

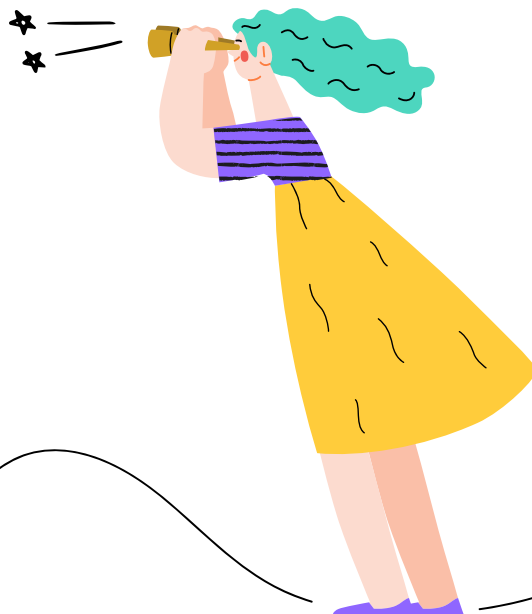
Jak bojovat s toxickou kulturou na pracovišti

Co dělat, když pracovní prostředí ničí lidi i výsledky

Toxická firemní kultura je stav, kdy prostředí na pracovišti dlouhodobě škodí psychickému či fyzickému zdraví zaměstnanců, oslabuje důvěru a narušuje spolupráci.

Projevuje se zejména nedostatkem respektu, neetickým chováním, pasivitou vedení vůči problémům, ale i nadměrným stresem, strachem z chyb, zvýšenou fluktuací či konflikty.

Toxické prostředí může mít různé podoby – od otevřeného nepřátelství, jako je bossing, diskriminace či šikana, až po skrytě destruktivní, kdy se problémy zametají pod koberec, chybí zpětná vazba, selhává vedení a lidé se bojí promluvit.



Kde nejčastěji vzniká prostor pro toxické vztahy?

Toxická kultura se objevuje zejména:

- **ve firmách s hierarchickou strukturou**, kde převládá autoritativní styl řízení a chybí otevřená komunikace;
- **v rychle rostoucích organizacích**, kde se kultura nestíhá vyvíjet spolu s firmou;
- **ve společnostech po fúzích a změnách vedení**, kde dochází ke ztrátě hodnot a mění se směřování;
- **v týmech s nedostatečně vyškoleným managementem**, který neumí řešit konflikty, nezajišťuje zpětnou vazbu a neřeší nevhodné chování;
- **v menších firmách**, pokud se problémové chování toleruje nebo bagatelizuje.

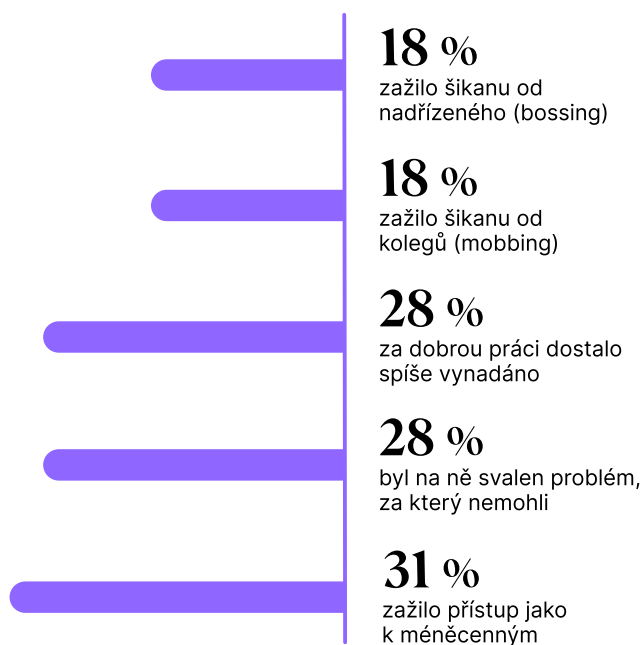




Alarmující čísla

Výskyt toxické kultury na pracovišti definují jednotlivé negativní pocity, na které si zaměstnanci v průzkumech stěžují.

Toxické projevy, které zaměstnanci zažili na pracovišti:



Zdroj: Průzkum JobsIndex, jaro 2025

Druhy toxických vztahů na pracovišti

- **Nadřízený → podřízený:**
bossing, manipulace, zastrašování, ignorování názorů, neúměrný tlak na výkon
- **Podřízený → nadřízený:**
podkopávání autority, sabotování rozhodnutí, pasivní rezistence, šíření klepů
- **Kolega → kolega:**
závist, rivalita, šikana, izolace, obviňování, intriky
- **Tým → jednotlivec:**
vyloučení z kolektivu, tichý bojkot, přehlížení nebo ignorování
- **Jednotlivec → tým:**
toxický člen týmu – narušování spolupráce, stížnosti, negativita, vyvolávání napětí
- **Vedení → všichni zaměstnanci:**
nízká transparentnost, kultura strachu, ignorování problémů, neetická rozhodnutí
- **Zaměstnanci → HR/vedení:**
ztráta důvěry, obcházení pravidel, nepřátelský postoj ke změnám, pasivita při řešení problémů



Jak rozpoznat toxickou kulturu

Mezi nejčastější znaky toxické kultury patří:

- **Strach promluvit** – zaměstnanci se bojí vyjádřit názor, upozornit na problém nebo poskytnout zpětnou vazbu.
- **Nízká úroveň důvěry** – vztahy mezi kolegy nebo týmy jsou poznamenány podezíráním a nedostatkem otevřenosti.
- **Tolerování nevhodného chování** – agresivní, pasivně agresivní či manipulativní komunikace zůstává bez odezvy.
- **Nepodporující vedení** – manažeři nenaslouchají, nestojí za týmem nebo jsou přetíženi a chybí v klíčových momentech.
- **Nadměrný stres a přepracovanost** – zdroje, čas a kapacity neodpovídají reálným nárokům na zaměstnance.
- **Vyhoření a vysoká fluktuace** – vysoký výskyt psychické nepohody, nemocnosti nebo odchodů z firmy.
- **Kultura obviňování** – místo řešení se hledají viníci, chyba se trestá, neanalyzuje.
- **Narušená interní komunikace** – důležité informace se nedostanou k těm, kteří je potřebují, šíří se nejasnosti a fámy.
- **Pocit, že zaměstnanci nejsou slyšet ani vidět** – chybí zpětná vazba, uznání nebo smysluplný zájem o potřeby týmu.



Co dělat, když ji identifikuji? 10 tipů, jak bojovat s toxickou kulturou

Krátkodobé kroky (okamžitá řešení)

1) Zmapujte situaci

Shromážděte fakta, zpětnou vazbu a konkrétní projevy toxické kultury (např. anonymní průzkum s pomocí [digitálního parťáka Arnolda](#), všimněte si rozhovorů mezi lidmi, případně negativních incidentů).

2) Zajistěte ochranu ohrožených osob

V případě šikany, bossingu či diskriminace jednejte okamžitě – dočasné oddělení, HR podpora, podání stížnosti.

3) Komunikujte otevřeně a transparentně

Informujte zaměstnance, že situaci řešíte. Už jen to může přinést úlevu a pocit bezpečí.

4) Zapojte manažery a lídry

Informujte je o problémech a zodpovědnosti – bez jejich zapojení nebude změna možná.

5) Nastavte bezpečný prostor pro zpětnou vazbu

Zaveďte anonymní schránky důvěry, anonymní průzkumy, pravidelné rozhovory 1 : 1 nebo týmové check-iny (krátká, pravidelná setkání týmu, která slouží ke sdílení pocitů, nálad, potřeb a k získání přehledu o stavu týmu – nejen o úkolech. Mají jednoduchý, lidský formát a kladou důraz na bezpečné prostředí a otevřenou komunikaci).



Dlouhodobé kroky (změna kultury)

1) Zrevidujte firemní hodnoty a chování

Jasně definujte, jaké chování je (ne)žádoucí. Ukotvěte to do interních pravidel i reality týmů.

2) Vzdělávejte manažery a týmové lídry

Zajistěte školení v oblasti leadershipu, řešení konfliktů a emoční inteligence.

3) Budujte kulturu důvěry a otevřenosti

Pravidelná zpětná vazba, uznání práce, transparentní komunikace a podpora shora.

4) Monitorujte a měřte změnu

Opakujte průzkumy, sledujte fluktuaci, spokojenost a zapojení zaměstnanců. Získáte data o vývoji.

5) Vytvořte vnitřní „kompas chování“

Např. etický kodex nebo „průvodce kulturou“, který pomůže novým i stávajícím zaměstnancům orientovat se v očekáváních a hodnotách firmy.

Whistleblowing jako součást prevence toxické kultury

Toxická kultura často přežívá vinou mlčení a strachu. **Whistleblowing** (tedy možnost anonymního nahlášení neetického nebo škodlivého chování) je **důležitým nástrojem, jak chránit zdravé pracovní prostředí.**

Jak efektivně zavést whistleblowing?

- **Zajistěte anonymitu**

Použijte důvěryhodný online nástroj, jakým je i [digitální parták Arnold](#). Zaměstnanci musí mít jistotu, že jejich identita nebude prozrazena.

- **Určete jasný proces a zodpovědnost**

Stanovte, kdo bude hlášení přijímat, vyšetřovat a jak bude komunikovat výsledky.

- **Chraňte před odvetou**

Zaměstnanci musí vědět, že jejich nahlášení jim nepřinese negativní následky. Zakotvěte to ve firemních pravidlech.

- **Komunikujte účel a význam**

Vysvětlete zaměstnancům, že jde o nástroj, který má zlepšit pracovní prostředí, nikoli vyvolávat strach nebo konflikty.

- **Reagujte férově a transparentně**

I anonymní hlášení si zaslouží důkladné a spravedlivé prošetření. Jejich ignorování systém rychle zdiskredituje.



Další kroky k prevenci vzniku toxických vztahů na pracovišti



- **Jasně definované hodnoty a očekávání:** Firemní hodnoty nesmí být jen na papíře, musí být přetavené do konkrétních pravidel chování a přenesené do každodenní praxe (např. co znamená „respekt“ v komunikaci).
- **Důsledný výběr lídrů:** Lidé na vedoucích pozicích by měli mít nejen odborné dovednosti, ale i emoční inteligenci, schopnost vést lidi a řešit konflikty. Toxická kultura často začíná „shora“.
- **Psychologicky bezpečné prostředí:** Podporujte kulturu, kde se zaměstnanci nebojí vyjádřit názor, přiznat chybu nebo říct „nevím“. Otevřená komunikace je nejlepší prevence strachu a napětí.
- **Vzdělávání v oblasti soft skills a týmové spolupráce:** konflikt management, [asertivita](#), respektující [komunikace](#). Tyto dovednosti by měly být součástí firemního rozvoje.
- **Rychlé a férové řešení problémů:** Pokud firma reaguje na nevhodné chování pohotově a spravedlivě, vysílá jasný signál, že toxické vzorce se netolerují. Naopak, nečinnost podporuje jejich šíření.
- **Transparentní interní komunikace:** Nejistota, domněnky a klepy jsou živnou půdou pro toxickou atmosféru. Dobře nastavená komunikace (zejména ze strany vedení) je základem důvěry.

