

Přepis rozhovoru s respondentem: Adam Volt, bývalý ředitel kabinetu ministra pro evropské záležitosti Martina Dvořáka (květen 2023 – prosinec 2025)

(datum rozhovoru: 4. 11. 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:

Obsahem rozhovoru je popis výkonu funkce ředitele kabinetu. Text se věnuje procesům budování týmu, náboru studentů a důležitosti loajality personálu. Jsou popsány technické aspekty řízení kabinetu, organizace porad a role ředitele kabinetu. Rozhovor rozebírá vztahy mezi politickým vedením a státní správou, konkrétně spolupráci se Sekcí pro evropské záležitosti Úřadu vlády, Ministerstvem zahraničních věcí a dalšími resorty. Dalšími

tématy jsou systém vládní koordinace, meziresortní připomínkové řízení, prosazování politických priorit. Pozornost je věnována mediální strategii, správě sociálních sítí a komunikaci v rámci koalice. V závěru je diskutována problematika ukončení mandátu a předávání agendy v situaci politické nejistoty.

Lifestyle část:

Redakce: *V čem spočívá vaše role ředitele kabinetu ministra pro evropské záležitosti? Co je vaše práce?*

Respondent: Já bych řekl, že ředitel kabinetu je nejbližší člověk ministra, který má svým způsobem organizovat jak jeho čas, tak čas týmu ministra. To jsou většinou členové kabinetu a poradci. Má mezi ně rozdělovat práci a dohlížet na to, aby se politická rozhodnutí, která ministr činí, skutečně realizovala.

Redakce: *Co vás na té práci překvapilo? Co jste o ní nevěděl, když jste nastupoval?*

Respondent: Myslím si, že v té organizační části mě věci ani tak nepřekvapily, ale v té agendové relativně ano. Předtím jsem nikdy nedělal evropskou agendu, takže pro mě byl skok spíše v ní. V organizaci jsem se musel hodně učit, jakým způsobem se pracuje s lidmi, protože jsem do té doby lidi nikdy neřídil. Moje první vedoucí pozice je tedy ředitel kabinetu.

Redakce: *Co máte nejradši na té práci? Co vás na tom nejvíc baví? Co vás naplňuje?*

Respondent: Asi ta různorodost a to, že každý den vypadá trochu jinak. Promlouvají do toho jak politická rozhodnutí, tak jste částečně ve vleku některých procesů, typicky v Evropské unii. Částečně tedy reagujete a částečně utváříte. Jako ředitel kabinetu – a to je možná to, co jsem sice neřekl v první otázce, ale myslím, že je to strašně důležité – musíte mít dost velký rozptyl témat, která řešíte, a nemusíte v nich být nutně hluboko ponořen. Musíte vědět, kdo v týmu je v nich hluboce ponořen, mít základní rozšířenou znalost tématu a případně se doptávat. Potřebujete ale hlídat, aby všechna rozhodnutí byla činěna v souladu s ministrem. Velmi často musí ředitel kabinetu tato rozhodnutí ministrům předpřipravit.

Redakce: *Můžete stručně popsat, jak vypadá váš pracovní den?*

Respondent: Fungujeme v hodně malém týmu, protože ministr pro evropské záležitosti je ministr bez portfeje. Je nás tu všeho všudy 13 včetně náměstků, takže je to opravdu malý tým. Agendy máme rozdělené. Na začátku dne, většinou do 10 hodin, si řeknu, pokud se v nějaké agendě děje něco akutního, a na tom případně pak pracujeme. Pokud se nic neděje, řešíme dlouhodobější úkoly. Teď se hodně agendy točilo kolem víceletého finančního rámce, kde musíme respektovat, že jsme končící vláda. Neměli bychom činit zásadní rozhodnutí, která by následující vláda nemohla relativně snadno měnit. Proto i na evropské úrovni už dnes nevystupujeme tak razantně, protože víme, že k tranzici dochází. Z pozice ředitele kabinetu musíte linku, kterou politicky vyjadřuje váš ministr, promítat do jednotlivých rozhodnutí. Máme to v kabinetu nastavené tak, že jeden kolega hlídá primárně pracovní výbory EU a věci, které přes něj tečou. Ten případně upozorní, že vnímá nějaký problém. My se nad tím potkáme, oslovíme třeba i externího poradce a snažíme se najít kompromis. Náš kabinet často funguje jako mediátor. Neděláme velká rozhodnutí sami za sebe a nemáme mnoho vlastní agendy ve smyslu vlastních témat, ale fungujeme jako mediátor v některých sporech, typicky u víceletého finančního rámce nebo v oblasti životního prostředí.

Redakce: *Co na vaší práci nemáte rád? Co vám vadí, co byste nejráději delegoval na jiné?*

Respondent: Částečně asi část administrativy, ale tu jsem jako ředitel kabinetu dělat nemusel, protože jsme to měli v kabinetu rozdělené. Na druhou stranu věci jako spisová služba mám rád. Kolegové mi sice říkají, že jsem blázen, ale mně to vždy dávalo řád, takže mi to nikdy nevadilo. Některé procesy jsou sice byrokratické, ale mám pocit, že v soukromém sektoru je to někdy podobné kvůli interním pravidlům. Ve státní správě se neustále opakuje, že je zkosnatělá a pomalá. Já mám pocit, že je to lidská vlastnost chtít ve věcech řád, ale když je ho tam moc, začne se zpomalovat celkový proces. To je problém jak státní správy, tak soukromého sektoru, i když ve státní správě to vidíme víc.

Redakce: *Jaké vlastnosti má mít podle vás dobrý ředitel kabinetu ministra? Co musíte mít v sobě, abyste mohl tuto funkci vykonávat?*

Respondent: Primárně to musí být pro ministra důvěryhodný člověk. To je to zásadní. Ministr mu musí víceméně absolutně důvěřovat, protože ředitel kabinetu může činit celou řadu rozhodnutí ve jménu ministra. I když je většinou neděláte bez jeho vědomí, resort vás

vnímá tak, že neřeší, zda to řekl ministr, nebo vy. Počítají s tím, že jste si to s ministrem vyříkal a toto je jeho linka. Je tam velmi tvrdý balanc a bez důvěry by to nefungovalo. Druhá věc je, že to musí být člověk, který dokáže obsáhnout celou řadu témat a zároveň se v nich neutopit. Vyzoroval jsem u kolegů, že někteří jdou více do hloubky a chtějí být v každém tématu hodně ponořeni. Podle mě to ředitel kabinetu dělat nemůže, protože jakmile se mu to stane, utopí se v jednom nebo dvou problémech a další mu utečou.

Redakce: *Co nejtěžšího jste se musel naučit, abyste tu funkci zvládal? Odnosl jste si nějaké tvrdé lekce?*

Respondent: Myslím, že vedení lidí. Když jsem nastupoval, bylo mi 26 let. Když v tomto věku nastupujete a polovina podřízených je starších než vy a ostatní jsou stejně staří, musíte najít balanc. Musíte být šéf, ale zároveň parťák, který jim pomůže. O to jsem se vždy snažil. Měl jsem štěstí, že když jsem měl tendenci sklouznout k povyšování nebo k nadměrnému využívání autority z pozice, měl jsem šéfa, který mě uměl korigovat. Upozornil mě, když jsem šel vůči někomu za hranu. Začal jsem si na to dávat pozor a chtěl jsem s lidmi fungovat primárně jako partner, který problém řeší, a ne jako někdo, kdo jen direktivně určuje, jak to bude. Důležité je mít volnou kapacitu na aktuální věci a debaty s lidmi v kabinetu. To se nemusí každému podařit, protože má pocit, že nemá čas. Vy tam ale musíte být pro chvíli, kdy ministr potřebuje něco rychle vyřešit. Musíte mít volnou kapacitu, a ne jen rozhodit rozpracované úkoly. Také jsem se naučil mít vždy otevřené dveře, aby kdokoli mohl přijít řešit aktuální problém v krátkém čase. Na minulé pozici jsem zažil, že se u kolegy vršily problémy a čekalo se na jeho rozhodnutí, což destabilizuje tým. Člověk pak má pocit, že práce stojí, protože nadřízený nerozhodl. Vždy jsem se snažil vůči podřízeným reagovat rychle a hledat, kde je problém. Když jsem nevěděl, na rovinu jsem řekl, že se nad tím musím zamyslet, ale snažil jsem se jít s nimi k řešení, ne jen čekat, co navrhnou.

Redakce: *Stalo se někdy, že jste se dostal do úzkých a nevěděl jste jak dál, co se týče řízení kabinetu? Pokud ano, za kým jste se šel poradit? Případně jsou kolem vás lidé, u kterých víte, že za nimi můžete přijít a dostanete dobrou radu?*

Respondent: Mám přátele ve státní správě, radil jsem se i s kolegy řediteli kabinetů. Někdy se ale o věcech špatně radí s kolegou z velkého resortu, protože tam se drobnosti tolik neřeší. My jsme se snažili mít vše vyřešené tady, aby lidé byli fokusováni na problém. Na velkém resortu s mnoha sekcemi řeší ředitel kabinetu věci často až tehdy, když vyvstane problém,

zatímco u nás ho řešíme všichni společně. Určitě se radím se svou kolegyní zástupkyní. Často jsme věci spíše projednávali ve smyslu „pojďme si říct, zda o tom dobře přemýšlím.“ To se stávalo a stává možná každý týden.

Redakce: *Litoval jste někdy toho, že jste přijal pozici ředitele kabinetu?*

Respondent: Ne, nelitoval jsem. Báł jsem se hodně agendy a toho, jestli ji budu umět. Máte pod sebou lidi, kteří ji dělají třeba deset let, a vy přijdete zvenku. To může způsobit pnutí. Musíte dávat lidem prostor a zároveň se od nich učit. Za dva a půl roku mi to dalo neskutečně mnoho, i díky lidem, kteří mají evropskou agendu pod kůží. Spolupracovali jsme se sekci pro evropské záležitosti, kde jsou profesionálové, kteří tu práci dělají pro každou vládu. Já jako ředitel kabinetu bych to pro každou vládu dělat nedokázal. To, že tam jsou a agendu dlouhodobě sledují, je strašně důležité. Vím, že za nimi můžu přijít a oni se snaží pomoci. Věřím, že ve většině případů vnímají spíše práci pro stát, což je u nás stále nedocenené, protože být úředníkem je vnímáno jako stigma.

Redakce: *S odstupem – jakou radu byste třeba dal sám sobě. Něco, co byste si sám poradil teď s těmi zkušenostmi, co jste nabral a co jste možná nečekal.*

Respondent: Možná nečekat, že se některé problémy vyřeší samy. Na začátku jsem neměl zkušenost s řízením lidí a třenice v týmu jsem nechával být třeba tři měsíce, jestli se to neutřepe. Zpětně viděno bych zasáhl výrazně dřív, protože se to většinou jen vyostřílo. S tehdejšími zkušenostmi bych to ale asi stejně neuměl a zasáhl bych buď příliš, nebo málo. Paradoxně je lepší menší zásah než si tým rozkmotřit. Pokud nefungujete společně, tým nemůže s žádnou agendou pohnout. Buď si to děláte sami v kanceláři a máte toho moc, s těmi ostatními lidmi nemluvíte a nemají pocit, že jsou zapojeni nebo všechno na ně házíte včetně zodpovědnosti rozhodovat, o což většina z nich nestojí. Většina stojí o koordinovaný postup. To jsem si uvědomoval až postupně. Více bych s lidmi nejen mluvil o práci, ale snažil se je rovnou vést k řešení. Na začátku jsem se báł, jestli dokážu instinktivně hledat dobrá řešení v jednotlivých politikách.

Analytická část

Redakce: *Jak svoji roli definujete vůči panu ministrovi? Jak rozdělujete to, co řeší pan ministr, a co už je vaše role?*

Respondent: Je to hodně jiné v různých pozicích. Pokud máte velký resort, snažíte se ministra od organizačních věcí oprostít. Náš pan ministr je zvyklý si věci řešit sám a opravdu o nich rozhoduje. Například e-maily si řeší sám a nám je přeposílá, jen když je nějaký problém nebo chce něco domluvit. Primárně si to ale kontroluje a složkuje sám. Maximálně využívá svůj čas. Fascinovalo mě, kolik e-mailů vyřeší za jízdu autem. Mně se tam přemýšlí špatně, hovor je v pohodě, ale on všechno odbaví a přijde s čistým stolem. Je v tom hodně připravený. S ním tedy řešíme celou řadu věcí, jen ty organizační, jako například pozvánky na akce, kde nutně musí být, od něj separujeme. Jinak mu většinu věcí doporučujeme – kam jít nebo co napsat.

Redakce: *Jak byste popsal váš vztah s ministrem? Je striktně profesionální nebo až přátelský?*

Respondent: Máme přátelskou vazbu a měli jsme ji od začátku. V některých ohledech je to velká výhoda, protože si věci umíme říct na rovinu. Když se panu ministrovi někam nechce, řekne mi to a neděláme kolem toho tanečky. Stejně tak já mu dám zpětnou vazbu, když si myslím, že je potřeba něco udělat jinak. Přátelský vztah v tom hodně pomáhá, ale zároveň je tam vždy obava, zda ho nějakým výrokem nepoškodíte. Respektuji, pokud má někdo jako ředitel kabinetu spíše profesionální vztah, v mnoha ohledech je to i lepší, protože k přátelům můžete mít klapky na očích a omlouvat si jejich špatná rozhodnutí. My jsme to měli nastavené zdravě a snažil jsem se k tomu vést i zaměstnance. Říkal jsem jim, ať přijdou, když mají problém se mnou nebo s mým rozhodnutím. Raději to třikrát probereme, než aby v nich hlodala pochybnost. Vždy jsem oceňoval, když lidé přišli věci řešit. Mnohdy jsme zůstali na mém stanovisku, ale častokrát jsem uznal, že mají pravdu.

Redakce: *Už jste popisoval, že ředitel kabinetu musí být důvěryhodný pro ministra. Jak důležité je to, aby si ministr s ředitelem kabinetu lidsky sedli? Je to něco, bez čeho se nedá fungovat?*

Respondent: Ano. Myslím si, že pokud máte ředitele kabinetu, který je profesionálem a dobře organizačně to řídí, ale nefunguje s šéfem, tak se vždycky stane jedna ze dvou věcí. Buď vám přestane ten tým fungovat, protože ředitel kabinetu nemá přímý dosah na ministra,

nebo – a to se podle mě stává častěji – ministr začne obcházet ředitele kabinetu a najde si v týmu někoho, s kým funguje. Poznal jsem spoustu ministrů, kteří si tam vzali člověka, ať už na doporučení nebo jinak, ale neudělali rozhodnutí se toho člověka zbavit. To si myslím, že je strašně důležité rozhodnutí jak z pohledu ministra, tak z pohledu ředitele kabinetu. Že opravdu umíte říct: „Tady to dlouhodobě nefunguje, výtky nepomohly, nepodařilo se to nastavit, domluvme se na ukončení spolupráce.“ Myslím si, že celá řada kabinetů může na tomhle fungovat špatně, protože buď ředitel nechce řešit spory mezi lidmi, což je podle mě špatně, nebo ministr obchází ředitele kabinetu kvůli tomu, že si s ním z nějakého důvodu nesejí. Tohle je podle mě strašně špatné manažerské rozhodnutí, pokud to uděláte. Fungování kabinetu je vždy obrazem fungování ředitele kabinetu a ministra.

Redakce: *Vaše pozice je specifická tím, že ministr pro evropské záležitosti nemá pod sebou ministerstvo. Jak byste ale popsal mechanismus toho, jak se překlápí politické rozhodnutí do úřední praxe?*

Respondent: Byl jsem rok a půl na ministerstvu vnitra, takže to znám odtamtud. Fungovali jsme tak, že existoval nějaký orgán, tam to byla porada vedení, kde se dělala větší politická rozhodnutí. Tým, ředitel kabinetu a jeho lidé, měli dohlížet na to, aby se ta rozhodnutí stala a aby neustále směřovala k cíli, který vytyčil ministr. To je podle mě to, co je navenek velmi špatně vnímáno – kdo je poradce ministra. Řešili jsme to s jedním kolegou. Lidé si myslí, že poradce ministra je člověk velmi dobře zaplacený, který je spíše na telefonu a dává vám chytré rady. V kabinetu je ale většinou oddělení poradců tou výkonnou složkou. To znamená, že ministr udělá rozhodnutí a my jsme se na ministerstvu vnitra snažili mít pro každou sekci člověka v kabinetu, který byl ve spojení s vrchním ředitelem a věděl, co se na té sekci děje. Když bylo potřeba politicky rozhodnout, tak ho posunul nahoru a skrz něj pak teklo politické rozhodnutí, což umožnilo v relativně krátkém čase zjistit, v jaké fázi rozpracovanosti, jaká agenda je. Pokud si nepostavíte robustní politický tým, který je větší a stabilní, tak v tu chvíli nesledujete běžné agendy a jste odkázaní na volání vrchnímu řediteli. Ten vrchní ředitel, který má sekci o čtyřech nebo pěti odborech, také nemusí být v detailu, protože třeba nevnímá, že to ministr považuje za tak důležité téma. Pokud tam ale máte jednoho člověka v kabinetu, který tu sekci sleduje, tak on vás upozorní. Na poradách se bavili o tom, že by chtěli dělat tuhle reformu: „Jenom pozor! Jde to, ale je to v kolizi s tím, co ministr někde řekl.“ Tam se hodně odráží to, jakým způsobem dokážete řídit úřad. Pokud máte tým dostatečně silný a dostatečně zkapacitněný – to znamená, že tam máte lidi, kteří dokážou rozhodnutí dělat a mají kapacitu se do problému ponořit – tak nemůžete v dlouhodobém horizontu dělat

velká rozhodnutí. Respektive činíte je, ale typicky na velkých poradách. Nebudu jmenovat jeden jiný resort, tam to funguje tak, že na poradě vedení se to zadá, a protože tam kabinet de facto neexistuje, čeká se, co z vrchních ředitelů vypadne. A ono z nich za tři měsíce vypadne něco, co jde úplně proti tomu, jak to ministr myslel, ale oni to neměli s kým řešit a čekali, až se to zařadí na poradě vedení a tam si to vyřikají. Strašně to zdržuje práci. Mezi poradami vedení má být opravdu úzká kooperace vždy toho člověka z týmu. Podle mě jsem vám utekl od otázky...

Redakce: *A jak funguje to překlápění politických rozhodnutí do úřednické realizace zde u ministra pro evropské záležitosti?*

Respondent: Tady to funguje tak, že přijdu vedle do kanceláře a řekneme si to. Tady to fakt funguje jinak. Jsme tady tahle chodba, kterou jste šli, to jsme všichni. Už tady nikoho nemáme. Pan náměstek je o dvě patra níž. To je všechno. My opravdu fungujeme tak, že pan ministr něco chce, řekne to mně a já si to s lidmi vyřídím. Máme dvě oddělení v rámci odboru a měli jsme to nastavené tak, že organizační věci řeším s kolegyní, která vede oddělení. Politické věci řeším s kolegou, který vede oddělení poradců, a on to pak rozděluje níž, protože vidí, kdo má jakou kapacitu. Kdybych šel přímo na ty lidi, nevěděl bych, jestli ten člověk zrovna neřeší něco pro náměstka. Řešili jsme to přes prostředníka, ale na resortu by to fungovalo podobně. Úkol by dostal někdo z kabinetu nebo by ho dostal vrchní ředitel přímo uložený od ministra. Pokud by ho nedostal, tak by ten člověk dotyčného oslovil, dal by typicky ředitele kabinetu do kopie, čímž verifikujete, že to ředitel kabinetu ví, a následně se přikročí k realizaci. Tu ale velmi často už pak vrchní ředitel řeší právě s tím jedním člověkem v kabinetu. Ten musí dělat malá dílčí rozhodnutí a pak nahoru dojde produkt a on řekne: „Za tím si stojím, tohle tam přidali, nesouhlasím s tím, ale vrchní ředitel to tam chce – je to na politickém rozhodnutí.“ Komunikace musí probíhat o úroveň níž. Kdyby probíhala jenom na úrovni ministr-ředitel kabinetu-vrchní ředitelé, tak jste brutálně zahlcení, protože vrchní ředitelé po vás často potřebují rozhodnutí v nějakém časovém horizontu. Pokud jste ředitel kabinetu, řešíte akutnější problém, takže buď vám to může stát, nebo tam máte lidi, kteří dílčí problémy vyřeší a poté funguje politické rozhodnutí.

Redakce: *Můžete popsat, kdo tvoří místní tým, jaká je struktura?*

Respondent: Nemáme pod sebou žádnou sekci, to znamená žádné úředníky. Funguje to tak, že pan ministr má dva politické náměstky, pak je u nás ještě zařazena vládní

zmocněnkyně pro lidská práva, která je formálně náměstkyní ministra pro evropské záležitosti, ale de facto nevykonává funkci náměstkyně. Pak jsou dva náměstci, dva lidé, kteří zastupují ministra. Typicky když nemůže na vládu, na jednání do Bruselu, je na dovolené nebo v rekonvalescenci, tak ho zastupují. Pak už je tady odbor, který řídím a který je rozdělen do dvou oddělení. Jedno je organizační a druhé poradců. Máme dva externí poradce na ekonomické věci a na politiku životního prostředí a udržitelnosti. V rámci oddělení poradců máme vedoucího plus dva lidi. Máme tam ještě dvě kolegyně, které dělají média. Nevykonávají typicky funkci lidí, kteří dělají politická rozhodnutí, ale řeší komunikaci s novináři a prezentaci věcí navenek.

Redakce: *Když jste formovali ten tým, podle čeho jste si vybírali členy? Na jaké vlastnosti a kompetence jste se zaměřovali?*

Respondent: My jsme nastoupili po ministru Bekovi. To znamená, že to rozložení toho týmu, respektive odbor a pod ním dvě oddělení, tu bylo. Bylo to rozděleno tak, že bylo oddělení PR a oddělení poradců. Já jsem to následně změnil. PR jsem sloučil s poradci a udělal jsem organizační oddělení, protože mi to přišlo logičtější. Celá řada těch věcí je hlavně organizační příprava podkladů a tak dále. Pak máte ty poradcovské věci, které jsou odbornější. My jsme k tomu přistupovali samozřejmě tak, že nepřijdete do kabinetu kolegy z vlády ze stejné koaliční strany a neřeknete: „Já sem prostě chci svých jiných deset lidí.“ Kromě toho, že to ani zákoník práce nedovoluje, tak samozřejmě vy obsazujete ta volná místa, která v tom týmu máte, a případně reorganizujete agendy. Jedna z prvních věcí byla, že sem nastoupila kolegyně z ministerstva zahraničních věcí, která dělala pro pana ministra. Takže já a ona jsme nastoupili s panem ministrem. A jinak nám všichni zůstali a postupně docházelo k těm obměnám. My jsme k tomu přistupovali trochu nekonvenčně. Za normálních okolností se vypisuje klasické výběrové řízení, což bývá ale zbytečně byrokratické. Zároveň mi přijde, že velmi často to oslovuje jiné typy lidí, než reálně hledáte. Protože mám pocit, že pokud chcete pracovat v kabinetu ministra – to je můj dojem, v x kabinetech jsem dělal – tak se přece nepodíváte na stránky úřadu vlády, jestli tam je volná pozice. Naopak, když jste dělal někde ve státní správě a chcete jít jinam nebo jste o tu práci přišel nebo naopak chcete přijít do státní správy, ale neřešíte kabinet, tak budete strašně překvapený, že nastupujete do politického týmu. Takže my jsme hodně fungovali na tom, že jsme lidi oslovovali na základě doporučení. Plus jsme dělali výběrová řízení, u kterých jsme na ty juniornější pozice oslovovali absolventy fakulty sociálních věd, filozofické fakulty, právnické fakulty. To znamená, jeli jsme spíše přes spolky, které fungují. Přes tu univerzitu

jako takovou, že někoho sháníme. Nikdy jsme neměli problém, že by se nám přihlásilo málo lidí. Běžně jsme mívali přes deset uchazečů na pozici. A já jsem za dva a půl roku obměňoval asi pět lidí z dvanácti. Takže pět včetně kolegyně, která nastupovala s panem ministrem, tak dejme tomu čtyři. Takže obměňoval jsem vyloženě čtyři. A opravdu to vždy bylo tak, že my jsme měli hodně velký pool lidí a pak jsme už k tomu přistupovali tak, že jsme první kolo vyřadili na základě CV. To znamená na tom, zda ten člověk vůbec profilově vyhovuje. Kde jsme si nebyli jisti, tak jsme brali, že vyhovuje, aby ten člověk měl možnost přesvědčit. A ve druhém kole jsme dělali to, že jsme dělali slepé úkoly. To znamená, že jsme tu měli malý hodnotící tým, ve kterém byl pan ministr, já a kolegyně náměstkyně. Plus tam vždy byl člověk, který by s tím dotyčným nejvíce spolupracoval. To znamená tak polovina týmu. A bylo to tak, že jenom já jsem věděl, kdo jaký úkol vypracoval, kolik mu je let, jaké má zkušenosti. Ti ostatní bodovali slepě, z toho nám vyšli tři nejlepší a ti šli na pohovor. A někdy jsme ještě dělali mezikolo, to znamená mezi CV a těmi úkoly jsem dělal pohovor já a na konci už poté byl pohovor s panem ministrem. Pan ministr, který jinak je velmi bezprostřední v tom týmu, si na pohovorech zakládá. Hraje si na toho „drsňáka“. Ale vlastně i kvůli tomu, aby viděl reakce těch lidí, a poté ho takhle nikdy nezažijete. Já jsem mu říkal: „Já jsem tě nikdy nezažil tak, jako jsem tě zažil na pohovorech s jinými lidmi.“ A on říká: „Ano, a to je prostě pokus. Já potřebuji otestovat toho člověka, jak zareaguje na milou tvář i na nemilou.“ Takže se nám stalo, že člověka s osmi lety zkušeností z evropské politiky nám na juniornější pozici – kdyby byla seniornější, tak vybereme jeho – přeskočila kolegyně, která měla rok zkušenosti, ale přeskočila ho v tom, jak o těch věcech přemýšlela a jakým způsobem to uměla. A můj nejoblíbenější úkol jsou one-pagery. Pokud umíte udělat dobrý one-pager, to vám AI úplně neudělá. Opravdu, když musíte o těch problémech přemýšlet. Možná už dneska ano, ale musíte o těch věcech hodně přemýšlet a opravdu vám to ukáže, zda umíte s těmi informacemi pracovat. Takže vždy jeden z úkolů byl one-pager a další dva až tři úkoly byly na základě toho, jaká to byla pozice. Když to byla pozice do týmu, která řešila sociální síť, tak to byla příprava příspěvků. Když to byla mediálnější agenda, tak to byla tisková zpráva a tak. Ale vždy jsme se snažili tomu přizpůsobit. Ale one-pager byl pro mě velmi důležitým formátem, na kterém se to lámalo, protože někdo se strašně moc zkušenostmi neumí one-pager a v politickém týmu je to velmi důležité. Vy často musíte do stručného formátu zhutnit informace a dát tam ty nejdůležitější, ať už to jsou podklady na vládu nebo na nějaká jednání. Nebo se někdy třeba stane, že se nějaká schůzka domluví hodně rychle a vy musíte za tím ministrem přijít a v krátké době ho nabriefovat. A tam je velmi důležitá schopnost syntézy.

Redakce: *Jak se vám daří budovat důvěru v týmu?*

Respondent: U nás to vždy dělalo částečně model štěstí, že se nám tady opravdu sešli lidi, kteří spolu dělat chtějí. To je podle mě zčásti schopnost výběru toho šéfa, ale zčásti opravdu štěstí, protože člověk, co umí udělat dobře one-pager a zapůsobí na vás na pohovoru, neznamená, že nebude – a teď řeknu to sprosté slovo – „rozesírač“. To nedokážete pochopit na tom rozhovoru. A ano, někdy vám to v tom CV ukáže za pět let pět pozic. Ano, zvláštní. A když vám pak ten dotyčný řekne, že to bylo kvůli tomu, že se hledal v té agendě, ale vy vidíte, že agendově dělal furt to samé a on chodil po tiskových odborech – konkrétně to byl tiskový člověk, který chodil po odborech a za pět let vystřídal pět těch resortů – na jednu stranu dobrá zkušenost, zná, jak to funguje jinak a tak. Na druhou stranu je to něco zvláštního, protože kór ve státní správě na tiskovém oddělení řadový člověk – kdyby všude chodil jako ředitel, tak chápu, mění se mu ministr, někdy si s tím ministrem nesesednete – pokud jste řadový, tak je to něco zvláštního. Takže na tohle jsme si dávali pozor. Jednou jsme měli i s panem ministrem střet o jedno jméno. Respektive ve finále jsme měli dva lidi a pan ministr by vybral někoho a já někoho. A my jsme si už na začátku stanovili, že si to navzájem vetovat můžeme. Že oba vnímáme, že ten druhý má mít hodně důležité slovo v personálních věcech s tím, že to hlavní slovo má být moje, protože já poté za ty lidi zodpovídám. A bylo to tak, že já jsem mu řekl: „Pokud opravdu chceš toho dotyčného, OK, ale já si myslím, že ten druhý bude lepší. Nepoužiju na to to veto, klidně toho člověka vezmu, ale myslím si, že děláme chybu.“ A on mi řekl: „Jestli si to rozhodnutí bereš na sebe, tak dáme na tebe, protože ty jsi ředitel.“ A já jsem řekl: „Beru!“ Vzal jsem toho dotyčného a tři měsíce potom za mnou přišel pan ministr a řekl mi, že to bylo opravdu dobré rozhodnutí. Což samozřejmě jsem v tu chvíli nemohl vědět, ale instinktivně jsem cítil, že ten druhý člověk bude mít s některými lidmi, které už v tom týmu dneska máme, povahově problém. Takže ano, vybíralo se i podle povahy. V tom malém týmu je strašně důležité, aby – tady to řeknu velmi nepříjemně – tady nebyli velcí kariéristé. Je to součást nějaké dráhy ve vaší kariéře, ale tady není kam stoupat. A to jsem všem říkal. Beru vás na místo jako poradce ministra, ale na rovinu říkám, že tady není prostor pro to, že za rok, za dva můžete být vedoucí. Za dva roky půjdete pryč. Tohle bylo něco, co jsem se snažil nastavit od začátku s tím, že je relativně zabetonovaný systém. K té obměně na pozici vedoucího tady došlo jednou, a to, když se Pavlína Žáková stala náměstkyní. Po ní se uvolnilo místo – dřív byla šéf-poradkyně – to bylo jediné vůdcovské a ředitelské místo, které se tady obsazovalo za dobu, co tu jsem. Takže my jsme se opravdu snažili vždy v tom výběru těm lidem opravdu hodně na rovinu říct, na jakou pozici jdou, a že tady ten kariérní postup v rámci těch dvou a půl let – což byl ten horizont, na který jsme je

nabírali – není. A že ano, je to super do CV-čka, super v nějaké další dráze, ale že nelze předpokládat, že si tady budete tu dráhu budovat. Což většina z nich vnímala jako úplně OK, ale ne každý si to uvědomuje. Protože někdy jdete do státní správy a říkáte si: „Ano, a za rok, za dva budu ten vedoucí a za čtyři roky budu ten ředitel.“ Já jsem všem říkal: „Je to na dva a půl roku a to maximálně.“

A poté buď v průběhu těch dvou let anebo na konci budete muset jít dále.“ Takže o to jsme se hodně snažili a tím jsme se snažili hodně předcházet konfliktům. Zároveň jsme díky tomu neřešili přehnanou hierarchii, což může být někdy problém. My jsme ji opravdu hodně nastavili rovnostářsky. Každý za tím ministrem mohl, každý na něj má telefon, každý mu může napsat. Ale na druhou stranu to opravdu dělalo velmi fajn prostředí a není to jenom o tom, že to je náš pocit tady. Na personálním mi dlouhodobě říkají: „Jednoduše, vy jste tak pohodový odbor. My, kdybychom chtěli někde pracovat, tak chceme dělat u vás.“ A říkají nám to jak lidé, co dělají věcnou agendu, tak lidé dole v kantýně. Říkají nám tohle a najednou si říkáte: „To vám všichni nepochlebují.“ My se neptáme, jaký jsme tým, co si o nás myslíte, ale prostě že tak vyzařujeme. Pan ministr s námi třeba chodí na obědy, což samo o sobě ten tým hodně tmelí. Občas po práci jdeme na pub-quiz. Měli jsme teambuildingy a vždy jsme se snažili, aby ten tým fungoval společně. A ano, ne vždy si budete s každým rozumět. Ne vždy souhlasíte s každým rozhodnutím. Ale snažili jsme se, aby ty spory neeskalovaly až na konec.

Redakce: *Je takové fungování přenositelné na jiný resort? Nebo je to dané vaší specifickou situací?*

Respondent: Myslím, že tmelit ten tým přenositelné je. Stejně tak trochu tlumit ambice těch lidí ve smyslu – ne je zadupávat, to tím nemyslím – ale opravdu jim říci: Jenom je tady potřeba vnímat, že je tu nějaká hierarchie. Ta funguje a nelze předpokládat, že se tato místa budou znova obsazovat. Ale co podle mě přenositelné není a bylo by to špatně – kdyby opravdu každý z kabinetu všude na resortech měl přístup k ministrovi. To je podle mě nepřenositelné a říkal jsem to i spoustě lidem. Říkal jsem: „Vy, kdybyste nastupovali do jiného kabinetu, jenom bacha, ať nelezete k tomu ministrovi do kanclu, protože to se prostě nedělá.“

Redakce: *Říkal jste, že na začátku dne koukáte na urgentní věci, které je potřeba řešit. Předpokládám ale, že někdy je těch urgencí více. Jak pak postupujete? Jak určujete pořadí?*

Respondent: Můj instinkt a instinkt lidí okolo. Typicky ty policy věci hodně řeším s kolegy, co vede oddělení poradců. A ten, když mi řekne: „Tohle fakt dva dny ještě počká, my jsme to s nimi řešili, oni nebyli schopni se minulý týden potkat. Takže když to posuneme o 48 hodin, tak v pořádku.“ Ale hodně instinktivně. A ve většině těchto případů u té evropské agendy se vám ty věci vrací. To znamená, když vám to na začátku trochu uteče, tak vy to ještě někde většinou zvládnete korigovat, když o tom problému od začátku víte. Obrovská nevýhoda té evropské agendy je, že vy přijдете do práce, čistíte maily, čistíte maily a říkáte si: „Dneska je to takové klidné.“ Pak se podíváte na některé věci a zjistíte, že za hodinu a půl nebo za dvě hodiny končí tichá procedura k nějakému stanovisku, které jsme dlouhodobě řešili a je tam nahraná na tu nejkratší lhůtu. A když jsem tohle vysvětloval kolegům, kteří dlouhodobě dělali meziresortní připomínková řízení v jiných kabinetech, oni to nemohli pochopit. Protože na meziresortní připomínkové řízení máte 20 dní. To znamená, když vám to prvních pět dní uteče, stále máte patnáct. Ano, ale tady máte v lepším případě dny, v horším případě jednotky hodin, kdy se tvoří to stanovisko. To, že předtím probíhá v těch resortních koordinačních skupinách – takových těch RKS – to pravdou je, ale některé ty resorty je jednoduše obcházejí. A vy je pak musíte chytit na té politické úrovni a zaseknout. A velmi často se vám může stát, že je sekáte instinktivně. A tím vlastně trochu zastavíte ten proces a teprve dohledáváte, zda to jde napravit. Takže nám se například někdy stalo, že jsme nedokázali v relativně krátkém čase najít opravdu tvrdé zdůvodnění. Tak jsme to zasekli na politickém stanovisku, a to tvrdé zdůvodnění jsme dodali o pár hodin později. Ale ten systém funguje tak, že pokud nikdo z resortů nepodá stanovisko v té lhůtě, v té takzvané tiché proceduře, tak je ten materiál schválen. Pak už se s tím hrozně špatně dělá. Byly tady spory, které vygradovaly i v jednáních samotných ministrů.

Redakce: *Když jste mluvil o spolupráci s ostatními resorty – můžete více popsat, jak to funguje? Máte blíž k těm, které mají stejné politické vedení?*

Respondent: Ano. My se jako ředitelé kabinetu vídáme. Naši ministři se vídají nejen na vládách, ale i na svých interních poradách. To znamená, že tam ta koordinace funguje. Funguje tam koordinace i v těch jednotlivých politikách. To znamená, my se sladujeme u těch důležitějších rozhodnutí i třeba v rámci meziresortu nebo právě tiché procedury k nějaké evropské záležitosti...

Redakce: *Jak se koordinujete, jak spolupracujete s ministerstvy?*

Respondent: Velkým problémem svým způsobem je, že my ty věci nikdy neřešíme napřímo s vrchním ředitelem, když cítíme, že to naše stanovisko je politické. U spousty agend to naše stanovisko bylo odborné. Typicky, když má naše náměstkyně připomínky k víceletému finančnímu rámci, tak ty více než politické jsou vlastně odborné. Takže tam se to řeší na úrovni náměstka nebo vrchního ředitele daného resortu. Ale pokud je politická připomínka, tak my opravdu jdeme přes ty kabinet. To znamená, že kontaktujeme kabinet, čekáme na nějakou odezvu, případně oslovíme ty úředníky, jestli nás propojí s kabinetem. Protože jednat na úrovni kabinet a ředitel sekce jiného resortu je zvláštní, protože vy jste politický a on ne. A ne vždycky máte stejnou sílu, se kterou vyjednáváte. Na druhou stranu častokrát se stalo, že nám napsali „vypořádání na úrovni vrchního ředitele“ a to jsem tady já, protože úroveň vrchního ředitele je úroveň řízení sekce, respektive odboru přímo pod ministrem, což tady jsem jenom já. Takže to bylo někdy zvláštní, že vypořádání bylo na úrovni vedoucího, pak byl ředitel odboru, což už jsem byl já, a pak bylo vrchního ředitele, což jsem byl zase já. Takže my jsme často říkali: „Půjde tam už náměstek rovnou, upozorníme vás na to.“ Protože my tam ten mezičlánek nemáme. Takže ta koordinace fungovala. Ale opravdu ty resorty, když samozřejmě chtějí, tak vás vždycky jako ministra bez portfeje vnímají jako slabší článek. To znamená, že třeba ta koordinace, ať už s ministerstvem vnitra nebo s ministerstvem průmyslu, byla v těch klíčových otázkách strašně důležitá. Protože jenom díky nim jsme dokázali tu pozici zatlačit někam, kde jsme si ji představovali, že by měla být.

Redakce: *Napadá vás, co dalšího by bylo vhodné zmínit, protože je to důležité z pohledu řízení a provádění státní správy?*

Respondent: Asi mi teď nic nenapadá. Myslím si, že pro vás bude důležité u těch rozhovorů s těmi jinými resorty – ne falešnými, jak nám to někdo říká – abyste tam opravdu navnímali, jakým způsobem funguje ta linka politického rozhodnutí a to, jakým způsobem se vykonává. A tam si myslím, že ty rozdíly opravdu uvidíte. Uvidíte, že celá řada těch kabinetů to má opravdu velmi dobře nastavené a potom je strašně laciná kritika, když vy říkáte: „Ministr si přivedl deset lidí.“ Říkám, je to poměrně hodně. Ale pak to tady vidíte. My jsme říkali, že s tímhle řídit resort bylo možné. Ale celá řada těch kabinetů jako ředitel kabinetu plus tři, čtyři a s tím řídit resorty je velmi složité. Říkal jsem: „Mít tohle na každém resortu, tak jde podle mě dobře řídit resort.“ Ale to většinou nemáte. A často to máte tak, že vy sice ten kabinet máte napsaný, že je tam těch lidí osmnáct, ale z toho máte dvanáct lidí protokol, organizační věci, sekretariát. A pak to česete a zjistíte, že si smíte přivést ředitele kabinetu plus třeba šest

lidí, což je stále ta lepší varianta. Ale velmi často zjistíte: „Hm, takže já mám dvě volná místa.“