

El Despido de Denis Rancourt de la Universidad de Ottawa

Kenneth Westhues

Profesor de Sociología, Universidad de Waterloo, Waterloo, Ontario, Canadá

Comentario publicado en su sitio web oficial

<http://arts.uwaterloo.ca/~kwesthue/Rancourt09.htm>

Agosto 2009

Seguido de

Lista de Verificación de Indicadores de *Mobbing*

<http://arts.uwaterloo.ca/~kwesthue/checklist.htm>

(2006)

y de

Los Instrumentos *Anti-Mobbing* de Waterloo

<http://arts.uwaterloo.ca/~kwesthue/wami.pdf>

(2004)

Traducción, notas 1 a 5 y notas a pie de página:

Psic. Sergio Navarrete Vázquez

México, D.F., Agosto 2011

Nota 1:

La traducción del comentario, la lista de verificación y los Instrumentos de Waterloo -cuyos títulos originales son *Ottawa's Dismissal of Denis Rancourt*, *Checklist Of Mobbing Indicators* y *WAMI - The Waterloo Anti-Mobbing Instruments* respectivamente- se difunde con el generoso permiso del profesor Kenneth Westhues (e-mail: kwesthue@uwaterloo.ca y sitio web: <http://www.arts.uwaterloo.ca/~kwesthue/>), otorgado el 07 de septiembre de 2011. Le he pedido al profesor Westhues que me indique, de ser el caso, cualquier error que encuentre en la traducción, a efecto de corregirlo inmediatamente. Lo mismo solicito al (la) lector(a), a quienes mucho agradeceré enviar sus observaciones y sugerencias a la siguiente dirección: luzdesiglos@yahoo.com.mx

Nota 2:

La traducción se presenta en **versión bilingüe** para que el (la) lector(a) se remita al original cuando lo estime necesario. También podrá acceder inmediatamente a la información complementaria (en inglés) mediante los vínculos (es posible que algunos estén rotos).

Nota 3:

El término *mobbing* ha sido traducido al español de distintas maneras. Entre las expresiones más usuales se encuentran “acoso psicológico laboral” y “acoso moral”, basadas en los trabajos de dos de los autores posteriores a Heinz Leymann más reconocidos: Iñaki Piñuel y Marie-France Hirigoyen, respectivamente. En 2007 y 2009, Peña et al. propusieron traducirlo como “linchamiento emocional en el trabajo”; en 2011, continuando la ardua labor de encontrar un término adecuado para nuestro idioma, la Dra. Peña ha puesto en la mesa el término “asedio grupal”.

Mientras se logra un consenso respecto a la forma de llamarle en español (cuando menos aquí en México), he preferido mantener el término inglés original *-mobbing-* cuando es usado individualmente y ocupar una de sus versiones en español (acoso psicológico) cuando aparecen formas compuestas como “workplace mobbing”, “mobbing targets”, etc. y flexiones como “mobbed” o “mobbers”, etc.

Nota 4:

El “artículo corto y básico” mencionado en la página 3 de esta versión se titula *The Unkindly Art of Mobbing* y está disponible en español, bajo el título **El cruel arte del acoso psicológico**, en: <http://www.neurologia.tv/bibliopsiquis/handle/10401/1545> o bien <http://es.scribd.com/doc/44793113/El-cruel-arte-del-acoso-psicologico>

Nota 5:

Con la venia del (la) lector(a), quiero agradecer el siempre oportuno y desinteresado apoyo de la gente que con entusiasmo participa en los foros del sitio web WordReference.com (<http://www.wordreference.com/>).

El Despido de Denis Rancourt de la Universidad de Ottawa Ottawa's Dismissal of Denis Rancourt

Commentary by Kenneth Westhues,
University of Waterloo [\[1\]](#)

August 2009

A good five years of conflict between administrators at the University of Ottawa and senior tenured physics professor Denis Rancourt came to a head on December 10, 2008. Dean of Science André Lalonde [formally recommended](#) to the Board of Governors that Rancourt be dismissed from the faculty. That same day, Provost Robert Major [suspended](#) Rancourt, closed his lab, and forbade him to set foot on campus.

The Ottawa administration's decision to fire Rancourt, imposing on him the "capital punishment" of labor relations, was even more vigorously opposed than were the lesser punishments dealt to him in preceding years. In a factual, reasoned [letter](#) to the Board of Governors dated 5 January 2009, Rancourt defended himself. Well over a hundred professors and students from Ottawa and elsewhere sent individual [letters protesting](#) Rancourt's elimination. Even before the axe fell, the Canadian Association of University Teachers had appointed a three-person [Committee of Inquiry](#) to investigate the long series of run-ins, dating back at least to the fall of 2005, between the Ottawa administration and Rancourt.

Is this a case of workplace mobbing in academe? Yes — and more precisely, *administrative mobbing*. (Click [here](#) for the standard checklist of indicators, [here](#) for the mainpage of the relevant website, and [here](#) for a short, basic article.)

What allows so unqualified a diagnosis is that Rancourt has made comprehensive documentation on the conflict (letters, emails, press reports, videos) publicly available on his [blog](#) and at [academicfreedom.ca](#). For want of adequate information pro and con about a

Comentario por Kenneth Westhues,
Universidad de Waterloo [\[1\]](#)

Agosto 2009

Unos buenos cinco años de conflicto entre los administradores de la Universidad de Ottawa y el profesor titular de física Denis Rancourt llegaron a su punto crítico el 10 de diciembre de 2008. El Decano de Ciencia André Lalonde [recomendó formalmente](#) a la Junta de Gobernadores que Rancourt fuera despedido de la Facultad. Ese mismo día, el Rector Robert Major [suspendió](#) a Rancourt, cerró su laboratorio y le prohibió poner el pie en el campus.

La decisión de la administración de Ottawa de despedir a Rancourt, imponiéndole la "pena capital" de las relaciones laborales, recibió una oposición aún más vigorosa que los castigos menores que le dispensaron en los años anteriores. En una [carta](#) objetiva y razonada para la Junta de Gobernadores de fecha 5 de enero de 2009, Rancourt se defendió. Más de un centenar de profesores y estudiantes de Ottawa y otras partes enviaron [cartas individuales protestando](#) por la eliminación de Rancourt. Incluso antes de que cayera el hacha, la Asociación Canadiense de Profesores Universitarios había nombrado una [Comisión de Investigación](#) de tres personas para investigar la larga serie de peleas, que se remontaban por lo menos al otoño de 2005, entre la administración de Ottawa y Rancourt.

¿Es este un caso de *mobbing* en el de lugar de trabajo en el mundo académico? Sí — y más precisamente, *mobbing administrativo*. (Haga clic [aquí](#) para ir a la lista de verificación estándar de indicadores, [aquí](#) para ir a la página inicial del sitio web pertinente y [aquí](#) para ir a un artículo corto y básico).

Lo que permite un diagnóstico tan rotundo es que Rancourt tiene una amplia documentación sobre el conflicto (cartas, correos electrónicos, informes de prensa, videos) a disposición del público en su [blog](#) y en [academicfreedom.ca](#). Por falta de información adecuada a favor y en contra acerca del despido o la

professor's dismissal or humiliation, it is often impossible to make more than a tentative assessment of whether it is a case of mobbing or merely a hard but measured and warranted response to some betrayal of academic purpose. In this case, Rancourt has laid bare to the public the actions that got him into trouble, the sanctions imposed, and what is most important, documentary evidence of both his own and his adversaries' views. Thereby he has bolstered his own credibility. Let other aggrieved academics take a lesson: only in so far as full information is publicly available, the cards all on the table, can outside observers make confident judgments and say things worth listening to.

It is plain from the material online that over time, administrators at Ottawa coalesced in the view that Rancourt, despite his stellar research record and the respect given him by very many students, is an utterly unworthy and abhorrent man, fit only for expulsion from respectable academic company. While administrators appear front and centre in this mobbing case, they are joined by dozens, even hundreds of students and faculty who are after Rancourt's neck. According to Karen Pinchin's trenchant [article in Maclean's](#), "nearly one-third of Rancourt's colleagues at the school have signed a petition of complaint against him." (Click [here](#) to read the petition, unambiguous evidence of ganging up.) Even distant pundits like [Stanley Fish](#) and [Margaret Soltan](#) piled on.

An [email](#) from Chemistry Chair Alain St-Amant is telling. Shortly after Rancourt's suspension, with his dismissal pending, St-Amant apparently agreed to debate him on a TV talk show, but then cancelled out. Rancourt sent him an email asking why, and suggesting that administrative or peer pressure was the reason. St-Amant emailed back, "I refuse to enter a battle of wits with an unarmed man. ... This will be the last you will hear from me on this matter. Enjoy the paycheques while they last." The contempt in these sentences is total. With a clever turn of phrase, St-Amant gives Rancourt the ultimate academic insult, that he has no wits, that is to say no intelligence. Then he cuts off communication and gloats that Rancourt will soon be off the payroll. St-Amant would not likely have felt free to send such a

humillación de un profesor, a menudo es imposible hacer más que una evaluación provisional de si es un caso de *mobbing* o simplemente una dura pero medida y justificada respuesta a alguna traición de propósito académico. En este caso, Rancourt reveló al público las acciones que lo metieron en problemas, las sanciones impuestas, y lo que es más importante, evidencia documental de las opiniones tanto propias como de sus adversarios. De ese modo ha reforzado su propia credibilidad. Deja que otros académicos ofendidos tomen una lección: sólo en la medida en que la información completa esté a disposición del público, todas las cartas sobre la mesa, pueden los observadores externos hacer juicios con seguridad y decir cosas que vale la pena escuchar.

Es evidente, por el material en línea, que con el tiempo los administradores en Ottawa se unieron en vista de que Rancourt, a pesar de su destacado récord de investigación y el respeto que le han dado muchos alumnos, es un hombre absolutamente indigno y aborrecible, apto únicamente para la expulsión de una empresa académica respetable. Aunque los administradores aparecen en primera línea en este caso de *mobbing*, a ellos se sumaron docenas, incluso cientos de estudiantes y profesores que van tras el cuello de Rancourt. Según el mordaz artículo de Karen Pinchin en [Maclean's](#), "casi un tercio de los colegas de Rancourt en la escuela han firmado una petición de queja contra él." (Haga clic [aquí](#) para leer la petición, evidencia inequívoca de la formación de una pandilla). Incluso expertos distantes como [Stanley Fish](#) y [Margaret Soltan](#) exageraron.

Un [correo electrónico](#) del titular de la cátedra de Química Alain Saint-Amant es revelador. Poco después de la suspensión de Rancourt, con su despido pendiente, Saint-Amant aparentemente acordó debatir con él en un programa de TV, pero luego lo anuló. Rancourt le envió un correo electrónico preguntando por qué, y sugiriendo que presión administrativa o de pares fue la razón. Saint-Amant respondió "Me niego a entrar en una lucha de ingenio con un hombre desarmado. (...) Esta es la última que escuchará de mí al respecto. Disfrute los cheques mientras duren." El desprecio en estas oraciones es total. Con un giro hábil de la frase, Saint-Amant da a Rancourt el último insulto académico, que no tiene ningún ingenio, es decir, que no tiene inteligencia. Luego corta la comunicación y se refocila con que Rancourt pronto estará fuera de la nómina. No es probable que Saint-

message had he not felt himself part of a campus crowd united by scorn for Rancourt.

From the available documents, Rancourt appears to exemplify a type of professor I described in my [first book](#) on academic mobbing, a professor I called "Dr. PITA" — acronym for *pain-in-the-ass*, or in politer terms, a thorn in administrators' sides, the one who makes them see red. Being a team player is not Dr. PITA's priority. Administrative demands that most professors comply with uncomplainingly are occasions for Dr. PITA to raise questions — and more questions.

Real-life professors can become Dr. PITA for any number of reasons. Administrators usually chalk it up to a personality defect. The documentary record suggests that the reason in Rancourt's case, as in many mobbing cases I have studied, is that he has thought deeply enough about education and the search for truth, to realize how much these noble purposes are subverted by the academic structures established to serve them. During his first dozen years of university teaching, he seems to have not only lengthened his vita but actually developed his mind, gaining awareness that institutionalizing the process of learning (that means creating a formal organization with a policy manual, chain of command, course credits, degree programs, human resources office, and so on), even though it facilitates learning in some ways (not least by providing teachers with a stable livelihood), cheapens and diminishes learning in many other ways. A student's working life easily becomes a matter of memorizing things and jumping the hoops of standardized tests, without personal engagement or independent thought. Indeed, one of the things students learn is not to learn about power, nor to question the structure of power in place, since the organization depends on this structure for funding and public legitimacy. Awareness of this downside of institutionalization is a common theme of the varied authors Rancourt cites in support of his own brand of anarchism — Paulo Freire,

Amant se hubiera sentido libre para enviar ese mensaje si no se hubiera sentido él mismo parte de una multitud de campus unida por el desprecio hacia Rancourt.

Por los documentos disponibles, Rancourt parece ejemplificar un tipo de profesor que describí en mi [primer libro](#) sobre *mobbing* académico, un profesor que llamé "Dr. DEEC" — acrónimo de *dolor-en-el-culo*, o en términos más educados, una espina clavada en los administradores, quien los saca de quicio. Ser un jugador de equipo no es prioridad del Dr. DEEC. Las exigencias administrativas que la mayoría de profesores cumplen con resignación son ocasiones para que el Dr. DEEC plantee preguntas — y más preguntas.

Profesores de la vida real pueden convertirse en Dr. DEEC por cualquier cantidad de razones. Los administradores normalmente lo atribuyen a un defecto de personalidad. El archivo documental sugiere que la razón en el caso de Rancourt, como en muchos casos de *mobbing* que he estudiado, es que él ha reflexionado profundamente sobre la educación y la búsqueda de la verdad, para darse cuenta hasta qué punto estos nobles propósitos son subvertidos por las estructuras académicas establecidas para servirles. Durante sus primeros doce años de docencia universitaria, parece haber no sólo alargado su currículum vitae sino realmente desarrollado su mente, obteniendo la conciencia de que institucionalizando el proceso de aprendizaje (lo que significa la creación de una organización formal con un manual de políticas, cadena de mando, cursos medidos con créditos, programas para obtención de títulos, oficina de recursos humanos, etc.), aunque facilita el aprendizaje en cierta forma (en particular proporcionando profesores con un sustento estable), degrada y reduce el aprendizaje de muchas otras formas. La vida activa de los alumnos se convierte fácilmente en una cuestión de memorizar las cosas y pasar por los aros de las pruebas estandarizadas, sin compromiso personal o pensamiento independiente. De hecho, una de las cosas que los alumnos aprenden es no aprender acerca del poder, ni cuestionar la estructura de poder actual, ya que la organización depende de esta estructura para la financiación y la legitimidad pública. La conciencia de este inconveniente de la institucionalización es un tema común de los variados autores que Rancourt cita en apoyo de su propia marca de anarquismo — Paulo

Noam Chomsky, Michel Foucault, Herbert Marcuse, Ward Churchill, among others.

It was apparently Rancourt's deepening understanding of and commitment to what learning actually involves, that led him to refuse to rank and grade his students in the established, expected way. Since grading is central to the institutionalization of learning, he felt obliged to renounce it. This was the sticking point, the offense that became the main official reason for his termination. As Rancourt plaintively wrote in his [letter to the Board](#), "Socrates did not give grades to his students."

Rancourt's revulsion at assigning marks is not common among professors, but neither is it rare. Over the past four decades, I have known dozens of professors who, in the course of their intellectual maturation, became exceedingly uncomfortable with assigning grades. A few of them met the same fate as Rancourt. One of the offenses that led to the dismissal of theologian Herbert Richardson from the University of Toronto in 1994 (a case of administrative mobbing to which I have devoted a [substantial book](#)), was that he and his students in a graduate seminar agreed that all of them should receive the same final grade.

More often, however, administrators and colleagues find ways to accommodate, sometimes even to honor and reward, the brilliant, unusually effective researcher and teacher whose process of growth has led to reluctance to give grades. Three professors of this kind have written letters of support for Rancourt: [John McMurtry](#), Professor Emeritus of Philosophy at the University of Guelph, [John Southin](#), retired Professor of Biology at McGill University, and [David Noble](#), Professor of Social and Political Thought at York University. These respected academics report that their universities managed to put up with them for decades, albeit sometimes grudgingly, despite their own dissent from conventional systems of student grading. McMurtry wrote that he "almost got fired for challenging the grading system at my university

Freire, Noam Chomsky, Michel Foucault, Herbert Marcuse y Ward Churchill, entre otros.

Al parecer fue la comprensión cada vez más profunda de Rancourt de y su compromiso con lo que el aprendizaje en realidad implica, lo que lo llevó a negarse a clasificar y calificar a sus estudiantes en la forma establecida y esperada. Puesto que calificar es central para la institucionalización del aprendizaje, se sintió obligado a renunciar a ello. Este fue el punto de fricción,¹ la ofensa que se convirtió en la principal razón oficial para su terminación. Como Rancourt lastimeramente escribió en su [carta a la Junta](#), "Sócrates no calificó a sus alumnos."

La repulsión de Rancourt para asignar calificaciones no es común entre los profesores, pero tampoco es rara. En las últimas cuatro décadas, he conocido docenas de profesores que, en el curso de su maduración intelectual, se sintieron extremadamente incómodos con la asignación de calificaciones. Algunos de ellos encontraron el mismo destino que Rancourt. Una de las ofensas que llevó al despido del teólogo Herbert Richardson de la Universidad de Toronto en 1994 (un caso de *mobbing* administrativo al que he dedicado un [libro importante](#)), fue que él y sus alumnos en un seminario de posgrado acordaron que todos ellos debían recibir la misma calificación final.

Con más frecuencia, sin embargo, los administradores y colegas encuentran formas para hacer un favor, a veces incluso para honrar y recompensar, al brillante, inusualmente eficaz investigador y profesor cuyo proceso de crecimiento ha llevado a la renuencia a dar calificaciones. Tres profesores de este tipo han escrito cartas de apoyo para Rancourt: [John McMurtry](#), profesor emérito de Filosofía en la Universidad de Guelph; [John Southin](#), jubilado profesor de Biología en la Universidad McGill, y [David Noble](#), profesor de Pensamiento Social y Político en la Universidad de York. Estos respetados académicos informan que sus universidades se las arreglaron para soportarlos durante décadas, aunque a veces a regañadientes, a pesar de su propia discrepancia de los sistemas convencionales de calificación de los alumnos. McMurtry escribió que "casi fui despedido por desafiar el sistema de calificación en mi universidad

¹ El término *sticking point* implica una posible ruptura de las negociaciones si no se hacen concesiones. Véanse: <http://forum.wordreference.com/showthread.php?t=1635691> y <http://www.thefreedictionary.com/sticking+point>

35 years ago. The V-P Academic, the Dean and the Chair all went on the record as deciding to dismiss me, but many faculty and students successfully defended me." Noble told [Maclean's](#) that "he hasn't given grades for more than 35 years."

It is worth remembering, moreover, that [Ivan Illich](#), dean of educational iconoclasts and author of the 1971 classic, [Deschooling Society](#), was recruited to the faculties of Pennsylvania State University and the University of Bremen in the last decades of his life. Those universities were apparently pleased to have Illich around for students and colleagues to learn from, despite his congenital lack of docility and institutional loyalty.

Why do some university administrations mobilize collective resources to eliminate professors of the Dr. PITA type, professors like Rancourt or McMurtry or Illich, while others somehow make room for them? One key difference is whether the administrators, despite all the bureaucratic pressures upon them, continue to have a feel for what searching for truth actually means. If they still hear that search as a personal call, they cannot bring themselves to demonize, harass, and try to get rid of one who embodies truth-seeking in a pristine way, despite the administrative challenges such a professor poses. They are able to recognize in Dr. PITA not just bothersomeness and impracticality but successful engagement with inquiry and learning, the fundamental goals of a university. Their own commitment to education obliges them to show respect for the dissenter, in much the same way as commitment to the basics of Christianity obliged Joseph Ratzinger, an organization man if ever there was one, to invite the dissident theologian Hans Küng to dine with him at the Vatican, a few months after Ratzinger was elected pope.

On the other hand, to the extent a university's administrators are of a purely managerial or technocratic frame of mind, they lose sight of the institution's basic purposes and see a professor like Rancourt as nothing more than sand in the gears of the bureaucracy. They react with rigidity, threats, and punishment instead of

hace 35 años. El Vice Presidente Académico, el Decano y el Presidente declararon públicamente su decisión de despedirme, pero muchos profesores y alumnos me defendieron con éxito." Noble dijo a [Maclean's](#) que "él no ha asignado calificaciones por más de 35 años."

Vale la pena recordar, por otra parte, que [Ivan Illich](#), decano de iconoclastas educativos y autor del clásico de 1971 [Deschooling Society](#) [La Sociedad Desescolarizada], fue contratado para las facultades de la Universidad Estatal de Pensilvania y la Universidad de Bremen en las últimas décadas de su vida. Esas universidades estaban aparentemente satisfechas de tener a Illich cerca para que estudiantes y colegas aprendieran de él, a pesar de su falta de docilidad y de lealtad institucional congénitas.

¿Por qué algunas administraciones universitarias movilizan recursos colectivos para eliminar profesores del tipo Dr. DEEC, profesores como Rancourt o McMurtry o Illich, mientras que otras de alguna manera hacen espacio para ellos? Una diferencia clave es si los administradores, a pesar de todas las presiones burocráticas sobre ellos, siguen intuyendo lo que la búsqueda de la verdad en realidad significa. Si todavía escuchan esa búsqueda como un llamado personal, no pueden demonizar, acosar e intentar deshacerse de quien encarna la búsqueda de la verdad de una manera prístina, pese a los desafíos administrativas que tal profesor plantea. Son capaces de reconocer en el Dr. DEEC no sólo fastidio y falta de sentido práctico sino un compromiso exitoso con la investigación y el aprendizaje, los objetivos fundamentales de una universidad. Su propia dedicación a la educación los obliga a mostrar respeto por el disidente, de la misma manera como el compromiso con los fundamentos del cristianismo obligó a Joseph Ratzinger, un hombre de la organización, si alguna vez hubo uno, a invitar al teólogo disidente Hans Küng a cenar con él en el Vaticano, unos meses después de que Ratzinger fue elegido Papa.

Por otra parte, en la medida en que los administradores de una universidad son de un estado de ánimo puramente gerencial o tecnocrático, pierden de vista los propósitos básicos de la institución y ven a un profesor como Rancourt como nada más que arena en los engranajes de la burocracia. Reaccionan con rigidez, amenazas y castigo en lugar del diálogo.

dialogue. They recoil from a value on institutional roominess, preferring efficiency and *Gleichschaltung*. Faced with administrative intransigence, the professor then often, as in this case, becomes more insistent in questioning, more provocative, more daring, readier to go out on a limb for the sake of the truths he or she has learned. The stage is thus set for the strange and singular social process of workplace mobbing to get underway. The administrators and their minions begin circling the wagons against the targeted professor, as if he or she were an invading army and the embodiment of wickedness. Compliant and afraid, many faculty and students join the circle. Energies that could be devoted to some kind of search for truth are expended instead on keeping a genuine, successful searcher outside the embattled circle of imagined rectitude.

But what keeps some administrators in touch with the essentials of teaching and learning, while others are held captive by a bureaucratic ethos? Among many relevant factors, personal background is a major one. [Allan Rock](#), who became president of the University of Ottawa five months before Rancourt was dismissed, has had a long career in politics, even as Canada's Minister of Justice and then Ambassador to the United Nations, but his biography shows scant evidence of a scholarly or scientific vocation. Rancourt's mobbing was well advanced by the time Rock took office, but nothing in Rock's past suggests he is the sort of man to call it off.

Beyond personal attributes is the key organizational factor of how much power the professoriate has in running the institution. Professors are capable of collective mischief of their own, but they are important for keeping the bureaucratic impulses of administrators within educational bounds. McMurtry's recollection is

Rehúyen el valor de la amplitud intelectual institucional, prefiriendo la eficiencia y la *Gleichschaltung*.² Enfrentado con la intransigencia administrativa, el profesor a menudo, como en este caso, se vuelve más insistente en cuestionar, más provocativo, más atrevido, más dispuesto a arriesgarse por el bien de las verdades que él o ella ha aprendido. El escenario queda, por tanto, establecido para que el extraño y singular proceso social del *mobbing* en el lugar de trabajo se ponga en marcha. Los administradores y sus esbirros comienzan a cerrar filas contra el profesor elegido como blanco, como si él o ella fueran un ejército invasor y la encarnación de la maldad. Sumisos y temerosos, muchos profesores y alumnos se unen al círculo. Las energías que podrían dedicarse a algún tipo de búsqueda de la verdad son consumidas, en cambio, en mantener a un genuino y exitoso investigador fuera del círculo -en orden de batalla- de rectitud imaginada.

Pero, ¿qué mantiene a algunos administradores en contacto con lo imprescindible de la enseñanza y el aprendizaje, mientras que otros son cautivos de un ethos burocrático?³ Entre los muchos factores relevantes, el de los antecedentes personales es muy importante. [Allan Rock](#), que se convirtió en presidente de la Universidad de Ottawa cinco meses antes de que Rancourt fuera despedido, ha tenido una larga carrera en la política, incluso como Ministro de Justicia de Canadá y luego Embajador ante las Naciones Unidas, pero su biografía muestra escasa evidencia de una vocación académica o científica. El *mobbing* de Rancourt estaba muy avanzado para cuando Rock asumió el cargo, pero nada en el pasado de Rock sugiere que es el tipo de hombre para detenerlo.

Más allá de los atributos personales está el factor organizacional clave de cuánto poder tiene el profesorado en la gestión de la institución. Los profesores son capaces de hacer daño colectivo por su cuenta y a su manera, pero son importantes para mantener los impulsos burocráticos de los administradores dentro de los límites educativos. Vale

² En The Free Dictionary, el término *Gleichschaltung* tiene dos acepciones: 1) En política, “Conformidad (política) forzada” y 2) en tecnología, “Sincronización”. Aquí el autor se refiere a la primera. Véase la traducción al inglés: <http://de.thefreedictionary.com/Gleichschaltung>

³ El término *Ethos* se refiere a la disposición, carácter o valores fundamentales propios de una persona específica, cultura o movimiento; en Sociología, al carácter distintivo, espíritu y actitudes de un pueblo, cultura, época, etc. También puede traducirse como “espíritu” y “escala de valores”. Fuente: <http://www.thefreedictionary.com/ethos>

worth noting, that what saved his neck decades ago was defense by colleagues and students. Rancourt's case seems to imply that such defense is less effective now than formerly, universities having become more bureaucratic and administrators better insulated from professors' priorities. Today's university has moved beyond the classic model of a collegium toward the newer model of a market-oriented business corporation, with power concentrated in the office of the CEO.

One of the things about Denis Rancourt that has led me to pick his case — out of the very many that come to my attention — for commentary here is his impolitic tenacity in telling the truth as he sees it. As if his troubles with the Ottawa administration over the grading issue were not enough, he committed the further transgression of [allying himself with the Palestinian side](#) of the Israeli-Palestinian conflict — in defiance of President Rock's well-known sympathies. While drawing inspiration from Noam Chomsky, Rancourt [has upbraided Chomsky](#) for not being brave enough and serving power too much. And despite drawing much of his support from the left, Rancourt nonetheless published in 2007, an insightful, scientifically informed [critique](#) of one of the left's main priorities, the alleged threat of global warming. Here is a man with little more prudence than the storied boy who said aloud that the emperor has no clothes. Any half-way decent educator has to feel admiration for Rancourt and to be glad that [Claude Lamontagne](#) and several dozen other [professors and students](#) at Ottawa have gone on record as opposing Rancourt's banishment.

The campaign against Denis Rancourt reflects badly on the University of Ottawa, but few professors can accurately say nothing similar has lately happened in their own academic homes.

la pena señalar el recuerdo de McMurtry, que lo que salvó su cuello hace décadas fue la defensa de parte de colegas y alumnos. El caso de Rancourt parece dar a entender que esa defensa es menos eficaz ahora que anteriormente, que las universidades se han vuelto más burocráticas y los administradores más aislados de las prioridades de los profesores. La universidad de hoy en día ha ido más allá del modelo clásico de un *collegium*⁴ hacia el modelo más reciente de una corporación de negocios orientada al mercado, con el poder concentrado en la oficina del Director Ejecutivo.⁵

Una de las cosas acerca de Denis Rancourt que me ha llevado a escoger su caso — de los muchos que llegan a mi conocimiento — para comentarlo aquí es su tenacidad impolítica en decir la verdad como él la ve. Como si sus problemas con la administración de Ottawa por la cuestión de la calificación no fueran suficientes, cometió la transgresión adicional de [aliarse con la parte Palestina](#) del conflicto palestino-israelí — en desafío a las bien conocidas tendencias del presidente Rock. Mientras extraía inspiración de Noam Chomsky, Rancourt [censuró a Chomsky](#) por no ser lo suficientemente valiente y servir demasiado al poder. Y a pesar de haber extraído gran parte de su apoyo de la izquierda, Rancourt, no obstante, publicó en 2007 una aguda, científicamente informada [crítica](#) de una de las prioridades principales de la izquierda, la supuesta amenaza del calentamiento global. He aquí un hombre con un poco más de prudencia que el célebre niño que dijo en voz alta que el emperador está desnudo. Cualquier educador medio honrado tiene que sentir admiración por Rancourt y alegrarse de que [Claude Lamontagne](#) y varias docenas de otros [profesores y alumnos](#) en Ottawa han dejado constancia de su oposición al destierro de Rancourt.

La campaña contra Denis Rancourt se refleja negativamente en la Universidad de Ottawa, pero pocos profesores pueden decir con exactitud que nada similar ha ocurrido últimamente en sus propias casas

⁴ Definido como “Un grupo cuyos miembros persiguen objetivos comunes mientras se trabaja dentro de un marco de confianza y respeto mutuo.” Véase: <http://www.thefreedictionary.com/collegium>

⁵ CEO son las siglas de “chief executive officer”. Es el ejecutivo responsable de las *operaciones* de la empresa. Informa a la Junta Directiva y está a cargo de los gerentes de las áreas que integran la organización: administración, ventas, sistemas, etc.

On the whole, Ottawa is not likely a worse educational institution than most others across the continent. We live in what KC Johnson has called, in a 2009 [essay](#) in *Minding the Campus*, "an era of academic mobbing." Some mobbings arise from the left, others from the right, very many from plain intolerance of a skilled truth-seeker with an independent mind. An era of greater devotion to the classic goal of seeking truth is worth working toward.

[1] Thanks to [Loraleigh Keashly](#), a first-rate researcher of mobbing and bullying who directs the M.A. Program in Dispute Resolution at Wayne State University, for prodding me to analyze the Rancourt dismissal. Thanks of a different kind to [Thomas O'Dea](#) (1915-1974), an important sociologist of religion about whom I learned a lot in graduate school from O'Dea's former student, my friend and classmate, [Kendall White](#). O'Dea identified the pros and cons of institutionalizing the free, authentic, primordial act of worshipping. My analysis of Rancourt's troubles takes a similar approach, identifying pros and cons of institutionalizing the free, authentic, primordial act of seeking truth.

de estudios.⁶ En general, Ottawa no es probablemente una institución educativa peor que la mayoría de las otras en todo el continente. Vivimos en lo que KC Johnson ha llamado, en un [ensayo](#) de 2009 en *Minding the Campus*,⁷ "una era de *mobbing* académico." Algunos casos de *mobbing* surgen de la izquierda, otros de la derecha, muchos de la evidente intolerancia de un hábil buscador de la verdad con una mente independiente. Vale la pena trabajar por una era de mayor devoción al clásico objetivo de buscar la verdad.

[1] Gracias a [Loraleigh Keashly](#), una investigadora de primer nivel del *mobbing* y *bullying* que dirige el programa de Maestría en Resolución de Conflictos en la Universidad Estatal de Wayne, por instarme a analizar el despido de Rancourt. Gracias de un tipo diferente a [Thomas O'Dea](#) (1915-1974), un importante sociólogo de la religión acerca de quien aprendí mucho en la escuela de posgrado por un antiguo alumno de O'Dea, mi amigo y compañero de clase, [Kendall White](#). O'Dea identificó los pros y contras de la institucionalización del libre, auténtico y primordial acto de adorar. Mi análisis de los problemas de Rancourt adopta un enfoque similar, identificar los pros y los contras de la institucionalización del libre, auténtico y primordial acto de buscar la verdad.

⁶ El original dice: "(...) in their own academic homes." No encontré un equivalente y traducirlo como "hogares académicos" o "casas académicas" es demasiado literal. En México se usa con frecuencia "casa de estudios", que quizá es el significado más aproximado.

⁷ Sitio web donde se encuentra el ensayo de Johnson. Basta activar el vínculo.

LISTA DE VERIFICACIÓN DE INDICADORES DE *MOBBING* CHECKLIST OF *MOBBING* INDICATORS

Kenneth Westhues, 2006

Physicians and other health professionals may find it fascinating to compare the checklist offered here to the "[Twelve Signs of Sham Peer Review](#)" identified by Denver attorney Gregory Piche. There are more similarities than differences between the two lists.

As workplace mobbing becomes more widely known and deplored, it is to be expected that many workers in academe, as in other fields, will claim to be mobbed as a way of warding off criticism and strengthening their positions in office politics. Indeed, many workers will genuinely *feel* that they are being mobbed and will attribute lack of sympathy from others as proof that the others are part of the mob. It is therefore essential that any claimed or apparent case of mobbing be subjected to hard-nosed scrutiny in light of empirical indicators, measurable criteria by which to conclude that yes, this is a case of mobbing, or no, it is not.

Below is a checklist of 16 indicators or measures that I have used in my research, and offered on workshop handouts entitled, "[WAMI, The Waterloo Anti-Mobbing Instruments](#) (PDF)." In the introduction to my 2006 book, [The Prevention and Remedy of Mobbing in Higher Education](#), I apply these 16 indicators systematically to two different mobbing cases, to illustrate variations on common themes. There is nothing sacred about the list. In my book, [The Envy of Excellence](#), the 16 indicators are boiled down to ten. Perhaps the most important indicator is shown here as No. 12, the enlargement of some real or imagined misdeed or fault in order to smear the target's whole identity, so

Los médicos y otros profesionales de la salud pueden encontrar fascinante comparar la lista de verificación ofrecida aquí con las "[Doce Señales de la Falsa Revisión por Pares](#)" identificadas por el abogado de Denver Gregory Piche. Hay más similitudes que diferencias entre las dos listas.

A medida que el *mobbing* en el lugar de trabajo se vuelve más ampliamente conocido y deplorado, es de esperarse que muchos trabajadores en el mundo académico, como en otros campos, afirmarán ser acosados psicológicamente como una forma de repeler las críticas y fortalecer sus posiciones en la política de la oficina. De hecho, muchos trabajadores verdaderamente *sentirán* que están siendo acosados psicológicamente y atribuirán la falta de simpatía de los demás como prueba de que los demás son parte de la pandilla. Por lo tanto, es esencial que cualquier caso afirmado o aparente de *mobbing* sea sometido a un severo examen a la luz de indicadores empíricos y de criterios medibles por los cuales se pueda concluir que sí, este es un caso de *mobbing*, o no, no lo es.

A continuación se presenta una lista de verificación de 16 indicadores o medidas que he utilizado en mi investigación y he ofrecido en los folletos del taller titulado "[WAMI, The Waterloo Anti-Mobbing Instruments](#) (PDF)." [IAMW, Los Instrumentos Anti-Mobbing de Waterloo]. En la introducción de mi libro de 2006, [La Prevención y Remedio del Mobbing en la Educación Superior](#), aplico sistemáticamente estos 16 indicadores a dos casos de *mobbing* diferentes, para ilustrar las variaciones en temas comunes. No hay nada sagrado acerca de la lista. En mi libro [La Envidia de la Excelencia](#), los 16 indicadores son reducidos a diez. Quizás el indicador más importante se muestra aquí como N° 12, la ampliación de alguna fechoría⁸ o falta real o imaginada para desprestigiar la identidad completa

⁸ Definida por la RAE como "mala acción".

that he or she is seen as personally abhorrent — a totally alien other, a dangerous, repugnant entity that turns the stomachs of good and decent people.

1. By standard criteria of job performance, the target is at least average, probably above average.

2. Rumours and gossip circulate about the target's misdeeds: "Did you hear what she did last week?"

3. The target is not invited to meetings or voted onto committees, is excluded or excludes self.

4. Collective focus on a critical incident that "shows what kind of man he really is."

5. Shared conviction that the target needs some kind of formal punishment, "to be taught a lesson."

6. Unusual timing of the decision to punish, e. g., apart from the annual performance review.

7. Emotion-laden, defamatory rhetoric about the target in oral and written communications.

8. Formal expressions of collective negative sentiment toward the target, e. g. a vote of censure, signatures on a petition, meeting to discuss what to do about the target.

9. High value on secrecy, confidentiality, and collegial solidarity among the mobbers.

10. Loss of diversity of argument, so that it becomes dangerous to "speak up for" or defend the target.

del blanco, a fin de que él o ella sea visto(a) como personalmente aborrecible — un otro totalmente ajeno, una entidad peligrosa y repugnante que revuelve los estómagos de la gente buena y decente.

1. Por criterios estándar de desempeño laboral, el blanco es cuando menos promedio, probablemente superior a la media.

2. Circulan rumores y chismes acerca de las fechorías del blanco: "¿Supiste lo que ella hizo la semana pasada?"

3. El blanco no es invitado a las reuniones o votado en los comités, es excluido o se excluye a sí mismo.

4. El colectivo se enfoca en un incidente crítico que "muestra qué clase de hombre es realmente."

5. Convicción compartida de que el blanco necesita algún tipo de sanción formal, "para darle un escarmiento."

6. Momento inusual de la decisión de castigar, por ejemplo, aparte de la revisión anual de desempeño.

7. Retórica difamatoria y cargada de emoción acerca del blanco en las comunicaciones orales y escritas.

8. Expresiones formales de sentimiento negativo colectivo hacia el blanco, por ejemplo un voto de censura, firmas en una petición, una reunión para discutir qué hacer con el blanco.

9. Valor elevado en el secreto, la confidencialidad y la solidaridad colegial entre los acosadores psicológicos.

10. Pérdida de la diversidad de los argumentos, por lo que se vuelve peligroso "hablar por" o defender al blanco.

11. The adding up of the target's real or imagined venial sins to make a mortal sin that cries for action.

12. The target is seen as personally abhorrent, with no redeeming qualities; stigmatizing, exclusionary labels are applied.

13. Disregard of established procedures, as mobbers take matters into their own hands.

14. Resistance to independent, outside review of sanctions imposed on the target.

15. Outraged response to any appeals for outside help the target may make.

16. Mobbers' fear of violence from target, target's fear of violence from mobbers, or both.

11. La suma de los pecados veniales reales o imaginados del blanco para crear un pecado mortal que necesita desesperadamente una acción.

12. El blanco es visto como personalmente aborrecible, sin ninguna cualidad redentora; se aplican etiquetas estigmatizantes y excluyentes.

13. Hacer caso omiso de los procedimientos establecidos, mientras los acosadores psicológicos toman el asunto en sus propias manos.

14. Resistencia a una revisión independiente y externa de las sanciones impuestas al blanco.

15. Respuesta indignada a todas las apelaciones que puede hacer el blanco para obtener ayuda externa.

16. Los acosadores psicológicos temen violencia de parte del blanco, el blanco teme violencia de parte de los acosadores psicológicos, o ambas.

I A M W LOS INSTRUMENTOS ANTI-MOBING DE WATERLOO
W A M I THE WATERLOO ANTI-MOBING INSTRUMENTS

RESUMEN PARA LA CONFERENCIA DE *MOBBING* EN EL LUGAR DE TRABAJO

Novotel, Brisbane (Australia), 14 y 15 de Octubre de 2004 © 2001, 2004

Kenneth Westhues, Profesor de Sociología, Universidad de Waterloo, ON N2L 3G1, Canadá

Name the process

Workplace mobbing is an impassioned, collective movement by managers and/or co-workers to exclude, punish, and humiliate a targeted worker. A desperate urge to crush and eliminate the target spreads through the work unit, infecting one person after another like a contagious disease. The target comes to be seen as absolutely abhorrent, outside the circle of respectability, deserving only of contempt. A steadily broader range of hostile words and actions toward the target are to be deployed.

About 5 percent of workers are targets of mobbing sometime during their working lives. Most workers see the process from the other side: as instigator, chief eliminator, collaborator, or bystander, or as the target's guardian or rescuer. The same individual may play different roles in different cases. Mobbing is a drama performed on a real-life stage; workmates make their respective exits and entrances, and play their varied parts.

Mobbing is distinct from penalizing or firing a worker who, on the basis of evidence, does not measure up job requirements. The latter is a reasoned, routine managerial procedure, normally directed with regret at an underachiever. Mobbing is a furious collective attack made with undisguised glee on an overachiever or someone seen as threatening to good and decent employees.

Workplace mobbing is like bullying, in that the object is to rob the target of dignity and self-

Poner nombre al proceso

El *mobbing* en el lugar de trabajo es un movimiento apasionado y colectivo realizado por directivos y/o compañeros de trabajo para excluir, castigar y humillar a un trabajador elegido como blanco. Un impulso desesperado de aplastar y eliminar al blanco se propaga a través de la unidad de trabajo, infectando a una persona tras otra como una enfermedad contagiosa. El blanco llega a ser visto como absolutamente aborrecible, fuera del círculo de respetabilidad, digno sólo de desprecio. Una gama continuamente más amplia de palabras y acciones hostiles hacia el blanco serán desplegadas.

Alrededor del 5 por ciento de los trabajadores son blancos de *mobbing* en algún momento durante su vida laboral. La mayoría de los trabajadores ven el proceso desde el otro lado: como instigador, jefe eliminador, colaborador o espectador, o como el guardián o rescatista del blanco. El mismo individuo puede desempeñar diferentes papeles en diferentes casos. El *mobbing* es un drama interpretado en un escenario de la vida real; los compañeros de trabajo hacen sus respectivas salidas y entradas y desempeñan sus diversos papeles.

El *mobbing* es distinto de sancionar o despedir a un trabajador que, sobre la base de pruebas, no está a la altura de los requisitos del trabajo. El segundo es un procedimiento gerencial razonado, rutinario, normalmente dirigido con pesar a quien no rinde al nivel exigido. El *mobbing* es un ataque colectivo furioso realizado con no disimulado regocijo sobre una persona que logra más de lo esperado o alguien que es visto como amenazante para los empleados buenos y decentes.

El *mobbing* en el lugar de trabajo es como el *bullying* [intimidación], en que el propósito es robar la

respect. Here, however, it is not a single swaggering bully that the target is up against, but the juggernaut of collective will. The message to the target is that *everybody* wants you out of here. Bullies often play leading roles in mobbing cases, whether as targets or perpetrators.

Understand the stages of the process

No two cases are alike, but mobbing typically proceeds from subtle, informal techniques of humiliation and exclusion to overt and formal measures. Five stages are commonly distinguished:

1. Avoidance and ostracization of the target.
2. Petty harassment: making the target's life difficult.
3. A critical incident that triggers formal sanctions: "something has to be done."
4. Aftermath of the incident: hearings, appeals, mediation.
5. Elimination: target quits, retires, is fired, becomes disabled, dies of stress-induced illness, or commits suicide.

Recognize the signs of ganging up

The first step toward prevention and remedy of workplace mobbing is to recognize the behaviours that constitute it and call the process by its name. Here are signs to look for:

1. By standard criteria of job performance, the target is at least average, probably above average.

dignidad y el respeto por sí mismo del blanco. Aquí, sin embargo, no es un solo matón fanfarrón contra lo que el blanco tiene que luchar, sino la fuerza inexorable de la voluntad colectiva. El mensaje para el blanco es que *todos* te quieren fuera de aquí. Los matones a menudo desempeñan papeles principales en casos de *mobbing*, ya sea como blancos o como autores.

Comprender las etapas del proceso

No hay dos casos iguales, pero el *mobbing* normalmente pasa de técnicas sutiles e informales de humillación y exclusión a medidas manifiestas y formales. Comúnmente se distinguen cinco etapas:

1. Evitación y separación⁹ del blanco.
2. Hostigamiento menor: hacer difícil la vida del blanco.
3. Un incidente crítico que provoca las sanciones formales: "algo se tiene que hacer."
4. Secuelas del incidente: audiencias, apelaciones, mediación.
5. Eliminación: el blanco renuncia, se retira, es despedido, se vuelve discapacitado, muere de enfermedad inducida por el estrés o comete suicidio.

Reconocer las señales de la formación de una pandilla¹⁰

El primer paso hacia la prevención y el remedio del *mobbing* en el lugar de trabajo es reconocer los comportamientos que constituyen el proceso y le dan su nombre. Estas son las señales que se deben buscar:

1. Por criterios estándar de desempeño laboral, el blanco es cuando menos promedio, probablemente superior a la media.

⁹ "Ostracization" se deriva de *ostracism*, que significa ostracismo: mantener apartada a una persona no grata. La RAE lo define como "Destierro político acostumbrado entre los atenienses." Y como "Exclusión voluntaria o forzosa de los oficios públicos, a la cual suelen dar ocasión los trastornos políticos."

¹⁰ La expresión original *gang up* se traduce también como "confabularse" ("Dicho de dos o más personas: Ponerse de acuerdo para emprender algún plan, generalmente ilícito" - RAE), pero no toda confabulación se deriva de un proceso de acoso psicológico. En cambio, sí es propio de tal proceso la formación de una pandilla ("Liga que forman algunos para engañar a otros o hacerles daño" - RAE).

2. Rumours and gossip circulate about the target's misdeeds: "Did you hear what she did last week?"

(...)

Question what is going on

What does the evidence show? Has the target really committed an unpardonable sin? Or might this war of all against one be merely a cruel way of trying to avert a war of all against all?

Educate yourself about humans in mobs

Workplace mobbing springs from elemental impulses common to many mammals. The term *pecking order* comes from what chickens routinely do: gang up on one of their number (often a new arrival), each pecking the target and keeping it away from food and water. Although individual pecks do little harm, their cumulative effect is to kill the targeted bird.

There is no quick fix for something so instinctive and primordial. Reducing the incidence of mobbing and healing its effects require not just training but education: critical reflection on the human project, insight into the complexity of life, knowledge of right and wrong, self-knowledge above all.

Literature

Classic novels like these shed light on mobbing:

- Nathaniel Hawthorne, *The Scarlet Letter* (1850), *The House of Seven Gables* (1851). The hunt for witches, Hawthorne writes, "should teach us, among its other morals, that the influential classes, and those that take upon themselves to be leaders of the people, are fully liable to all the passionate error that has

2. Circulan rumores y chismes acerca de las fechorías del blanco: "¿Supiste lo que ella hizo la semana pasada?"

Nota: Véase la *Lista de Verificación de Indicadores de Mobbing*, págs. 12 y 13.

Preguntar qué está sucediendo

¿Qué muestran las pruebas? ¿El blanco realmente ha cometido un pecado imperdonable? ¿O puede esta guerra de todos contra uno ser simplemente una forma cruel de tratar de evitar una guerra de todos contra todos?

Infórmese acerca de los seres humanos en las pandillas

El *mobbing* en el lugar de trabajo surge de impulsos elementales comunes a muchos mamíferos. El término *orden jerárquico* viene de lo que habitualmente hacen los pollos: atacar en grupo a uno de ellos (a menudo un recién llegado), cada uno picotea al blanco y lo mantiene lejos de la comida y el agua. Aunque los picotazos individuales hacen poco daño, su efecto acumulativo es matar al pájaro elegido como blanco.

No hay ninguna solución rápida para algo tan instintivo y primordial. Reducir la incidencia del *mobbing* y curar sus efectos requiere no sólo formación sino educación: reflexión crítica sobre el proyecto humano, comprensión de la complejidad de la vida, conocimiento del bien y el mal y conocimiento de sí mismo por encima de todo.

Literatura

Novelas clásicas como estas arrojan luz sobre el *mobbing*:

- Nathaniel Hawthorne, *La Letra Escarlata* (1850), *La Casa de los Siete Altillos* (1851). La caza de brujas, escribe Hawthorne, "debería enseñarnos, entre otras verdades, que las clases influyentes y todos aquellos que asumen el papel de dirigentes del pueblo, son tan susceptibles de caer en los errores a que induce el apasionamiento como la

ever characterized the maddest mob.”

- Herman Melville, *Billy Budd, Foretopman* (1924).

Films

In many movies, ganging up is a basic theme. Six examples:

- *The Crucible* (Arthur Miller play; Daniel Day-Lewis; 1996);
- *Dead Poets Society* (Peter Weir, dir.; Robin Williams; 1989);
- *Dogville* (Lars von Trier, dir.; Nicole Kidman; 2003);
- *The Human Stain* (P. Roth novel; Anthony Hopkins; 2003);
- *Joan of Arc* (Roberto Rossellini, dir.; Ingrid Bergman; 1948);
- *Malena* (Giuseppe Tornatore, dir.; Monica Bellucci; 2000).

Research summaries

In the early 1980s, the late Swedish psychologist Heinz Leymann spearheaded the research effort on psychological terror in the workplace. Here are three practical summaries:

- Noa Davenport *et al.*, *Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace* (Ames, IA: Civil Society, 1999). Engaging.
- Gary and Ruth Namie, *The Bully at Work: What You Can Do to Stop the Hurt and Reclaim Your Dignity on the Job* (Benicia, CA: DoubleDoc, 2000). Well-researched, helpful.
- Judith Wyatt and Chauncey Hare, *Work Abuse: How to Recognize It and Survive It* (Rochester, VT: Schenkman, 1997). Key concept is *shame*. Profound, easy to read.

Web-sites

Do Google searches for “workplace mobbing” or “bullying,” or for Australian researchers like Charmaine Hockley, Brian Martin, Linda Shallcross, Michael Sheehan. Look at [mobbing.ca](http://members.shaw.ca/mobbing/mobbingCA/index.htm)

más enloquecida de las multitudes.”¹¹

- Herman Melville, *Billy Budd, Gaviero* (1924).

Películas

En muchas películas, la formación de una pandilla es un tema básico. Seis ejemplos:

- *El Crisol / Las Brujas de Salem* (obra de Arthur Miller; película con Daniel Day-Lewis, 1996);
- *La Sociedad de los Poetas Muertos* (dirigida por Peter Weir; con Robin Williams, 1989);
- *Dogville* (dirigida por Lars von Trier; con Nicole Kidman, 2003);
- *La Mancha Humana* (novela de P. Roth; película con Anthony Hopkins, 2003);
- *Juana de Arco* (dirigida por Roberto Rossellini; con Ingrid Bergman, 1948);
- *Malena* (dirigida por Giuseppe Tornatore; con Mónica Bellucci, 2000).

Resúmenes de investigación

A principios de la década de 1980, el fallecido psicólogo sueco Heinz Leymann encabezó el esfuerzo de investigación acerca del terror psicológico en el lugar de trabajo. Aquí hay tres resúmenes prácticos:

- Noa Davenport *et al.*, *Mobbing: Abuso Emocional en el lugar de trabajo estadounidense* (Ames, IA: Civil Society, 1999). Interesante.
- Gary y Ruth Namie, *El blanco en el trabajo: lo que puede hacer para detener el daño y recuperar su dignidad en el trabajo* (Benicia, CA: DoubleDoc, 2000). Bien investigado, útil.
- Judith Wyatt y Chauncey Hare, *Abuso en el trabajo: Cómo reconocerlo y sobrevivir* (Rochester, VT: Schenkman, 1997). Un concepto clave es la *vergüenza*. Profundo y fácil de leer.

Sitios web

Buscar en Google “mobbing en el lugar de trabajo / laboral” o “bullying”, o investigadores australianos como Charmaine Hockley, Brian Martin, Linda Shallcross y Michael Sheehan. Examinar [mobbing.ca](http://members.shaw.ca/mobbing/mobbingCA/index.htm) [<http://members.shaw.ca/mobbing/mobbingCA/index.htm>]

¹¹ Extracto tomado de la traducción de Arturo Orzábal Quintana (Editorial Offset, 1988, pág. 40).

Be at once kind and careful

Lying low, keeping your head down, following the crowd, and kowtowing to the boss are poor defenses against being mobbed. Nobody is safe in workplaces of chronic scapegoating, mobbing, and nastiness. This year's mobber may be next year's target.

Practical suggestions researchers commonly offer for personal conduct include the following:

- **Keep your mind on the job.** Mobs form when people lose sight of the organization's purposes, turn their attention inward, get caught up in power struggles and one-upmanship.
- **Plan carefully before blowing the whistle** on managerial misconduct. Managers tend to go after whistleblowers, and elites close ranks. See Brian Martin, *The Whistleblower's Handbook* (Annandale, NSW: Envirobook, 1999).
- **Get a life away from work.** Cultivate social relations in many different groups – family, school, church, community. If managers and workmates turn on a person who lacks alternative sources of social support, the target is easily destroyed.
- **Show kindness to the target.** Instead of joining mobbers or bystanders, find ways to affirm the target's humanity. The mob may then turn on you, but you may possibly save another's life.
- Nietzsche said it best: **"Distrust all those in whom the impulse to punish is powerful."**

Promote workplace decency

Keeping a workplace free of scapegoating and terror takes more than good intentions on the part

Ser amable y cuidadoso a la vez

Mantener un bajo perfil, agachar la cabeza, seguir a la multitud e inclinarse ante el jefe son defensas pobres en contra de ser acosado psicológicamente. Nadie está a salvo, en los lugares de trabajo, de la búsqueda de chivos expiatorios, del *mobbing* y la maldad crónicas. El acosador psicológico de este año puede ser el blanco del próximo año.

Entre las sugerencias prácticas que los investigadores comúnmente ofrecen para el comportamiento personal se incluyen las siguientes:

- **Mantenga su mente en el trabajo.** Las pandillas se forman cuando las personas pierden de vista los propósitos de la organización, dirigen su atención hacia adentro [ensimismamiento] y quedan atrapados en luchas por el poder y por ver quién es mejor.
- **Planifique cuidadosamente antes de delatar** las faltas de la dirección. Los gerentes tienden a ir tras los denunciantes y las élites cierran filas. Véase *The Whistleblower's Handbook* de Brian Martin (Annandale, NSW: Envirobook, 1999) [El Manual del Denunciante].
- **Haga una vida fuera del trabajo.** Cultive relaciones sociales en muchos grupos diferentes – familia, escuela, iglesia, comunidad. Si los gerentes y compañeros de trabajo se vuelven contra una persona que carece de fuentes alternativas de apoyo social, el blanco es destruido fácilmente.
- **Muestre amabilidad hacia el blanco.** En lugar de unirse a los acosadores o los espectadores, encuentre formas de afirmar la humanidad del blanco. La pandilla puede entonces volverse contra usted, pero quizás usted puede salvar la vida de otro.
- Nietzsche lo dijo mejor: **"Desconfiar de todos aquellos en quienes el impulso de castigar es poderoso."**

Promover la decencia en el lugar de trabajo

Mantener un lugar de trabajo libre de la búsqueda de chivos expiatorios y del terror toma más que las

of the managers and workers involved. Some organizational structures and procedures work better than others, for getting work done well and for discouraging people from ganging up. Here are possibilities:

- **Spread power around.** Pluralism, countervailing power, checks and balances, bring out the best in people. Concentration of power in a single hierarchy brings out the worst.
- **Minimize adversarial, zero-sum proceedings.** Quasi-judicial tribunals unleash groupthink and the impulse to scapegoat. Productivity, truth, and justice are better served by open administration and straight talk, with cards on the table.
- **Discourage a culture of grievance and legalism.** Given the choice, wasting hours in occasional arguments is less costly and stressful than wasting years in arbitration or in court.
- **Avoid “neutral” mediators.** They usually side with whoever has the upper hand. An effective mediator is committed to truth, fairness, give and take, productivity, quality, efficiency.
- **Provide opportunities for dialogue.** If people have the chance to voice concerns, air differences, listen to one another, and seek common ground, the threat of mobbing is reduced – see Daniel Yankelovich, *The Magic of Dialogue* (New York, 1999).

buenas intenciones por parte de los gerentes y trabajadores involucrados. Algunas estructuras y procedimientos de la organización funcionan mejor que otros para conseguir que el trabajo esté bien hecho y para desalentar a la gente de la formación de pandillas. Aquí hay posibilidades:

- **Propagar el poder.** El pluralismo, el poder compensador y el equilibrio de poderes sacan lo mejor de las personas. La concentración del poder en una sola jerarquía saca lo peor.
- **Minimizar los procedimientos contenciosos y de suma cero.** Los tribunales casi judiciales desencadenan el pensamiento grupal¹² y el impulso de buscar chivos expiatorios. La productividad, la verdad y la justicia son mejor servidos por una administración abierta y una charla franca, con las cartas sobre la mesa.
- **Desalentar una cultura de la queja y el legalismo.** Si se puede elegir, perder horas en argumentos ocasionales es menos costoso y estresante que perder años en arbitraje o en un tribunal.
- **Evitar los mediadores “neutrales”.** Normalmente se ponen del lado de cualquiera que tenga la ventaja. Un mediador efectivo está comprometido con la verdad, la justicia, dar y recibir, la productividad, la calidad y la eficiencia.
- **Proporcionar oportunidades para el diálogo.** Si la gente tiene la oportunidad de expresar inquietudes, ventilar diferencias, escucharse unos a otros y buscar temas de interés mutuo, se reduce la amenaza de *mobbing* – véase *The Magic of Dialogue* de Daniel Yankelovich, (Nueva York, 1999) [La Magia del Diálogo].

¹² El término ha sido traducido de dos formas: “pensamiento de grupo” y “pensamiento grupal”, que al parecer es la expresión más usada. Fue creado en 1972 por el psicólogo social estadounidense Irving Janis (1918-1990). De acuerdo con el sitio web PsySR (Psychologists for Social Responsibility), “ocurre cuando un grupo toma decisiones incorrectas debido a que presiones de grupo conducen a un deterioro de la “eficiencia mental, la comprobación de la realidad y el juicio moral” (pág. 9). Los grupos afectados por el pensamiento grupal ignoran alternativas y tienden a tomar acciones irracionales que deshumanizan a otros grupos. Un grupo es especialmente vulnerable al pensamiento grupal cuando sus miembros son similares en su origen/formación/experiencia, cuando el grupo está aislado de las opiniones externas y cuando no hay reglas claras para la toma de decisiones.” La traducción es mía. Fuente: http://www.psysr.org/about/pubs_resources/groupthink%20overview.htm