

“El Profesor Difícil”, un concepto pernicioso

Kenneth Westhues

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

Crítica preparada para su distribución a los participantes en la Conferencia Legal patrocinada por la Asociación Canadiense de Profesores Universitarios, marzo 2 y 3 de 2001, Ottawa

Versión en inglés disponible en:

<http://arts.uwaterloo.ca/~kwesthue/diffprof.htm#MUELLER>

Edición Bilingüe

Traducción, notas 1 a 3 y notas a pie de página:

Psic. Sergio Navarrete Vázquez

Tizayuca, Hidalgo, México

Octubre 2013

Nota 1:

La traducción de esta crítica -titulada originalmente *“The Difficult Professor,” a Pernicious Concept-* se difunde con el amable permiso del profesor Kenneth Westhues (e-mail: kwesthue@uwaterloo.ca y sitio web: <http://www.arts.uwaterloo.ca/~kwesthue/>), otorgado el 19 de agosto de 2013. 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 sus observaciones y sugerencias a la siguiente dirección: luzdesiglos@yahoo.com.mx

Nota 2:

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 al Dr. Heinz Leymann más reconocidos: el psicólogo español Iñaki Piñuel y la psicoanalista francesa Marie-France Hirigoyen, respectivamente. Sin embargo, no significan lo mismo.

Peña, Ravelo y Sánchez (*Cuando el trabajo nos castiga. Debates sobre el mobbing en México*, Eón, 2007), propusieron denominarlo “linchamiento emocional en el trabajo”; en 2010 argumenté que no es correcto usar la palabra *mobbing* porque en el contexto ornitológico/etológico tiene una clara y específica función, esencialmente de *conservación, protección y defensa* para ciertos animales, por lo cual propuse que se analice la posibilidad de darle un sustento adecuado a dicho término (para aplicarlo a los seres humanos en sentido inverso) o bien que se considere la posibilidad de no utilizarlo más <http://www.psiquiatria.com/articulos/psicologia/45592/>; en el I Congreso Iberoamericano sobre Acoso Laboral e Institucional, realizado en julio de 2011 y continuando la ardua labor de encontrar una expresión apropiada para nuestro idioma, la Dra. Peña puso en la mesa, por una parte, el término “asedio grupal”, y por otra, con base en casos documentados, el hallazgo de que el *mobbing* no es privativo de los espacios laborales, por lo cual no debe restringirse al ámbito meramente “laboral”. Cabe señalar que ya en 2004 González Rodríguez et al. (*El mobbing. Aspectos conceptuales y cuestiones prácticas para el médico de familia sobre las conductas de acoso psicológico en el trabajo*, SEMERGEN/NOVARTIS, 2004) habían manifestado una postura similar, al afirmar que “este fenómeno se puede dar en *cualquier tipo de organización social donde existan relaciones interpersonales*” (pág. 11) (las cursivas son mías), tales como el ámbito familiar, escolar, vecinal-inmobiliario y otros.

Desde 2007 he usado la opción *acoso psicológico laboral*. Sin embargo, comparto la apreciación de que el acoso psicológico no es privativo del ámbito laboral, por lo cual aplicaré el calificativo “laboral” por última vez en los trabajos que tengo en curso, incluyendo las traducciones.

Mientras se logra un consenso respecto a la forma de llamarle en español, cuando menos aquí en México, para la presente traducción he preferido mantener el término original *-mobbing-* a lo largo del texto cuando es usado individualmente. Sin embargo, cuando aparecen formas compuestas como “workplace mobbing” y “mobbing process”, he apelado provisionalmente a la opción arriba indicada *-acoso psicológico /laboral-* para respetar el sentido que tienen en el texto.

Nota 3:

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

“El Profesor Difícil”, un concepto pernicioso

Crítica preparada para su distribución a los participantes en la Conferencia Legal patrocinada por la Canadian Association of University Teachers [Asociación Canadiense de Profesores Universitarios], marzo 2 y 3 de 2001, Ottawa

[Kenneth Westhues](#), Profesor de Sociología, Universidad de Waterloo

Text of the ad that prompted this critique (as published in [CAUT Bulletin](#), October 2000):

Swan: Dealing with the Difficult Professor

Can general workplace disciplinary systems be adapted to the university context? How far can a collective agreement go in assigning rights and obligations to academic employees, faculty unions and university management? Should outsiders get involved? When should the police get a call?

This year at CAUT's Legal Conference, Kenneth Swan, arbitrator, formulates practical answers to these questions. The conference is two days of discussion surrounding the legal issues facing academics today. Other speakers will include Stephen Kelleher and Morton Mitchnick. It's a must for labour lawyers, faculty association staff lawyers and any grievance officers experienced in arguing cases.

Texto del anuncio que condujo a esta crítica (como se publicó en el [CAUT Bulletin](#),¹ Octubre de 2000):

Swan: Lidiando con el Profesor Difícil

¿Pueden los sistemas disciplinarios de los lugares de trabajo en general adaptarse al contexto universitario?, ¿Hasta dónde puede ir un contrato colectivo de trabajo en la asignación de derechos y obligaciones a los empleados académicos, los sindicatos de docentes y la administración universitaria?, ¿Las personas independientes² deben involucrarse?, ¿Cuándo se debe llamar a la policía?

Este año en la Conferencia Legal de la ACPU, Kenneth Swan, árbitro, formula respuestas prácticas a estas preguntas. La conferencia es de dos días de discusión en torno a los temas legales que enfrentan los académicos en la actualidad. Otros ponentes incluirán a Stephen Kelleher y Morton Mitchnick. Es imprescindible para abogados laborales, abogados de asociaciones de personal docente y funcionarios que resuelven quejas con experiencia en la exposición de casos.

¹ Boletín de la Asociación.

² La frase original dice: “Should outsiders get involved?” La palabra *outsider* tiene diversas acepciones: Aquel que está excluido de un partido, asociación o grupo / El que está aislado o separado de las actividades o inquietudes de su propia comunidad / Un competidor dado pocas posibilidades de ganar / desconocido / intruso / persona independiente / persona ajena al asunto. En este contexto, “persona independiente” me pareció, de forma provisional, la más adecuada. Véase: <http://www.thefreedictionary.com/outsider>

Don't miss out! Watch for details in the coming months or call Nancy Gordon at 613.820.2270. Logon at www.caut.ca

¡No se lo pierda! Esté atento a los detalles en los próximos meses o llame a Nancy Gordon al 613.820.2270. Inicie sesión en www.caut.ca

Basic Critique by Kenneth Westhues

Why this broadside?

When I came across the ad above in the October issue of *CAUT Bulletin*, I wrote to James Turk, CAUT's Executive Director, observing that from the point of view of a substantial research literature, a focus on "the difficult professor" is pernicious. I did not propose that Swan's paper be cancelled, but that it be complemented by reasoned critique. After discussion among CAUT officials, Swan and me, conference organizer Mariette Blanchette agreed to include this two-page handout in the kit for participants. This question-and-answer part is my own writing. At the end are four brief additional commentaries I invited from colleagues with relevant experience and expertise.

What does the term mean? Isn't a difficult professor one who gives tough exams?

That is the old meaning. The new meaning is similar to that of "difficult person" or "difficult employee," as these terms are used in management circles and the conflict-resolution industry (see Smith 2000, or do a web search for these terms). In his abstract-proposal, Swan offered this formulation: "an abrasive personality sometimes aggravated by substance addiction, financial or personal woes, or psychiatric illness."

Does anybody else use the term this way?

Yes. My book on the process by which professors are run out of their jobs includes this quote from a senior university administrator: "In my experience, there are some academics who

Crítica básica por Kenneth Westhues

¿Por qué este folleto?

Cuando me encontré con el anuncio ya citado en la edición de Octubre del *CAUT Bulletin*, escribí a James Turk, Director Ejecutivo de la CAUT, observando que desde el punto de vista de una considerable literatura de investigación, hacer hincapié en "el profesor difícil" es pernicioso.³ No propuse que la ponencia de Swan se cancelara, sino que se complementara con una crítica razonada. Después de una discusión entre los directivos de la CAUT, Swan y yo, la organizadora de la conferencia Mariette Blanchette acordó incluir este folleto de dos páginas en el material para los participantes. Esta parte de preguntas-y-respuestas está escrita por mí. Al final hay cuatro breves comentarios adicionales que solicité a colegas con experiencia y conocimientos pertinentes.

¿Qué significa el término? ¿No es un profesor difícil quien pone exámenes difíciles?

Ese es el significado antiguo. El significado nuevo es similar al de "persona difícil" o "empleado difícil", ya que estos términos se utilizan en los círculos de la gestión y en la industria de la resolución de conflictos (véase Smith 2000, o buscar estos términos en la web). En su resumen-propuesta, Swan ofreció esta formulación: "una personalidad áspera agravada a veces por la adicción a sustancias, problemas financieros o personales, o enfermedad psiquiátrica."

¿Alguien más usa el término de esta manera?

Sí. Mi libro sobre el proceso por el cual los profesores se quedan sin sus trabajos incluye esta cita de un alto directivo universitario: "En mi experiencia, hay algunos académicos que son

³ Peligroso o muy perjudicial para la salud, la vida o la moral.

are organizationally difficult people (perhaps because of personal characteristics) whose difficulties at base have little to do with the sorts of academic issues you discuss but which tend to become elaborated in an academic rationale. The personal characteristics precipitate all sorts of difficulties of human relationships in areas which have an academic content, but the real issue may not be the academic content but the difficulty and the personal characteristics which precipitate it. Such individuals may become expert in manipulating due process in order to defend themselves on issue after issue. Informal discussion with university administrators contains scuttlebutt about how every university has a couple of types like those who are 'troublemakers' who know how to go just so far and no farther, and who create a fear in administrators of taking them on because of the endless hours required by due process" (Westhues 1998b: 16).

That seems clear enough. So what is wrong with discussing how to deal with the "difficult professor"?

The concept stacks the deck against the professor to whom it is applied. The assumption is built in that his or her views need not be taken seriously, since they mask the "real issue," namely a personal problem or personality defect. To place the label of "difficult professor" on a colleague is to position that colleague outside the circle of respectability and dialogue. The concept is discrediting, stigmatizing, in the lineage of earlier terms like *witch*, *heretic*, *atheist*, and *communist*, and of timeworn slurs like *troublemaker* and *malcontent*.

Isn't the issue what one says about "the difficult professor," rather than the concept itself?

Swan has expressed agreement with my formulation of the basic priority for constructive resolution of workplace conflict, namely to keep the conversation going to let competing positions

personas difíciles organizacionalmente (quizá debido a características personales), cuyas dificultades en el fondo tienen poco que ver con los tipos de asuntos académicos que usted discute, pero que tienden a quedar explicadas desde una lógica académica. Las características personales precipitan toda clase de dificultades de las relaciones humanas en las áreas que tienen un contenido académico, pero la verdadera cuestión puede no ser el contenido académico sino la dificultad y las características personales que la precipitan. Tales personas pueden convertirse en expertos en la manipulación del debido proceso para defenderse problema tras problema. La discusión informal con administradores universitarios contiene rumores acerca de que cada universidad tiene un par de sujetos como los que son 'alborotadores', que saben cómo ir hasta cierto punto y no más allá, y que crean en los administradores un temor de enfrentarlos debido a las interminables horas requeridas por el debido proceso" (Westhues 1998b: 16).

Eso parece bastante claro. Entonces, ¿qué hay de malo en discutir cómo lidiar con el "profesor difícil"?

El concepto acomoda la baraja contra el profesor al que se le aplica. La suposición se basa en que sus opiniones [de él o ella] no necesitan ser tomadas en serio, ya que ocultan la "verdadera cuestión", es decir un problema personal o un defecto de personalidad. Poner la etiqueta de "profesor difícil" a un colega es colocar a ese colega fuera del círculo de respetabilidad y diálogo. El concepto es desprestigiador y estigmatizador, en el linaje de términos anteriores como *bruja*, *hereje*, *ateo* y *comunista*, y de calumnias gastadas como *alborotador* y *malcontento*.⁴

¿La cuestión no es lo que se dice acerca de "el profesor difícil", en vez del concepto en sí mismo?

Swan ha expresado su acuerdo con mi formulación de la prioridad básica para la resolución constructiva de los conflictos en el lugar de trabajo, es decir, mantener la

⁴ "Malcontento" tiene dos acepciones: Descontento, insatisfecho / rebelde, revoltoso. Aquí aplica la segunda.

be expressed and the evidence for them reviewed, to listen to what opponents say, to respond honestly and respectfully, to try not to silence anyone. We differ about whether the concept of "difficult professor" serves this priority. I do not believe it does. I would make the same objections if his talk were entitled "Handling the psychopathic president," "Dealing kindly with a witch," or "Is your dean a control freak?" Labels that have exclusion built into them cut conversation short. They mark the labeled person out as one who need not be listened to. Name-calling denotes a toxic workplace culture where attention has shifted from resolving issues and getting work done to infighting and one-upmanship.

What if the shoe fits? Some professors really are difficult.

Many fewer than is commonly supposed. A large body of experimental research in social psychology documents what is called "the fundamental attribution error," the common human tendency to overestimate the extent to which behaviour reflects underlying personal qualities (abrasiveness, for instance, or mental imbalance), and to underestimate the extent to which it reflects the particular situation or context. Malcolm Gladwell provides a lucid summary in *The Tipping Point* (2000). Nisbett and Ross (1991) is a classic academic source.

Then why is the term meaningful to administrators?

It simplifies their working lives. Less time, skill, and energy are required to write off a persistent critic as a "difficult professor" than to rebut the

conversación va a permitir que las posiciones en conflicto sean expresadas y que las evidencias para ellas sean revisadas, escuchar lo que los oponentes dicen, responder con honestidad y respeto y no tratar de callar a nadie. Diferimos acerca de si el concepto de "profesor difícil" sirve a esta prioridad. No creo que lo haga. Haría las mismas objeciones si su charla se titulara "Tratando al presidente psicopático",⁵ "Encargándose amablemente de una bruja", o "¿Es su decano un fanático del control?" Las etiquetas que tienen exclusión integrada acortan la conversación. Marcan a la persona etiquetada como alguien a quien no se necesita escuchar. Los insultos denotan una cultura tóxica del lugar de trabajo, donde la atención ha cambiado de la resolución de problemas y de realizar el trabajo hacia las luchas internas y ver quién es mejor.

¿Qué pasa "si les queda el saco"?⁶ Algunos profesores verdaderamente son difíciles.

Muchos menos de lo que comúnmente se supone. Un amplio cuerpo de investigación experimental en psicología social documenta lo que se denomina "el error fundamental de atribución", la tendencia humana común a sobrestimar la medida en que el comportamiento refleja cualidades personales subyacentes (aspereza, por ejemplo, o desequilibrio mental), y subestimar la medida en que refleja la situación o contexto particular. Malcolm Gladwell proporciona un resumen lúcido en *The Tipping Point* (2000).⁷ El libro de Nisbett y Ross (1991) es una fuente académica clásica.⁸

¿Entonces por qué el término es significativo para los administradores?

Simplifica su vida laboral. Se requieren menos tiempo, habilidad y energía para descartar a un crítico persistente como un "profesor difícil" que

⁵ La RAE define el adjetivo "psicopático" como "Perteneiente o relativo a la psicopatía" y, también usado como sustantivo, "Que padece alguna psicopatía". A su vez, la psicopatía actualmente se considera un Trastorno de la Personalidad. Sin embargo, el uso que se le da a la palabra está enfocado en la etiquetación.

⁶ La frase original dice: "What if the shoe fits? Some professors really are difficult". La expresión *if the shoe fits, wear it* equivale a la que en español dice: "Si te quedó el saco, pónelo". Véase una breve discusión en: <http://forum.wordreference.com/showthread.php?t=43031>

⁷ El título completo es: *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference* [El Punto de Inflexión: cómo las cosas pequeñas pueden hacer una gran diferencia].

⁸ El libro se titula *The Person and the Situation: Perspectives of Social Psychology* [La Persona y la Situación: Perspectivas de la Psicología Social].

critic's arguments. Chalking up dissent to the dissenter's real or imagined flaws of character relieves overworked administrators of uncertainty and ambiguity. It lets them feel good about themselves.

But faculty association lawyers, grievance counsellors, arbitrators, and other conflict-resolution professionals also find the term meaningful. Why is that?

In part because they unconsciously accept (as we all tend to do) the viewpoints of regnant elites — here the senior administration. While going through the motions of a "fair hearing" for Professor X, they have often internalized a definition of the dissident as (to use the colloquial expression) a pain in the ass who is his (or her) own worst enemy.

Another reason why conflict-resolution professionals often form negative personal impressions of a professor who is at odds with senior administrators is that they encounter the professor in a context likely to bring out unattractive qualities. They have not seen the professor at home, in class, or on the tennis court, nor in the workplace months or years earlier, before the troubles. Usually, they meet the professor only after he or she has been under the gun for an extended period, and now faces the prospect of some kind of humiliating termination of career. Crankiness, defensiveness, suspiciousness, disorientation, and paranoia are among the traits that tend to surface in such a situation. Legal expenses may have put the professor in a financial bind. He or she may be losing sleep, drinking too much, or taking anti-depressants. The professor may come across as an "extraordinarily difficult person," when in other contexts he or she is engaging and affable.

para refutar los argumentos de los críticos. Atribuir la disensión a los defectos de carácter reales o imaginarios del disidente libera a los administradores con exceso de trabajo de la incertidumbre y la ambigüedad. Les permite sentirse bien consigo mismos.

Pero abogados de asociaciones de docentes, consejeros para procesos de quejas,⁹ árbitros y otros profesionales de la resolución de conflictos también encuentran significativo el término. ¿Por qué?

En parte debido a que inconscientemente aceptan (como todos tendemos a hacer) los puntos de vista de las élites imperantes — aquí, la administración de alto nivel. Mientras hacen una "audiencia justa" para el Profesor X por puro trámite, con frecuencia han interiorizado una definición del disidente como (para usar la expresión coloquial) un dolor en el culo, quien es (él o ella) su propio peor enemigo.

Otra razón por la que los profesionales de la resolución de conflictos a menudo se forman impresiones personales negativas de un profesor que está en desacuerdo con los administradores de alto nivel es que encuentran al profesor en un contexto que probablemente hace resaltar cualidades poco atractivas. No han visto al profesor en su casa, en clase, o en la cancha de tenis, ni en el lugar de trabajo los meses o años previos, antes de los problemas. Por lo general, conocen al profesor sólo después de que él (o ella) ha estado bajo mucha presión durante un período prolongado y ahora enfrenta la posibilidad de algún tipo de terminación humillante de su carrera. Irritabilidad, actitud defensiva, desconfianza, desorientación y paranoia están entre los rasgos que tienden a surgir en tal situación. Gastos legales pueden haber puesto al profesor en un aprieto financiero. Él (o ella) puede estar perdiendo el sueño, bebiendo en exceso, o tomando antidepresivos. El profesor puede dar la impresión de ser una "persona extraordinariamente difícil", cuando en otros contextos él (o ella) es encantador y afable.

⁹ Hasta donde sé, esta figura no existe como tal en México. Otra forma de denominarlos podría ser "consejeros en agravios".

You're saying it's hard to decide who really is a difficult professor, and who is not.

I'm saying there is no need to decide one way or the other, that this is a question you should not answer, if you want to act constructively toward settling the grievance or resolving the dispute. Personal characterizations of the parties involved, whether negative ("difficult professor") or positive ("man of impeccable integrity"), tend to make things worse. The idea is to keep your eye on the ball, not on the person throwing it.

Is this just your opinion, or is it supported by research?

The most relevant body of research, better known in Europe than North America, is on workplace mobbing, the process by which co-workers and managers gang up on an employee. The target is ostracized, punished, humiliated, and effectively destroyed. The late Heinz Leymann, a Swedish psychologist, published dozens of studies of the fairly predictable pattern this process follows, its causes, and its disastrous effects not just on the targeted worker but on the organization (see 1990, 1996, Leymann and Gustafsson 1996). Noa Davenport and her colleagues summarize Leymann's, their own, and others' research in their easy-to-read paperback, Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace (1999).

Surely workplace mobbing doesn't happen in universities.

It happens in all workplaces, especially under conditions of stress and ambiguity, and especially to employees who cannot be summarily fired. Australian physicist Brian Martin has done insightful research on the fate that befalls academic dissenters and whistleblowers (see 1997, 1999). Helen Garner

Está diciendo que es difícil decidir quién es en realidad un profesor difícil y quién no.

Estoy diciendo que no hay necesidad de decidir de una manera u otra, que esta es una pregunta que ustedes no deben responder si quieren actuar de forma constructiva hacia la solución de la queja o la resolución del conflicto. Las caracterizaciones personales de las partes involucradas, sean negativas ("profesor difícil") o positivas ("hombre de integridad impecable"), tienden a empeorar las cosas. La idea es mantener el ojo en la pelota, no en la persona que la arroja.

¿Es sólo su opinión, o está apoyada por la investigación?

El corpus¹⁰ más relevante, mejor conocido en Europa que en América del Norte, es acerca del acoso psicológico en el lugar de trabajo, el proceso por el cual los compañeros de trabajo y los gerentes atacan en grupo a un empleado. El blanco es aislado, castigado, humillado y destruido eficazmente. El fallecido Heinz Leymann, un psicólogo sueco, publicó docenas de estudios sobre el muy predecible patrón que este proceso sigue, sus causas y sus efectos desastrosos no sólo en el trabajador elegido como blanco, sino en la organización (véase 1990, 1996, Leymann y Gustafsson 1996). Noa Davenport y sus colegas resumen la investigación de Leymann, la propia y la de otros en su edición en rústica fácil de leer, Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace (1999) [*Mobbing: Abuso Emocional en el Lugar de Trabajo Estadounidense*].

Seguramente el acoso psicológico en el lugar de trabajo no ocurre en las universidades.

Ocurre en todos los lugares de trabajo, especialmente bajo condiciones de estrés y ambigüedad, y en especial a los empleados que no pueden ser despedidos rápidamente. El físico australiano Brian Martin ha hecho una investigación perspicaz sobre el destino que le ocurre a los disidentes y denunciantes

¹⁰ La frase original dice: "The most relevant body of research (...)". La expresión *body of research* se ha traducido como "cuerpo de investigación" y "recopilación de estudios de investigación", entre otras opciones, una de las cuales es *corpus*, definido por la RAE como "Conjunto lo más extenso y ordenado posible de datos o textos científicos, literarios, etc., que pueden servir de base a una investigación."

has written a stirring account of an administrator mobbed at the University of Melbourne (1997). Philip Roth's latest novel, The Human Stain (2000), is a compelling fictional account. Michiel Horn (1999) and John Fekete (1994) have described dozens of cases in Canadian universities, though independently of Leymann's work. I apply his theory explicitly to Canadian academic life in my recent book (1998b) and current writing.

What does this research have to do with the problem of "dealing with the difficult professor"?

In today's universities, placing the label of *difficult* on a professor commonly forms part of the mobbing process. If the label can be made to stick, the professor's credibility is lost and the way is paved for eliminating him or her from the university. Lawyers and other conflict-resolution professionals need to be aware of how this happens, lest they become unwitting participants in needlessly destroying a professor's career.

But maybe the professor's career deserves to be destroyed.

Nietzsche urged distrust of all those in whom the impulse to punish is powerful. If a professor's career is to be destroyed, it should be by evidence of failure to meet the requirements of the job, not by pejorative labels like "difficult professor," that are so vague and general as to make defence impossible.

Judith Wyatt and Chauncey Hare, in their perceptive analysis of Work Abuse (1997), point out that some workplaces fall into a pattern of *chronic scapegoating*. One employee after another is singled out as the "bad guy" and

académicos (véase 1997, 1999). Helen Garner ha escrito un relato conmovedor de un administrador acosado psicológicamente en la Universidad de Melbourne (1997). La novela más reciente de Philip Roth, The Human Stain (2000) [*La Mancha Humana*], es un convincente relato de ficción. Michiel Horn (1999) y John Fekete (1994) han descrito docenas de casos en las universidades canadienses, aunque independientemente de la obra de Leymann. Yo aplico su teoría explícitamente a la vida académica canadiense en mi libro reciente (1998b) y mi escritura actual.

¿Qué tiene que ver esta investigación con el problema de "lidiar con el profesor difícil"?

En las universidades de hoy en día, colocar la etiqueta de *difícil* a un profesor comúnmente forma parte del proceso de acoso psicológico laboral. Si se puede lograr que persista y se extienda el uso de la etiqueta,¹¹ la credibilidad del profesor está perdida y se prepara el terreno para eliminarlo(a) de la universidad. Abogados y otros profesionales de la resolución de conflictos tienen que estar conscientes de cómo sucede esto, para que no se conviertan en participantes involuntarios en la destrucción innecesaria de la carrera de un profesor.

Pero quizá la carrera del profesor merece ser destruida.

Nietzsche instó a desconfiar de todos aquellos en quienes el impulso de castigar es poderoso. Si la carrera de un profesor ha de ser destruida, debe ser por la evidencia de una falla para cumplir los requisitos del trabajo y no por etiquetas peyorativas, como "profesor difícil", que son tan vagas y generales como para hacer imposible la defensa.

Judith Wyatt y Chauncey Hare, en su agudo análisis del Work Abuse (1997) [*Abuso en el Trabajo*], señalan que algunos lugares de trabajo caen en un patrón de *búsqueda de chivos expiatorios crónica*. Un empleado tras otro es

¹¹ Hay una expresión popular, aunque no muy común en México, que también puede sintetizar la idea: "colgar un sambenito". Es sinónimo de descalificación, estigma, descrédito. Se aplica a la persona que ha sido víctima de una difamación que le sigue a todas partes.

subjected to collective exclusion and punishment. My research has turned up many academic departments that exemplify this pattern.

What can a conflict-resolution professional do to help?

A basic rule is to partialize, defined as "breaking down a huge generalization by naming some specifics in it" (Bly 1996: 29). "Difficult professor" is a huge generalization. If somebody uses the term, ask for specifics and discuss them one by one.

"She keeps writing nasty memos to the dean." Okay, how many memos? What are the dates? Let's read them together. Is there evidence for what she says in this paragraph? What response did she receive to the point she makes here? Which would you say is the nastiest paragraph? Which is the least nasty? Has she ever written a friendly memo to the dean?

Questions like these depersonalize disputes, divide them into manageable pieces, turn the mutual butting of heads into conversation, and often engender creative solutions to organizational problems, solutions that let everybody win.

Any other rules?

Here are three more:

Protect freedom of speech, via e-mail and in every other way. Give weak arguments a chance to be publicly set forth so that everyone can see how weak they are. Subject strong arguments to the same tough public scrutiny. The result will be surprising new arguments better than any yet made. That is what a university is for.

Keep academic organization loose. A tight ship cannot be a university. The latter differs fundamentally, as Swan has correctly pointed

escogido como el "malo" y sometido a la exclusión y el castigo colectivo. Mi investigación ha encontrado muchos departamentos académicos que ejemplifican esta tendencia.

¿Qué puede hacer un profesional de la resolución de conflictos para ayudar?

Una regla básica es dividir, definido como "separar en partes una generalización enorme identificando algunos detalles en ella" (Bly, 1996: 29). "Profesor difícil" es una generalización enorme. Si alguien utiliza el término, pida detalles y discútalos uno por uno.

"Ella sigue escribiendo memorandos ¹² desagradables para el decano." Bien, ¿cuántos memorandos?, ¿cuáles son las fechas? Vamos a leerlos juntos. ¿Existen pruebas de lo que ella dice en este párrafo?, ¿qué respuesta recibió al punto que plantea aquí?, ¿cuál diría usted que es el párrafo más desagradable?, ¿cuál es el menos desagradable?, ¿ella ha escrito alguna vez un memorando cordial al decano?

Preguntas como éstas depersonalizan los conflictos, los dividen en partes manejables, convierten los mutuos desacuerdos en una conversación, y con frecuencia generan soluciones creativas para los problemas de la organización, soluciones que les permiten ganar a todos.

¿Algunas reglas más?

Aquí hay tres más:

Proteger la libertad de expresión, a través del correo electrónico y de cualquier otra forma. Dar a los argumentos débiles la oportunidad de ser expuestos públicamente para que todos puedan ver lo débiles que son. Someter los argumentos firmes al mismo escrutinio público severo. El resultado serán sorprendentes nuevos argumentos, mejores que cualquiera hecho ya. Para eso es una universidad.

Mantener la organización académica flexible. Un barco estricto no puede ser una universidad. Esta última se diferencia fundamentalmente,

¹² El original dice "nasty memos". La palabra *memo* tiene dos acepciones: "memorándum" cuando se trata de una nota oficial, y "nota" cuando se trata de una nota personal. Dado el contexto, la primera es la más adecuada.

out, from a business or industrial plant. It has to be full of contradiction and brimming with debate in order to fulfill its public purposes.

Focus attention on these purposes, like educating youth, producing useful knowledge, and above all seeking truth. When administrators and professors lose sight of the public purposes they are paid to serve, when they turn in on themselves, they are quickly at one another's throats.

Are you making these rules up?

Not at all. They are part of the package of Enlightenment values that remain the foundation of our civilization.

One thinker whose name keeps cropping up in current writing about how to make our workplaces more productive, constructive, and decent, is Martin Buber, the German-Israeli philosopher and sociologist who insisted that the basic reality of human life is not the group (as corporatist thinkers would have it) nor the individual (as if we could be divided into good guys and bad guys) but the connections we make with one another (see 1955). Buber is the main source for my essay on the [basics of workplace relations](#) (1998a, available on the web).

Buber's work also underlies the practical guide by sociologist Daniel Yankelovich, [The Magic of Dialogue](#) (1999), a quotation from which is a fitting conclusion to this critique:

But if participants are hanging tough on their fixed positions, new contrarian perspectives may help to break up old patterns of thought. And if contrarian participants become obstructive, other participants (or a facilitator) can guide them back to dialogue. (1999: 141)

como Swan ha señalado correctamente, de una empresa o una planta industrial. Tiene que estar llena de contradicciones y desbordante de debates para cumplir con sus fines públicos.

Centrar la atención en estos propósitos, como educar a la juventud, producir conocimientos útiles y, sobre todo, buscar la verdad. Cuando los administradores y los profesores pierden de vista los fines públicos a los que deben servir y por lo cual se les paga, cuando cortan el contacto con los demás y se ocupan sólo de sus propios asuntos, están rápidamente como el perro y el gato (discutiendo, riñendo).

¿Está inventando estas reglas?

No, en absoluto. Son parte del paquete de valores de la Ilustración que siguen siendo la base de nuestra civilización.

Un pensador cuyo nombre sigue apareciendo en la escritura actual acerca de cómo hacer nuestros lugares de trabajo más productivos, constructivos y decentes, es Martin Buber, el filósofo y sociólogo alemán-israelí que insistió en que la realidad básica de la vida humana no es el grupo (como los pensadores corporativistas quisieran) ni el individuo (como si pudiéramos ser divididos en buenos y malos), sino las conexiones que hacemos los unos con los otros (véase, 1955). Buber es la fuente principal de mi ensayo sobre los [fundamentos de las relaciones en los lugares de trabajo](#) (1998a, disponible en la web en <http://www.theworkingcentre.org/wscd/gwn/article1/article1.html>).

La obra de Buber también subyace en la guía práctica del sociólogo Daniel Yankelovich, [The Magic of Dialogue](#) (1999) [*La Magia del Diálogo*], una cita del cual es una conclusión apropiada para esta crítica:

Pero si los participantes se mantienen firmes en sus posiciones inamovibles, perspectivas contrarias nuevas pueden ayudar a acabar con los viejos patrones de pensamiento. Y si participantes inconformistas ponen obstáculos, otros participantes (o un facilitador) pueden guiarlos de nuevo al diálogo. (1999: 141)

References for the Basic Critique

Bly, Carol, 1996. Changing the Bully Who Rules the World. Minneapolis: Milkweed Editions.

Buber, Martin, 1955. Between Man and Man. Boston: Beacon

Davenport, Noa, Ruth Distler Schwartz, and Gail Pursell Elliott, 1999. Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace. Ames, IA: Civil Society Publishing.

Fekete, John, 1994. Moral Panic. Montreal: Robert Davies.

Garner, Helen, 1997. The First Stone. New York: Free Press.

Gladwell, Malcolm, 2000. The Tipping Point. Boston: Little, Brown.

Horn, Michiel, 1999. Academic Freedom in Canada: a History. Toronto: University of Toronto Press.

Leymann, Heinz, 1990. "Mobbing and Psychological Terror at Workplaces," Violence and Victims 5: 119-126.

Leymann, Heinz, 1996. "The Content and Development of Mobbing at Work," European Journal of Work and Organizational Psychology 5: 165-184.

Leymann, Heinz, and Annelie Gustafsson, 1996. "Mobbing at Work and the Development of Post-traumatic Stress Disorders," European J. of Work and Organizational Psychology 5: 251-275.

Martin, Brian, 1997. Suppression Stories. Wollongong, NSW: Fund for Intellectual Dissent.

Martin, Brian, 1999. The Whistleblower's Handbook. Annandale, NSW: Envirobook

Nisbett, Richard E., and Lee Ross, 1991. The Person and the Situation. Philadelphia: Temple University Press.

Roth, Philip, 2000. The Human Stain. New York: Houghton Mifflin.

Smith, Gerry, 2000. Work Rage. Toronto: HarperCollins.

Westhues, Kenneth, 1998a. "Building Relationships Where People Are Real," Good Work News Issue 54.

Referencias para la Crítica Básica

Bly, Carol, 1996. Changing the Bully Who Rules the World. Minneapolis: Milkweed Editions. [*Cambiando al Matón que Gobierna el Mundo*]

Buber, Martin, 1955. Between Man and Man. Boston: Beacon [*Entre el Hombre y el Hombre*]

Davenport, Noa, Ruth Distler Schwartz, and Gail Pursell Elliott, 1999. Mobbing: Emotional Abuse in the American Workplace. Ames, IA: Civil Society Publishing. [*Mobbing: Abuso Emocional en el Lugar de Trabajo Estadounidense*]

Fekete, John, 1994. Moral Panic. Montreal: Robert Davies. [*Pánico Moral*]

Garner, Helen, 1997. The First Stone. New York: Free Press. [*La Primera Piedra*]

Gladwell, Malcolm, 2000. The Tipping Point. Boston: Little, Brown. [*El Punto de Inflexión*]

Horn, Michiel, 1999. Academic Freedom in Canada: a History. Toronto: University of Toronto Press. [*Libertad Académica en Canadá: una Historia*]

Leymann, Heinz, 1990. "Mobbing and Psychological Terror at Workplaces," Violence and Victims 5: 119-126. [*Mobbing y Terror Psicológico en los Lugares de Trabajo*]

Leymann, Heinz, 1996. "The Content and Development of Mobbing at Work," European Journal of Work and Organizational Psychology 5: 165-184. [*El Contenido y Desarrollo del Mobbing en el Trabajo*]

Leymann, Heinz, and Annelie Gustafsson, 1996. "Mobbing at Work and the Development of Post-traumatic Stress Disorders," European J. of Work and Organizational Psychology 5: 251-275. [*Mobbing en el Trabajo y el Desarrollo de Trastornos por Estrés Postraumático*]

Martin, Brian, 1997. Suppression Stories. Wollongong, NSW: Fund for Intellectual Dissent. [*Historias de Represión*]

Martin, Brian, 1999. The Whistleblower's Handbook. Annandale, NSW: Envirobook [*El Manual del Denunciante*]

Nisbett, Richard E., and Lee Ross, 1991. The Person and the Situation. Philadelphia: Temple University Press. [*La Persona y la Situación*]

Roth, Philip, 2000. The Human Stain. New York: Houghton Mifflin. [*La Mancha Humana*]

Smith, Gerry, 2000. Work Rage. Toronto: HarperCollins. [*Rabia en el Trabajo*]

Westhues, Kenneth, 1998a. "Building Relationships Where People Are Real," Good Work News Issue 54. [*Construyendo relaciones donde las personas son reales*]

Westhues, Kenneth, 1998b. Eliminating Professors: a Guide to the Dismissal Process. Lewiston, NY: Edwin Mellen.

Wyatt, Judith, and Chauncey Hare, 1997. Work Abuse: How to Recognize and Survive It. Rochester, VT: Schenkman.

Yankelovich, Daniel, 1999. The Magic of Dialogue: Transforming Conflict into Cooperation. New York: Simon & Schuster.

Additional Commentary by Noa Davenport

There is not much that I can add to Westhues's clear and comprehensive critique why the term *difficult* should, in the context of organizational human interaction, be considered wrong. I simply want to stress his point that the concept camouflages, more often than not, one's own, management's, or a colleague's responsibility in the interaction with the person or professor said to be "difficult."

In addition to the advice or rules Westhues offers for how to go about resolving workplace disputes constructively, particularly in the context of escalating conflict or in a mobbing, these simple additional questions could be helpful: How do our rules or values, how do my or our actions, contribute to the situation or conflict at hand? What can we do, what can I do, to contribute to a solution?

The focus and emphasis in the analysis and in seeking solutions should primarily be on the constellation of circumstances and not on individual idiosyncrasies. Not the person should be considered difficult; the situation should be.

Additional commentary by Hector Hammerly

Bright young people forgo lucrative careers for Academe in search of freedom, truth and justice. Many are disappointed as they see colleagues

Westhues, Kenneth, 1998b. Eliminating Professors: a Guide to the Dismissal Process. Lewiston, NY: Edwin Mellen. [*Eliminando Profesores: una Guía para el Proceso de Despido*]

Wyatt, Judith, and Chauncey Hare, 1997. Work Abuse: How to Recognize and Survive It. Rochester, VT: Schenkman. [*Abuso en el Trabajo: cómo reconocerlo y sobrevivir*]

Yankelovich, Daniel, 1999. The Magic of Dialogue: Transforming Conflict into Cooperation. New York: Simon & Schuster. [*La Magia del Diálogo: Transformando el Conflicto en Cooperación*]

Comentario Adicional por Noa Davenport

No hay mucho que pueda añadir a la clara y detallada crítica de Westhues de por qué el término *difícil* debe, en el contexto de la interacción humana organizacional, considerarse incorrecto. Simplemente quiero hacer hincapié en su idea de que el concepto camufla, la mayoría de las veces, la responsabilidad propia, de la dirección o de un colega en la interacción con la persona o el profesor del que se dice que es "difícil".

Además de los consejos o reglas que ofrece Westhues acerca de qué hacer para resolver los conflictos en el lugar de trabajo de manera constructiva, particularmente en el contexto de un conflicto que está intensificándose o de un proceso de *mobbing*, estas simples preguntas adicionales pueden ser útiles: ¿Cómo pueden nuestras reglas o valores, cómo pueden mis o nuestras acciones, contribuir a la situación o conflicto que nos ocupa?, ¿qué podemos hacer, qué puedo hacer, para contribuir a una solución?

El enfoque y el énfasis en el análisis y en la búsqueda de soluciones deben estar principalmente en la constelación de circunstancias y no en las idiosincrasias individuales. La persona no debe ser considerada difícil, sino la situación.

Comentario Adicional por Héctor Hammerly

Jóvenes brillantes renuncian a carreras lucrativas para incorporarse al mundo académico, en busca de la libertad, la verdad y la justicia. Muchos se

labelled and destroyed, inconvenient truths suppressed, and kangaroo "justice" practiced.

Many universities lack effective mechanisms for either campus dialogue or prompt internal conflict resolution. Instead, some administrations spend enormous amounts on arbitration and litigation to silence critics - an abuse of legal process and of taxpayers' dollars. Some administrators even violate civil law and rights in pursuing their targets.

All universities have mature, responsible professors. Couldn't such faculty resolve conflicts? If only administrators didn't see professors as their enemies!

The crux of university difficulties is that a Ph.D. in English, Physics, Education or Linguistics, even when an accomplished scholar and teacher, is *in no way* professionally qualified to manage a university, a faculty or a department.

The solution is challenging but feasible: Anyone aspiring to be a university administrator, at any level, should be required to complete a one-year program in University Administration. In addition to a course in Conflict Resolution, the program would offer courses in Administrative Ethics, Communication, Academic Freedom, University Finances, Democratic Administration, Research, Teaching, Public Relations, etc. That might help us back to first things first.

Additional commentary by Heinz Klatt

If I were to attend the CAUT conference, I would be looking on the programme for talks that deal with the other half of the issue: the "Difficult Administration." For any academic body to meet and dwell upon the problems that are created by

sienten decepcionados pues ven a colegas etiquetados y destruidos, verdades incómodas ocultadas, y "justicia" *kangaroo* practicada.¹³

Muchas universidades carecen de mecanismos eficaces para el diálogo en el campus o la pronta resolución de conflictos internos. En lugar de ello, algunas administraciones gastan enormes cantidades en arbitraje y litigación para silenciar las críticas – un abuso del proceso legal y del dinero de los contribuyentes. Algunos administradores incluso violan la ley y los derechos civiles en la consecución de sus objetivos.

Todas las universidades tienen profesores maduros y responsables. ¿No puede tal profesorado resolver los conflictos? ¿Si tan sólo los administradores no vieran a los profesores como sus enemigos!

El quid de las dificultades de la universidad es que un doctor en Inglés, Física, Educación o Lingüística, incluso cuando es un consumado erudito y profesor, no está *de ninguna manera* calificado profesionalmente para dirigir una universidad, una facultad o un departamento.

La solución es desafiante pero factible: A cualquier persona que aspire a ser administrador de una universidad, en cualquier nivel, se le debe exigir que termine un programa de un año en Administración de Universidades. Además de un curso de Resolución de Conflictos, el programa ofrecería cursos de Ética Administrativa, Comunicación, Libertad Académica, Finanzas Universitarias, Administración Democrática, Investigación, Enseñanza, Relaciones Públicas, etc. Eso podría ayudarnos a volver a primero lo primero.

Comentario Adicional por Heinz Klatt

Si tuviera que asistir a la conferencia de la CAUT, estaría buscando en el programa las charlas que se ocupan de la otra mitad de la cuestión: la "Administración Difícil". Para cualquier cuerpo académico que encuentra y se

¹³ Se refiere a los llamados *kangaroo court*, o tribunales desautorizados. Son tribunales simulados, creados para violar los procedimientos legales establecidos.

some members of its own group, without dealing with the problems that are created by those who warrant the existence of the group, assumes innocence on one side and guilt on the other.

Difficult means irksome for someone who feels justified to consider himself without reproach, yet one set of idiosyncrasies conditions another one. In a two-day conference there should be space and time for a more balanced approach such as "The Difficult Professor vs. the Difficult Administration." If we do not remind ourselves constantly that most often "difficult" professors are made "difficult" by the institution rather than born or hired as such, then we grant management undeserved immunity and prejudge the guilt of the so-called difficult professor.

Additional commentary by John Mueller

It is a sign of the times that one has to remind people, as Westhues does, to focus on the issue that is raised rather than the person raising it, that is, to partialize and depersonalize the alleged problem. Accusations of racism or sexism, protestations of hurt feelings, and so forth, have become the easy way out in terms of dismissing challenges to conventional wisdom. Their advantage is that they avoid confronting the accuracy of a challenge, whether the challenge is to the status quo, resistance to some fashionable change, or a mere request for accountability.

The difficult professor seems another convenient stereotype in support of intellectual and managerial sloth. As such it avoids the unpleasant prospect that perhaps the messenger is correct, that perhaps it is the workplace or manager that is difficult or even pathological rather than the worker. Recent research on burnout suggests that far more responsibility deserves to be placed on unhealthy aspects of the workplace rather than shortcomings in the worker (see C. Maslach & M. P. Leiter, The Truth about Burnout, Jossey-Bass, 1997). Are

preocupa por los problemas creados por algunos miembros de su propio grupo, sin ocuparse de los problemas creados por aquellos que garantizan la existencia del grupo, se asume la inocencia de un lado y la culpa del otro.

Difícil significa fastidioso para alguien que siente justificado considerarse a sí mismo irreproachable, sin embargo, un conjunto de idiosincrasias condiciona otro. En una conferencia de dos días debe haber espacio y tiempo para un enfoque más equilibrado, tal como "El Profesor Difícil contra la Administración Dificil". Si no nos recordamos constantemente que la mayoría de las veces los profesores "dificiles" son hechos "dificiles" por la institución en lugar de nacer o ser contratados como tales, entonces le otorgamos a la dirección una inmunidad innecesaria y prejuzgamos la culpabilidad del supuesto profesor difícil.

Comentario Adicional por John Mueller

Es una señal de los tiempos que uno tiene que recordarle a la gente, como Westhues lo hace, que debe centrarse en la cuestión que se plantea en lugar de la persona que la plantea, es decir, separar y despersonalizar el presunto problema. Las acusaciones de racismo o sexismo, las declaraciones de rencores, y así sucesivamente, se han convertido en la salida fácil en términos de rechazar los desafíos a la sabiduría convencional. Su ventaja es que evitan enfrentar la precisión de un desafío, si el desafío es al status quo, la resistencia a algún cambio de moda o una mera solicitud de rendición de cuentas.

El profesor difícil parece otro estereotipo conveniente a favor de la pereza intelectual y de gestión. Como tal, evita la desagradable probabilidad de que quizás el mensajero está en lo cierto, que quizá es el lugar de trabajo o el gerente el que es difícil o incluso patológico, en lugar del trabajador. Investigaciones recientes sobre el *burnout* [agotamiento profesional] sugieren que bastante más responsabilidad merece ser puesta en los aspectos poco saludables del lugar de trabajo, en lugar de los defectos en el trabajador (véase C. Maslach y

there similar reasons to believe that difficult professors are symptoms of workplace problems rather than the causes?

The surest way to corrupt a youth is to instruct him to hold in higher esteem those who think alike than those who think differently.
(F. Nietzsche)

M.P. Leiter, The Truth about Burnout, Jossey-Bass, 1997) [*La Verdad sobre el Burnout*]. ¿Hay razones similares para creer que los profesores difíciles son síntomas de problemas en el lugar de trabajo más que las causas?

La manera más segura de corromper a un joven es enseñarle a mantener en mayor estima a aquellos que piensan igual que quienes piensan diferente.
(F. Nietzsche)