



Dealing with a Toxic Workplace / Faire face à un lieu de travail toxique

Whether it's a toxic colleague or environment, the responsibility is institutional / Qu'il s'agisse d'un collègue ou d'un environnement toxique, la responsabilité est institutionnelle

BRYN WILLIAMS-JONES

MAY 7, 2024

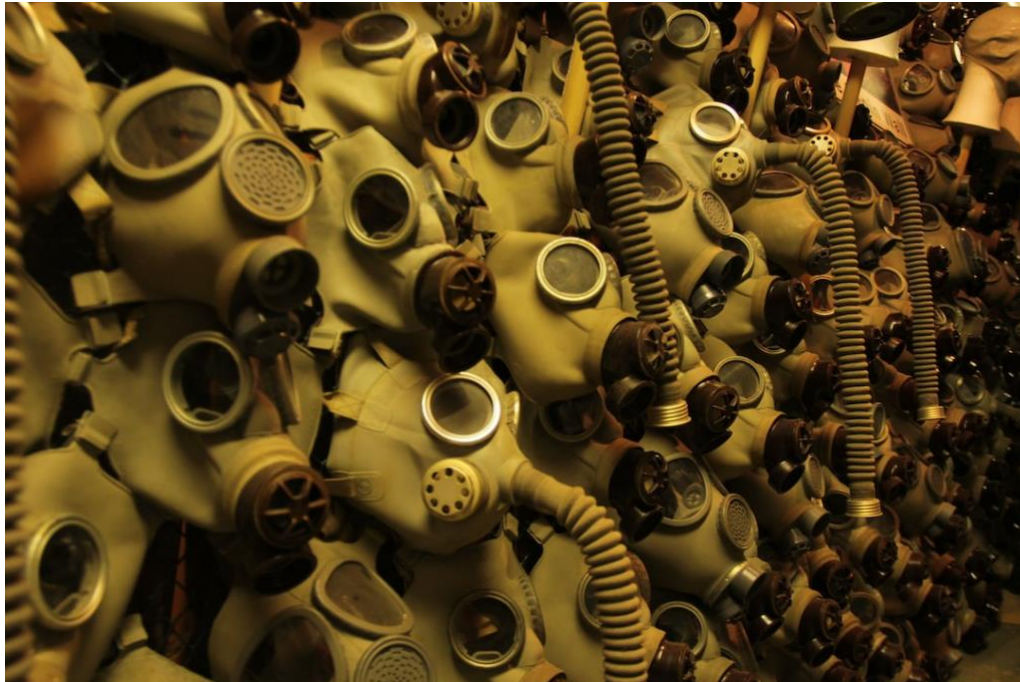


Photo by [Nikoli Afina](#) on [Unsplash](#)

La version française de ce texte figure ci-dessous

In a workplace that has become toxic, it is reasonable to ask, as *The Clash* put so eloquently, [Should I Stay or Should I Go?](#) The answer to this question is clearly not easy — it requires deciding when the situation has transitioned from being unpleasant to unacceptable, along with a calculus of whether the costs of staying (e.g., to your mental health) outweigh the costs of leaving (e.g., to your career).

While we have seen much discussion of toxic work environments in the [public and private sectors](#), it is also becoming a subject of discussion for those of us working in [academia](#). A meritocratic environment, academia can encourage [individualistic](#) and even [arrogant](#) behaviour — especially but not exclusively on the part of professors — towards colleagues, students and administrative personnel. At its worse and over time, this can create a toxic workplace.

To be clear, we're talking here about workplace environments and professional relations that go far beyond the occasional [obnoxious behaviour](#) of a few colleagues (e.g., cynical or overly critical comments, gossip). While unpleasant, different types of intervention can be used to correct these behaviours or deescalate a conflict. It is thus possible to accept, for a time, such disrespectful and unprofessional behaviour, but only when it's sporadic and there's the reasonable expectation that it will not last and/or the situation will be remedied. The person or situation is disagreeable but not yet destructive and intolerable.

By contrast, a [toxic workplace](#) involves systematic and lasting misbehaviour on the part of colleagues and senior management that make the environment damaging to individuals and destructive to group cohesion, collegiality and good functioning. Such contexts can, for example, be marked by regular interpersonal conflict, aggressive leadership, micromanagement, excessive gossip, and a lack of professional or institutional support. Individuals will likely feel silenced and fearful of expressing their

concerns to their superiors because these concerns will not be taken seriously, or the individuals reasonably fear reprisal. Instead of being corrected, in toxic environments, unprofessional behaviour is tolerated by senior management, not taken seriously or even encouraged.

A nuance that I would add is the distinction between a toxic *individual* in an environment that is relatively healthy — and where there's hope for the situation to be corrected — and a toxic *environment* that is generally dehumanizing and destructive to those who work there. I've experienced both the former and the latter on a few occasions during my academic career.

That I know of, I've not been the victim of sexism or racism or other forms of overt discrimination, but I have been the victim of harassment.

I vividly remember a period at the beginning of my career when, for about 6 months, I had a knot in my stomach every day at the idea of going to the office for fear of seeing a certain colleague with whom relations had completely degenerated. This person had impugned my integrity, circulated vicious rumours about me and other colleagues, and went from being a friend to an enemy; it got to the point that I was genuinely worried about our confrontations degenerating into physical violence.

With two other colleagues, the situation was more a slow burn of frustration at being on the receiving end of constant and systematic critique. No matter the subject or the situation, whenever I (or certain other colleagues) expressed a point of view or advanced a proposition, however minor, it was the subject of overt or thinly-veiled derision, as if the proposition was necessarily idiotic. Working with these colleagues was a constant struggle and every exchange a conflict.

In the first case, I went to my senior manager when the situation escalated to psychological harassment towards me and another colleague. The Human Resources (HR) department was mobilized and an investigation conducted, and the offending colleague was moved to another building to reduce the risk of confrontation, and he eventually left the university, thus ending the conflict.

In a second case, the systematic harassment lasted for many years until I finally lost my cool and confronted one of these colleagues. A bully, it took forcefully refusing to accept her unprofessional behaviour for her to back down. But I was far from the only victim of harassment by this person — she was systematically disrespectful and aggressive to all those around her (whether by email or in person), especially if the recipient of her aggression was viewed as being below her in the academic hierarchy. Unfortunately, her aggressive behaviour was tolerated by senior managers for many years, allowing enormous harm to be done to many colleagues, and to the institutional culture and reputation.

In a third case, the toxic colleague was a senior manager and thus immune to any intervention on my part or that of the HR department; these avenues were thus not even attempted, and the colleague's aggression continued until he retired. While the situation was resolved by "waiting him out", the result was that I was left with a long-lasting bitterness as well as distrust of other colleagues who viewed this person positively. How was it that they did not see the egregious behaviour towards me and others?

My experiences are not unique nor the most extreme — and thankfully, they've been relatively infrequent and sporadic, and they did not threaten my passion for and desire to continue in my chosen career in academia. If anything, these experiences were a motivator for my work to help build good governance mechanisms and to promote institutional cultures of ethics. Promoting a healthy and collegial environment (and preventing obnoxious or even toxic behaviour) is something that I consciously strive for in my department and faculty. And as director, I frequently re-evaluate situations (e.g., forceful discussions in our departmental meetings) to ask myself what I could have done differently or better to ensure respectful and collegial debate.

Unfortunately, I have heard many examples from colleagues in other departments and institutions where collegiality was absent and toxicity the norm.

In some cases, this involved workplaces where, for example, there was an enduring culture of open conflict. New colleagues were hired into competing camps separated along personal or ideological lines, some of which had lost their meaning ("Why don't you like them?" — "I don't know, it's just the way it is"). These divisions were deeply seated and immutable, and they affected everyone in the department: professors, staff and students. Even if a newly hired colleague were able to stay neutral and above the fray, they were nonetheless forced to work in a context marked by continual infighting, mean-spirited gossip, and with an underlying tension that was emotionally and psychologically exhausting.

Left unchecked, toxic colleagues will poison the workplace for everyone. The fact that they are not dealt with appropriately by senior managers contributes to the legitimate perception that the workplace is toxic and thus one to avoid. This has a ripple effect, justifying in the minds of some colleagues (and students) the acceptability of unprofessional behaviour, thereby making the workplace tense, conflictual and demoralizing. And it destroys the reputation of the department, making it hard to recruit and retain personnel.

In such situations, fault lies not only with the aggressor, but also the senior managers who turn a blind eye to misbehaviour and/or lack the moral courage to confront an aggressor and implement appropriate sanctions and remediation measures.

These managers are thus complicit in perpetuating toxic behaviour and encouraging a breakdown in collegiality. In more extreme cases, senior managers are themselves toxic (e.g., arrogant, micro-managerial, narcissistic), actively promoting negative behaviours, and so are directly responsible.

In my case, these situations have thankfully been the rare exception rather than the rule. I have also seen many examples of positive responses to problematic colleagues, with sustained and effective measures to transform what had become a toxic environment back into a professional and respectful workplace. But unlike dealing with an [obnoxious colleague](#), where it may be possible to personally resolve the situation (although administrative support may also be needed), toxic individuals and workplaces require the direct and timely intervention of senior managers and HR departments.

Changing the culture of a workplace is hard: it takes time, energy, courage, and senior managers who are willing to use their authority and take hard decisions, and to mobilize their political capital to make needed but difficult changes to the institutional culture. Disciplinary measures will need to be taken against the more toxic colleagues, and some will have to be removed (or quietly pushed out). New leadership may be needed to do a “reset” that breaks a polarized environment in order to start rebuilding trust and collegiality.

These changes are predicated on there being a generally healthy and functional institutional culture, with appropriate mechanisms or structures present to help correct misbehaviour. Even more important, however, is the ability of senior managers to recognize when a behaviour is out of line or that a situation is becoming problematic, and to have the moral courage to take the appropriate measures to correct the situation.

To come back to the question at the start, staying or leaving are both reasonable options, depending on the gravity of the situation.

Standing up to denounce a toxic colleague or environment takes courage, because the personal and professional costs can be substantial. If there are senior managers willing to support you, then it makes sense to use these channels. Lacking such support, you can try to wait out the situation until the toxic person or senior managers leave (e.g., managers may have 4- or 5-year mandates), distancing yourself from the offending colleagues to protect your mental health. This is a reasonable strategy when there is still hope for a change in the institutional culture. At some point, however, waiting may become untenable.

Institutional leadership is required to correct a toxic situation, but that is not your responsibility. Walking away from an institution after all reasonable measures have been exhausted is a demonstration of professionalism — it takes courage to leave, and it sends a strong message to colleagues and senior management (and the broader academic community) that the environment has become unacceptably toxic.

There is no shame in leaving a sinking ship.

Dans un milieu de travail devenu toxique, il est raisonnable de se demander, comme le dit si bien *The Clash*, [dois-je rester ou dois-je partir?](#) La réponse à cette question n'est évidemment pas facile – il faut décider à quel moment la situation est passée de désagréable à inacceptable, et calculer si les coûts de rester (ex. : pour votre santé mentale) l'emportent sur les coûts de partir (ex. : pour votre carrière).

Bien que nous ayons beaucoup discuté des environnements de travail toxiques dans les [secteurs public et privé](#), cela devient également un sujet de discussion pour ceux d'entre nous qui travaillent dans le [monde universitaire](#). Milieu méritocratique, l'université peut encourager des comportements [individualistes](#), voire [arrogants](#) – en particulier, mais pas exclusivement, de la part des professeurs – à l'égard des collègues, des étudiants et du personnel administratif. Dans le pire des cas et avec le temps, cela peut créer un lieu de travail toxique.

Pour être clairs, nous parlons ici d'environnements de travail et de relations professionnelles qui vont bien au-delà du [comportement odieux](#) occasionnel de quelques collègues (ex. : des commentaires cyniques ou trop critiques, des commérages). Bien que désagréables, différents types d'intervention permettent de corriger ces comportements ou de désamorcer un conflit. Il est donc possible d'accepter, pendant un certain temps, ces comportements irrespectueux et non professionnels, mais seulement lorsqu'ils sont sporadiques et que l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'ils ne durent pas ou à ce que la situation soit corrigée. La personne ou la situation est désagréable mais pas encore destructrice et intolérable.

En revanche, un [lieu de travail toxique](#) implique un mauvais comportement systématique et durable de la part des collègues et de la direction qui rend l'environnement préjudiciable aux individus et destructeur pour la cohésion du groupe, la collégialité et le bon fonctionnement. De tels contextes peuvent, par exemple, être marqués par des conflits interpersonnels réguliers, un leadership agressif, une microgestion, des commérages excessifs et un manque de soutien professionnel ou institutionnel. Les individus se sentiront probablement réduits au silence et craindront d'exprimer leurs préoccupations à leurs supérieurs parce que ces préoccupations ne seront pas prises au sérieux, ou parce que les individus craignent raisonnablement des représailles. Au lieu d'être corrigés, dans les environnements toxiques, les comportements non professionnels sont tolérés par la haute direction, ne sont pas pris au sérieux ou sont même encouragés.

Une nuance que j'ajouterais est la distinction entre une *personne* toxique dans un environnement qui est relativement sain – et où il y a de l'espoir que la situation soit corrigée – et un *environnement* toxique qui est généralement déshumanisant et destructeur pour ceux qui y travaillent. J'ai fait l'expérience du premier et du second à quelques reprises au cours de ma carrière universitaire.

À ma connaissance, je n'ai pas été victime de sexisme, de racisme ou d'autres formes de discrimination manifeste, mais j'ai été victime de harcèlement.

Je me souviens très bien d'une période au début de ma carrière où, pendant environ 6 mois, j'avais l'estomac noué tous les jours à l'idée d'aller au bureau de peur de voir un certain collègue avec qui les relations s'étaient complètement dégradées. Cet individu avait mis en cause mon intégrité, fait circuler des rumeurs vicieuses sur moi et sur d'autres collègues, et était passé du statut d'ami à celui d'ennemi; c'en était au point que je craignais vraiment que nos confrontations ne dégénèrent en violence physique.

Avec deux autres collègues, il s'agissait plutôt d'une frustration lente liée au fait d'être la cible de critiques constantes et systématiques. Quel que soit le sujet ou la situation, chaque fois que j'exprimais (ou que certains autres collègues exprimaient) un point de vue ou avançaient une proposition, même mineure, elle faisait l'objet d'une dérision ouverte ou à peine voilée, comme si la proposition était nécessairement idiote. Travailler avec ces collègues était une lutte constante et chaque échange un conflit.

Dans le premier cas, je suis allé voir mon supérieur hiérarchique lorsque la situation a dégénéré en harcèlement moral à mon égard et à l'égard d'un autre collègue. La direction des ressources humaines (RH) a été mobilisée et une enquête a été menée; le collègue fautif a été déplacé dans un autre bâtiment pour réduire le risque de confrontation, et il a fini par quitter l'université, ce qui a mis fin au conflit.

Dans le deuxième cas, le harcèlement systématique a duré de nombreuses années jusqu'à ce que je perde enfin mon sang-froid et confronte l'une de ces collègues. Étant donné que c'était une brute, il a fallu refuser avec force son comportement non professionnel pour qu'elle fasse marche arrière. Mais j'étais loin d'être la seule victime du harcèlement de cette personne – elle était systématiquement irrespectueuse et agressive envers tous ceux qui l'entouraient (que ce soit par courriel ou en personne), surtout si le destinataire de son agression était considéré comme étant en dessous d'elle dans la hiérarchie académique. Malheureusement, son comportement agressif a été toléré par les cadres supérieurs pendant de nombreuses années, ce qui a permis de causer un préjudice énorme à de nombreux collègues, ainsi qu'à la culture et à la réputation de l'établissement.

Dans le troisième cas, le collègue toxique était un cadre supérieur et donc à l'abri de toute intervention de ma part ou de celle de la direction des ressources humaines; ces voies n'ont donc même pas été tentées, et l'agression du collègue s'est poursuivie jusqu'à ce qu'il prenne sa retraite. Bien que la situation ait été résolue par son départ, le résultat a été que j'ai gardé une amertume durable ainsi qu'une méfiance à l'égard des autres collègues qui voyaient cette personne d'un œil positif. Comment se fait-il qu'ils n'aient pas vu le comportement flagrant à mon égard et à l'égard des autres?

Mes expériences ne sont pas uniques ni les plus extrêmes – et heureusement, elles ont été relativement peu fréquentes et sporadiques, et elles n'ont pas menacé ma passion et mon désir de poursuivre la carrière que j'avais choisie dans le monde universitaire. Au contraire, ces expériences ont motivé mon travail pour aider à mettre en place des mécanismes de bonne gouvernance et à promouvoir des cultures institutionnelles éthiques. La promotion d'un environnement sain et collégial (et la prévention des comportements odieux, voire toxiques) est quelque chose que je m'efforce consciemment d'obtenir au sein de mon département et de ma faculté. Et en tant que directeur, je réévalue fréquemment les situations (ex. : les discussions musclées dans nos réunions départementales) pour me demander ce que j'aurais pu faire différemment ou mieux pour garantir un débat respectueux et collégial.

Malheureusement, j'ai entendu de nombreux exemples de collègues dans d'autres départements et institutions où la collégialité était absente et la toxicité la norme.

Dans certains cas, il s'agissait de lieux de travail où, par exemple, il existait une culture durable de conflit ouvert. Les nouveaux collègues étaient engagés dans des camps concurrents séparés par des lignes personnelles ou idéologiques, dont certaines avaient perdu leur sens ("Pourquoi tu ne les aimes pas?" – "Je ne sais pas, c'est comme ça"). Ces divisions étaient profondément ancrées et immuables, et elles affectaient tout le monde dans le département : les professeurs, le personnel et les étudiants. Même si un collègue nouvellement embauché était capable de rester neutre et au-dessus de la mêlée, il était néanmoins forcé de travailler dans un contexte marqué par des luttes intestines continues, des ragots mesquins et une tension sous-jacente qui était émotionnellement et psychologiquement épuisante.

Si l'on n'y prend pas garde, les collègues toxiques empoisonneront le lieu de travail pour tout le monde. Le fait qu'ils ne soient pas traités de façon appropriée par les cadres supérieurs contribue à la perception légitime que le lieu de travail est toxique et qu'il faut l'éviter. Cela a un effet d'entraînement, justifiant dans l'esprit de certains collègues (et étudiants) l'acceptabilité

d'un comportement non professionnel, rendant ainsi le lieu de travail tendu, conflictuel et démoralisant. Et cela détruit la réputation du département, ce qui rend difficile le recrutement et la rétention du personnel.

Dans de telles situations, la faute n'incombe pas seulement à l'agresseur, mais aussi aux cadres supérieurs qui ferment les yeux sur les mauvais comportements ou qui n'ont pas le courage moral de confronter un agresseur et de mettre en œuvre les sanctions et les mesures correctives appropriées. Ces cadres sont donc complices de la perpétuation d'un comportement toxique et encouragent la rupture de la collégialité. Dans des cas plus extrêmes, les cadres supérieurs sont eux-mêmes toxiques (ex. : arrogants, micro-gestionnaires, narcissiques), encourageant activement les comportements négatifs, et sont donc directement responsables.

Dans mon cas, ces situations ont heureusement été l'exception plutôt que la règle. J'ai également vu de nombreux exemples de réponses positives à des collègues problématiques, avec des mesures soutenues et efficaces pour transformer ce qui était devenu un environnement toxique en un lieu de travail professionnel et respectueux. Mais contrairement à la gestion d'un [collègue odieux](#), où il est possible de résoudre personnellement la situation (bien qu'un soutien administratif puisse également être nécessaire), les individus et les lieux de travail toxiques nécessitent l'intervention directe et opportune des cadres supérieurs et des directions des ressources humaines.

Changer la culture d'un lieu de travail est difficile : il faut du temps, de l'énergie, du courage, et des cadres supérieurs prêts à user de leur autorité et à prendre des décisions difficiles, et à mobiliser leur capital politique pour apporter des changements nécessaires mais difficiles à la culture institutionnelle. Des mesures disciplinaires devront être prises à l'encontre des collègues les plus toxiques, et certains devront être renvoyés (ou discrètement poussés vers la sortie). Un nouveau leadership peut être nécessaire pour effectuer une "réinitialisation" qui brise un environnement polarisé afin de commencer à reconstruire la confiance et la collégialité.

Ces changements dépendent de l'existence d'une culture institutionnelle saine et fonctionnelle, avec des mécanismes ou des structures appropriés pour aider à corriger les comportements répréhensibles. Mais ce qui est encore plus important, c'est la capacité des cadres supérieurs à reconnaître qu'un comportement n'est pas correct ou qu'une situation devient problématique, et à avoir le courage moral de prendre les mesures appropriées pour corriger la situation.

Pour en revenir à la question du début, rester ou partir sont deux options raisonnables, selon la gravité de la situation.

Se lever pour dénoncer un collègue ou un environnement toxique demande du courage, car les coûts personnels et professionnels peuvent être importants. Si des cadres supérieurs sont prêts à vous soutenir, il est logique d'utiliser ces canaux. En l'absence d'un tel soutien, vous pouvez essayer d'attendre que la personne toxique ou les cadres supérieurs partent (ex. : les cadres peuvent avoir des mandats de 4 ou 5 ans), en vous distançant des collègues fautifs pour protéger votre santé mentale. C'est une stratégie raisonnable lorsqu'il y a encore de l'espoir pour un changement dans la culture institutionnelle. À un moment donné, cependant, l'attente peut devenir intenable.

Le leadership institutionnel est nécessaire pour corriger une situation toxique, mais ce n'est pas votre responsabilité. Se retirer d'une institution après avoir épuisé toutes les mesures raisonnables est une preuve de professionnalisme – il faut du courage pour partir, et cela envoie un message fort aux collègues et à la direction (et à la communauté universitaire dans son ensemble) que l'environnement est devenu inacceptablement toxique.

Il n'y a pas de honte à quitter un navire qui coule.