

## **Přepis rozhovoru s respondentem: Martin Dvořák, bývalý ministr pro evropské záležitosti (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 ministerské funkce se zaměřením na stresové faktory, rozhodovací procesy a vliv politiky na soukromí. Text se zabývá kritérii pro obsazení politického postu, kde jsou zdůrazněny manažerské schopnosti a formulování vizí na úkor expertní znalosti agendy. V oblasti vnitřního řízení jsou popsány metody budování týmu, výběr spolupracovníků, důležitost loajality a technické aspekty organizace práce, včetně

struktury porad a využívání umělé inteligence. Dále jsou v textu popsány vztahy s dalšími státními institucemi a vymezení hranice mezi politickou a úřednickou úrovní řízení. Analyzovány jsou koaliční vztahy a mechanismy vládního rozhodování. Pozornost je věnována mediální prezentaci, správě sociálních sítí a komunikaci s novináři. Závěrečná část se věnuje procesu ukončení mandátu a předávání agendy.

## **Lifestyle část:**

**Redakce:** *Co podle vás lidé o pozici ministra nevědí, ale měli by?*

**Respondent:** Tak je to strašně vyčerpávající. Pak je to určitě – máme koaliční vlády – nějaký vnitrokoaliční konflikt, většinou o peníze, ale třeba i o nějakou hodnotovou věc. To asi není už jen ministerská věc, ale v politice se zkrátka velmi často rozhodujete mezi úplně špatnou a jen méně špatnou variantou. To je právě ten typ věcí, které člověka vysilují. Já si vždycky vzpomenu na knížete Schwarzenberga: „Člověk musí v politice spolknout občas tu ropuchu”. Myslím si, že spousta lidí má dojem, že ministr pouze chodí na recepcce a povídá si, ale ve skutečnosti je za tím obrovské množství práce: porady, mítinky, schůzky, vyjednávání. Jsou to hodiny a hodiny práce, který nejsou vidět – a pak i ty, které zvenčí vypadají, jako by tvořily jedinou náplň práce ministra.

**Redakce:** *Co máte na Vaší práci nejraději? Co Vás na ní baví?*

**Respondent:** Těžko hledat. Mě vždy na politice bavilo – to vždy říkám na besedách – jednat a komunikovat s lidmi. Takže samozřejmě, když je taková možnost, baví mě zejména debaty se studenty. Co mě baví a co mi přináší i radost, je situace, kdy máte nějaký problém, otázku, rozhodování nebo dilema, které vypadá téměř neřešitelné, a po dnech, či týdnech vyjednávání se nakonec podaří najít řešení. To je vždy velká radost. Na druhou stranu, ono to nakonec vždy nějak dopadne... Ale když se vám podaří něco dobře vyjednat a můžete si odškrtnout, že je hotovo, je to velmi uspokojujivý pocit – zvláště pro nás, ješitné chlapy.

**Redakce:** *Co na Vaší práci nemáte rád? Co Vás na ní nebaví?*

**Respondent:** Zřejmě to není úplně specifikum pro ministry, ale nebaví mě takové ty až „dětinské” naschvály – když Vám někdo něco slíbí a nesplní to, nebo víte, že to, co vám právě

říká, je čirá lež. On to ví, vy to víte, avšak má potřebu Vás vyzkoušet, jestli si toho nevšimnete. A vůbec, to vyhledávání konfliktů tam, kde nemusí být. Víím, že politika a diskuse vždy obsahují střet názorů, ale mně vadí, když si život zbytečně komplikujeme kvůli ideologickým nebo osobním zábránám, které nám brání udělat vstřícný krok.

**Redakce:** *Co je podle vás nejnáročnější? Je to vámi zmiňovaná nutnost být neustále v pozoru?*

**Respondent:** Určitě ano. Ten pocit, že jste veřejným majetkem – že [funkci] nikdy nemůžete odložit. Jednoduše nemůžete přestat být ministrem, když si jdete koupit chleba do obchodu. Všichni vás pak pozorují: “Hele, ministr tady chodí nakupovat chleba.” Ale to asi není to nejobtížnější. Větší problémy asi řeší slavní sportovci nebo popové hvězdy, na to si nějak zvyknete. Co je nejnáročnější? Myslím, že ten permanentní stres. Skutečně dnů, kdy jsem přišel do práce a říkal si: „Dneska mě nečeká žádná nepříjemná debata nebo věc k vyřešení“, tak těch bylo jako šafránu. Onen permanentní stres si myslím, že je nepříjemný a samozřejmě se střádá. To by zřejmě potvrdili doktoři. Hromadí se postupně – kapička ke kapičce – a může dojít k tomu, že se vše najednou sesype. Takže nekonečný a nikdy nekončící stres, před kterým není kam utéct, je asi ta největší zátěž.

**Redakce:** *Jaké vlastnosti – kromě odolnosti vůči stresu – by podle vás měl mít dobrý ministr?*

**Respondent:** Možná začnu tím, co si myslím, že není úplně nezbytně nutné. Nemyslím si, že by měl ministr nějakého resortu mít dokonalou znalost oné problematiky – například, že by ministr zdravotnictví musel být doktor a ministr obrany generál. Praxe ukazuje, že jsou lidé, kteří jsou velmi dobrými ministry na několika resortech zároveň. Podstatná je tedy schopnost řídit ten tým, být schopen formulovat si vize a politické cíle, protože to je práce politika. Administrativu pak řeší úředníci, ti ale musí dostat to zadání. Jako ministr je tedy potřeba být schopen formulovat zadání tak, aby úředníci věděli, co mají dělat a mohl vybudovat tým. Budovat tým je podle mě velmi důležitá schopnost, která ministrowi velmi usnadní jeho práci. Pokud budou lidé v té práci spokojeni a budou vědět, že to, na čem pracují, dává smysl, tak udělají mnohem více.

**Redakce:** *Za kým se chodíte poradit, když si nevíte rady, když nevíte, kam dál?*

**Respondent:** K Adamovi, k panu řediteli, kterého jsem si přivedl. Adam je taková moje vrba. Když nevím, tak jdu za ním, protože on na rozdíl ode mě perfektně ovládá všechny procedury a postupy, jak je to možné udělat. Pak se taky často radím s Vítkem Rakušanem a takovým mým mentálním guru na dálku je Petr Kolář, který byl mým šéfem velvyslancem ve Washingtonu. A vždy, když jsem nevěděl, co a jak – speciálně v diplomacii – tak jsem říkal: „Co by tak nyní asi udělal Petr.” Poté si to představím, a udělám to.

**Redakce:** *Litoval jste někdy toho, že jste přijal post ministr pro evropské záležitosti?*

**Respondent:** Asi nejtěžší bylo sdělit své ženě, že neplatí ta dohoda, že za rok skončím. Naopak, že budu ještě další 2 a půl roku ve vládě, a dokonce na ještě exponovanějším místě, i když samozřejmě náměstek na ministerstvu zahraničí taky nebyla úplně procházka růžovým sadem. To si myslím, byla největší challenge celé ministerské kariéry; jak vysvětlit mé ženě, že to, co jsem jí slíbil, nyní budeme muset na chvíli ještě odložit.

**Redakce:** *Takže v ten moment jste toho trochu litoval?*

**Respondent:** To já málokdy lituji. Většina věcí v mé profesionální kariéře se mi spíše přihodila, než že bych o ně cíleně usiloval. Takže vždy to tak na mě nějak „spadlo”. Takže to bych asi nenazval lítostí. A největší výzva byla ta, že jsem to musel své ženě říci přímo.

**Redakce:** *Jakou radu byste dal sám sobě v den nástupu do funkce? Po těch zkušenostech, které jste díky pozici ministra získal...*

**Respondent:** Ničeho se nebát. Nebát se mít názor a vizi. Já si myslím, že to je strašně potřeba i u ministra bez portfeje jako byl ten můj. Myslím si, že je dobré mít dvě, tři velká témata, protože víc jich v té práci nestihnete obsáhnout a mít ta dvě, za kterými si jednoduše důsledně půjdete a podle toho už si vybíráte tým, vybíráte agendu, vybíráte akce, na které půjdete a tak dále. Takže si myslím, že dobré je mít na začátku vytipované dvě, tři priority a tu agendu jednoduše shrnout před sebou.

## **Analytická část:**

**Redakce:** *Když jste přebíral ministerskou roli, jak jste definoval svou roli, jaké úkoly jste si vytyčil?*

**Respondent:** Přiznám se, že přestože jsem již předtím byl náměstkem na Ministerstvu zahraničních věcí, celá moje předcházející diplomatická kariéra se odehrávala mimo Evropskou unii. Sloužil jsem v Kosovu, Iráku, Americe, Kuvajtu a Kataru. Evropskou unii jsem vždy vnímal tak, že je skvělé, že v ní jsme, ale s její agendou mě raději neobtěžujte – přišlo mi to složité a „kafkovskému zámku“ jsem nerozuměl. To jsem se stihl alespoň trochu doučit během působení v Černínském paláci.

Nicméně, když jsem sem nastupoval, uvědomoval jsem si své handicap a nedostatky. Musel jsem agendu dostudovat. S kolegou Adamem jsme si po první poradě říkali: „Hele, rozuměl jsi jim?“ Vůbec jsme nevěděli, o čem ti lidé mluví, což bylo strašné, ale snad jsme se to naučili rychle. Věděl jsem velmi dobře, že nejčastější útoky na tuto pozici budou typu: „Proč tady vůbec jste?“. Mou hlavní úlohou tedy bylo obhájit smysl existence tohoto ministerstva, což byl pro opozici snadný terč. I pro mě samotného bylo zejména z počátku docela obtížné sám sobě a tím pádem i uvěřitelně veřejnosti sdělit, k čemu je toto ministerstvo dobré, když se jeho existence v minulosti střídavě rušila a obnovovala. Na jedné z prvních porad jsem zdůrazňoval, že budeme pod neustálým drobnohledem ohledně smysluplnosti naší práce. To byla jedna z největších úloh, které jsem si vytyčil.

**Redakce:** *Jak jste formoval svůj tým? Jak jste si vybíral lidi, kteří s vámi měli spolupracovat?*

**Respondent:** Něco málo jsem zde zdědil po kolegovi Bekovi, tým není velký, má asi 12 lidí. Dva nebo tři nejbližší spolupracovníky, včetně ředitele kabinetu, jsem si přivedl z Černína. S panem ředitelem jsme pak začali tým budovat v podstatě znovu, což není jednoduché, když nastupujete do pozice, o které víte, že bude trvat zhruba dva až dva a půl roku.

Nabírali jsme studenty těsně před dokončením studia, pro které to bylo zajímavé do životopisu. Naše možnosti byly limitované, protože zkušeným odborníkům se na tak krátkou dobu práce na vládě nabízí těžko – ti už spíše hledají stabilitu do penze. Klíčovým kritériem pro mě byla schopnost kreativního myšlení. Mám rád kolegy, kterým nemusím zadávat každý krok, ale kteří nad prací přemýšlejí, přicházejí s vlastními nápady a vidí několik kroků dopředu. Snažil jsem se lidi při pohovorech i trochu provokovat, abych zjistil, zda z nich vypadne nějaká inovativní myšlenka.

**Redakce:** *Jak jste nastavoval agendu toho týmu? Jak jste rozhodoval, kdo bude řešit co?*

**Respondent:** Agenda nás často dohání sama. Každé úterý zasedá Výbor pro Evropskou unii, kde se řeší konflikty mezi resorty nebo českou a evropskou pozicí. Potřebovali jsme někoho na plný úvazek, kdo by sledoval veškerou vládní agendu, abych byl na zasedání vlády vždy připraven. Kolegyně Anička chystala i parlamentní agendu – musela vědět, kdy se hlasuje a kde musím zastoupit kolegy. Měl jsem analytický tým, který připravoval podklady pro nejrůznější vystoupení mimo čistě evropskou agendu. Evropskou agendu kompletně připravuje sekce pro evropské záležitosti a tým pod vedením mé náměstkyně Pavlíny, která je největší odbornicí na Brusel. Ostatní lidé v týmu si dělili podklady pro panely, kulaté stoly či setkání s velvyslanci. Trochu své kolegy podezírám, že jim dnes s touto prací hodně pomáhá umělá inteligence, se kterou si také občas povídám a pomáhá mi. Celý můj tým se rozhodně nenudil a měl práce dostatek.

**Redakce:** *Radil jste se s někým o tom nastavení?*

**Respondent:** Většinu tohoto rozhodování jsem ponechal svému řediteli kabinetu Adamovi. Ten vedl přípravné rozhovory, rozděloval práci a rozhodoval, kdo se ujme které agendy. Některé role byly fixní, například pro vztahy s Evropským parlamentem, Komisí nebo českým parlamentem, a ostatní ad hoc agendy řešil právě Adam.

**Redakce:** *Už jste zmínil, že oceňujete kreativitu. Je ještě nějaká další vlastnost, kterou u lidí ve vašem pracovním týmu vyžadujete nebo jste rád, pokud ji mají?*

**Respondent:** Jsem opravdu rád, když mi někdo dokáže říct: „Hele, šéfe,“ nebo „Martine, tohle nebude fungovat,“ nebo „tohle je hloupost“. Cení si upřímnosti, přestože v hierarchii není nošení nepříjemných zpráv vždy populární. Snažil jsem se od začátku zdůrazňovat, že své lidi nemám k tomu, aby mi říkali, jak jsem skvělý, ale aby mě upozornili na to, v čem skvělý nejsem. Kromě kreativity je tedy důležitá i míra odvahy a schopnost sdělit kritiku diplomatically, aby mě to nepopudilo. Zakládal jsem si na tom, aby se podřízení nebáli říct, že je něco špatně.

**Redakce:** *Stalo se vám někdy, že jste nebyl spokojený s prací vašich kolegů a musel to s nimi nějakým způsobem řešit?*

**Respondent:** Občas se to stává, ale je to spíše výjimka způsobená únavou nebo nepozorností. Asi dvakrát se stalo, že něco v agendě „zahaprovalo“. Pamatuji si, že během vystoupení na irské ambasádě jsme museli rychle nechat AI napsat řeč, protože jsme už měli jet. Tím, že jsme si lidi vybírali sami, jsme dbali na to, aby byli spolehliví, pracovití a loajální k výsledku. Důvodů k výtkám nebylo více než v běžném provozu, chyby dělá každý.

**Redakce:** *Jak vypadá práce Vašeho týmu v praxi? Vyžadujete nějaké pravidelné porady, setkání nebo chodíte prostě ad hoc za těmi, se kterými potřebujete mluvit?*

**Respondent:** Do každé kanceláře jsem párkrát vlezl, abych to viděl vůbec, a také to považuji za nějaký druh slušnosti nebo právě té komunikační dovednosti nebo strategie. Pravidelně máme týdenní porady celého týmu. K tomu jsme pořádali teambuildingy, jezdili jsme občas ven na víkendy a naši oblíbenou teambuildingovou aktivitou byly pub-quizy. Dokonce jsme se sestavili do dvou týmů a pak jsme soupeřili mezi sebou. Myslím si – zase, to byste se měla zeptat jich, ale já mám pocit – že jsme tady měli a máme ještě stále, sice zmenšující se, ale pořád velmi dobrou partu a že vlastně i na těch teambuildingách se to poznalo. Já jsem měl hroznou radost, když jsem viděl nebo jsem měl pocit, že vidím, že oni jsou spolu rádi. Protože si myslím, že když už člověk chodí do práce, tak ho to tam má těšit a ne ubíjet.

**Redakce:** *Můžete popsat, jak vypadají ty velké porady, které máte jednou týdně?*

**Respondent:** Určitě, snadno. První bod každé porady je informace šéfa nebo představitele Sekce pro evropské záležitosti, který probere všechno, co nás čeká na nejbližším Výboru pro Evropskou unii. Jestli jsou tam konflikty, v čem jsou, v čem nejsou, co se nás týká a co ne. Pak probereme agendu vlády na příští den. Ve středu je vláda, tak si probereme, jestli tam je něco, čím se musíme explicitně zabývat, nebo jestli jsou to věci, kterým spíš jenom budeme kolegům přizvukovat. Potom je krátká informace o minulém týdnu či nadcházejícím týdnu v Evropské komisi a v Evropském parlamentu. Pak je okénko mediální, kde se probere, co jsme stihli nebo nestihli a co nás čeká. A pak už je většinou „Any other business“, kde dostanou často slovo náměstci. Moje formální náměstkyně Klára Laurenčíková pro lidská práva přijde jenom někdy. Pan náměstek Dub, jehož portfolio jsou byznysové vztahy, evropské normy a vztah k českému byznysu. A Pavlína Žáková, která je původem bruselská byrokratka, ta nám zase je schopná ke spoustě agend říci detaily, jaká by měla být česká pozice a s kým je potřeba jednat. A pak jsou samozřejmě další nahodilé věci. Jeden rok byla pevnou součástí

informace o akcích k 20. výročí vstupu do EU, protože jsme to tady odsud koordinovali – 200 akcí. Bylo dobré vědět, kde se mám objevit a kde mám co říct.

**Redakce:** *Měl jste pocit, že máte kolem sebe dostatek lidí? Že ten tým je dostatečně velký na to, aby dokázal plnit svou práci?*

**Respondent:** Nemyslím si, že se tady úplně mohli povalovat, ale taky si nemyslím, že by tady chudáci museli zběžně sedět do půlnoci. Mám pocit, že to docela akorát vycházelo. Nemám 100% přehled, jestli jsou náhodou půl hodiny venku na cigáro, to nehlídám, ale myslím si, že tady měli dost práce. Myslím si to mimo jiné proto, že jsme tu měli docela hodně stážistů a stážistek a všichni, když odcházeli, říkali, že to bylo užitečné. Že na mnoha stážích jenom zakládají kopíraky nebo likvidují staré papíry a tady si opravdu čuchli ke spoustě agend, šli z kanceláře do kanceláře a nahlédli, že to není jen úplně jednoduchá věc.

**Redakce:** *Vaše pozice je specifická tím, že jste ministrem bez portfeje. Na Úřadu vlády ale funguje evropská sekce – jak probíhala komunikace mezi vámi a tou sekcí?*

**Respondent:** Doufám, že i oni si myslí, že dobře. Trošku organizační nebo logistický problém byl zejména zpočátku, protože například i pan předseda vlády se domníval, že mi ta sekce podléhá. Já jsem říkal: „Ne, Petře, to je tvoje sekce.“. Například zmíněná Klára, když se stala zmocněnkyní pro lidská práva, stala se automaticky šéfkou té sekce pro lidská práva. Stejně tak ministr pro vědu a výzkum začne automaticky předsedat té příslušné sekci, stejně tak Legislativní rada vlády. To byli ministři bez portfeje, kteří měli rovnou už to svoje těleso. Já ho neměl – proč, o tom nechci spekulovat, ale prostě já jsem se nestal formálně šéfem nebo řídícím té sekce. Proto jsme se tady sešli vždycky v úterý a pak jsme samozřejmě komunikovali přes týden a ta jejich kapacita je k nenahrazení. Ta komunikace podle mě byla v pohodě. Ze začátku jsme si museli s tehdejším panem ředitelem trošku vykolíkovat hřiště. Snažil jsem se mu vysvětlit, co je úřednická práce a co je politická práce. Ale myslím, že jsme si to vyříkali. Stejně tak jsme si docela rychle a snadno vyříkali i vztahy s Černínem, speciálně s evropskou sekcí, protože tam byli všichni kamarádi. 20 let jsem tam pracoval, takže jsme na sebe neměli potřebu útočit. Teď to velmi zjednoduším a řekněme modelově – Černín je v některých věcech konzervativnější, opatrnější, diplomatictější. Já jsem zase spíš připraven vždycky tasit a rovnou jít do boje, takže tam bylo potřeba najít společnou pozici, protože nebylo by nic hloupějšího, než abychom v Bruselu každý říkali něco jiného.

**Redakce:** *Jak jste nastavoval hranici mezi politickou a úřednickou rovinou? Docházelo tam někdy ke třenicím?*

**Respondent:** Ti úředníci nepochybně všichni mají trošku tendenci, aby ta politická linie šla tudy, kudy chtějí oni, protože oni to připravují, oni to odpracují a mají na to nějaký názor. To je úplně legitimní, ale musí se naučit, že když politik řekne, že naše pozice bude ostrá a budeme se vymezovat, tak ten úředník mi tam nemůže do podkladu napsat, že v podstatě souhlasíme. Čili to zadání je jasné. Určitě si do těch mandátů potom podstrčí „wording“ takový, aby byl trošku blíž jejich pohledu, než třeba pokud by ten můj byl příliš asertivní. Ale ta pozice je celkem jasná – my to chceme takhle a vy to teď zpracujte do podkladu. A když tu pozici nemají tak vyhraněnou, tak to budou těmi slovíčky hladit a pak je na mě, abych řekl: „Ne, to je ještě pořád málo, přidejte tlak, že tohle je pro nás redline.“. A to je politické rozhodnutí, které oni musí respektovat.

**Redakce:** *Jak jste řešil komunikaci s veřejností a s médii? Měl jste na to v týmu lidi nebo jste si to spíše řešil sám?*

**Respondent:** Podědil jsem tiskovou mluvčí, nebo ona možná nebyla tisková mluvčí, nevím přesně, jak to bylo. Byla tady jedna mediální síla, pak jsme přijali „síťáčku“, protože bez sítí dnes nemůžete existovat. Ta dělala opravdu veškeré ty jednotlivé sítě, asi pět profilů spravovala, které jsme krmili fotkami a textem. Postupně jsme si vypracovali takovou míru důvěry, že jsem věřil, že to napíše skoro tak, jako bych to řekl já. Všechny tweety, aspoň co se pamatuji, prošly mýma rukama k odsouhlasení. Co se týče médií, tak naše kolegyně tady už v době, kdy jsme nastoupili, měla vybudovanou síť lidí, s kterými uměla komunikovat. Oceňoval jsem, že byla dobrá už když jsem nastoupil, a za ty dva roky se ještě vypracovala. Udělali jsme si systém piv nebo večerů v hospodě s novináři, kde jsem byl výrazně otevřenější než na tiskovkách. Za každé mediální vystoupení delší, než dvě minuty jich mám skoro 300 za dva a půl roku. Přijde mi, že jsem se docela snažil, a je to samozřejmě její zásluha. Politik, který není vidět, zkrátka není úplně dobrý. Viděli jsme to na příběhu paní ministryně Langšádlové, kterou vystřídal pan Ženíšek – Langšádlová měla málo lajků a nemám pocit, že to pan Ženíšek nějak zásadně zlepšil. Je to skutečně hodně o tom, jestli je ten tým schopen ministra prodat, nabídnout a poskytnout k dispozici. A také to záleží na tom, jestli ten ministr chce nebo nechce. Jsou ministři, kteří se moc ukazovat nechtějí, ale já jsem ješitný exhibicionista, se mnou to jde.

**Redakce:** *Naplnila se Vaše očekávání z ministerské funkce?*

**Respondent:** Nenaplnilo se to, co jsem od začátku považoval za největší výzvu – přesvědčit dostatečně velké množství veřejnosti, že to ministerstvo dává smysl. Naproti tomu se ze mě úplně nečekaně stal ministr pro hádání se s pitomci v médiích. To jsem zjistil z odezvy veřejnosti, že to, co na mě nejvíc oceňuje, aspoň ta naše bublina, je to, že jsem schopen razantně formulovat témata při střetu s opozicí. Očekávání přesvědčit veřejnost, že ten ministr je potřeba, se asi úplně nepodařilo. A pak moje ambice byla promovat Evropskou unii co nejvíc a co nejlépe vysvětlovat, jak to funguje, proč to není RVHP a proč to není proti našim národním zájmům. Tam jsem trochu donkichotsky bojoval s větrným mlýnem ruské propagandy a euroskeptickým narativem s klausovským *backingem*, který je tu strašně silný. Pokud Evropa moc neztratila ze svého půvabu v očích veřejnosti, tak jsem to vlastně udělal dobře, ale čekal bych to býval lepší. A také se tu vylíhlo téma eura, kde jsem si myslel, že budeme dnes dál a bohužel koaliční realita byla proti.

**Redakce:** *Můžete popsat postup, schéma, jak to vypadalo, když jste chtěl prosadit nějakou svou agendu například na vládě nebo v parlamentu?*

**Respondent:** Můj jediný legislativní zásek je zákon o významném dni 1. května jako dnes vstupu do EU, což pan ředitel hodně odpracoval. Nebyla to nějaká zásadní velká bitva, v parlamentu jsme prošli jako nůž máslem a tam byl dobrý ten precedent, že už bylo NATO. Těžko by se zdůvodňovalo, proč vstup do NATO je významným dnem a vstup do EU není. Vždycky, když uvidím kalendář a bude tam významný den, tak si řeknu: „To jsem udělal já!“. A naopak, co se nepodařilo, bylo paritní zastoupení žen v kvótovaných společnostech. Přestože jsem sám trochu nepřítel kvót a nemyslím si, že je to ta správná cesta, je to evropská směrnice, kterou jsme měli schválit. Dvakrát mě s tím vyhnali z parlamentu a už se to pak nestihlo. Nebyl to úplně problém opozice, ale spíš naší vnitřní situace v koalici. To, že se euro neposunulo nikam, mě mrzí, a zase to byl vnitřní problém vládní koalice. Tento marný boj s větrným mlýnem mi trochu bral sílu.

**Redakce:** *A procesně to bylo tedy tak, že jste řekl na poradě, že prostě chcete zákon o 1. květnu a pak už jste to nechal na kolezích, aby to vymysleli a prosadili?*

**Respondent:** V podstatě takhle nějak to bylo, že jsme se s Adamem o tom bavili, že by to bylo fajn a pak jsme řekli: „Tak jo, jdeme do toho.“. Já jsem to samozřejmě nepsal, to musejí být legislativci. Adam a tým mi pak vždycky napsali, co mám v parlamentu říkat.

**Redakce:** *Evropská agenda se rozprostírá napříč ministerstvy. Jak jste řešil komunikaci s těmi ostatními resorty?*

**Respondent:** Na to máme Výbor pro Evropskou unii, kde se sejde 17 resortů a vládní agentury. Z 99,5 % jsou ty pozice už předjednané přes systém DAP (Digitální agenda předsednictví). Ostatní resorty v tiché proceduře mohou napsat, jestli je to OK, nebo jestli tam vidí problém. Když proběhne bez konfliktu, je to dobré, když ne, musí se o tom jednat. Právě na tom úterním sezení někdo z příslušného resortu odříká, v čem je či není problém, a tím se to schválí. Kromě toho probíhají telefonáty a e-maily, kde se slovíčka ladí. Nejčastějším „troublemakerem“ jsou finance, ty mají názor skoro na všechno a konflikty jsou skoro vždycky s nimi. Také jsou nejvypjatější vazby mezi ministerstvem průmyslu a ministerstvem životního prostředí a zase životní prostředí versus finance, například o výnosy z povolenek. To byla obtížná vyjednávání o každé slovíčko. A pak je tu linka, kdy se úředníci dohodnou a ministři to pak vidí jinak. Párkrát se stalo, že situace byla neřešitelná, a musel jsem zavolat ministrovi: „Víš vůbec, o co jde?“ a on říkal: „Ne, to já nevím.“. Pak se ukáže, že ti ministři o té válce mezi úředníky ani nevěděli.

**Redakce:** *Jak rozlišujete, co řešíte vy osobně a co je třeba delegovat na ostatní z vašeho týmu?*

**Respondent:** Já delegovat umím a snažím se delegovat úplně všechno. Ale ta hierarchie funguje: ministr–ministr, náměstek–náměstek. Trochu lépe se vám jedná s ministrem z vlastní nebo spřátelené partaje, kde jste neměli konflikt. Stane se, že emoce bouchnou a pak už se špatně vrací k tomu, že potřebujete „favor“ od toho druhého. Do profesionality se pak promítají ty osobní věci, což nikdy není dobře, a člověk se musí naučit tohle hodit za hlavu.

**Redakce:** *Jak vám při prosazování vašich priorit pomáhala příslušnost k politické straně?*

**Respondent:** Pomáhá určitě. STAN byl minoritní, juniorní partner, věděli jsme, že sami si neprosadíme vůbec nic a akorát můžeme trošku „zlobit“. Pokud bychom chtěli něco na sílu protlačit navzdory výsledkům jednání, bylo by potřeba sehnat další partnery. Piráti byli první

na ráně, tam to šlo docela dobře, pak nám „zmizeli“ a naše pozice byla ještě složitější. SPOLU drželo víc a víc pohromadě a ti „malí prekové“ už neměli moc sílu něco hrát. Pak už bylo jasno, že většina hlasování bude 11 ku 5. Ale jak jsem říkal, někdy s kolegy máte lepší osobní vztah, chemii. S Petrem Hladíkem jsem věděl, že bych se na ledasčem dohodl i v rozporu se stranickým kolegou. Ale když přijde na lámání chleba, hlasuje se většinou v blocích docela pevně. Zažili jsme však i těsná hlasování jako 10 ku 9 nebo 9 ku 8, ale těžko bych si vzpomněl na situaci, kdy jsme vyhráli.

**Redakce:** *Jak důležité jsou pro vaši práci mezilidské vztahy? Ať už v rámci týmu nebo při kontaktu s ostatními resorty?*

**Respondent:** Je to strašně důležité. Učil jsem se to už v diplomacii, kde máte pocit, že všechny ty recepce a večírky jsou k ničemu, a pak najednou zjistíte, že si tam najdete ty své „like-minded“ lidi, kterým pak prostě zavoláte: „Hele, pojď na kafe, potřebuji s tebou probrat tohle.“. A funguje to. A pak jsou lidi, se kterými si lidsky či politicky tak nesesednete, že víte, že mu můžete volat jak chcete a komunikace s ním může být až kontraproduktivní. Osobně se propracovávám k tomu, že „polykání ropuch“ a schopnost sejít se prakticky s kýmkoliv je nesmírně důležité. Vytváření té přátelské sítě a podhoubí je skoro základ, na kterém pak můžete politický úspěch vybudovat.

**Redakce:** *Jak pro výkon ministerské funkce byla důležitá zkušenost s náměstkováním na ministerstvu zahraničí? Jak je zkrátka důležité mít zkušenost ze státní správy?*

**Respondent:** Mělo to počátek už v roli velvyslance, je to stejný model – máte síť potenciálních partnerů a s těmi začnete budovat vazby. Proto se v diplomacii dělá „courtesy kolečko“, aby si člověk u spřátelených zemí řekl: „Hele, já jsem Franta, tady je moje číslo,“ a tím ta chemie začíná. Stejně tak, když se stanete náměstkem, začnete si budovat síť lidí, se kterými víte, že můžete jednat při hledání společné platformy. Snažím se být opatrný u kontaktů s byznysem, které jsou trošku toxické, aby člověk nepřestal sloužit státu. Ale setkávání u kávy, oběda či na společenských akcích je pro vytváření vazeb klíčové, protože komunita je uzavřená a chemie mezi lidmi hraje velkou roli.

**Redakce:** *Co si z té funkce odnášíte za lekce?*

**Respondent:** To „polykání ropuch“ už jsem říkal. Široká koalice od prava doleva přináší nutnost dennodenních kompromisů, skoro nikdy jsme nevyhráli a vždycky znova jsem se musel sám sebe přesvědčit, že má smysl tu koalici držet pohromadě. Poučení z toho je, že si musíte udělat hierarchii, žebříček, co je důležité. Pro mě bylo důležité ne být ministrem, ale držet pohromadě ty síly, které drží stejnou linku v otázkách Ukrajiny, Ruska, Číny a našeho mezinárodního ukotvení. Tato témata jsem považoval za důležitější než jízdenky na tramvaj. Musíte si stanovit priority a vědět, co všechno jste schopni obětovat tomu, aby ty hlavní zůstaly naživu. Musíte si umět srovnat v hlavě, co je opravdu tak důležité, že tomu to ostatní obětujete.

**Redakce:** *Ty priority vycházejí z čeho? Z vašeho vnitřního přesvědčení?*

**Respondent:** Z mého osobního přesvědčení i z toho, k čemu patřím politicky – ve STAN ty priority máme stejně. I když máme v programu komunální témata jako vodovody či školky, v té periodě musely být prioritou NATO, EU, svoboda a demokracie. To nám trochu škodí u našich starostů, kteří potřebují řešit opravy silnic. Nevím, jestli se nám podařilo jim předat sdělení, že bylo potřeba to držet pohromadě takhle, a ani v komunálních věcech nevím, jestli bychom našli lepší spojení.

**Redakce:** *Co byste poradil začínajícímu ministrovi, ať už je to kdokoliv?*

**Respondent:** Aby byl dobře připravený, a hlavně musí mít hodně pevnou politickou pozici. Musí vědět, kdo se za něj postaví v případě konfliktu, a musí vědět, které konflikty stojí za to i prohrát. Mnohem důležitější je vždy hledat konciliantní cestu. Snaha se domluvit a hledat nejmenší nebo nejvyšší společný jmenovatel je neefektivnější výbava pro každého politika.

**Redakce:** *Chtěl byste ještě něco doplnit k té ministerské funkci? Co jsme třeba neprobrali, ale podle vás je to důležité pro fungování státu?*

**Respondent:** Aktuálně prožívám tu periodu, která je velmi nekomfortní, protože nevíme dokdy v úřadu budeme. Od teď se strašně špatně dělá jakékoliv rozhodnutí včetně cest, protože člověk ztrácí perspektivu a musí se s tím smířit. Teď mě to trochu trápí a už bych potřeboval vědět, že agendu předáváme k určitému datu.

**Redakce:** *V nové vládě ministr pro evropské záležitosti nebude. Jak se vlastně ta vaše práce „zakonzervuje“, uzavře?*

**Respondent:** Sám nevím, komu budu agendu předávat, tak jsem řekl, že dám klíče pod rohožku a půjdu. Prožívám to docela osobně, protože mě ten tým postupně opouští, už v létě jsem jim řekl, ať naskočí do jiného vlaku. Předání agendy zatím není určeno. Já to asi předávat nebudu, než fyzicky všechny tužky a počítače, a pak opravdu odevzdám klíče a půjdu. Představa, že bych to předával Andreji Babišovi, je nereálná. Mrzí mě, že nebudu mít komu předat ty bazální zkušenosti o tom, co funguje neformálně a v čem je rozdíl mezi formálním a neformálním jednáním. Paní vedoucí úřadu to asi zajímat nebude.