

Přepis rozhovoru s respondentem: Adam Čejka, bývalý ředitel kabinetu ministra pro místní rozvoj Petra Kulhánka (říjen 2024 – prosinec 2025)

(datum rozhovoru: 1. 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 Adamem Čejkou přináší detailní pohled na fungování kabinetu ministra pro místní rozvoj a jeho každodenní operativu. Čejka popisuje strukturu kabinetu, roli sekretariátu, protokolu a poradců, stejně jako praktické dělení práce mezi kabinetem a ministrem. Analytická část se zaměřuje především na překonávání počáteční nedůvěry mezi

politickou a úřednickou úrovní, nastavování přímé komunikační linky a obnovu spolupráce po náročném střídání vedení. Rozhovor dále rozpracovává rozhodovací procesy na ministerstvu, fungování porad vedení, autonomii vrchních ředitelů a hranici mezi odborným doporučením a politickým rozhodnutím. Bývalý ředitel kabinetu otevírá i téma střetů právních výkladů, loajality úředníků a situací, kdy úřední aparát nereflektuje politické zadání. V závěru se věnuje systemizaci úřadu, posilování IT kapacit, limitům odměňování ve státní službě a významné roli státní tajemnice jako koordinátorky vnitřního chodu ministerstva.

Lifestyle část:

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

Respondent: Ono je to asi specifické, respektive různé resort od resortu. Tak jak jsem se bavil i se svými protějšky, tak i to nastavení v té struktuře bývá trošku jiné, ale pokud budu mluvit konkrétně za naše ministerstvo, tak rolí kabinetu je zajišťovat veškerý servis ministři nebo ministryni. Cokoliv, co v souvislosti se svou prací potřebuje, od vedení kalendáře přes zajištění dopravy na zahraniční cesty až po přípravu všech podkladů, odborných dokumentů a tak dále. To znamená kompletní servis k výkonu jeho funkce.

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

Respondent: Musím říci, že mě baví práce s lidmi a řízení lidí, obzvlášť pak práce s lidmi, se kterými si i lidsky rozumím. Baví mě obsáhnutí objemu práce, kterou bych sám nikdy nedokázal, ale když se to všechno šikovně poskládá dohromady a funguje to, tak to mě na tom baví asi nejvíce.

Redakce: *Co Vás naopak nebaví? Co rád nemáte?*

Respondent: Co rád nemám? Nemám rád, když lidé nespolupracují, což tedy nemůžu říci, že by se týkalo vyloženě členů kabinetu, to ne. Ale občas se s tím člověk setká, že ne vždy ta spolupráce funguje úplně na sto procent.

Redakce: *Co je podle Vás nejnáročnější na práci ředitele kabinetu ministra?*

Respondent: Myslím, že nejnáročnější je mít přehled o všem, co se děje a udržovat si přehled o každém jednotlivém úkolu, který pod sebou máme. Hlídat si termíny, že se věci plní tak, jak se mají plnit a kdy se mají plnit, a koordinovat práci mnoha lidí tak, aby byl výsledek co nejlepší.

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

Respondent: Myslím si, že musí být dobrým manažerem, musí umět dobře řídit lidi a klíčové je dobře komunikovat s lidmi. Protože člověk může být sebechytřejší a sebeschopnější v nějakém tématu či oblasti, ale pokud se neumí dohodnout s lidmi na tom, co od nich potřebuje, a správně si ty věci vykomunikovat, tak se příliš daleko nedostane.

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

Respondent: Asi to, že v této roli nemohu očekávat, že každý výstup práce týmu bude takový, jako kdybych si ho zpracovával já sám. To znamená spokojit se s tím, že když deleguji nějaký úkol, nebude to vždy na 110 procent, jak já bych si představoval, ale pokud to bude na 90 procent, tak je to úplně v pohodě.

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

Respondent: Nejčastěji asi za svou partnerkou a potom i za samotným ministrem. Máme spolu velmi dobrý vztah, kde nic není problém. S čímkoliv můžu kdykoliv přijít a poradit se a toho si velmi vážím.

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

Respondent: To bych asi neřekl. Musím říci, že ten první měsíc nebo šest týdnů po nástupu bylo velmi náročné časově i fyzicky, ale nelitoval jsem; naopak si myslím, že to byla skvělá příležitost a jsem za ni velmi vděčný.

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

Co bych si poradil... zejména se z toho nezbláznit. Je to práce s nějakým významem, ne úplně nedůležitá práce, ale člověk si z toho jednoduše nesmí dělat příliš velkou hlavu.

Analytická část:

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

Respondent: Každý resort má toto nastavení poněkud odlišné; budu hovořit za ten náš. Odbor kabinetu tvoří tři oddělení: sekretariát, oddělení protokolu a oddělení poradců. Již z těchto názvů lze odvodit, co každé oddělení vykonává. Sekretariát zajišťuje každodenní chod kanceláře ministra. Oddělení poradců je týmem odborníků na konkrétní témata, kteří zpracovávají veškeré podklady a jsou přítomni na schůzkách pana ministra jako odborná podpora. Protokol pak zajišťuje logistiku při výjezdech po republice i při zahraničních cestách; rovněž v případech, kdy se organizuje jakákoliv akce, například zde na ministerstvu, jako je předávání cen a tak dále. O toto vše se stará.

Redakce: *Kolik to je celkem zhruba lidí?*

Respondent: Aktuálně je to přibližně nějakých 15-16 lidí.

Redakce: *Odkud ti lidé pochází? Byli z předchozího vedení nebo jste přibírali nové lidi do kabinetu? Jak se to formovalo?*

Respondent: Když jsme sem nastupovali, byla situace dosti specifická, a to v souvislosti s poměrně dramatickým odchodem Ivana Bartoše i části jeho týmu. Vzhledem k tomu, že se uvolnilo několik míst, bylo zapotřebí nalézt nové spolupracovníky. V tomto ohledu jsem primárně hledal mezi lidmi, které ideálně znám osobně delší dobu, se kterými jsem například již v minulosti spolupracoval a u nichž jsem věděl, že s nimi budu schopen fungovat dle svých představ. Část týmu však zůstala; tito pracovníci v původním složení přežili napříč několika vedeními ministerstva. Typickým příkladem je oddělení protokolu. Je zkrátka nezbytné rozlišovat mezi tím, zda se jedná o osoby spíše politické, či o úředníky, kteří zajišťují chod kabinetu po praktické stránce.

Redakce: *Když se podíváme na vedení ministerstva – kabinet, náměstci, státní tajemnice – jak si mezi sebe rozdělujete úkoly?*

Respondent: Jednak je to nastavení dané agendami jednotlivých sekcí, tedy agendami jednotlivých útvarů pod vrchními řediteli. Základním výchozím bodem je porada vedení, která se koná každý týden, kde si celé vedení ministerstva ujasňuje, co se aktuálně děje, co se řeší, o čem je potřeba rozhodnout a jaké další kroky bude nutné v dohledné době podniknout. Od toho se následně odvíjí práce všech dalších lidí. Ať už to jsou vrchní ředitelé, kteří mají svou agendu danou, nebo náměstci, kteří jsou také určitým způsobem vyprofilovaní, vždy je to následně o spolupráci konkrétních lidí.

Redakce: *Říkal jste, že Vaší hlavní náplní je poskytování servisu pro pana ministra. Jak rozlišujete, co děláte Vy a co už musí dělat přímo ministr? Jak probíhá sladování práce a úkolů mezi Vámi dvěma?*

Respondent: V počátcích to bylo o tom, že jsme si skutečně říkali: „Ano, toto je potřeba udělat, to zajistíš ty, nebo toto udělá ministr,“ a podobně. Nyní je to již víceméně intuitivní a záleží na konkrétním případě. Co se týče například přípravy různých schůzek, není neobvyklé, že je na mně předjednat určité záležitosti k finálnímu jednání, kterého se účastní ministr; ten se pak již nemusí zatěžovat provozními drobnostmi či věcmi, jež jsou pod jeho „rozlišovací schopností“. Nebo naopak z určité schůzky vzejdou úkoly, které je zapotřebí dále rozpracovat, což je následně opět úkol pro mě, potažmo pro mé kolegy, se kterými tuto agendu dále řešíme.

Redakce: *Jak probíhají porady vedení ministerstva? Kdo je řídí, kdo je moderuje?*

Respondent: Porady vede pan ministr a zpravidla probíhají tak, že jednotlivé sekce – respektive jejich vrchní ředitelé a ředitelky – dostávají postupně slovo. Je na nich, jaká témata na poradu přinesou, co potřebují vyřešit nebo v čem potřebují rozhodnutí. Takto se všichni postupně vystřídají a probere se, co je potřeba. Někdy z toho vznikají i poměrně zajímavé diskuse napříč jednotlivými sekcemi. V momentě, kdy je tato část vyčerpána, přicházejí na řadu témata, která si přinese sám pan ministr. Jejich počet závisí na konkrétním týdnu – někdy je jich hodně, jindy méně. To je v zásadě vše.

Redakce: *Tento systém jste nastavovali Vy s Vaším příchodem na ministerstvo, nebo jste jej zdědili od předchůdců?*

Respondent: Obecně, dle mých informací, byl onen formát částečně podobný, byť byla tehdejší porada vedení personálně širší. My jsme zůstali u modelu, kdy jsou účastníky porady vedení pouze náměstci a vrchní ředitelé, doplnění o ředitele odboru komunikace jakožto klíčovou osobu pro vnější vztahy, případně o další osoby ad hoc, vyžaduje-li to konkrétní téma. Co se týče formátu, kdy ministr vede poradu strukturovaně, domnívám se, že tento styl vyplynul ze zkušeností současného pana ministra, který obdobným způsobem řídil porady již v době, kdy působil jako hejtmán Karlovarského kraje. Nedomnívám se tedy, že by to dříve fungovalo zcela tímto způsobem, alespoň na základě toho, co jsem se doslechl.

Redakce: *Jak spolupracuje kabinet ministra s úředním aparátem? Jak to vypadalo, když jste nastupoval, jaké byly vztahy mezi kabinetem a úřednictvem, jak fungovala komunikace?*

Respondent: Samozřejmě jsou ty příklady různé, ale obecně bych řekl, že zde panovala poměrně velká vzájemná nedůvěra a že za předchozího vedení v rámci kabinetu vznikla určitá paralelní struktura, která konkrétní agendy řešila po vlastní ose. Dodnes jsem se nedozvěděl a zřejmě ani nedozvím, v čem spočívala příčina onoho problému – zda se jednalo o nedůvěru kabinetu vůči úřednictvu, nebo o menší ochotu úřednictva s kabinetem spolupracovat. Koneckonců to pro mě není až tak důležitá informace, avšak ona vzájemná nedůvěra zde byla velmi cítit. Domnívám se, že se nám podařilo toto překonat a že spolupráce, která se navázala napříč ministerstvem, v praxi funguje velmi dobře. Děje se tak ať už prostřednictvím porad vedení, nebo jednotlivých schůzek ministra s vrchními řediteli, případně i s řediteli, pokud jde o specifické téma, jako je například dostupné bydlení – což je evergreen – nebo záležitosti IT a digitalizace stavebního řízení (DSŘ). Následně je to tedy hodně o individuální komunikaci, ale věřím, že se nám to podařilo. I zpětná vazba od vrchních ředitelů a dalších lidí je taková, že oceňují přímou komunikační linku s panem ministrem a skutečnost, že k věcem přistupuje velmi věcně; vždy se snaží jít okamžitě k jádru věci a řešit vše efektivně.

Redakce: *Napadá Vás ještě něco dalšího, co jste nastavovali jinak, aby to spolu fungovalo lépe? Kromě té komunikační linky...*

Respondent: Domnívám se, že jsme specificky žádný nástroj ani systém nezaváděli. Spíše to bylo o neustálém připomínání: máte-li něco, co chcete řešit, dejte nám vědět. Domluví se schůzka a záležitost se bude řešit. Zkrátka že nic není problém a pro jakékoliv téma, které potřebujete otevřít, se prostor najde. Domnívám se, že si většina lidí na ministerstvu postupně zvykla na to, že naše dveře jsou jim vždy otevřené. Pokud se nemýlím, na začátku roku 2025 byl první leden ve středu. Ačkoliv si na čtvrtek a pátek většina lidí brala dovolenou, pan ministr již byl přítomen a vzkázal v podstatě celému ministerstvu: „Pokud máte něco na srdci a chcete to řešit, požádejte si o termín; jsem zde pro vás a můžeme se potkat.“ Několik lidí se takto skutečně přihlásilo, a to i z nižších pozic. To byla jedna ze záležitostí, kterou si zaměstnanci následně velmi pochvalovali.

Redakce: *Jaké komunikační kanály využíváte, kromě těch „otevřených dveří“?*

Respondent: Využíváme zcela běžné komunikační kanály, obdobně jako kdekoli jinde: e-mail, telefon a různé chatovací aplikace, jako jsou Signal, WhatsApp a tak dále. V tomto ohledu tedy nepoužíváme nic obzvláště neobvyklého.

Redakce: *Říkal jste, že po nástupu jste řešili hlavně komunikaci. Jak se to potom vyvíjelo dále v průběhu mandátu? Chápu, že Vaše období bylo kratší (pár měsíců), ale nastal nějaký vývoj ve spolupráci mezi kabinetem a úředním aparátem?*

Respondent: Ne, onen vývoj se z mého pohledu ubíral nepochybně pozitivním směrem. Domnívám se, že většina lidí překonala určitou počáteční opatrnost, možná nedůvěřivost nebo i nejistotu v tom, co si mohou dovolit. Ať už se jednalo o vrchního ředitele, nebo o běžného referenta, pokud přišli k panu ministrovi, viděli, že se k nim chová naprosto stejně jako k běžnému člověku. Nezáleželo na tom, že k věcem přistupoval velmi věcně, což zřejmě není příklad každého člověka v této funkci.

Redakce: *Jak se vzájemně koordinujete, aby resort mluvil jedním hlasem a všichni věděli, co jsou hlavní priority?*

Respondent: Musím se znovu vrátit k poradě vedení. Ta představuje jakési epicentrum veškerého dění, kde se všechny klíčové záležitosti domlouvají, a je následně již na jednotlivých vrchních ředitelích, aby tyto informace dále předávali na svých poradách svým

podřízeným. Navíc je tam přítomen zástupce z odboru komunikace, který řeší výstupy směrem k médiím a širší veřejnosti.

Redakce: *Na těchto poradách sedí i státní tajemnice či státní tajemník?*

Respondent: Ano.

Redakce: *Mimo těchto porad, jak funguje koordinace mezi jednotlivými sekcemi? Existuje nějaká ústřední osoba, která to má na starosti?*

Respondent: Dějí se rovněž porady vrchních ředitelů se státní tajemnicí. Domnívám se, že je to taktéž každý týden, kdy se setkávají ve formátu bez ministra a řeší patrně často i provoznější věci, které nutně nevyžadují vstup politika nebo politické rozhodnutí. Takže je to další linie, které nejsme účastni, ale která se odehrává.

Redakce: *A tento orgán má i nějaký mandát rozhodovat?*

Respondent: Ne nijak formálně.

Redakce: *Je to čistě koordinace?*

Respondent: Ano, primárně.

Redakce: *A rozhoduje se na té politické úrovni?*

Respondent: Přesně tak. Pokud je potřeba cokoli rozhodnout, porada s ministrem je vždy tím klíčovým místem. Koordinační schůzka vrchních ředitelů je iniciativou současné státní tajemnice, která nastupovala, myslím, v květnu nebo v červnu, tedy relativně nedávno. Právě tato pravidelná schůzka s vrchními řediteli byla jednou z jejích vlastních iniciativ.

Redakce: *Dokážete si představit, že by na ministerstvu fungoval nějaký orgán, který by respektoval politický směr ministerstva a měl mandát v rámci tohoto směřování rozhodovat? Aby kabinet nebyl zahlcený velkým počtem rozhodnutí?*

Respondent: To je zajímavá otázka. Praxe samozřejmě není taková, že by porada vedení rozhodovala o každé drobnosti. Jednotlivé sekce, vrchní ředitelé, ředitelé i vedoucí mají svou

určitou autonomii a rozhodně tomu není tak, že bychom v rámci kabinetu, nebo dokonce sám pan ministr, museli rozhodovat o naprosto každém detailu. To jistě nikoliv. Domnívám se však, že je to také o vzájemné důvěře a určitém úsudku konkrétních lidí, aby si dokázali vyhodnotit: „Ano, toto je rozhodnutí, které mohu učinit sám; pan ministr o něm nemusí vědět, neboť pro něj není podstatné.“ Nebo naopak: „Toto by mohlo mít dopad například na vnější komunikaci, případně se jedná o oblast, která je pro pana ministra klíčová, a tudíž se raději poradím s kabinetem, abych rozhodl správně.“

Redakce: *Zmiňoval jste porady státní tajemnice s vrchními řediteli jako něco poměrně nového. Vidíte již nějaké pozitivní výsledky?*

Respondent: Ano, jeden konkrétní výstup z těchto jednání skutečně vzešel. Řešila se zde otázka systemizace, tedy určitého uspořádání nebo reorganizace úřadu. Tato potřeba vyvstala zejména v souvislosti s nutností posílit sekci IT, která mimo jiné zajišťuje i digitalizaci stavebního řízení (DSŘ). Dlouhodobě přetrvával problém s nedostatkem personálu a volných tabulkových míst, která by bylo možné obsadit.

Na tomto základě vzešel nápad zamyslet se nad širší a komplexnější systemizací celého úřadu. To byla jedna ze záležitostí, kterou porada státní tajemnice s vrchními řediteli projednala a vyřešila, respektive dospěli k určitému výsledku, který následně prezentovali panu ministrovi. Následně sice proběhla další debata, avšak velká část celého procesu se uskutečnila bez přímého vstupu či zásahu vedení v podobě ministra nebo náměstků.

Redakce: *Takže to posloužilo jako formát, jakým způsobem nasbírat zpětnou vazbu či nápady od úředního aparátu? A mohlo se to následně proměnit v nějaké rozhodnutí na úrovni celého ministerstva?*

Respondent: Ano. Byť je míra demokracie a diskuse, kterou si úřad může dovolit připustit, rovněž omezená, neboť každý má svou představu a ne vždy jsou tato přání v souladu. V určitém momentu zkrátka musí padnout rozhodnutí: „Bude to takto, a hotovo.“ Ne vždy bude každý sto procentně spokojen, ale tak to zkrátka chodí i v jiných oblastech. Právě proto jsou tito lidé ve svých funkcích, jsou za to odpovídajícím způsobem odměňováni a nesou za tyto typy rozhodnutí svou odpovědnost.

Redakce: *Když jste zmínil nespokojenost – dochází někdy k tomu, že kabinet má jiné představy než úřednictvo? Případně že do sebe narazí nějaké představy o tom, jak se má dělat určitá agenda? Jak se pak takové situace řeší?*

Respondent: Ano, k takovým situacím nepochybně dochází a je to poměrně přirozené. Můžeme to rozebrat způsobem, jakým by to dle mých představ mělo ideálně vypadat, a následně si uvést, jaká je skutečná praxe. Kabinet, respektive politická úroveň, přijde s určitou myšlenkou či zadáním, načež z druhé strany od úřednictva obdrží zpětnou vazbu, která není zcela v souladu s přáním dotyčného politika. To se jistě může stát a často se jedná o konstruktivní zpětnou vazbu, kdy je řečeno: „Rozumíme, váš záměr je takový, avšak narážíme například na rozpor s konkrétním zákonem, případně praxe vypadá zcela odlišně a toto řešení by nebylo vhodné.“ Touto komunikací lze dospět k výsledku, který je kvalitnější, než co původně zamýšlel sám politik. Pokud to takto funguje, je to vynikající. Avšak občas tato komunikace není takto konstruktivní. Zde bych poukázal na konkrétní příklad, který jsme řešili ve vztahu k územnímu plánování a souvisejícím otázkám. Řada úředníků zde působí delší dobu a jsou to nepochybně odborníci na svou oblast, avšak nejsou například příliš otevření inovativním řešením problémů. V případě, kdy nastoupí vrchní ředitel sekce, jenž chce agendu pojímat moderně a inovativně, dochází ke střetu, a to i v situaci, kdy existuje jasné politické zadání. Konkrétně jsme u jedné vyhlášky dospěli k momentu, kdy na politické zadání příslušný útvar odpověděl: „Toto v podstatě nelze realizovat, neboť to není v souladu se zákonem.“ Jádro problému spočívalo v odlišném právním výkladu. Náš výklad byl určitý, zatímco výklad úředníků byl odlišný, avšak v takové chvíli musí rozhodnout ten nejvyšší, tedy ministr, který musí situaci vyhodnotit a říci: „Vnímám, že je zde rozpor, přesto se rozhoduji pro tuto cestu. Je to mé politické rozhodnutí, má odpovědnost a já si jej musím před odbornou i laickou veřejností obhájit, což již není vaše starost.“ V takovém okamžiku by měl úřední aparát konstatovat: „Dobře, je to vaše rozhodnutí,“ a respektovat jej. Občas se však stává, že se s tímto postupem zcela nesmíří, což s sebou nese další konsekvence, ale to bychom již zabíhali do přílišných podrobností...

Redakce: *Podrobnosti by nás zajímaly. Jak se to tedy řeší? Úřední aparát se s tím musí nějak vypořádat sám, nebo musí někdo intervenovat?*

Respondent: Někdy je to nezbytné. Bohužel jsme se zde setkali i se situací, kdy navzdory jasnému zadání ohledně výsledku konkrétní úředník do finálního materiálu, jenž byl následně předložen k projednání vládě, zakomponoval jednu či dvě věty, které zásadním

způsobem zpochybňovaly ministrovo rozhodnutí. O tomto kroku dotyčný nikoho neinformoval. Patrně se jednalo o určitou formu jeho osobního vymezení. Z mého pohledu se však jedná o natolik nelojální přístup, že jej považuji za zcela nepřijatelný. Daný pracovník má samozřejmě právo svůj názor vyjádřit a danou věc si můžeme i opakovaně vyjasňovat, avšak on za výsledné rozhodnutí nenese odpovědnost. V okamžiku, kdy padne politické rozhodnutí, je jeho povinností jej plně respektovat.

Redakce: *Když mluvíte o loajalitě úřednictva, tak jak jste se ji snažili budovat a posilovat v rámci ministerstva? Aby byli úředníci „na stejné vlně“ jako Vy (politické vedení ministerstva)?*

Respondent: Domnívám se, že podstatou je vybudovat si určitou míru lidské důvěry a otevřenosti, jak jsem již zmínil dříve; zkrátka se nebát jeden druhého a nebát se otevírat i potenciálně nepříjemná témata. Současně se domnívám, že důležitá je rovněž věcnost. To znamená, že pokud se rozhodnu řešit určitý problém konkrétním způsobem, musím být schopen si tento krok před úředníky obhájit. Pokud by někdo vydával rozhodnutí bez hlubšího kontextu a nebyl ochoten či schopen vysvětlit, proč tak činí, nebo co je jejich podstatou, nepřispívá to k dobrému fungování úřadu pod politickým vedením. Toto tedy považuji za základní pilíř. Skutečně otevřená a intenzivní komunikace, spojená s vyjasňováním všeho do posledního detailu, je dle mého názoru základem. Ačkoliv musím sebekriticky připustit, že se to samozřejmě nedaří vždy, aspirujeme na určitý ideál, i když se jeho dosažení pokaždé nepodaří.

Redakce: *Co podle Vás zbytečně zatěžuje kabinet?*

Respondent: Jednou z takových záležitostí, která se již naštěstí změnila, byly cestovní příkazy. Ty se zde vyřizovaly v listinné podobě. Proces spočíval v tom, že daný dokument opakovaně koloval mezi různými osobami, přičemž každá jej musela potvrdit svým podpisem; jednalo se o značnou administrativní zátěž, nezřídka i kvůli částkám v řádu desetikorun. Čas zaměstnanců, kterým tyto dokumenty prošly rukama, byl přitom násobně hodnotnější než samotné finanční obnosy, o něž se jednalo. To byla však pouze jedna z mnoha administrativních a byrokratických komplikací, kterých zde existuje celá řada, přičemž se domnívám, že se tato situace může na jednotlivých ministerstvech značně lišit. Rád bych zmínil ještě jednu věc, která se sice netýká přímo resortu, nýbrž fungování Senátu, jenž je velmi specifický. Domnívám se, že není zcela přizpůsoben požadavkům moderní doby.

Systém, kdy se Senát schází s danou frekvencí, a následně nastane situace, kdy má ministr naplánováno například důležité jednání s eurokomisařem, jež se časově překrývá s projednáváním jeho zákonného tisku v Senátu, vyžaduje koordinaci. Dosáhnout v takovém případě dohody o změně pořadí bodů schůze, aby bylo možné vyjít ministrovi vstříc, představuje značný boj s velmi nejistým koncem, což mi v dnešní době připadá zcela absurdní. Proč není možné dospět k jednoduché dohodě a stanovit program tak, aby vyhovoval všem zúčastněným stranám?

Redakce: *Vraťme se nyní k úřednictvu. Jak vnímáte lákání lidí do státní správy a jejich odměňování?*

Respondent: V obecné rovině jsou platové tabulky dlouhodobě diskutovaným tématem. Přiznejme si, že základní platové podmínky, například pro nastupující absolventy, nejsou zcela příznivé; to je skutečnost, kterou si nemusíme nalhávat. Na druhou stranu je to individuální záležitost závislá na tom, jak si daný pracovník dokáže podmínky vyjednat, či jaká je ochota vedení vyjít mu vstříc, neboť existuje možnost osobního ohodnocení či osobního příplatku. Domnívám se, že v konkrétních případech lze s těmito nástroji pracovat velmi zajímavým způsobem. Je zřejmé, že stát je jen zřídka plně konkurenceschopný vůči soukromému sektoru. Zejména hovoříme-li o pozicích v IT sekci, například o programátorech či projektových manažerech, v soukromé sféře mohou tito odborníci dosáhnout na násobně vyšší odměny. Bylo by žádoucí, aby se tato situace v budoucnu změnila, má-li mít stát ambici takové lidi zaměstnávat. Tato otázka však souvisí rovněž s činností státního tajemníka; s tím, jakým způsobem úřad vede a jak je schopen či ochoten klíčové pracovníky odměňovat. Možnosti jsou v tomto ohledu rozmanité a zůstává otázkou, do jaké míry jsou v praxi aktivně využívány.

Redakce: *Jak vnímáte roli státního tajemníka či státní tajemnice?*

Respondent: Tuto funkci vnímám jako roli klíčového komunikátora v rámci celého úřadu. Respektive, představím-li si ideálního státního tajemníka či tajemnici, měli by být v každodenním kontaktu s resortem, a to jak s klíčovými osobami ve vedení, tak i na nižších úrovních struktury. Velmi jsem ocenil u naší nedávno nastoupivší státní tajemnice, že během prvního měsíce či šesti týdnů uspořádala setkání se všemi jednotlivými útvary v rámci celého ministerstva, přičemž jejím cílem bylo osobně se setkat, pokud možno, s každým zaměstnancem ministerstva. Učinila tak, aby se s nimi jednak lidsky seznámila, poznala

jejich agendy a zjistila, jaké problémy aktuálně řeší. Zjišťovala, zda jim v určitých záležitostech může či nemůže být nápomocna, aby si ve výsledku vytvořila ucelený obraz a zvážila, co lze změnit, upravit, přidat či odebrat, aby úřad jako celek fungoval efektivněji. Tento postup považuji za vynikající. Lituji, že jsme takto nepostupovali již při našem nástupu, ačkoliv tehdejší období bylo velmi hektické a patrně bychom pro to nenašli dostatek času. Pokud se zamyslím do budoucna a uvažuji, že bych se někdy ocitl v obdobné roli, nepochybně bych tento krok realizoval.

Redakce: *Bylo by vhodné, aby něco takového dělali státní tajemníci na všech resortech? Aby se jednalo o standardní praxi?*

Respondent: Určitě.

Redakce: *Například praxe zakotvená v rámci zákona?*

Respondent: Určitě. Pochopitelně neznám všechny státní tajemníky ani detaily jejich působení, avšak domnívám se, že tento přístup by měl představovat určitý standard. I pro samotného státního tajemníka se jedná o zásadní krok, jenž mu usnadní další činnost, má-li v úmyslu vykonávat svou roli aktivně a skutečně přispívat k vyšší efektivitě a lepšímu chodu úřadu.

Redakce: *Po Vašich zkušenostech – jsou nějaké další změny, které by bylo vhodné zavést ve snaze zlepšit fungování ministerstva?*

Respondent: Domnívám se, že až na určité detaily nikoliv. Domnívám se, že jsme s ohledem na tehdejší okolnosti zvolili poměrně adekvátní přístup. Napadá mě však jedna skutečnost, která byla sice podmíněna časově omezeným trváním našeho zdejšího působení, avšak v případě čtyřletého mandátu by bylo dle mého názoru velmi prospěšné provést po prvním čtvrt roce či pololetí vyhodnocení toho, jakým způsobem s kým spolupracujeme. Ideální by bylo na těchto vztazích pracovat průběžně, avšak podstatou je provést revizi a případně dospět k rozhodnutí o ukončení spolupráce s těmi subjekty, u nichž se ukáže jako nefunkční. K takovému postupu jsme zde neměli dostatečný prostor, přičemž okamžité propouštění poloviny personálu spojené s výraznými organizačními otřesy nepovažuji za zcela správné. Je však žádoucí prověřit konkrétní pracovníky a identifikovat ty, s nimiž je spolupráce efektivní, i ty, kteří pracují vyloženě v rozporu se záměry vedení (to jsme také

zažili); na základě těchto zjištění je pak nezbytné situaci řešit, a to i za cenu personálních změn.

Redakce: *Pokud jdou lidé vyloženě proti sobě, jaké bylo řešení situace? Jak jste k tomu přistupoval?*

Respondent: Osobně jsem se setkal s jednou konkrétní situací, která pro mě byla velmi překvapivá, ačkoliv jsem byl možná naivní, že jsem ji neočekával. Stalo se, že konkrétní člověk, úředník, mi otevřeně do očí lhal v poměrně zásadní věci. V daném okamžiku jsem již věděl, kde se nachází pravda, přesto jsem mu záměrně chtěl poskytnout prostor, aby vysvětlil, proč učinil to, co učinil. Daný dotyčný však zalhal. V tu chvíli jsem reagoval: „Dobře, ale já vím, že takto to není.“ Zejména pokud se jedná o klíčového člověka, typicky v určité vedoucí pozici, znamenalo to pro mě absolutní ztrátu důvěry v danou osobu. Pokud je to však zároveň někdo, koho k práci nezbytně potřebuji, jedná se o velmi složitou situaci. Zpětně viděno by patrně bylo nejvhodnější se s takovým člověkem jednoduše rozloučit. Avšak během onoho roku, vzhledem k tempu, v jakém jsme zde fungovali, a množství i závažnosti jiných řešených problémů, nás okolnosti ne vždy plně pustily k tomu, abychom se v takové míře zabývali personálními záležitostmi.

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

Respondent: Obecnou radou, kterou bych adresoval i sobě, je především nepodléhat nadměrnému tlaku, neboť zejména počáteční období může být značně náročné. Nepochybně bych doporučil absolvovat sérii setkání napříč úřadem po vzoru naší státní tajemnice. Domnívám se, že je nesmírně přínosné seznámit se s konkrétními pracovníky i s jejich agendami a identifikovat osoby, na které je možné se v určitých záležitostech obracet. Dalším doporučením je zajistit si spoluúčast alespoň jedné či dvou osob, k nimž lze mít absolutní důvěru a které jsou zároveň schopny sdělit i nepříjemnou zpětnou vazbu. Tím mám na mysli, že pozice ředitele kabinetu bývá často vnímána jako určitá prodloužená ruka ministra, což do jisté míry odpovídá skutečnosti. Tato situace však s sebou nese i riziko, že někteří pracovníci mohou pociťovat ostych, či dokonce obavy z nositele této funkce. To může následně vést k tomu, že podstatné informace, které by měly zaznít, zůstanou nevyřčeny. Mít ve svém okolí spolupracovníky, kteří jsou schopni za každých okolností přijít a otevřeně konstatovat: „Tuto záležitost bychom měli řešit jiným způsobem,“ nebo: „S tímto tvým rozhodnutím

nesouhlasím, pojďme jej znovu zvážit, abychom dospěli k lepšímu řešení,“ je pro mě zcela zásadní.

Redakce: *Co dalšího si Vy sám odnášíte za lekce? Co Vás působení ve funkci naučilo?*

Respondent: Tato zkušenost mě naučila efektivně delegovat pracovní úkoly. Osoba v takovém postavení není schopna obsáhnout veškerou agendu samostatně; je to prakticky nerealizovatelné a vedlo by to k naprostému vyčerpání. Osvojil jsem si schopnost nepodléhat přílišnému znepokojení z určitých záležitostí a vždy si zachovat věcný přístup: „Ano, nastal problém, který je třeba vyřešit,“ a nenechat se jím ochromit, ačkoliv je to občas náročné. Domnívám se, že mě tato role naučila, že člověk sice může být důvěřivý, avšak nesmí ze sebe nechat dělat „blbce“.

Redakce: *Je něco, co byste ještě rád zmínil, co se týče práce na ministerstvu?*

Respondent: Jedná se o určitou úvahu – opět se vracím k ideálnímu pojetí fungování věci – velmi by mě potěšilo, kdyby přechod mezi jednotlivými politickými reprezentacemi, ať již se teoreticky jedná o identickou vládní sestavu či tutéž politickou stranu, nebo naopak o předání úřadu zcela nové vládě, jako je tomu v současnosti, probíhal v maximální možné míře plynule a beze švů. O tento přístup se v současnosti snažíme jak zde, tak – pokud je mi známo – i na dalších resortech, kde působí ministři za hnutí Starostové. Znamená to skutečně odpovědně připravit veškerou agendu k předání, aby byl nástupce v co největší míře informován o tom, co se zde odehrává, jaké jsou rozpracované projekty či potenciálně problematická místa, typicky například určité zakázky a podobně. Podstatou je, aby byl nástupce plně orientován a v daný okamžik dokázal odsunout politické rozpory i odlišnosti, přistoupil k předání věcně a působil v tomto procesu jako partner.

Redakce: *Děje se to podle Vás?*

Respondent: Záleží na konkrétních okolnostech a čase. Musím konstatovat, že jako zástupci hnutí Starostové k této záležitosti přistupujeme zodpovědně. Uvidíme, do jaké míry se projeví ochota a naladění na obdobnou vlnu ze strany protistrany, což se teprve ukáže. Pevně však doufám, že tomu tak bude. Domnívám se rovněž, že je pro samotný resort velmi přínosné, pokud jsou odcházející i nastupující představitelé schopni se natolik koordinovat, aby následně nenastávalo období šesti či dvanácti měsíců, kdy se noví pracovníci budou v

agendě teprve orientovat bez dostatečných znalostí. Zásadní je, aby na předchozí činnost navázali v maximální možné míře plynule a beze švů.

Redakce: *Může se to stát nějakým trendem?*

Respondent: Myslím si, že tímto určitě chceme vyslat jasný signál ohledně toho, co je pro nás důležité a jak si představujeme, že by to mělo fungovat. A pokud to bude znamenat, že i další po nás, i z jiných politických stran, se toho chopí a budou v tom pokračovat, tak to bude skvělé. Ale asi již nejsem takový idealista, abych se domníval, že to tak opravdu všichni udělají. To se patrně nestane.

Redakce: *Jakým způsobem jako ředitel kabinetu vnímáte za důležité, abyste měli v týmu i někoho kritického?*

Respondent: Určitě. Pokud bychom tam měli tým sestavený z lidí, kteří se budou navzájem poplácávat po ramenou a vzájemně si na vše příkyvovat, tak by to nebylo příliš konstruktivní. Takže je nepochybně důležité alespoň jednoho takového člověka mít.

Redakce: *Jak vybrat do týmu ty správné lidi?*

Respondent: Pokud bych si někdy v budoucnu sestavoval další tým, tak nepochybně budu tuto vlastnost u těch lidí vyhledávat, tedy schopnost konstruktivní kritiky. Ale zároveň se domnívám, že je to i o tom, aktivně a opakovaně tuto svou potřebu s lidmi komunikovat. To znamená říkat jim: „Když budete mít jakýkoliv problém, přijďte kdykoliv ve dne i v noci, jsem k dispozici na telefonu, pojďme to řešit.“ Jednoduše řečeno, aby (pracovníci) neměli pocit, že existuje jakékoliv téma, ať už pracovní, nebo třeba i osobní, které nemohou otevřít. Domnívám se, že tento typ otevřené komunikace, když se následně promítne i do té pracovní roviny konkrétního jednoho problému, vyústí v to, že i ta konstruktivní kritika může zaznít bez strachu z toho, že se daný člověk setká s nějakou negativní odezvou.