

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ TOXICĂ: DIAGNOSTIC ȘI PREVENȚIE

DOI: <https://doi.org/10.52673/18570461.23.2-69.13>

CZU: 005.32:331.101.3

Doctor în științe politice **Irina CEACÎR**E-mail: i.a.ceacir@gmail.comORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4715-8027>

Institutul de Cercetări Juridice, Politice și Sociologice, USM

TOXIC ORGANIZATIONAL CULTURE: DIAGNOSIS AND PREVENTION

Summary. Toxic organizational culture is a complex and detrimental phenomenon that negatively affects employees and the performance of organizations. This article focuses on identifying the characteristics and consequences of toxic organizational culture, as well as exploring ways to combat this issue. Studies have revealed that toxic culture manifests itself through a lack of open and transparent communication, dominance and intimidation, lack of mutual respect and support, as well as abuse of power and favoritism. These aspects result in a stressful work environment, decreased employee motivation and commitment, and increased absenteeism and turnover rates. To address this problem, organizations should promote a healthy culture based on values such as respect, transparency, fairness, and employee involvement in decision-making processes. Implementing appropriate policies and practices, as well as developing leadership and communication skills, can help reduce the negative effects of toxic organizational culture and create a productive and healthy work environment.

Keywords: organizational culture, employee, toxic, internal environment, external environment, organization, success, performance, evaluation.

Rezumat. Cultura organizațională toxică reprezintă un fenomen complex și nociv care afectează în mod negativ angajații și performanța organizațiilor. Acest articol se concentrează pe identificarea caracteristicilor și consecințelor culturii organizaționale toxice, precum și pe explorarea modalităților de combatere a acestui fenomen. Studiile au relevat că o cultură toxică se manifestă prin lipsa comunicării deschise și transparente, prin dominație și intimidare, lipsa de respect și susținere reciprocă, precum și prin abuz de putere și favoritism. Aceste aspecte conduc la un mediu de lucru stresant, scăderea motivației și implicării angajaților, la creșterea ratei de absenteism și de fluctuație a personalului. Pentru a soluționa această problemă, organizațiile ar trebui să promoveze o cultură sănătoasă, bazată pe valori precum respectul, transparența, echitatea și implicarea angajaților în procesul decizional. Implementarea unor politici și practici adecvate, precum și dezvoltarea abilităților de leadership și comunicare pot contribui la reducerea efectelor negative ale culturii organizaționale toxice și la crearea unui mediu de lucru productiv și sănătos.

Cuvinte-cheie: cultură organizațională, angajat, toxic, mediu intern, mediu extern, organizație, succes, performanță, evaluare.

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ – UN FACTOR ESENȚIAL ÎN DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIEI

Cultura organizațională reprezintă un set de valori, obiceiuri, norme, practici și atitudini împărtășite de membrii unei organizații, care contribuie la definirea identității organizației și la crearea unei anumite atmosfere în interiorul acesteia. Cultura organizațională poate fi influențată de o serie de factori, inclusiv de istoria organizației, de mediul extern și intern, de leadership-ul și de valorile, scopul și obiectivele organizației.

Rolul culturii organizaționale este esențial pentru dezvoltarea organizației. În primul rând, cultura organizațională contribuie la crearea unui mediu de lucru pozitiv și productiv, care atrage și păstrează angajații

talentați și dedicați. Prin promovarea valorilor organizaționale, cum ar fi inovația, colaborarea, transparența și respectul, cultura organizațională contribuie la dezvoltarea unei echipe puternice și implicate. În plus, cultura organizațională ajută la stabilirea unei identități clare și coerente a organizației, factor important într-un mediu de afaceri competitiv, dar și în interiorul instituțiilor de stat. Prin definirea valorilor, obiectivelor și principiilor organizației, cultura organizațională servește drept ghid pentru luarea deciziilor și pentru acțiunile angajaților. De asemenea, cultura organizațională contribuie la crearea unei relații puternice cu clienții și partenerii de afaceri. Prin promovarea valorilor de integritate, transparență și loialitate, cultura organizațională generează încredere și respect în rândul clienților și partenerilor, în rân-

dul cetățenilor, dacă vorbim despre instituțiile publice, ceea ce consolidează relațiile pe termen lung și succesul organizației. Prin urmare, cultura organizațională este o componentă esențială a dezvoltării organizației și poate contribui la constituirea unei echipe puternice, la definirea identității organizaționale și la stabilirea relațiilor cu clienții și partenerii.

Altfel spus, cultura este acumularea de comportamente de-a lungul timpului. De asemenea, ea cuprinde valori, norme, ritualuri și artefacte, un set de caracteristici care, împreună, indică ceea ce este important pentru o organizație. *Comportamentele* sunt vizibile. Ele sunt ceea ce vedem oamenii făcând sau îi auzim spunând. A fi punctual la întâlniri este un comportament. A ține ușa biroului deschisă este un comportament. Trimiterea de e-mailuri în weekend este, de asemenea, un comportament. Oricare dintre acestea reflectă cultura noastră. *Valorile* sunt invizibile. Transparența, integritatea și responsabilitatea sunt toate valori. Atunci când comportamentele și valorile intră în conflict, comportamentul este un indicator mai bun al culturii. De exemplu: este posibil ca organizația care programează frecvent întâlniri după ora 17:00 să nu prețuiască timpul personal atât de mult pe cât spune că o face. *Normele* sunt reguli de conduită nescrise. Dacă norma organizației este de a se reuni personal pentru teleconferințe, colegul care se alătură în mod obișnuit de la distanță încalcă o înțelegere tacită și riscă, în consecință, să fie scos de pe lista de invitați. *Ritualurile* sunt tipare de comportament, mai exact, tipare de comportament cu semnificație personală. Vizitarea cafenelei de la serviciu pentru cafeaua de dimineață este o rutină, nu un ritual. Nu există o semnificație specială în spatele ei. Cu toate acestea, echipa de lucru care îmbracă tricouri (*casual Friday*) în fiecare vineri pentru a-și arăta camaraderia, se implică într-un ritual. *Artefactele* sunt obiecte fizice. Cel mai elocvent este locul de muncă în sine. O pictură murală cu imagini istorice ale companiei din hol vorbește despre tradiție. Trofeele câștigate de către companie și expuse în spațiu consolidează valorile organizației. O zonă de lucru deschisă (*open space*), cu absența birourilor private, transmite un semnal că colaborarea este mai valoroasă decât ierarhia [1].

Cultura companiei este importantă deoarece stabilește tonul pentru modul în care angajații lucrează împreună, modul în care interacționează cu clienții și partenerii, modul în care sunt motivați și implicați și modul în care sunt percepuți în industrie. Ajută la definirea valorilor și obiectivelor organizației, care contribuie la stimularea unui sentiment de loialitate și încredere în rândul membrilor personalului. În plus,

este folosită ca instrument pentru a atrage și reține talentul de calitate, precum și pentru a ajuta la stabilirea unei imagini și a unei identități de marcă atractive. În cele din urmă, o cultură puternică a companiei conduce la niveluri mai ridicate de productivitate, la îmbunătățirea moralului și la un mediu de lucru mai pozitiv [2].

Toate aceste componente fac diferența între organizații, de asta în unele organizații există sentimentul de plăcere pentru a lucra, nesilit de nimeni, chiar și după program, pe când în alte organizații angajații se uită toată ziua la ceas în așteptarea orei mesei sau a orei de plecare. În genere, managerii care nu pun accent pe crearea unei culturi organizaționale puternice în perspectivă vor avea mari probleme în structura organizațională și doar schimbarea va fi soluția. În fond, este mai ușor să faci diagnosticul culturii organizaționale cu specialiști în domeniu și să previi problemele, decât să fii nevoit să intervii ulterior.

Cultura ar trebui să fie gestionată prin concepție mai degrabă decât în mod implicit. Cu alte cuvinte, trebuie să fie plănuită. Fiecare organizație are o cultură – este important să se acorde atenție și să se cultive comportamentele care o compun pentru a menține sănătatea acesteia și a celor care lucrează în cadrul ei. Crearea unei culturi vibrante care să contribuie la obiectivele afacerii aduce o serie de beneficii. *Avantaj competitiv.* O cultură organizațională eficientă este un avantaj competitiv important, deoarece e dificil de reprodus. Concurenții pot copia strategia de afaceri, pot copia produsul sau vâna clienții, dar pot doar să invidieze cultura organizațională. Sunt implicate prea multe variabile pentru a reproduce fiecare nuanță culturală de la o organizație la alta, iar cultura organizațională are nevoie de timp pentru a fi construită și cultivată. *Alinierea organizațională.* O cultură bine definită îi face pe angajați să vâslească în aceeași direcție, concentrându-i pe toți asupra misiunii și viziunii organizației, motivându-i să se alătore echipei și să rămână. O cultură convingătoare creează un sentiment de mândrie. Angajații doresc să se alătore companiilor cu o cultură organizațională puternică și dau dovadă de mai mult entuziasm și loialitate atunci când văd că organizației îi pasă de cultură. *Camaraderie corporativă.* O cultură eficientă contribuie la coeziunea dintre departamente și echipe. Ea cultivă o atitudine de „suntem cu toții împreună” care stimulează colaborarea, forjează comunitatea și reduce neîncrederea. *Un brand mai bun.* Marca este cel mai important factor de diferențiere. O cultură puternică va hrăni brandul, oferind un mediu în care acesta poate prospera [1].

COMPONENTELE CULTURII ORGANIZAȚIONALE TOXICE

Cu toate acestea, în unele organizații valoarea de bază reprezintă profitul obținut la sfârșit de zi, săptămână, lună sau an și mai puțin oamenii, aspirațiile lor, atmosfera în care lucrează. Pas cu pas, cultura organizațională devine una toxică, comportamentele nerespectuoase și distructive fiind tolerate, acceptate sau chiar încurajate sub pretextul că scopul scuză mijloacele. Într-o astfel de cultură, angajații sunt supuși hărțuirii, discriminării, intimidării, presiunii excesive sau amenințării, ceea ce poate conduce la stres, scăderea productivității și moralei angajaților și chiar la probleme de sănătate mentală.

Caracteristicile culturii organizaționale toxice includ: 1. Lipsa de transparență și comunicare deschisă. Angajații nu sunt informați despre deciziile importante sau despre problemele organizației și nu au oportunitatea de a-și exprima opiniile. 2. Controlul excesiv și micro-managementul. Angajații sunt supravegheați și controlați constant, ceea ce poate provoca stres și anxietate. 3. Lipsa de respect și încurajarea comportamentelor agresive sau abuzive. Angajații sunt tratați cu lipsă de respect și li se permite sau chiar li se cere să se comporte într-un mod agresiv sau abuziv față de ceilalți angajați. 4. Concentrarea exclusivă pe rezultate și profit, în detrimentul bunăstării angajaților. În astfel de organizații, angajații sunt considerați doar resurse pentru atingerea obiectivelor organizației, fără a li se oferi sprijinul și suportul necesar pentru a-și realiza potențialul. 5. Nepotismul și favoritismul. Promovarea și recompensarea se fac pe bază de relații personale și nu de competență și performanță.

Lipsa de transparență și comunicare indică existența unui mediu în care comunicarea este insuficientă, creându-se confuzie: lipsa clarității sarcinilor, diferiți angajați primesc diferite mesaje la una și aceeași întrebare, comunicare pasiv-agresivă, lipsa ascultării active, comunicarea chestiunilor de serviciu în afara orelor de lucru, unii angajați se simt constant excluși din grup, alții aleg să lucreze doar pentru ei, nu există cooperare în echipă, proiectele sunt oferite unui anumit grup fără a se ține cont de competențe, unii angajați petrec mult timp vorbind în grupurile de chat, dezinteres general față de oricine nu face parte din grup.

Controlul excesiv și micromanagementul se referă la șefii care mereu critică greșelile angajaților, dar mai puțin pe ale sale proprii, sau chiar nu respectă angajații, pot telefona sau scrie la orice oră, pot greși numele sau prenumele sau chiar nu cunosc care sunt obligațiunile contractuale ale unor angajați. Este vizat și micromanagementul, atunci când managerul îl co-

rectează pe angajat constant, îi subminează deciziile sau chiar îl împiedică să-și realizeze sarcinile [3]. Este important de înțeles că managerul nu poate acționa ca o persoană ce deține „adevărul absolut”, adoptând decizii pe care să le impună apoi celorlalți, ci trebuie să acționeze mai degrabă ca un facilitator, ca un mediator care va oferi posibilitatea manifestării personalității, a cunoștințelor salariaților și, pe baza acestora, se va adopta cel mai bun curs de acțiune [4].

Lipsa de respect și încurajarea comportamentelor agresive sau abuzive se manifestă în mai multe moduri – prin intimidare, hărțuire, insulte, umilință și chiar violență fizică. Astfel de comportamente pot fi directe sau subtile, dar indiferent de modul în care sunt exprimate ele creează un mediu de lucru nesigur și toxic pentru angajați. Lipsa de respect se manifestă prin ignorarea sau diminuarea ideilor sau opiniilor angajaților, prin refuzul de a le oferi recunoașterea și aprecierea cuvenită pentru munca lor. Acest tip de comportament stimulează demotivarea, scăderea încrederii și auto-stimei și, în cele din urmă, scăderea productivității. Încurajarea comportamentelor agresive sau abuzive se manifestă prin tolerarea acestora la locul de muncă. De exemplu, dacă o organizație tolerează sau chiar încurajează râsul sau gluma pe seama unui coleg de muncă, aceasta poate conduce la hărțuire și discriminare și poate crea un mediu de lucru nesigur și ostil.

Concentrarea exclusivă pe rezultate și profit, în detrimentul stării de bine a angajaților reprezintă o abordare nocivă, manifestată prin accentuarea exagerată a obiectivelor financiare și de performanță, fără a lua în considerare nevoile și interesele angajaților. Aceasta creează un șir de probleme la locul de muncă. De exemplu, angajații, aflați sub presiunea constantă de a atinge obiective nerealistice sau de a depăși standardele de performanță, se confruntă cu oboseală, stres și epuizare, deloc benefice unui mediu de lucru competitiv. Ba din contra, situația degradează și se manifestă prin neglijență și indiferență cronică față de interesele companiei, afectând relațiile de colaborare, de respect reciproc între angajați, însuși moralul echipei în întregime. Totodată, o asemenea abordare poate conduce la decizii care nu iau în considerare consecințele asupra angajaților, cum ar fi reducerea costurilor prin concedierea masivă a personalului sau creșterea sarcinilor de muncă fără a oferi resurse suplimentare sau susținere angajaților.

Nepotismul și favoritismul sunt alte componente ale unei culturi organizaționale toxice. Nepotismul se definește ca acordarea avantajelor sau oportunităților de angajare în funcție de relații personale sau familiale mai degrabă decât pe baza meritelor sau competențelor și se manifestă prin angajarea membrilor familiei,

prietenilor sau cunoștințelor apropiate în funcții cheie sau în mod repetat. O asemenea abordare creează un sentiment de nedreptate și afectează motivația și angajamentul persoanelor care nu au acces la aceleași oportunități de avansare sau dezvoltare profesională. Favoritismul se manifestă atunci când un anumit angajat este tratat în mod preferențial față de ceilalți, de obicei în baza unor preferințe personale ale liderului sau a managerului. Acest lucru se exprimă prin acordarea de avantaje, cum ar fi promovarea sau oportunitățile de dezvoltare profesională, în mod repetat sau nejustificat. Abordarea în cauză creează un sentiment de inechitate și afectează încrederea și respectul angajaților față de liderul sau managerul respectiv. Atât nepotismul, cât și favoritismul influențează negativ mediul de lucru și productivitatea angajaților, starea lor de bine, cresc nivelul de conflict și de nesiguranță, reduc capacitatea organizației de a recruta și reține angajați talentați și competenți. De asemenea, pot afecta încrederea publicului în organizație, ceea ce are un impact negativ asupra reputației și succesului organizației pe termen lung. În general, evitarea nepotismului și favoritismului și acordarea de oportunități și avantaje pe baza meritelor și competențelor angajaților consolidează cultură organizațională, o fac mai sănătoasă și mai productivă.

În afară de aceste caracteristici care trebuie luate în seamă atunci când se identifică tipul de cultură organizațională, urmează de atras atenția și la fluctuația de personal, echilibrul dintre muncă și timp liber, alte oportunități de creștere. Astfel, fluctuația mare de personal denotă o cultură organizațională toxică, deoarece de la un post de muncă bun nu se vrea a pleca. Concedierea frecventă a angajaților este un semn al disfuncționalității organizației. Atunci când lipsește echilibrul dintre muncă și timp liber este necesar a se stabili niște limite sănătoase, deoarece într-o cultură organizațională toxică ar trebui, de exemplu, să ai notificările mereu aprinse la telefon, e-mail, să pleci în concediu doar când dispune directorul, să vii la serviciu chiar și în zile libere dacă ți se cere. O altă dovadă că ești într-un mediu de lucru toxic este că nu vezi în dinamică cum ai putea să avansezi în carieră, deoarece munca nu este valorizată, nu primești recompense sau recunoaștere pentru rezultatele obținute și nu există deloc perspective de creștere profesională [3].

LIDERUL TOXIC

O cultură organizațională toxică poate afecta negativ atât angajații, cât și organizația în ansamblu. Așadar, foarte mult depinde de calitățile și valorile liderului. Viziunile, instrucțiunile, sugestiile, scopurile,

construcțiile realității corporative ale liderului trebuie să fie percepute de subordonați ca legitime și rezonabile, să corespundă normelor acelora care urmează să fie influențați; în acest context, subordonații ca și colectiv (având anumite idei culturale) „decid” ce anume funcționează din viziunile liderului. Asta nu înseamnă că liderul este total subordonat unui set de orientări sau că este forțat să se adapteze și să reproducă un anumit set de mesaje și idei. Liderul le poate schimba, dar gradual, pentru a nu dărâma anumite valori și concepții ale oamenilor, el va negocia mai mult decât va impune oamenilor anumite idei noi sau revizuite. Transformarea culturii organizaționale tinde să fie graduală, parțială și ca rezultat al unui proces social în care grupul de subordonați are la fel, dacă nu mai mult, de spus decât liderul. Deci, sursa importantă a capacității de persuasiune a liderului, a puterii sale, o constituie propria sa bază culturală, aspirațiile, valorile, atitudinile și comportamentele care îi marchează decisiv acțiunile. O sursă suplimentară provine și din coalițiile de sprijin pe care el reușește să și le creeze rapid și să le utilizeze ca platforme pentru promovarea viziunii sale.

Astfel, fără îndoială că între leadership, cultura managerială și cea organizațională există o serie de influențe reciproce ce ajută la progresul fiecăreia. Leadership-ul nu pornește de la un punct sociocultural zero, ci are loc întotdeauna într-un context de pattern-uri de sens deja dezvoltate, de aceea există mereu un element puternic de determinare culturală a leadership-ului. Promovarea e deseori dependentă de preferințele senior-managerilor. Majoritatea liderilor sunt dirijați de propria cultură, în sensul că normele și valorile ce le împărtășesc le dictează maniera de acțiune. Uneori, acțiunile managerilor și liderilor informali modelează în mod independent elemente ale culturii; exemple semnificative de lideri ce modelează cultura sunt rare, dar în anumite situații, cum sunt cele de criză sau când organizațiile sunt nou-înființate, liderii reformulează idei, aspirații și sensuri [5]. Este important să se țină cont de faptul că atitudinea managerului influențează într-o proporție destul de mare cultura organizațională. Adesea, din dorințe egoiste și valori neînsemnate unii manageri se cred atotștiutori și creează condiții de muncă toxice, deoarece singuri devin manageri toxici.

Un manager toxic este liderul care adoptă un stil de conducere distructiv și abuziv. În general, caracteristicile unui astfel de manager includ: 1. *Control excesiv*: managerul toxic încearcă să controleze fiecare aspect al muncii angajaților și să ia decizii în locul lor. Nu acordă încredere angajaților săi și își imaginează că poate face mai bine decât ei. 2. *Comportament*

abuziv: managerul toxic poate fi agresiv, intimidant și chiar violent fizic sau verbal. Poate hărțui sau denigra angajații, umili în public sau pune în situații jenante.

3. *Lipsa de empatie*: managerul toxic nu își dă seama de impactul comportamentului său asupra altora și nu îi pasă de nevoile și sentimentele altora. În general, acesta este preocupat doar de propriile interese și obiective.

4. *Nepotism și favoritism*: managerul toxic poate acorda avantaje și privilegii angajaților care îi sunt apropiați sau cu care împărtășește aceleași opinii, ignorând astfel meritul și performanțele angajaților.

5. *Neclaritate în comunicare*: managerul toxic poate fi confuz în comunicare și poate folosi strategii de comunicare inadecvate, cum ar fi manipularea, minciuna sau subterfugiile. Acesta poate ignora sau minimiza problemele reale și poate da ordine contradictorii.

6. *Lipsa de responsabilitate*: managerul toxic nu își asumă responsabilitatea pentru deciziile sale și încearcă să dea vina pe alții pentru propriile greșeli.

7. *Scăderea moralului și a productivității*: toate aceste caracteristici ale unui manager toxic pot conduce la scăderea moralului și a productivității angajaților și, în cele din urmă, la un mediu de lucru toxic și nesănătos. În general, un manager toxic are un impact negativ asupra angajaților, atmosferei din organizație și, în cele din urmă, asupra succesului acesteia în ansamblu.

G. Reed de la Universitatea din San Diego și C. Bullis de la Institutul de Cercetare a Armatei au investigat comportamentele comune ale liderilor toxici și efectele lor. În urma sondajului pe care l-au realizat, cele mai des întâlnite manifestări ale acestui stil de leadership au fost favoritismele, țipetele și accesele de furie, forțarea acceptării punctului propriu de vedere, criticarea subordonaților în fața celorlalți și asumarea meritelor pentru munca altora. Conform rezultatelor cercetării, aceste comportamente sunt asociate puternic cu o satisfacție scăzută a angajaților față de munca lor. Participanții la studiu au fost întrebați și dacă s-au gândit serios să renunțe la postul pe care îl aveau din cauza tratamentului la care au fost supuși de un superior. Peste jumătate au răspuns afirmativ. Un alt studiu realizat în România a relevat faptul că angajații sunt cu atât mai puțin satisfăcuți de postul pe care îl ocupă și de șeful lor, cu cât superiorul lor are un stil de conducere mai toxic. În plus, angajații cu un lider toxic intenționează mai des să își schimbe locul de muncă în comparație cu angajații care nu au un astfel de șef [6].

Într-o cercetare publicată în *Journal of Applied Psychology* a fost observată o consecință de multe ori ignorată. Când liderii sunt abuzivi (insultă angajații, strigă la oamenii care nu sunt de acord cu el, intimidează, amenință subordonații cu pierderea locului de muncă sau fac glume pe seama cuiva în fața celorlalți),

subordonații acestora nu se mai implică în comportamente care cresc eficiența organizației. De exemplu, nu își mai ajută colegii cu probleme ce țin de muncă, nu mai sunt politicoși cu ei, se plâng de probleme triviale și vorbesc de rău organizația în exterior. În studiu a fost identificată și o explicație: angajații se simt tratați incorect atunci când sunt conduși de un lider abuziv; li se pare nedrept ca cineva să se comporte așa cu ei și prin urmare nu vor să mai contribuie la binele organizației. Cercetătorii au evidențiat și alte consecințe negative ale leadership-ului toxic, printre care scăderea eficienței echipelor și pierderea încrederii și a angajamentului față de companie [6].

ANGAJATUL TOXIC

Adesea, dar nu neapărat, acolo unde este un manager toxic poate fi și un angajat toxic. Un angajat toxic este o persoană care are un impact negativ asupra mediului de lucru și poate perturba echipa. În general, caracteristicile unui astfel de angajat includ:

1. *Comportament abuziv*: angajatul toxic poate fi agresiv, intimidant și poate hărțui sau denigra colegii de muncă.
2. *Lipsa de respect*: angajatul toxic poate să nu respecte autoritatea sau regulile și procedurile organizației și poate să nu ia în considerare opiniile sau nevoile colegilor de muncă.
3. *Bârfă și intrigă*: angajatul toxic poate spune lucruri negative despre colegii de muncă sau poate încerca să provoace conflicte între aceștia.
4. *Productivitate scăzută*: angajatul toxic poate fi lipsit de motivație și poate să nu-și îndeplinească sarcinile în mod eficient.
5. *Ambiguitate în comunicare*: Angajatul toxic, ca și în cazul liderului toxic, manifestă o ambiguitate în comunicare și utilizează tactici de comunicare nepotrivite, precum manipularea, înșelăciunea sau subterfugiile.
6. *Lipsa de responsabilitate*: angajatul toxic nu își asumă responsabilitatea pentru propriile greșeli și poate încerca să dea vina pe alții.
7. *Lipsa de efort în echipă*: angajatul toxic poate fi egoist și să nu colaboreze în mod eficient cu colegii de muncă.
8. *Lipsa de adaptabilitate*: angajatul toxic poate fi incapabil să se adapteze schimbărilor și să nu fie dispus să învețe lucruri noi.

Există câteva modalități prin care se poate depista dacă un candidat are trăsături toxice înainte de a fi angajat într-o organizație. *Verificarea referințelor*: În timpul procesului de recrutare, urmează de verificat referințele candidatului. Întrebăm despre modul în care a lucrat în trecut cu colegii și superiorii și dacă a avut probleme cu aceștia. În general, dacă un candidat a avut probleme de relaționare cu persoanele din locurile de muncă precedente, aceasta poate fi un semn este o personalitate toxică. *Interviul com-*

portamental: În timpul interviului, se folosesc întrebări comportamentale, care îi permit candidatului să răspundă cu exemple specifice din trecut. Întrebările ar trebui să vizeze modul în care candidatul a gestionat conflictele cu colegii, cum a rezolvat problemele de comunicare sau cum a abordat problemele de performanță. Răspunsurile ar trebui să ofere indicii despre comportamentul candidatului și modul în care ar putea interacționa cu ceilalți în organizație. *Evaluarea psihologică:* această metodă poate fi administrată de un psiholog sau de un specialist în resurse umane și poate ajuta la identificarea trăsăturilor toxice, cum ar fi egoismul, lipsa de empatie sau dificultatea de a lucra în echipă. Este important să reținem că nicio metodă nu poate fi 100% eficientă pentru a depista un angajat toxic înainte de a fi încadrat în locul de muncă. Prin urmare, este important să se acorde atenție semnelor de avertizare și să se intervină imediat atunci când se observă comportamente toxice.

Uneori este destul de dificil să se lucreze alături de un angajat toxic, de aceea e important să se facă un diagnostic al comportamentului acestuia. Se începe cu un dialog pozitiv, făcându-i cunoscut angajatului cu atribuțiile sale în cadrul organizației. Dacă se începe pe un ton pozitiv, se poate aprinde o scânteie de entuziasm chiar și la o persoană blazată. În al doilea rând, e necesar a informa angajatul că nu este acceptabil comportamentul său. Dacă trece printr-o perioadă dificilă, e posibil ca nici măcar să nu-și dea seama cât de dăunător este comportamentul său. O discuție serioasă ar putea fi apelul de trezire atât de necesar acestei persoane pentru a-și schimba atitudinea. În al treilea rând, ar fi bine de văzut cum îi merge acestuia, astfel ca el să se destăinuie și să discute anumite situații care au pus amprenta pe comportamentul său. Etica profesională deficitară afectează negativ compania, dar un angajat dedicat merită dreptul de a fi ascultat. Managerii ar trebui să ia în considerare organizarea de ședințe săptămânale în care toți angajații să își poată exprima opiniile sau motivele de îngrijorare. În același timp, este o bună oportunitate pentru șef de a-și exprima așteptările de la personal și măsurile de întreprins pentru îmbunătățirea performanței ca echipă [7].

Totuși, sunt cazuri când angajatul toxic trebuie pur și simplu exclus din colectiv pentru buna funcționare a organizației și pentru a nu permite intoxicarea culturii organizaționale. Excluderea unui angajat toxic din colectiv poate fi o decizie dificilă, dar necesară pentru a menține un mediu de lucru sănătos și productiv. Pașii de urmat pentru a exclude un angajat toxic din colectiv sunt următorii: 1. Identificarea comportamentului toxic: înainte de a se lua decizia de

a exclude un angajat din colectiv, trebuie de asigurat că s-a identificat comportamentul toxic care a cauzat probleme în colectiv. E necesar a avea dovezi concrete, cum ar fi e-mail-uri, rapoarte despre incidente sau alte documente care să demonstreze că angajatul a avut un comportament toxic. 2. Crearea unui plan de acțiune: dacă angajatul este dispus să se schimbe, s-ar putea întocmi un plan de acțiune specific care să includă obiective clare și termene limită. 3. Deciziile dificile: dacă angajatul refuză să se schimbe sau continuă să aibă un comportament toxic, poate fi necesar să se ia decizia de a-l exclude din colectiv. Înainte de a lua această decizie, trebuie de asigurat că s-a avut o discuție cu angajatul și că s-a făcut tot posibilul pentru a-l ajuta să-și schimbe comportamentul. 4. Respectarea procedurilor interne: e obligatoriu a se respecta procedurile interne ale companiei în ceea ce privește excluderea unui angajat din colectiv, regulile de resurse umane și tot ce trebuie pentru a respecta aceste reguli. Este important să se mențină o comunicare deschisă și să se facă tot posibilul pentru a ajuta angajatul să își îmbunătățească comportamentul. Dacă decizia de a-l exclude din colectiv este inevitabilă, important este să fie urmate toate procedurile interne și să se facă tot posibilul pentru a reuși această tranziție cât mai ușoară pentru toți membrii echipei. Totuși, abordarea acestui subiect sensibil poate fi dificilă și necesită tact și diplomație. Înainte de a face orice anunț, este important să existe dovezi concrete și exemple clare ale comportamentului toxic, astfel încât să se ofere o perspectivă clară și obiectivă asupra situației.

Subliniem că subiectul unui manager sau angajat toxic trebuie abordat respectuos și profesionist. Nu se fac acuzații personale, dar se concentrează pe impactul comportamentului acestora asupra echipei și asupra rezultatelor organizației.

Un studiu efectuat de către Harvard Business School, cu un eșantion de 60 000 de angajați, a descoperit că un *superstar performer*, adică un angajat ce modelează valorile din companie și dă dovadă în mod constant de cele mai mari performanțe, reduce cheltuielile organizației cu mai mult de 5,300 \$. În schimb, evitarea angajării sau concedierea din timp a unui angajat toxic reduce cheltuielile cu până la 12,50\$. Costul comportamentului neadecvat al angajaților se poate transforma în milioane, afectându-i și pe angajații obișnuiți, dedice studiul. Chiar și restul angajaților, cei care se confruntă cu un comportament neadecvat din partea altora, ajung să fie mai puțin dedicați locului de muncă. Aproape jumătate dintre aceștia depun mai puțin efort și petrec mai puțin timp la locul de muncă: 38 % dintre angajați au ajuns să reducă în mod intenționat calitatea muncii lor, 25 % dintre cei care

au fost tratați cu lipsă de respect ajung să își manifeste frustrările în comportamentul cu propriii clienți, 12 % și-au părăsit locul de muncă din cauza felului în care au fost tratați de către colegii lor.

Unii cercetători delimitează șase tipuri diferite de angajați toxici. De multe ori, asemenea comportamente dăunătoare pot coexista într-o singură persoană. Comportamentele respective pot fi descrise astfel: *Leneșul*. Acest angajat este un maestru al procrastinării, aruncându-și responsabilitățile către ceilalți colegi și găsind scuze pentru faptul că nu-și îndeplinește sarcinile. *Bârfitorul*. Această persoană cu siguranță nu a trecut cu mult de perioada liceului sau a facultății. El se simte bine atunci când creează drame și certuri constante la locul de muncă. *Lupul singuratic*. „Proiectul acesta nu e pentru mine, aș putea lesne să mă descurc singur”. Acest tip de angajat se va feri întotdeauna de proiectele de echipă. Deseori, el va reprezenta o provocare specială, deoarece acest comportament este corelat în majoritatea cazurilor cu performanțele de top. În astfel de situații, pot fi implementate strategii diferite, inclusiv restructurarea organizației. *Cel cu probleme emoționale*. Un fapt pe care majoritatea recrutorilor îl omit este că orice persoană angajată aduce după sine un bagaj emoțional. Din acest motiv, este decisiv să fie evaluat cu atenție felul în care candidații se descurcă în situații stresante. Angajații care folosesc locul de muncă și colegii în scopuri terapeutice sunt dăunători, indiferent de situație. *Persoana care le știe pe toate*. Un alt factor hotărâtor în alegerea noilor candidați trebuie să fie interesul acestora de a învăța lucruri noi. Dacă cineva crede că deja știe răspunsurile la toate întrebările, acea persoană va prezenta un obstacol în calea dezvoltării organizației [8].

PROCEDURI PENTRU PREVENIREA ȘI GESTIONAREA COMPORTAMENTULUI TOXIC AL MANAGERILOR ȘI ANGAJAȚILOR

Totuși, pentru a exclude din start un eventual angajat sau manager toxic trebuie de pus accentul pe regulile scrise din orice organizație. Ele nu trebuie excluse sau amânate pentru altă dată. Ele urmează să fie citite de orice potențial angajat și semnate precum că s-a luat act înainte de a fi angajat în funcție. Un regulament intern într-o organizație ar trebui să includă politici și proceduri clare pentru a preveni și gestiona comportamentul toxic al managerilor și angajaților. Vom enumera principalele. *Definirea comportamentului toxic*: regulamentul ar trebui să includă o definiție clară a comportamentului toxic și a comportamentului inacceptabil în organizație. Acest lucru va

include hărțuirea, discriminarea, intimidarea, agresiunea, violența verbală sau fizică, neglijarea muncii și a responsabilităților etc. *Proceduri de raportare*: regulamentul ar trebui să includă proceduri clare de raportare pentru angajații care sunt victime sau martori ai comportamentului toxic. Procedurile date vor oferi angajaților multiple căi de raportare, cum ar fi un canal direct de comunicare cu departamentul de resurse umane sau o linie de raportare confidențială, pentru a se asigura că aceștia se simt în siguranță și protejați. *Investigarea și gestionarea plângerilor*: regulamentul ar trebui să includă proceduri clare pentru investigarea și gestionarea plângerilor de comportament toxic. Acest lucru presupune desemnarea unui responsabil pentru investigarea plângerilor, un proces de evaluare a faptelor și a circumstanțelor și o procedură pentru acțiuni corective și sancțiuni, în cazul în care este necesar. *Politici și sancțiuni*: regulamentul ar trebui să includă politici și sancțiuni clare pentru comportamentul toxic al managerilor și angajaților – acțiuni corective precum formarea și instruirea, măsuri disciplinare, retragerea privilegiilor sau chiar concedierea în cazuri grave. *Formare și instruire*: regulamentul ar trebui să includă politici pentru formare și instruire, pentru a se asigura că toți managerii și angajații sunt conștienți de comportamentul inacceptabil, de cum să-l prevină și să-l gestioneze. Se are în vedere formarea privind hărțuirea sexuală, discriminarea, comunicarea eficientă și dezvoltarea unor relații sănătoase de lucru. *Monitorizare și evaluare*: regulamentul ar trebui să includă politici pentru monitorizarea și evaluarea comportamentului și a culturii organizaționale, pentru a se asigura că regulamentul este respectat și pentru a identifica orice probleme sau nevoie de îmbunătățire. Aceasta poate include sondaje de satisfacție, evaluări ale performanțelor și interviuri cu angajații.

Penalizarea unui angajat toxic este o strategie eficientă pentru a-l motiva să-și schimbe comportamentul și să evite concedierea. În acest sens, un regulament intern ar trebui să prevadă sancțiuni pentru comportamentul toxic, cum ar fi avertismente verbale sau scrise, diminuarea primelor sau a altor beneficii, transferul la alt departament sau proiect și, în cazuri extreme, suspendarea temporară fără plată.

Este important ca aceste sancțiuni să fie aplicate în mod consecvent și imparțial în cadrul organizației. De asemenea, trebuie să existe un sistem de monitorizare și evaluare a progresului angajatului toxic în îmbunătățirea comportamentului său, precum și o procedură clară și transparentă pentru concedierea în cazul în care nu se observă o îmbunătățire semnificativă. În acest fel, se va transmite un mesaj clar că un comportament toxic nu este tolerat în organizație și

că există consecințe pentru astfel de comportamente. Ar fi perfect dacă s-ar identifica comportamentul toxic într-un stadiu cât mai timpuriu și s-ar lua măsuri preventive pentru a evita impactul acestuia asupra culturii organizaționale și a productivității angajaților. În cazul când comportamentul toxic este deja prezent și trebuie să fie evaluat, există câteva metode care se pot utiliza. De exemplu, *Feedback 360 de grade*: aceasta este o metodă de evaluare care implică obținerea de feedback de la o varietate de surse, inclusiv manageri, colegi și subordonați. O asemenea abordare poate ajuta la identificarea modului în care angajatul toxic interacționează cu cei din jurul său și poate furniza informații valoroase pentru a dezvolta un plan de acțiune. *Monitorizarea performanței*: în cazul când comportamentul toxic afectează performanța angajatului, monitorizarea performanței poate ajuta la identificarea problemelor. Evaluarea regulată a performanței poate ajuta la identificarea punctelor slabe și la dezvoltarea unui plan de acțiune pentru îmbunătățirea acestora. *Evaluarea competențelor*: evaluarea competențelor poate fi folosită pentru a determina dacă angajatul toxic are competențele necesare pentru a îndeplini sarcinile specifice postului. Aceasta poate fi utilă în vederea identificării lacunelor de competență și dezvoltării unui plan de acțiune pentru a le anihila. *Evaluarea de către un consultant extern*: dacă angajatul toxic a creat o cultură toxică sau are un impact negativ semnificativ asupra productivității, poate fi necesară evaluarea de către un consultant extern. Aceasta ajută la identificarea problemelor și la dezvoltarea unui plan de acțiune pentru a aborda problemele. Accentuăm că în orice caz este important să se ia măsuri proactive pentru a preveni comportamentul toxic și a se lucra cu angajații pentru îmbunătățirea performanței și comportamentului lor.

Un model de schimbare a culturii organizaționale toxice aplicat de consultanții în dezvoltare organizațională este *STELL*R Leadership Model*, adică o hartă care te ajută să navighezi în laboriosul proces de schimbare a obiceiurilor manageriale și ale angajaților. Acest model încearcă să demonstreze că rezultatele pe termen lung depind în primul rând de obiceiurile fiecăruia, adică de suma obiceiurilor membrilor, finalmente de cultura organizațională. Pe scurt, dacă liderii vor să schimbe ceva în rezultatele organizației pe care o conduc, principala sursă de schimbare ar trebui să fie schimbarea obiceiurilor oamenilor din respective organizație. După cum am mai menționat, liderii influențează comportamentele oamenilor, fie că o fac în mod conștient, fie că inconștient.

Modelul *STELL*R* identifică șase factori cheie prin intermediul cărora pot fi influențate obiceiuri-

le indivizilor: rezultatele dorite de către organizație; comportamentul liderilor; structura organizației; procesele, politicile și procedurile din interiorul organizației; valorile reale ale membrilor; abilitățile și cunoștințele membrilor. Pe baza acestor șase factori, consultanții acreditați *STELL*R* pot construi trei tipuri de intervenții, în funcție de nivelul la care se cere schimbarea de obiceiuri: la nivel individual, la nivelul echipei de management sau la nivelul culturii organizaționale [9]. Atunci când parcurgem pașii modelului *STELL*R* este important să înțelegem că în perioada postpandemie se pune tot mai mult accent pe așa-numitul fenomen de *wellbeing*, adică starea de bine a fiecărui angajat. Un mediu de lucru care prioritizează starea de bine a angajaților este un mediu de lucru cu nivel mare de implicare a acestora, cu productivitate ridicată și *turnover* scăzut. Un mediu de lucru în care starea de bine a angajaților este sus pe agenda de priorități a top-managementului este favorizată niveluri ridicate de calitate a serviciilor, un grad ridicat al lucrului în echipă și al colaborării departamentale și, implicit, un grad ridicat de satisfacție și încredere a clienților în serviciile și/sau produsele organizației. În plus, costurile asociate stării de sănătate (concediu medical, absenteism etc.) sunt reduse semnificativ, iar imaginea brandului este îmbunătățită semnificativ, sporind atractivitatea companiei pe piața muncii. În context organizațional, prin *wellbeing* înțelegem gradul de satisfacție și de sănătate al angajaților dintr-o companie. Dimensiunile relevante ale *wellbeing*-ului în context organizațional sunt: sănătate fizică, sănătate emoțională, relații sănătoase, sănătate financiară. O cultură organizațională orientată spre colaborare, sănătate, securitate și învățare are un impact pozitiv asupra *wellbeing*-ului angajaților. Pe de altă parte, o cultură toxică va menaja un mediu de lucru apăsător, plin de anxietate, absenteism și *turnover* mare, printre multe alte efecte negative.

Pentru a identifica tipul de cultură în cadrul unei organizații, se vor analiza următorii factori de risc psihosocial: numărul de ore lucrate, nivelul de încărcare pe fiecare poziție, comunicarea în cadrul organizației, conflictele, stilul de lucru interdepartamental, siguranța psihologică, managementul schimbărilor, transparența organizației, *bullying* și hărțuire. În urma analizei, canalele principale prin care putem interveni sunt: stilul de leadership, echilibrul de viață personală/viață profesională, ateliere, cursuri și orice alte canale de învățare și creștere, mediul de lucru caracterizat pe respect și incluziune, acces la servicii de sănătate emoțională. Cultivarea unei culturi indiferente la starea de bine sau chiar a unei culturi toxice are efecte directe asupra angajaților și conduce către o forță de muncă ne-

implicată, anxioasă, epuizată sau în stare de *burnout* – de epuizare fizică, psihică și emoțională extremă în urma expunerii prelungite la stres, de obicei în relație cu locul de muncă [10].

Actualmente, organizațiile pun accent deosebit pe managementul capitalului uman, deoarece își doresc angajați cu spirit de inițiativă și comportament proactiv, abilități dezvoltate de cooperare cu alții, simțul responsabilității pentru propria dezvoltare profesională și angajament pentru o prestație de calitate. Organizațiile pot prospera doar având angajați dedicați muncii care, pe lângă „obligațiile lor nemijlocite”, mai lucrează și „suplimentar”. Astfel, preocuparea organizațiilor prospere ține nu doar de prevenirea sindromului *burnout*, dar și de dezvoltarea sentimentului de angajament în muncă [11]. La fel, este important a menționa că în perioada postpandemică prioritățile angajaților s-au schimbat drastic. Aceștia nu-și mai doresc să lucreze într-un mediu toxic, iau mai ușor decizii de demisionare atunci când consideră că sunt antrenați în lucru într-un mediu toxic sau sunt conduși de manageri toxici. Cercetări ample la nivel mondial, derulate de organizații cu un grad înalt de expertiză și credibilitate, arată că peste 40 % dintre toți angajații din lume se gândeau să-și părăsească locul de muncă la începutul anului 2021. Pe măsură ce anul a trecut, gândurile lor s-au transformat în acțiuni. Între aprilie și septembrie 2021, un număr record de peste 24 de milioane de angajați americani au demisionat. Alte multe zeci de milioane li s-au alăturat în acest gest categoric în lunile următoare și în alte țări ale lumii. Din vara anului 2021, valul demisiilor a devenit un trend dominant în piața muncii și o mișcare socială și economică ce a crescut constant până la mijlocul anului 2022. Fenomenul s-a extins apoi pe plan internațional și a căpătat numele de „Great Resignation”, fiind cunoscut la noi ca „Marea Demisională”.

Unii lideri de afaceri inspirați (șefii de la Microsoft și LinkedIn) au spus că de fapt putem vorbi despre Great Reshuffle (Marea Reașezare), alții au numit fenomenul Great Reset (Marea Resetare). Cert este că inclusiv conducătorii marilor organizații au remarcat acest punct de cotitură și au înțeles că este semnalul unei puternice schimbări de poziționare, de mentalitate și de priorități în piața muncii. Odată cu creșterea prețurilor la energie, cu explozia inflaționistă și primele semne ale unei recesiuni, valul demisiilor s-a atenuat și a trecut în plan secund, însă nu a dispărut în totalitate. Cu siguranță, semnele unei depresiuni economice îi fac pe toți jucătorii din piața muncii să fie mai precauți: angajatorii restrâng recrutările și își analizează capitalul uman căutând oportunități de optimizare, iar angajații gândesc mai profund orice posibilă mișcare,

înțelegând riscurile de a rămâne descoperiți și a se expune pe piața muncii în condițiile unei furtuni de care toată lumea vrea să se țină la adăpost.

Pentru că Marea Demisională continuă, deși la cote de impact mai reduse, este tot mai important ca liderii să înțeleagă de ce oamenii fac asta și ce au de reparat pentru ca angajații să-și dorească să rămână în organizații și mai ales să acționeze cu motivație, cu implicare, cu interes aplicat pentru performanță și profitabilitate. Mai mult decât atât, managerii trebuie să caute, să descopere și să înțeleagă care sunt modalitățile inteligente și moderne de a-și loializa angajații, cum ar trebui să fie structura organizațională și de ce cultura toxică va spori demisiile.

O cultură corporativă toxică este cel mai puternic factor al demisiilor în funcție de domeniu și este de zece ori mai importantă decât nivelul salarial în estimarea cifrei de afaceri. MIT Sloan Management Review a constatat că elementele principale care conduc la cultura toxică sunt eșecul organizației de a promova diversitatea, echitatea și incluziunea, faptul că oamenii nu se simt respectați, iar organizația este acuzată că are un comportament lipsit de etică. Întrebați care sunt semnele unui climat toxic, angajații indică aversiunea la risc și birocrăția excesivă ilustrate de procesele și procedurile interne, insularitatea (distanțe foarte mari între divizii și echipe, lipsă de coeziune și comunicare internă) și un sentiment acut al unei atmosfere reci, impersonale și distante, lipsite de omenie, empatie, deschidere și chiar umor.

Însă factorul esențial și primordial de toxicitate sunt managerii și modul în care își înțeleg rolul și se comportă în relația cu oamenii din companie. Deseori aceștia sunt acuzați de bullying și narcisism, comportamente distructive și disfuncționale. Egocentrici, autosuficienți și orgolioși, aroganți și agresivi, lipsiți de modestie, decență, empatie, compasiune și sensibilitate, liderii de echipe și organizații își arogă și exercită puterea în mod abuziv și discreționar, fără a-și asuma responsabilitatea pentru efectele pe termen lung ale unui astfel de comportament. Liderii toxici încurajează competiția imorală, agresivă și distructivă dintre membrii echipei, tolerează și chiar alimentează conflictele de orgoliu, răzbunările și sabotajul reciproc și nu se dau în lături de la a practica și proteja acte de bullying, hărțuire, agresivitate și comportament ostil. Fanatici ai principiului „cel mai puternic supraviețuiește și cel mai slab este eliminat”, liderii toxici văd organizația ca pe o junglă în care nu-și au loc regulile de bun simț, și nu ca pe o comunitate umană orientată spre armonie, progres colectiv și colaborare [12].

Atunci când un manager susține un angajat toxic, este important să se abordeze această problemă în-

tr-un mod profesionist și să se încerce găsirea unei soluții constructive. În primul rând, ar trebui să se ofere feedback rezonabil și specific despre comportamentul toxic și să se explice cum acesta afectează organizația și echipa. De asemenea, se prezintă dovezi sau exemple care demonstrează comportamentul toxic. Dacă acest lucru nu funcționează, se poate lua în considerare implicarea unui alt manager sau a departamentului de resurse umane în problema respectivă. În plus, ar trebui să se ia în considerare posibilitatea unei sesizări la nivelul conducerii superioare a organizației, dacă acest lucru este justificat și justificabil. Este important să se abordeze această problemă cu atenție și să se ia măsuri adecvate pentru a proteja binele organizației și al angajaților săi.

CONCLUZII

Schimbarea atmosferei într-o organizație cu cultură organizațională toxică este o sarcină dificilă, dar nu imposibilă. Iată câteva sugestii care ar putea ajuta la ameliorarea situației. Mai întâi e vorba de *Comunicare deschisă și transparentă*: este important să se comunice deschis și transparent cu toți membrii organizației. Trebuie să existe un canal de comunicare deschis și receptiv la sugestii și feedback din partea tuturor angajaților. *Educație și formare*: organizația ar putea investi în programe de formare și educație care să ajute angajații să înțeleagă fenomenul unei culturi organizaționale toxice și să învețe cum să îi facă față. *Promovarea unui mediu de lucru pozitiv*: este important să se promoveze un mediu de lucru pozitiv prin cultivarea valorilor organizaționale, cum ar fi respectul, integritatea și colaborarea. *Identificarea și îndepărtarea angajaților toxici*: este important să se identifice și să se îndepărteze angajații toxici din organizație pentru a preveni răspândirea culturii toxice. *Promovarea schimbării*: este important să se promoveze o schimbare în cadrul organizației prin implementarea de proiecte de schimbare și strategii care să încurajeze un mediu de lucru pozitiv și să reducă cultura toxică. Este important să se acționeze consecvent și să se continue eforturile de îmbunătățire a mediului de lucru pentru a încuraja o cultură organizațională pozitivă și sănătoasă.

BIBLIOGRAFIE

1. Cultura organizațională, [online] <https://www.studocu.com/ro/document/universitatea-lucian-bлага-din-sibiu/organizational-culture/cultura-organizationala-comportament-organizational-management/21614849> (consultat: 01.04.2023).
2. Ce este cultura organizațională? Un ghid pentru lideri ce include tipuri, elemente și exemple de bune practice, [online] <https://leaveboard.com/ro/resurse-umane/cultura-organizationala/> (consultat: 01.04.2023).
3. 6 semne că lucrezi într-un mediu toxic, [online] <https://www.undelucram.ro/cum-lucram/6-semne-ca-lucrezi-intr-un-mediu-toxic-2017> (consultat: 04.04.2023).
4. Clement J. Executive Leadership. Arlington: Casai Hall, 1991. 352 p.
5. Paicu A. Garbuz V. Personalitatea managerului și impactul asupra culturii organizaționale, [online] http://dspace.usarb.md:8080/jspui/bitstream/123456789/4698/1/paicu_garbuz_pesonalitatea.pdf. (consultat: 04.04.2023).
6. Liderii toxici: cum otrăvesc companiile și care sunt remediile, [online] <https://hr.manageronline.ro/liderii-toxici-cum-otravesc-companiile-si-care-sunt-remedii/> (consultat: 05.04.2023).
7. Cum să recunoaștem un angajat toxic și procesul în trei etape de abordare a acestuia, [online] <https://greatpeopleinside.com/ro/cum-sa-recunoastem-un-angajat-toxic-si-procesul-in-3-etape-de-abordare-a-acestuia/> (consultat: 04.04.2023).
8. Studiu: angajații toxici dăunează profitului și culturii organizaționale, [online] <https://dorudima.ro/studiu-angajatii-toxici-dauneaza-profitului-si-culturii-organizationala/> (consultat: 05.04.2023).
9. STELLAR Leadership Model, [online] <https://hr-partner.ro/articol-stellar-leadership-model> (consultat: 05.04.2023).
10. Wellbeing și cultură organizațională. Angajați sănătoși, pentru o afacere modernă de transport, [online] <https://www.ziuacargo.ro/articole/wellbeing-si-cultura-organizationala-angajati-sanatosi-pentru-o-afacere-moderna-de-transport-208346.html> (consultat: 05.02.2023).
11. Balode N. Factorii sindromului burnout în organizație: necesitatea unei abordări structurate, [online] https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/71_79_Factorii%20sindromului%20burnout%20in%20organizație_necesitatea%20unei%20abordări%20structurate..pdf (consultat: 05.04.2023).
12. De ce demisionează oamenii? Cultură toxică și manageri slabi, spun cercetările MIT, [online] <https://dorusupeala.ro/de-ce-demisioneaza-oamenii-cultura-toxica-si-managerei-slabi-spun-cercetarile-mit/> (consultat: 05.04.2023).