajemníka měnit, myslíte si, že model, který jste měli tady, je vhodný a lepší než ta role personalisty?*

**Respondent:** Myslím si, že je to velké štěstí, když se to podaří tak, jak je to tady. Nejsem si jistý, jestli se to dá nařídit například zákonem. Dovedu si představit, že může být státní tajemník s ambicí tuto roli plnit, ale nemá k ní například žádné předpoklady, a pak to může být asi i na škodu. Já si myslím, že role státního tajemníka, tak jak je v zákoně teď napsaná, je rozumné základní minimum. A když ta konkrétní osoba zvládne přibrat ještě nějaké role odborného charakteru, tak to může být jediné ku prospěchu věci.

**Redakce:** *Říkal jste, že dříve byl na ministerstvu kabinet minimalistický. Když jste ho tedy nově budovali, jak probíhalo sžívání kabinetu s úřednictvem? Jak jste nastavovali pravidla fungování?*

**Respondent:** Přemýšlím, nenapadá mě, že bychom měli nějaký jednoznačně reflektovaný nebo odsouhlasený plán, jak to budeme dělat, prostě se to nějak dělo. V našem případě to bylo lehčí o to, že jsem tady mezi lety 2008 až 2017 strávil devět let jako úředník. Od řadového referenta jsem se za ty roky dostal až na úroveň ředitele odboru. S naprostou většinou těch lidí se od té doby znám, bylo to jednodušší a se spoustou z nich si tykám. Byl jsem pro ně čitelný partner. Víím to i ze své předchozí zkušenosti, kdy jsem působil jako ředitel odboru a byl tu kabinetní šéf, kterého si ministr přivedl – což považuji za legitimní model, pokud si ministr přivede někoho ze své politické strany. Bylo však velmi obtížné překonat ten prvotní blok. Byl to blok z toho, že sem přichází někdo, kdo o tom vlastně nic neví a je to prostě „zasloužilý straník“. To pro nás tehdy bylo těžké. Navíc se ministři v té době střídali opravdu hodně. Přežil jsem zde snad sedm ministrů a každý z nich si přivedl někoho, kdo se buď jmenoval ředitel kabinetu nebo měl podobnou roli. Takže si k tomu člověku ani nestihnete vytvořit vztah. Mně přijde, že pro úřad je nakonec důležité vědět, že jim člověk nějak základně rozumí a zná danou materii. Vy nikdy nebudete o agendě vědět tolik jako úředníci, kteří nedělají nic jiného, než že se věnují své ohraničené agendě. Ale když oni zjistí, že máte alespoň snahu tomu porozumět jinak než povrchně, tak se ten vztah, který je k tomu nezbytný, buduje snáze, než když přijde někdo se stranickou legitimací a s tím, že je teď velký šéf. U nás to bylo trochu jednodušší v tom, že jsem to měl ulehčeno svým předchozím působením. Víím ale, že třeba kolega, kterého jsem si přibral s sebou, se školstvím neměl nikdy nic společného. Je v tom krásném věku okolo 25 let, kdy má spoustu elánu, chce věci měnit a chce za sebou vidět výsledky. Samozřejmě mu nedochází, že spousta věcí nevyjde. Už jsem viděl, že se na něj kolegové koukají jinak. Byl tam přístup typu: „Kde se tady vzal, co to po nás chce, vlastně tomu nerozumí,“ a bylo zajímavé sledovat ten kontrast. Takže i když jsme to neměli naplánované, myslím si, že nakonec to sžívání dopadlo dobře a kolega si spoustu těch úředníků také získal. Našel si svá témata, kterým se věnoval, a po roce a půl či dvou byl schopen úředníky přesvědčit, že i když se tu náhle objevil, dokáže konkrétní problémy pochopit, přidat k nim svůj přesah i přidanou hodnotu a pomoci i jim. Jen to bylo o něco složitější, protože nějakou dobu trvalo, než ho přijali.

**Redakce:** *Jak jste nastavovali vztah mezi úřední linkou a kabinetem? Jak probíhala komunikace s úředním aparátem?*

**Respondent:** Defaultně jsme to brali tak, že jsme se snažili komunikovat s nejvyššími úředníky, to znamená s vrchními řediteli. Standardně jsme se snažili neobcházet vrchní ředitele a nechodit za těmi, kteří jsou jim podřízeni, protože uznáváme, že oni jsou šéfové.

Mají dostat určitý pokyn nebo zadání a to, jak si to u sebe zorganizují, je jejich věc. Přiznávám takto opatrně, že v některých případech jsme museli vrchního ředitele trochu obejít, když to z nějakých důvodů nešlo, ale dělali jsme to opravdu jenom v nouzi. Třeba když vrchní ředitel nebyl zrovna dosažitelný nebo se nám nedařilo jeho prostřednictvím doručit zprávu tam, kam by měla. Jinak jsme v podstatě chodili za vrchními řediteli a většina věcí se řešila na poradě vedení, kde se setkává ministr, kabinet, tiskový mluvčí, státní tajemník a všichni vrchní ředitelé. Tam probíhá interface, kde by se měly úkoly standardně rozdělovat.

S tím souvisí věc, kterou považuji za důležitou pro záznam: tlak nebo volání ze světa politiky směřuje často přímo na úředníky. Dám příklad: konkrétní poslanec XY ze strany Z si chce domluvit schůzku s konkrétním vrchním ředitelem nebo ředitelem, protože od něj něco potřebuje nebo si myslí, že by se mohl na něčem domluvit. My jsme se vždycky snažili, a i pan ministr to tímto způsobem tlumočil svým spolustraníkům, aby všechny tyto požadavky, které jsou z hlediska politiky často oprávněné, šly přes kabinet. Nedělali jsme to proto, aby se uměle zdůrazňovala role kabinetu, ale proto, že jsme chtěli úředníky chránit před přímým politickým tlakem. Podle mého názoru totiž není fér, když poslanci naběhnou na konkrétního ředitele a říkají mu, co by měl nebo neměl dělat. Úředník často neumí a nemá jak vyhodnotit, jestli je to něco, co chce pan ministr, nebo jestli nějaký jeho spolustraník jedná na vlastní pěst. Vždy mi přišlo velmi nepříjemné stavět úředníky do této role, protože oni tu nejsou od toho, aby přímo reagovali na politická zadání; od toho je tu ministr nebo kabinet, aby to úřadu v nějaké podobě zprostředkovali.

**Redakce:** *Působili jste tedy jako clona mezi politikou a úřednictvem?*

**Respondent:** Fungovali jsme jako taková clona. Vidím to i na sobě z doby, kdy jsem byl úředník – tehdy jsem úplně nerozuměl logice politiky, proč někdo něco chce a jaký je celkový kontext. Když jste šéf kabinetu, vnímáte to přirozeně, protože chodíte za poslanci či na porady s ministerskými kolegy. Utváříte si představu o tom, co je a co není žádoucí, co chce politická strana a co je jen individuální zájem určitého poslance. Díky tomu dokážete úředníkovi, který tento širší politický kontext nevnímá, mnohem lépe zprostředkovat jeho význam.

**Redakce:** *Pokud v úřednickém aparátu docházelo k problémům - jak jste postupovali? Šli jste například za vrchním ředitelem, aby to vyřešil? Nebo jaké procesy se spouštějí v momentě, kdy úřad nedodává to, co je potřeba?*

**Respondent:** Spouští se všechny možné záchranné procesy. Bohužel někdy až do té míry, že to pak tady píšete sám – samozřejmě ne návrh zákona, ale něco podobného jsme absolvovali. Musíte totiž do určité míry převzít roli úřadu, pokud nefunguje. Manažerská logika by říkala, že jim to vracíte tak dlouho, dokud to není tak, jak chcete. V reálném provozu ale jednoduše nemáte čas jim to vracet donekonečna. Nakonec buď vezmete úředníka, ať už na jakékoli úrovni, přivedete ho do kanceláře a necháte ho to udělat přímo před vámi nebo s vámi, anebo – a to se stávalo opravdu jen výjimečně – to celé uděláte sami. Většina úkolů je totiž tak komplexních, že je bez úředníků jednoduše nemůžete udělat. Neuvědomíte si totiž všechny souvislosti, které to má. Jiná cesta než udělat krizové řešení pak není. Také jsme párkrát zažili, že nám tady něco explodovalo do obličeje a bylo nutné udělat okamžitě online poradu. Ministr je v Brně, vy jste někde na dovolené, úředníci jsou tady a všichni online řešíte věc, která zrovna nesnese odklad. Tak se přemostí hierarchie, protože někdy to bez toho opravdu nejde.

**Redakce:** *Myslíte si, že to Váš kabinet zatěžovalo?*

**Respondent:** Na to neumím odpovědět. Já to zkrátka беру tak, že kabinet dělá vše, co je potřeba, ať je to nějaká drobnost, či něco velkého. Takže to neberu tak, že by nás cokoli zatěžovalo. Pro mě osobně, a myslím si, že i pro kolegy, jsou zatěžující rutinní věci, které jsme si ale na kabinetu téměř žádné nenechali. Jediná věc, která má rutinní charakter a je svým způsobem zatěžující, ale podle mě se nedá vyřešit jinak – zvláště v době druhého a třetího roku vlády – je to, že zde probíhají mezirezortní připomínková řízení. O znamená, že jakékoli ministerstvo připraví návrh zákona, vyhlášky nebo strategického dokumentu a rozešle ho všem resortům k připomínkám. Ve vrcholné sezóně, kdy dozrávají legislativní návrhy, tedy ve druhém a třetím roce cyklu, pak takových dokumentů přicházejí týdně mraky.

Úřad se jim věnuje z úřední stránky. Každý dokument dostane konkrétní úředník, který k němu napíše, co si úřad odborně myslí. Někdy je to skoro až polosoukromé, protože spousta materiálů se týká věcí, o kterých vůbec nemáte žádnou expertizu. Jde například o vodní hospodářství, lesy či migraci; úředníci tedy sledují, jestli se to nějak týká školství, a pokud ano, hledají primárně věcný průsečík.

Jenomže všechny takové dokumenty mají také politický přesah a někdy musíte umět vyhmátnout, co je ta věc, která zajímá například ministrovu stranu. Se školstvím to sice nijak nesouvisí, ale je důležité, aby připomínky ministerstva zohlednily, že v čele úřadu stojí politik z určité strany. To je trochu zatěžující, protože vám týdně chodí desítky dokumentů, u kterých jste až na konci procesu. Vy vidíte, co úřad k materiálu napsal za připomínky, a když neuděláte nic, tak se schválí a odešlou.

Pak ale přijde něco – například v hnutí STAN bylo hodně hodnotových témat – co má sice úřední dimenzi, ale také tu politickou. Vy pak musíte, když to zjednoduším, dohlédnout na to, aby úřad (pokud například píše připomínky k hypotetickému zákonu o manželství pro všechny) nereflektoval pouze oblast školství. Má to i politický rozměr a vy musíte říct: „Je nám to líto, vnímáme věcné připomínky, ale jednoduše není možné, aby ministerstvo školství vedené politikem z této strany bombardovalo návrh jiného politika ze stejné strany, protože toto je citlivá politická věc.“

V tom je to složité – v množství dokumentů, které na nás prší. Musíte sledovat zájmy své strany, vybrat ten správný dokument a přistoupit k němu jinak, než že jen akceptujete čistě úřední pohled.

**Redakce:** *Snažili jste se úředníkům vysvětlit politické pozadí nebo hodnotově založené pozice? Aby rozuměli důvodům, proč bylo zapotřebí korigovat některé záležitosti?*

**Respondent:** Ano. U věcí, které se týkaly hodně školství, tak ano. Ale u věcí, které měly velmi malý průsečík s agendami toho resortu, tak ne, protože na to ani není čas. Dostanete ty připomínky těsně předtím. Takhle – možná by to mohlo být jinak. Ano, my jsme to měli nastavené tak, že dostáváte pohled toho resortu těsně předtím, než se připomínka již autorizuje a někde je vidět v eKLEPu. Přiznávám, párkrát jsme změnilí negativní stanovisko na pozitivní a nevybavuji si, že bychom úředníkům vysvětlovali, proč se to tak změnilo.

Ale u školských věcí ano, tam je to důležité, protože to není jednorázová věc a vyplatí se i úředníkům zprostředkovávat pohled, proč si někdo v politickém světě může myslet něco, co úředníkovi nedává žádnou logiku. Já si to pamatuji na sobě. I ti nejosvícenější úředníci, kteří mají dobrou vůli tomu rozumět, úplně porozumět nemohou, protože nechodí v botách ministrů a poslanců.

Podle mě není dobré, aby v základních agendách úřadu, kde se střetává politická a úřední perspektiva, dlouhodobě chybělo vzájemné vysvětlení obou stran. Ani politici často

nedoceňují, že úředník nemusí být jen někdo se zkosnatěným pohledem na svět, kdo nechce nic měnit. Ty důvody bývají často mnohem jemnější a na první pohled neviditelné, ale pokud se nezohlední, mohou v pozdějších fázích způsobovat problémy. Tak tam si myslím, že oboustranné vysvětlování dává velký smysl, protože je investicí do budoucna.

**Redakce:** *Cítil jste, že když jste to úředníkům vysvětlili, tak z jejich strany nastalo pochopení a promítlo se to i v jejich práci?*

**Respondent:** Já doufám, že ano. Alespoň v části agend, ale přiznávám, že tohle mnohem více nesli náměstci. U klíčových věcí to byli hodně náměstci, kteří pak pracovali s úředním aparátem například na tom, aby úředníci autenticky změnili názor nebo přijali trochu jinou perspektivu. Samozřejmě všichni vědí, že vždy můžete říct: „Takhle to nebude,“ a úřadu nařídit: „Udělejte to jinak,“ ale je zřejmé, že to nebude mít dlouhodobý efekt. Přejde jiný ministr a úředníci se pak snadno vrátí k tomu, co znají a čemu věří.

V tomto směru si myslím, že se hodně vyplatilo, že se například pan náměstek Nantl opravdu velmi systematicky věnoval kolegům tady na úřadě. Myslím, že se mu v mnoha ohledech podařilo narušit jejich pevná přesvědčení tím, že jim vysvětloval i jiné perspektivy, které předtím nebrali v úvahu. Tím mohl docílit i dlouhodobějšího dopadu na způsob uvažování úřadu.

Z důvodu velikosti úřadu to však nemůžete dělat s příliš mnoha agendami. Kdybyste se snažili dělat revoluci na příliš mnoha frontách, tak vás úřad utahá a zničí. Podle mě má smysl vybrat si několik priorit, u nichž si řeknete: „Tradiční, dlouholeté stanovisko úřadu je toto.“ Stojí pak za to investovat do toho, aby úředníci pochopili, že daná problematika může mít i jiné dimenze, a aby tomu případně přizpůsobili své chování. Jinak bude jakákoli změna vždy jen povrchní.

**Redakce:** *Fungovalo to i opačným směrem? Že jste připomínky od úřednictva promítali do politické roviny?*

**Respondent:** Mnohem častěji to šlo tímto směrem než tím opačným. Ministr, náměstek nebo třeba my v kabinetu jsme přicházeli s nějakým nápadem: „Pojďme udělat tohle,“ a úředníci nám to rozmluvili. To se děje téměř každý týden, že máte představu: „Tohle by bylo pěkné“ – třeba to píšete i do volebních programů nebo to slibujete aktérům, se kterými se setkáváte. Oni vám na to řeknou: „To je hrůza, že ministerstvo ještě nezměnilo to a to...“ a vy si

řeknete: „No, to zní všechno strašně rozumně, vlastně je to super, tak to změníme.“ Pak přijdete za úředníky a oni vám začnou samozřejmě vysvětlovat, proč to nejde. Zčásti se jim třeba jenom nechce, ale opravdu to nechci karikovat. Z velké části oni vidí v detailu věci, které z vršku nevidíte. Sice si třeba umíte spočítat, že by to šlo, ale náklady na to, jak toho dosáhnout, by byly tak komplikované, že to asi nezvládneme.

**Redakce:** *Jak vnímáte problematiku odměňování úředníků a lákání talentovaných lidí do státní správy?*

**Respondent:** Já o tom do hloubky nevím. Nestuduji úplně systematicky třeba srovnání platů ve státní správě, specificky na tomto ministerstvu a v Praze, což je důležité. Spíše tak intuitivně mám pocit, že to není velká sláva, zvlášť u těch, kteří by tady chtěli kariéru opravdu začít. Ano, když se dostanete na vrchního ředitele nebo ředitele odboru, tak je to dobré, ale to je opravdu špička ledovce. O tom, jestli je ministerstvo konkurenceschopný zaměstnavatel pro někoho, kdo by tady nastoupil – jako já před 17 lety na pozici referenta – mám jisté pochybnosti.

Má to myslím jeden pozitivní efekt, nevím, jestli chtěný. Když jsem nastupoval na ministerstvo v roce 2008 do úplně první práce po škole, tak jsem byl nejmladší široko daleko. Základní změna, kterou tady vidím nyní, je, že tu je mnohem více mladých lidí. To je možná opravdu tím, že platy jsou pro absolventy přijatelné, ale pro někoho, kdo je uprostřed kariéry a nestihl se dostat přiměřeně vysoko (třeba na ředitele odboru), už to možná v Praze není taková hitparáda. Myslím si ale, že přítomnost většího počtu mladých lidí je pozitivní. Jen bych jim přál lepší odměňování a vyšší platy.

**Redakce:** *Nastavil byste na základě Vašich zkušeností zpětně něco jinak, co se týče vztahu kabinet-úředníci?*

**Respondent:** Zatím asi ne. Nevylučuji, že až budu mít větší odstup, například za půl roku, tak... Ještě jsem hodně v procesu a neříkám to proto, že bych se bránil sebekritice. Jen se mi nezdá, že se něco dalo dělat fundamentálně jinak. Mně bylo sympatické, že pan ministr k celému úřadu přistoupil s velkým respektem. Zažil jsem tu v dávných letech různé ministry a pamatuji si, že někteří z nich byli zvláštní osobnosti. Trvá strašně krátkou dobu, než se paranoia z vrcholku ministerstva dostane až k poslednímu referentovi. Opravdu si to pamatuji. Přišel ministr, který třeba více bouchal do stolu, méně naslouchal a chtěl věci víc

prosazovat na sílu, a během měsíce to pocítili i ti nejposlednější referenti; všichni byli v tenzi a fungovalo to špatně.

Nyní doufám, že by to kolegové potvrdili. Nevím, jak to působí na nižších patrech úřadu, ale mám dojem, že ani pan ministr, ani my v jeho okolí jsme k tomu nepřístupovali silově. Vždy jsme zdůrazňovali, že úředníci jsou důležití a že se to bez nich dělat nedá, a považuji to za správné. Cenou za to někdy je, že věci nejsou hotové v termínech ani v kvalitě, v jaké by člověk očekával, ale moc nevěřím tomu, že opačný přístup dlouhodobě přináší lepší výsledky. Zatím mi tedy připadá, že jsme to zvládli nejlépe, jak to šlo, i když jsem si někdy říkal, že bychom mohli být razantnější. Zpětně si ale myslím, že asi ne.

**Redakce:** *Co byste doporučil Vaším nástupcům? Co byste poradil nastávajícím ředitelům ministerských kabinetů?*

**Respondent:** Já mám dvě doporučení. Podle mě je opravdu důležité, aby ředitel kabinetu získal nějakou expertizu, aby alespoň zčásti mohl být úředníkům partnerem. Aby rozuměl tomu, co dělají a řešením, která přijímají. Dle mého názoru je velmi snadné být tím čistým procesualistou, co přesouvá papíry z hromádky vlevo na hromádku vpravo, někde někoho úkoluje a kontroluje plnění termínů. Pak mu však uniká, že se v tom ztrácí obsah. Takže podle mě je to složité, protože toto ministerstvo má velmi široký záběr agend, od školek přes vysoké školy, výzkum a mládež až po zbytek sportu. Není to tedy vůbec jednoduché. Přesto bych řediteli poradil, aby se co nejvíce snažil porozumět podstatě jednotlivých agend. Jen tak ho úředníci budou brát opravdu jako partnera, což nikdy nebudou, pokud budou vědět, že je to jen nějaký reprezentant politické strany, který se zde věnuje čistě procesním stránkám vládnutí.

A druhá věc, která s tím souvisí: pro ředitele kabinetu, který by na pozici zůstával delší dobu, je podle mě i z psychologického hlediska důležité, aby si našel jednu nebo dvě oblasti, kterým se bude věnovat i trochu pro radost. Takové, u nichž uvidí, že je svým přičiněním skutečně posunul. Pro mě to byla jedna z náročnějších věcí. Ve všech svých předchozích rolích jsem se vždy zabýval samotnou věcnou agendou a ta mě zajímala víc než všechny, byť jakkoli složité, procedury. Vždy pro mě bylo klíčové, zda se podařilo něco skutečně změnit. Jako ředitel kabinetu můžete ale velmi snadno fungovat i bez toho, abyste tento pocit zažíval.

Uznávám, že pro někoho to může být naopak osvobozující. Jsou lidé, kteří jsou čistí procesualisté a uspokojuje je to, že jen udržují strojek v pohybu. Ale pro někoho, jako jsem já,

kdo je zvyklý mít základ jako expert nebo úředník, bych doporučoval, ať si najde jednu věc, kde ti úředníci stojí o to, že mají partnera, a ať si ji zkusí odpracovat. Čistě pro pocit, že tu nejen všeobecně udržovali vládnutí, ale také za nimi zůstala nějaká konkrétní věc, u které si mohou říci: „Ano, to je prima. Na tom jsem se podílel.“

**Redakce:** *Napadá Vás něco, co byste chtěl ještě doplnit?*

**Respondent:** Já myslím, že jsme se asi dotkli všeho podstatného. V tento moment mě nic nenapadá. Bylo to poučné, protože jsem zatím neměl čas se zastavit a zreflektovat ty čtyři roky. Byla to pro mě první příležitost si ujasnit, co jsem tady za tu dobu zažil a co mi to dalo i vzalo. Děkuji za možnost se takto zastavit těsně před koncem.