



Individualist or Team Player? / Individualiste ou joueur d'équipe?

The metaphors we tell shape our academic environment / Les métaphores que nous racontons façonnent notre environnement académique

BRYN WILLIAMS-JONES

JAN 9, 2024



Photos by Gary Bendig and Kelly Sikkema on Unsplash

La version française de ce texte figure ci-dessous

A joke that I've told many times to non-academics as a way to explain the peculiarities of academic life is that running a department is like herding a group of cats. With a self-deprecating smile and a chuckle, I describe professors like myself as being a [bit weird](#), because we're a gang of hyper-individualists, each convinced of our own self-importance and correct analysis of any situation. Try to herd us much as you would like, we will each still try to go our own way. Another metaphor that I love is that of the university as a long canoe (a shout-out to [Stephane Grenier](#) for this wonderful image). Instead of paddling in time and following the lead of the person steering, each member is pulling in their own direction. As a result, the canoe goes nowhere, or at best, turns in circles.

Now don't get me wrong, [I love being director](#). But administration can often feel like being the steersman of an ungainly canoe, trying to continually (and not always successfully) reconcile the different and divergent interests of a group of very smart, strong-willed individuals. Sometimes I think it would be easier to be the solitary peacock in the image above, just doing one's own thing, reliant on no one but oneself for survival and success, instead of the lead goose trying to cajole other members of the flock.

Even if amusing and anchored in grains of truth, these metaphors are at best partial and incomplete. They ignore other complex realities of what is involved in working with a diverse group of people in large institutions, in shifting social, economic and political contexts. The reality is that academics have to work together to advance both individual and collective interests, and we do this all the time. This collaboration is also embedded within and thus shaped by our departmental and institutional cultures, some of which are collegial and supportive, while others may be dysfunctional or even toxic.

In North America and Europe, universities have become increasingly managerial and neoliberal in their functioning, in the process undermining the hitherto relatively substantial autonomy of professors to "do their own thing". We have seen the growing imposition of client-focused models oriented towards service delivery such that professors are no longer primarily educators and researchers. They are instead viewed as providers of services to paying clients (students buying education, and so expecting good grades because they've paid for them), a structural means to produce "useful" knowledge and

innovation, and by extension, vehicles to leverage economic resources (student fees, industry contracts, government grants) that make up the institution's revenues.

In complement to this neoliberal vision of the university are ever-increasing demands, both within academic institutions and from governments, for economic accountability and prioritization. This is operationalized via cost-effectiveness analyses and "rationalization", i.e., cutting funding to or closing entire departments or fields, often in the humanities and social sciences, so that resources can be "better" oriented towards those areas that are revenue-positive and "socially valuable".

In response to what many academics see as the denaturing of the university's fundamental mission and social mandate, there has been push-back to re-centre the balance of power in university governance (Senate/Assembly), away from senior administrators and managers towards professors. Advanced is the view that "Professors are the University!" and that the academic world should revolve around our (individual/collective) interests in research and teaching, and not those pecuniary interests of managers (e.g., enrolment and associated government funding, or research grants).

As a professor, I share these concerns and I look on with sadness at the disastrous state of affairs common at other institutions that have gone down the rabbit hole of managerial excess. I count myself fortunate that my institution has thus far resisted the most extreme forms of neoliberalism, even if there is still too much for my liking – we're insufficiently transparent about the different interests at stake, not democratic in our functioning, overly hierarchical and with a strong tendency to micromanage instead of delegating authority.

As director, I'm now "on the other side of the fence" and part of the management, so I also see the substantial pressures faced by my institution as it tries to sustain a functioning research and teaching environment. The university must reconcile a multitude of different interests and carry out its social mandate of education and knowledge production, all the while working within the significant constraints imposed by insufficient public funding for higher education.

To return to the metaphors of the individualistic lone wolf or the arrogant feline that refuses to cooperate, the danger is that if taken too seriously, these images can reinforce an already problematic cognitive bias of the social elite, i.e., that because we're PhDs, we "know" what's right, regardless of the situation or our particular area of expertise, and that it's our "right" to decide without having to consider the interests of others, or to compromise. Even worse is the image of the alpha wolf keeping down the rest of the pack, always afraid that their position of authority will be overthrown by one of the young wolves who's seeking the top dog position.

What is sad, though, is that these images of the individual fighting their way up the power hierarchy over the backs of their colleagues reflects certain behaviours and (neoliberal) institutional cultures, that while not unique to academia, are exacerbated by aspects of our particular work environment, our desire for excellence and sense of exceptionalism, and our hiring practices.

Academia is a merit-based system that rewards excellence, even if this may be measured in very different ways across domains, disciplines and institutions. But if we're cognizant of and thus pay attention to the potential biases inherent in such a system, we can work, in our [hiring practices](#), to offset a natural tendency to hire lone wolves because they're the rising stars.

Yes, we want colleagues who're self-directed, productive, and good at getting grants. But we also want colleagues who are capable of working with others, of running teams, of translating their expertise in the classroom, able to work effectively on committees – i.e., to be a good colleague. My former head of Department, [Christina Zarowsky](#), beautifully articulated this idea as the "No jerks, no divas" principle, and it's something I've held to in the hiring committees I've presided.

In Canada, tenured professors are still incredibly privileged. We have the liberty of being the small businessperson, able to decide what we want to do and are subject to very little direction (as head of department, I manage day-to-day administration but I have little power to tell my colleagues what to do). This professorial autonomy is complemented by the security of the civil servant, because we're on year-round hard money salaries (with good pensions) and not subject to the vagaries of contracts or business cycles. We have the best of both worlds.

But we also have to accept that we work within large institutions, and that means getting along with many different colleagues, including but not limited to professionals, administrators, staff, and students. That means accepting that our own interests also have to align with those of the group, and that this will, at times, require compromise.

To return to the question in the title "Individualist or team player?", I suggest the answer should be "neither" or "both". We're all in the boat together, and so we should try to pull in the same direction...even if we'll of course have vigorous discussions about our destination and how best to get there.

Une blague que j'ai souvent racontée à des non-universitaires pour expliquer les particularités de la vie universitaire, c'est que diriger un département, c'est comme garder un groupe de chats. Avec un sourire d'autodérision et un petit rire, je décris les professeurs comme moi comme étant un [peu bizarre](#), parce que nous sommes une bande d'hyper-individualistes, chacun convaincu de sa propre importance et de la justesse de son analyse de n'importe quelle situation. Essayez de nous rassembler

autant que vous le souhaitez, nous essaierons toujours de suivre notre propre voie. Une autre métaphore que j'adore est celle de l'université comme un long canoë (merci à [Stéphane Grenier](#) pour cette magnifique image). Au lieu de pagayer en rythme et de suivre la direction de la personne qui tient la barre, chaque membre tire dans sa propre direction. Par conséquent, le canoë ne va nulle part ou, au mieux, tourne en rond.

Ne vous méprenez pas, [j'adore être directeur](#). Mais l'administration peut souvent donner l'impression d'être le barreur d'un canoë disgracieux, essayant continuellement (et pas toujours avec succès) de concilier les intérêts différents et divergents d'un groupe d'individus très intelligents et dotés d'une forte volonté. Parfois, je me dis qu'il serait plus facile d'être le paon solitaire de l'image ci-dessus, qui fait ce qu'il veut, ne comptant que sur lui-même pour survivre et réussir, au lieu d'être l'oiseau de tête qui essaie de cajoler les autres membres du troupeau.

Même si elles sont amusantes et ancrées dans des grains de vérité, ces métaphores sont au mieux partielles et incomplètes. Elles ignorent d'autres réalités complexes de ce qu'implique le fait de travailler avec un groupe diversifié de personnes dans de grandes institutions, dans des contextes sociaux, économiques et politiques changeants. La réalité est que les universitaires doivent travailler ensemble pour faire avancer les intérêts individuels et collectifs, et c'est ce que nous faisons tout le temps. Cette collaboration est également ancrée dans nos cultures départementales et institutionnelles, et donc façonnée par celles-ci, dont certaines sont collégiales et encourageantes, tandis que d'autres peuvent être dysfonctionnelles, voire toxiques.

En Amérique du Nord et en Europe, les universités sont devenues de plus en plus managériales et néolibérales dans leur fonctionnement, sapant ainsi l'autonomie jusqu'alors relativement importante des professeurs pour "faire leur propre truc". Nous avons assisté à l'imposition croissante de modèles axés sur le client et orientés vers la prestation de services, de sorte que les professeurs ne sont plus principalement des éducateurs et des chercheurs. Ils sont plutôt considérés comme des prestataires de services à des clients payants (les étudiants qui achètent des études et s'attendent donc à de bonnes notes parce qu'ils ont payé pour cela), un moyen structurel de produire des connaissances et des innovations "utiles" et, par extension, des véhicules permettant de tirer parti des ressources économiques (frais d'inscription des étudiants, contrats industriels, subventions gouvernementales) qui constituent les revenus de l'établissement.

En complément de cette vision néolibérale de l'université, on trouve des demandes toujours plus nombreuses, à la fois au sein des établissements universitaires et de la part des gouvernements, en matière de responsabilité économique et de définition des priorités. Cela se traduit par des analyses de rentabilité et par la "rationalisation", c'est-à-dire la réduction du financement ou la fermeture de départements ou de domaines entiers, souvent en sciences humaines et sociales, afin que les ressources puissent être "mieux" orientées vers les domaines qui génèrent des revenus et qui ont une "valeur sociale".

En réponse à ce que de nombreux universitaires considèrent comme une dénaturation de la mission fondamentale et du mandat social de l'université, des pressions ont été exercées pour recentrer l'équilibre des pouvoirs dans la gouvernance de l'université (Sénat/Assemblée), des administrateurs supérieurs et des gestionnaires vers les professeurs. Le point de vue avancé est que "les professeurs sont l'université!" et que le monde universitaire devrait tourner autour de nos intérêts (individuels/collectifs) en matière de recherche et d'enseignement, et non autour des intérêts pécuniaires des gestionnaires (ex. : le nombre d'étudiants et le financement gouvernemental associé, ou les subventions de recherche).

En tant que professeur, je partage ces préoccupations et j'observe avec tristesse l'état désastreux de la situation dans d'autres établissements qui ont sombré dans l'excès de gestion. Je m'estime heureux que mon institution ait jusqu'à présent résisté aux formes les plus extrêmes du néolibéralisme, même s'il y en a encore trop à mon goût – nous sommes insuffisamment transparents sur les différents intérêts en jeu, pas démocratiques dans notre fonctionnement, trop hiérarchisés et avec une forte tendance à la micro-gestion au lieu de déléguer l'autorité.

En tant que directeur, je suis maintenant "de l'autre côté de la barrière" et je fais partie de la direction. Je vois donc aussi les pressions considérables auxquelles est confrontée mon institution alors qu'elle essaie de maintenir un environnement de recherche et d'enseignement qui fonctionne. L'université doit concilier une multitude d'intérêts différents et remplir son mandat social d'éducation et de production de connaissances, tout en travaillant dans le cadre des contraintes importantes imposées par le financement public insuffisant de l'enseignement supérieur.

Pour revenir aux métaphores du loup solitaire, individualiste ou du félin arrogant qui refuse de coopérer, le danger est que, si elles sont prises trop au sérieux, ces images peuvent renforcer un biais cognitif déjà problématique de l'élite sociale, à savoir que, parce que nous sommes titulaires d'un doctorat, nous "savons" ce qui est juste, indépendamment de la situation ou de notre domaine d'expertise particulier, et que c'est notre "droit" de décider sans avoir à prendre en compte les intérêts des autres, ou à faire des compromis. Encore pire est l'image du loup alpha qui maintient le reste de la meute au sol, craignant toujours que sa position d'autorité ne soit renversée par l'un des jeunes loups qui cherchent à devenir le chef de la meute.

Ce qui est triste, cependant, c'est que ces images d'individus qui se battent pour monter dans la hiérarchie du pouvoir sur le dos de leurs collègues reflètent certains comportements et cultures institutionnelles (néolibérales) qui, bien qu'ils ne soient pas propres au monde universitaire, sont exacerbés par certains aspects de notre environnement de travail particulier, notre désir d'excellence et notre sens de l'exceptionnalisme, ainsi que par nos pratiques d'embauche.

Le monde universitaire est un système fondé sur le mérite qui récompense l'excellence, même si celle-ci peut être mesurée de manière très différente selon les domaines, les disciplines et les institutions. Mais si nous sommes conscients des biais potentiels inhérents à un tel système et que nous y prêtons attention, nous pouvons nous efforcer, dans nos [pratiques d'embauche](#), de contrebalancer la tendance naturelle à embaucher des loups solitaires parce qu'ils sont des étoiles montantes.

Oui, nous voulons des collègues qui sont autonomes, productifs et doués pour obtenir des subventions. Mais nous voulons aussi des collègues capables de travailler avec d'autres, de diriger des équipes, de traduire leur expertise en salle de classe, de travailler efficacement au sein de comités – c'est-à-dire d'être un bon collègue. Mon ancienne directrice de département, [Christina Zarowsky](#), a magnifiquement formulé cette idée sous la forme du principe "Pas de requin, pas de divas", et c'est quelque chose que j'ai respecté dans les comités d'embauche que j'ai présidés.

Au Canada, les professeurs permanents sont encore incroyablement privilégiés. Nous avons la liberté d'être de petits entrepreneurs, capables de décider ce que nous voulons faire et être soumis à très peu de directives (en tant que directeur de département, je gère l'administration quotidienne, mais j'ai peu de pouvoir pour dire à mes collègues ce qu'ils doivent faire). Cette autonomie professorale est complétée par la sécurité du fonctionnaire, car nous touchons des salaires à l'année (avec de bonnes retraites) et ne sommes pas soumis aux aléas des contrats ou des cycles économiques. Nous avons le meilleur des deux mondes.

Mais nous devons aussi accepter que nous travaillons au sein de grandes institutions, et que cela signifie s'entendre avec de nombreux collègues différents, y compris, mais sans s'y limiter, les professionnels, les administrateurs, le personnel et les étudiantes. Cela signifie que nous devons accepter que nos propres intérêts s'alignent sur ceux du groupe et que cela nécessite parfois des compromis.

Pour revenir à la question du titre "Individualiste ou joueur d'équipe?", je suggère que la réponse soit "ni l'un ni l'autre" ou "les deux". Nous sommes tous dans le même bateau, et nous devrions donc essayer de pagayer dans la même direction... même si nous aurons bien sûr des discussions vigoureuses sur notre destination et sur la meilleure façon d'y arriver.