



**Lidský mozek  
je nejúžasnější nástroj  
našeho vesmíru**

*Profkova*  
Mgr. Irena Houdková

## Problémový hráč v týmu

### Kdo je pro Vás osobně problematický člověk?

Obecně platí, že v každé firmě či organizaci se skrývá cca 10 % **osob**, které tam nemají příliš co dělat – neodvádí kvalitní práci, úspěšně ignorují zadané termíny, jsou extrémně rezistentní vůči sebemenším změnám, svým negativismem či arogancí přímo otravují pracovní ovzduší a nabourávají vztahy v týmu, všechno vědí nejlépe atd. Asi víte, koho mám ve Vašem týmu na mysli... Osobně těmto lidem říkám **PEPA**.



Bohužel jsou tito lidé často v pohodě a problémy, které v práci způsobují oni sami, mnohdy nevnímají. Zato jejich kolegové a nadřízení si s nimi lámou hlavu, rozčilují se, a v noci špatně spí. Kdo má tedy vlastně problém? **Vraťte ho Pepovi zpět.** ☺

My ovšem řešení „případu Pepa“ velmi rádi odsouváme, a to z mnoha důvodů. Je třeba si uvědomit následující: Pokud nebudu nepříjemné situace řešit a budu před nimi stále zavírat oči, na nějakou dobu budu možná mít klid, ale z dlouhodobého hlediska si koleduji o gradaci problému. Dopady se mohou týkat celého týmu – jeho angažovanosti, morálky, pracovní atmosféry, vztahů, ale i výkonnosti a také celkových výsledků.

**KAŽDÝM NEVYŘEŠENÝM PROBLÉMEM VYPOUŠTÍME DO PRACOVNÍ ATMOSFÉRY JEDNO MONSTRUM, KTERÉ JI NIČÍ.**

Pokud se však vědomě rozhodneme případ Pepa neřešit, je nutné si najít svou cestu, jak se s ním srovnat a neřešit ho ani v sobě. Jinak nás bude vnitřně šířat dále.

### Řešit nebo neřešit?

Zodpovězte si následující otázky a uvidíte sami.

- 1/ **Představte si, jak bude vypadat situace kolem Pepy za 6 měsíců, pokud ji nebudete řešit.**
- 2/ **Jak bude vypadat za 2 roky? Co se bude stále dokola dít?**

- 3/ Jaké aktuální i dlouhodobé dopady má jeho jednání na Vás?
- 4/ Jaké má dopady na Váš tým?
- 5/ Co nejhoršího se může stát, když to necháte být?
- 6/ Co nejhoršího se může stát, když to nezametete pod koberec?
- 7/ Pokud budete situaci řešit — co pro Vás bude nejnáročnější?
- 8/ V čem vnímáte dlouhodobý přínos řešení?
- 9/ V čem je pro Vás dlouhodobý přínos při neřešení situace?
- 10/ Proč jste dosud s Pepou nezatočili?
- 11/ Co potřebujete k tomu, abyste „případ Pepa“ začali aktivně řešit?
- 12/ Co Vám z Vašich odpovědí vyplývá? Shrňte do 1 věty.

**Pro odvážné šéfy je zde několik bodů, které Vám pomohou zvládnout rozhovory s problematickými kolegy v týmu.**

1. Rozhovor zrealizujte **co nejdříve** po vzniku situace, kterou chcete řešit — neodkládejte to. **Pokud se neřeší, druhá strana si myslí, že je to takto OK.**
2. **Příprava je půl úspěchu** — věnujte dostatek času myšlenkové, písemné i Vaší mentální přípravě.
3. Stanovte si **jasný směr a cíl** — co je cílem rozhovoru, čeho chcete otevřením nepříjemného tématu docílit. Uvědomte si rovněž, co Vám otevření tohoto tématu přinese.
4. Zaneste si schůzku **pevně do diáře a vyhradte si na ni alespoň 20–30 minut**. Rezervujte neutrální prostory (jednací místnost) — ideálně jednejte mimo Vaši/Pepovu kancelář.
5. **Informujte druhou stranu o termínu i oblastech, které s ní chcete projít**. Ideálně alespoň několik dní předem, aby obě strany měly šanci se připravit a nechat si téma projít hlavou.
6. Vyhněte se jakýmkoliv tanečkům či dlouhým ice breakům a přejděte rovnou k věci.
7. Konfrontujte Pepu s **fakty, daty, čísly**.
8. Vyhněte se formulacím s TY/VY, místo toho použijte **JÁ**.  
Místo: Neodevzdal jsi, udělal jsi hodně chyb... přeformulujte na: Všiml jsem si, zjistil jsem, vnímám...
9. Dejte dostatečný **prostor druhé straně**. Jde o dialog. Ptejte se, jak dané téma vidí. Používejte otevřené otázky a nebojte se po nich déle mlčet.



**VŠICHNI MÁME TU SVOU PRAVDU A JSME SKÁLOPEVNĚ PŘESVĚDČENÍ, ŽE JEN TA NAŠE JE TA JEDINÁ A SPRÁVNÁ.**

10. Neskákejte do řeči. Nechte 2. stranu domluvit a **aktivně jí naslouchejte**. Co přesně je jeho problémem, co ho tíží? Co dotyčného vede k tomu jednat tak, jak jedná? Jaké benefity mu to přináší? Dáte mu tím najevo důležitost, zvýšíte pocit jeho hodnoty.
11. **Nepoužívejte zobecnění** – vždycky, nikdy, pořád... Buďte zcela konkrétní.
12. Pokud Pepa spadne do emocí, nenechte se do nich zatáhnout (dech, figl, přerámování...) – druhá strana může čekat na to, že Vás vyprovokuje. Když to ustojíte, bude Vás více respektovat. Touto reakcí můžete překvapit Vy jeho.
13. Nebojte se dostatečně mlčet. Není třeba vždy a na vše reagovat. Mnohdy se díky mlčení dozvíte podstatně více o tom, jak druhá strana situaci vnímá. Lépe pochopíte, jak Pepa přemýšlí, co ho pohání.
14. **Vyjádrejte Vaše očekávání** – Očekávám od Vás, stejně jako od Vašich kolegů, že..., byl bych rád, aby...
15. **Nechte druhou stranu navrhnout opatření, řešení:** Co v tomto můžete podniknout Vy? Na čem se tedy můžeme do budoucna shodnout? Co přesně bude jinak?  
Pokud nepřijde s vlastními návrhy, dejte mu 1–2 dny na rozmyšlenou, poté se sejděte krátce znovu.
16. Nabídněte pomoc – Jak Vás v tom mohu podpořit já/ostatní?
17. Výsledkem rozhovoru je **písemný výstup**, který si obě strany sepíší, jinak je to ztracený čas. Ideálně ještě nechte 2. stranu sepsat výstup s opatřeními a termíny realizace. Shrnutí si nechte poslat. Máte tak v ruce jasný plán. Zároveň takto zvyšujete pocit zodpovědnosti 2. strany za výsledek, realizace kroků je pro něj závaznější, podporujete jeho motivovanost.
18. Domluvte **kontrolní setkání** po adekvátní době a shrňte co se dařilo, kde je ještě prostor na změnu.
19. **Vnímejte po rozhovoru sebemenší změny a hned k nim dejte konkrétní pozitivní feedback.**

Video: Jak efektivně využít mlčení v komunikaci: <https://www.youtube.com/watch?v=C5rPCLQtm-g>

**Průběh rozhovoru v bodech:**

1. Uvedte téma, cíl rozhovoru.
2. Popište, co se stalo: Všiml jsem si, že v minulé zprávě byly hrubé nedostatky v... Zatím se Vám nepodařilo dodržet ani jeden deadline u dílčích cílů projektu...
3. Pokud je to vhodné, řekněte, jak se cítíte – Zklamalo mě, překvapilo mě, mrzí mě...
4. Zformulujte dopady: Tímto nám může hrozit stížnost od..., což může způsobit problémy s termíny kontrol Vašim kolegům z kvality a má přímé dopady... Čímž nám mohou vzniknout vícenáklady za ...
5. Zformulujte Vaše přání a očekávání: Rád bych, aby se už... Potřeboval bych, abychom se ujednotili na.../našli společně řešení...
6. Předejte aktivitu druhé straně: Jak to vnímáte Vy? Co si tom myslíte Vy?
7. Nechte druhého shrnout to nejpodstatnější z rozhovoru.

**K zamyšlení...**

Pozor na Vaše **předsudky, domněnky, interpretaci** a také **očekávání** od druhé strany – s tím to stejně nehne, je to ztracený čas, on se nezmění, zase akorát vybuchne/se rozbere/bude mlčet jako pěna/všechno mi odkývá a skutek utek... Vaše očekávání přímo ovlivní to, jak se k dané osobě budete chovat, jak ji budete vnímat.



**Co jsou fakta a co je Vaše vlastní interpretace situace? Jak jinak se dá situace interpretovat?**

**Než si tvořit domněnky, raději se ptejte.**

**Nejdřív se uklidněte, poté jedněte.**

Při rozhovorech můžete také použít **změnu perspektivy** – zvolte konkrétní příklad z jeho standardní práce – jaké by to bylo pro Pepu, kdyby jemu kolegové odevzdávali se zpožděním dokumenty, které on dále zpracovává, co by mu to způsobilo, jak by se cítil, jak by vnímal tyto kolegy a jak se k nim choval... Čím více zapojíte emoce a představivost Pepy, tím lépe.

Nečekejte, že změna proběhne okamžitě. Je nutné jí dát čas, ale průběžně ji sledovat a také poskytovat feedback, vyzdvihovat to, co se Pepovi daří změnit.

**Vžijte se do kůže Pepy** – představte si situaci jeho očima – co ho žene, proč takto jedná, čeho chce dosáhnout, co on vnímá a Vy ne...

Někdy je úlevné přijmout fakt, že jeho vidění světa se diametrálně liší od Vašeho. Akceptujte to jako fakt. Uvědomte si, jaký máte s Pepou společný cíl. O co Vám jde oběma?

**MÁLOKDY JEDNÁME OD ZAČÁTKU S ÚMYSLEM DRUHÉ POŠKODIT. K NAŠEMU CHOVÁNÍ MÁME KAŽDÝ SVÉ DŮVODY.**

Pokud v rozhovoru uklouznete, spadnete do emocí či **řeknete něco nevhodného, omluvte se**. I tím dáte najevo, že u Vás v týmu může občas šlápnout vedle každý. Důležité je však přiznat vinu a nést za ni zodpovědnost i s následky.

Základem dobrého rozhovoru je **atmosféra rovnosti a důvěry**. Jak je to u Vás? Jak moc Vám Vaši lidé mohou důvěřovat?

**Jak vědomě budujete atmosféru důvěry?**

**Budujete ji shodně i u Pepy?**

Zkuste se k Pepovi chovat delší dobu jako **k těm nejlepším ve Vašem týmu** – věnujte mu stejnou pozornost a čas, děkujte a chvalte ho, veďte shodné small talky, dejte si s ním kafe...

Pozor na to, jak moc tohoto člověka vnímáte skrze předchozí zkušenosti s ním, jak to ovlivňuje Vaše chování k němu. Ať chcete nebo ne, už jste si ho nějak zaškatulkovali, onálepkovali – potíživista, věčný odporovač, flink, plačka... **Vnímejte ho bez této nálepky.**

Pro jakoukoliv komunikaci je klíčové **aktivní naslouchání**. Pokud posloucháte jen na půl ucha či si po prvních pár větách jedete v hlavě vlastní agendu, unikne Vám, o co ve skutečnosti druhému jde, co ho trápí či proč se chová tak, jak se chová. Zároveň druhou stranu utvrdíte v tom, že Vám může říkat cokoliv a efekt je stejně nulový. Někdy jde jen **o volání o pomoc** a skutečný problém nemusí vůbec souviset s prací (nízké sebevědomí, nedostatečná sebeláska, pocit izolace, rozvod, vážná nemoc v rodině, odchod potomka z domu...)

Další články k osobnímu rozvoji na: <https://irenahoudkova.blog.idnes.cz/>

### **KDO VLASTNĚ JE VÁŠ PEPA?**

Pojďme se podívat Pepovi na zoubek. Možná trochu jinak, než se na něj díváte standardně. U každé odpovědi uveďte 5 bodů.

#### **Jaké jsou jeho silné stránky?**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.



#### **Co přesně mu z jeho práce jde nejlépe?**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

#### **Čím konkrétně Vás vytáčí?**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

#### **Jaké vlastnosti má, které Vy nemáte?**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

**Koho Vám svým jednáním, myšlením připomíná?**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.



**Čím se od něj můžete inspirovat?**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

**Čemu Vás má Pepa naučit? Co Vám zrcadlí? Tvrdost, přímost, umění být splachovací...**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

**V čem jste k jeho chování přispěli Vy sami?**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

**Jak možná nevědomky jeho chování posilujete?**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

**Jaké očekávání od něj máte?**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

**Jak moc to odpovídá jeho schopnostem, dovednostem, vědomostem?**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

**Má vše, co ke své práci potřebuje (zdroje, informace, čas, kooperující kolegy, znalosti, kompetence...)?**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Co ještě pro dobrý výkon jeho pozice potřebuje?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Jak ho můžete podpořit Vy?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Pepové v nás úspěšně spouští určitou emoční reakci, spojenou s naštváním, zuřivostí až nenávistí. Většinou nám však **nastavují zrcadlo** – co já nechci vidět, on vidí, má vlastnosti, které mi chybí, chová se tak, jak bych se alespoň trochu také chtěl chovat... Štvou nás, protože nám jasně ukazují, že v nás právě v této oblasti je místo s potenciálem na změnu a rozvoj. **My se skrze něj máme něco naučit. Něco v sobě vyřešit.**

**Věřte, že i Vy sami jste Pepou pro někoho jiného. 😊**

Proč jsou problémoví hráči problémoví?

- Nemají jasně danou náplň práce.
- Nedostávají pravidelný feedback.
- Nikdo jim neukázal, kde jsou jejich hranice.
- Nebylo třeba, aby nesli zodpovědnost za své jednání.
- Za své selhání nebyli nikdy „potrestáni“, prochází jim to dodnes bez postihu – proč tedy něco měnit?
- Chovají se tak, jak jim to jejich šéf dovolí.





- Nemají uspokojené určité potřeby – uznání, ocenění, sounáležitost...
- Dostávají nejasné zadání úkolů.
- Jsou na špatné pozici – nemají pro ni předpoklady.
- Nejsou kompetentní pro výkon určitého typu úkolů – nebyli dostatečně proškoleni, nejsou v souladu s jejich silnými stránkami.
- Šéf se k nim chová jinak než k ostatním.
- V týmu jsou outsideři.
- Potřebují podrobnější vysvětlení nových věcí a pocit, že se jim někdo věnuje.
- Neumí si řádně stanovit priority, jsou přehlčeni. Neumí říkat NE.
- Nedokážou si říct o pomoc, přiznat svou chybu či že něco neumí.
- Nemají veškeré informace, což jim brání vidět souvislosti, dopady svého chování.
- Ve své práci nevidí smysl.
- Dělají to, co je nebaví.
- Jsou prostě jiní než my!



Závěrem dodám 2 věci:

**VY SE MŮŽETE SNAŽIT JAK CHCETE, POKUD PO VYČERPÁNÍ VŠECH MOŽNOSTÍ ANI TAK PEPA NENÍ OCHOTEN KE ZMĚNĚ, JE NA ČASE SE S NÍM ROZLOUČIT.**

**NA VAŠÍ STRANĚ MUSÍ BÝT VŮLE MĚNIT PEPU. TEDY PŘESNĚ ŘEČENO, SVŮJ PŘÍSTUP K NĚMU. POKUD DO TOHO NEPŮJDETE, JE BLÁHOVÉ SI MYSLET, ŽE SE SAMO NĚCO ZMĚNÍ.**

**Změna nepřijde, pokud budeme čekat na nějakou osobu nebo na nějakou jinou dobu. My jsme ti, na které čekáme. My jsme tou změnou, kterou hledáme.**

Barack Obama



**Mgr. Irena Houdková**  
**Business, Executive, Life kouč s certifikací ICF (ACC)**

Tel. +420 702 186 683, Email: [info@houdkova-profikouc.cz](mailto:info@houdkova-profikouc.cz), <https://houdkova-profikouc.cz/>

