



What to do with the Obnoxious Colleague? / Que faire du collègue odieux?

Managing interpersonal conflicts often requires diverse strategies / La gestion des conflits interpersonnels nécessite souvent diverses stratégies

BRYN WILLIAMS-JONES

FEB 20, 2024



Photo by [Anne Nygård](#) on [Unsplash](#)

La version française de ce texte figure ci-dessous

Like many other large organizations, university departments and faculties bring together a diversity of people with different roles and responsibilities, each with their own histories, their [particular \(even peculiar\) personalities](#), their preferences, etc. Obviously, not all of these people will get along with each other. In a professional context, we don't have to like our colleagues, nor do they have to be our friends; collegiality requires only that we work together in a respectful manner to achieve collective goals, with each carrying out their respective responsibilities. But sometimes this collegiality is lacking and can lead to smouldering dislikes or outright conflict. What, then, can you do when you have a colleague you dislike or even detest?

The types of interpersonal conflicts that arise, and their possible resolution strategies, will depend on your employment status and that of the person with whom you have a problematic relationship. If the two parties are at the same level and there is not a major power differential, it may be possible to have a direct and honest conversation; on the other hand, it may be more effective to simply ignore or avoid the person as much as possible. But when there is an important power differential, e.g., between a senior manager and administrative personnel, or between a professor and a lecturer or secretary, the approaches will necessarily be different, with the person in the less powerful position likely much less able to openly express their concerns due to fear of reprisal. They may find themselves having to significantly change their work practices to avoid interacting with the person who is making their life difficult, something that can take a toll on their enjoyment of work, and even on their mental health.

I would suggest that there are two general types of strategies that can be used, *personal* and *administrative*; the latter are often more costly for both individuals and the work environment, and so to be used after all reasonable personal approaches have been exhausted. Note that I'm excluding from consideration the more egregious cases that include harassment or other forms of overt abuse or violence that necessitate formal disciplinary measures (although these can obviously arise from unmanaged lower-level conflicts). Instead, here I focus on situations where there is interpersonal animosity that is not yet abusive, but which can still be very unpleasant to deal with and which can undermine one's workplace satisfaction and threaten the collegiality that is fundamental for having a respectful work environment.

Personal

In my career as a professor, I've had to work with colleagues – whether fellow professors or administrative personnel – who I disliked, and a few who I detested; and in other instances, I witnessed behaviour that spoke to a lack of professionalism that I naively did not expect in an institution of higher learning. And while I “could live with” these people because I had no choice, they were experiences that had an emotional impact, affecting my self-confidence and keeping me awake at night.

Professors are extremely independent and autonomous, and they work in a meritocratic environment that valorizes excellence; I discussed these [individualistic tendencies](#) in my post on the metaphors used to describe the professoriate. While a positive force for promoting knowledge production, this independence and focus on academic excellence can lead to a sense of entitlement and arrogance that undermines collegiality and cooperation. Similarly, I've encountered administrative staff who were arrogant, incompetent, lazy, or self-centred and not focused on helping create a respectful and high-quality work environment.

As a junior professor, I did not feel equipped or empowered to respond directly to these people and situations; I internalized my dislike and tried to avoid outright confrontation, but I recognize now that in many cases this was not the best approach. To help figure out how best to proceed when faced with a disagreeable colleague, I suggest asking the following questions:

- Have you tried different communication strategies, e.g., open questioning of the issue at stake or identification of the disagreement that is a source of tension (but in a neutral manner, and not personal), expressing your concerns and emotional response (what you feel, but without laying blame)?
- Could the tension be due to miscommunication or misinterpretation of the other's intentions? The person may act like a jerk, but this could be their personality (due to a lack of emotional intelligence) and not because of any personal dislike directed at you.
- Do you have to work closely with this person, or can you avoid them without it negatively affecting your own performance?
- Is there a work-around where you can accomplish your task and obtain the other person's input, but have this mediated by a third party so you don't have to interact with them directly?
- Are there colleagues who seem to be able to work effectively with this person, and to whom you can ask advice and solicit strategies on how best to manage relations?
- If you have to work with the person on a project, committee, etc., are there other colleagues always present so as to reduce the tension or risk of conflict?
- If the person is a bully, they will often only back down if you stand up and show that you don't accept their behaviour:
 - Are you at the same status level and so able to have a direct confrontation without a significant risk of reprisal?
 - Do you have allies, including more senior colleagues, who can intervene and help control the bully's behaviour?
- If you witness unprofessional behaviour addressed towards another colleague (at your level, or in a subordinate role), what strategies do you have to intervene? E.g., mediation, de-escalation, clarifying roles and responsibilities, pointing to expected norms of professional dialogue.
- Are you confident (and equipped) to stand up and politely but forcefully disagree? When needed, are you able to call out the other person for overstepping the bounds of decorum and expected collegial behaviour?
- Given the personality of the person you dislike (open to rational discourse or obstinate and inflexible) and the context of the situation (private or public), what are the costs and benefits of different personal strategies to you, to colleagues, to the team and the workplace?

Administrative

In industry or the public service where there is a clear hierarchy in a department or team, where there is a boss, managers and employees at different levels, the response to a personality conflict may be more evident. You can talk with your immediate superior to try and find a solution, e.g., through mediation, team discussions, or eventually changing the composition of a team to separate two colleagues who cannot work together.

A major difference, however, between the public or private sectors and a university department is the relatively flat hierarchy. As director, I am not “The Boss” of my fellow professors, even if some might jokingly refer to me as such. I never tell my colleagues what they should research, nor how to teach their courses nor which students to supervise; my power is limited to organizing course planning and attributing teaching responsibilities, and even this is negotiated. Like them, I too am a professor and I continue to teach, to conduct research, to publish and do outreach, even if most of my time is now invested in the

administrative work that is my managerial responsibility. Similarly, the administrative personnel with whom I collaborate are not under my direct authority, even if I may ask them to accomplish certain tasks.

Nonetheless, as director, I'm someone to whom both academic and non-academic personnel can reach out for help in responding to an unpleasant situation, such as personality differences or difficulties with colleagues. Thankfully, I don't have to do this very often, but when I do, I leverage tools from mediation, conflict resolution, and procedure development that I learned as an ethicist, and which have served well to respond to most situations.

So, after you've exhausted your personal strategies for dealing with the obnoxious colleague, the next step is to talk with colleagues you trust, and eventually your director, to seek help. Very often, just having someone who knows all the parties involved listen to your grievance can be a positive intervention; and they might see the situation differently or have advice on how best to proceed, that can reduce tensions. And when needed, these colleagues can be called on to intervene and mediate, or even to mobilize additional resources from the institution (e.g., more senior managers, conflict resolution personnel).

Taking the issue to your director for mediation can, however, raise an interpersonal conflict to a level of formality which, even if kept confidential, can be seen as an escalation and so further inflame or entrench animosities. But sometimes that may be the cost to pay to be able to continue to work in the environment without being always on edge. In a healthy workplace, people should not have to self-censor nor avoid colleagues for fear of receiving negative comments, or worse, be subject to disrespectful behaviour that over time crosses the line into harassment.

Looking back on my own history, I wish I'd reached out for advice earlier to the many colleagues who I trusted, instead of trying to "tough it out" and resolve the situations by myself. In my experience, most colleagues are easy to get along with, as each is doing their best and contributing to a healthy and collegial workplace. But for those few colleagues where this is not possible, it's important to actively work to manage the situation.

There is no shame in asking for help to deal with someone you dislike.

Comme beaucoup d'autres grandes organisations, les départements et les facultés des universités rassemblent une diversité de personnes ayant des rôles et des responsabilités différents, chacune avec son histoire, sa [personnalité particulière \(voire singulière\)](#), ses préférences, etc. Il est évident que toutes ces personnes ne s'entendent pas forcément entre elles. Dans un contexte professionnel, nous n'avons pas besoin d'aimer nos collègues, ni qu'ils soient nos amis; la collégialité exige seulement que nous travaillions ensemble de manière respectueuse pour atteindre des objectifs collectifs, chacun assumant ses responsabilités respectives. Mais il arrive que cette collégialité fasse défaut et conduise à des désaccords qui couvent ou à des conflits purs et simples. Que faire alors lorsque vous avez un collègue que vous n'aimez pas, voire que vous détestez?

Les types de conflits interpersonnels qui surviennent et les stratégies de résolution possibles dépendent de votre statut professionnel et de celui de la personne avec laquelle vous avez une relation problématique. Si les deux parties sont au même niveau et qu'il n'y a pas de différence de pouvoir importante, il peut être possible d'avoir une conversation directe et honnête; d'un autre côté, il peut être plus efficace d'ignorer ou d'éviter la personne autant que possible. Mais lorsqu'il existe un écart de pouvoir important, par exemple entre un cadre supérieur et le personnel administratif, ou entre un professeur et un chargé de cours ou une secrétaire, les approches seront nécessairement différentes, la personne en position de moindre pouvoir étant probablement beaucoup moins en mesure d'exprimer ouvertement ses préoccupations par crainte de représailles. Elle peut se trouver dans l'obligation de modifier considérablement ses méthodes de travail pour éviter d'interagir avec la personne qui lui rend la vie difficile, ce qui peut nuire à son plaisir au travail, voire à sa santé mentale.

Je dirais qu'il existe deux types généraux de stratégies : les stratégies *personnelles* et les stratégies *administratives*. Ces dernières sont souvent plus coûteuses pour les individus et l'environnement de travail et doivent donc être utilisées après que toutes les approches personnelles raisonnables ont été épuisées. Notez que j'exclus de l'examen les cas les plus graves qui incluent le harcèlement ou d'autres formes d'abus ou de violence manifestes nécessitant des mesures disciplinaires formelles (bien qu'ils puissent évidemment découler de conflits non gérés à un niveau inférieur). Je me concentre plutôt sur les situations où il existe une animosité interpersonnelle qui n'est pas encore abusive, mais qui peut néanmoins être très désagréable à gérer et qui peut miner la satisfaction au travail et menacer la collégialité qui est fondamentale pour avoir un environnement de travail respectueux.

Personnelle

Au cours de ma carrière de professeur, j'ai dû travailler avec des collègues – qu'il s'agisse de collègues professeurs ou de personnel administratif – que je n'aimais pas, et quelques-uns que je détestais; dans d'autres cas, j'ai été témoin d'un comportement qui témoignait d'un manque de professionnalisme auquel, naïvement, je ne m'attendais pas dans un établissement d'enseignement supérieur. Et même si je "pouvais vivre avec" ces personnes parce que je n'avais pas le choix, ces expériences ont eu un impact émotionnel, affectant ma confiance en moi et m'empêchant de dormir la nuit.

Les professeurs sont extrêmement indépendants et autonomes, et ils travaillent dans un environnement méritocratique qui valorise l'excellence; j'ai discuté de ces [tendances individualistes](#) dans mon billet sur les métaphores utilisées pour décrire le professorat. Bien qu'il s'agisse d'une force positive pour promouvoir la production de connaissances, cette indépendance et

cette focalisation sur l'excellence académique peuvent conduire à un sentiment de droit et d'arrogance qui sape la collégialité et la coopération. De même, j'ai rencontré des membres du personnel administratif arrogants, incompetents, paresseux ou égocentriques qui ne cherchaient pas à créer un environnement de travail respectueux et de qualité (et rassurez-vous, j'ai largement rencontré le contraire aussi!).

En tant que jeune professeur, je ne me sentais pas équipé ou habilité à répondre directement à ces personnes et à ces situations; j'ai intériorisé mon aversion et j'ai essayé d'éviter la confrontation directe, mais je reconnais aujourd'hui que dans de nombreux cas, ce n'était pas la meilleure approche. Pour vous aider à déterminer la meilleure façon de procéder lorsque vous êtes confronté à un collègue désagréable, je vous suggère de vous poser les questions suivantes :

- Avez-vous essayé différentes stratégies de communication, par exemple en posant ouvertement des questions sur le problème en jeu ou en identifiant le désaccord qui est source de tension (mais de manière neutre et non personnelle), en exprimant vos préoccupations et votre réaction émotionnelle (ce que vous ressentez, mais sans rejeter la faute sur quelqu'un d'autre)?
- La tension peut-elle être due à une mauvaise communication ou à une mauvaise interprétation des intentions de l'autre? La personne peut se comporter comme une abruti, mais cela peut être dû à sa personnalité (en raison d'un manque d'intelligence émotionnelle) et non à une quelconque aversion personnelle à votre égard.
- Devez-vous travailler en étroite collaboration avec cette personne ou pouvez-vous l'éviter sans que cela ait une incidence négative sur vos propres performances?
- Existe-t-il une solution de contournement vous permettant d'accomplir votre tâche et d'obtenir l'avis de l'autre personne, mais en faisant appel à un tiers pour éviter d'avoir à interagir directement avec elle?
- Y a-t-il des collègues qui semblent capables de travailler efficacement avec cette personne et à qui vous pouvez demander conseil et solliciter des stratégies sur la meilleure façon de gérer les relations?
- Si vous devez travailler avec cette personne dans le cadre d'un projet, d'un comité, etc., d'autres collègues sont-ils toujours présents afin de réduire la tension ou le risque de conflit?
- Si la personne est un tyran, elle ne reculera souvent que si vous vous levez et montrez que vous n'acceptez pas son comportement :
 - Êtes-vous au même niveau de statut et donc en mesure d'avoir une confrontation directe sans risque important de représailles?
 - Avez-vous des alliés, y compris des collègues plus seniors, qui peuvent intervenir et aider à contrôler le comportement de l'intimidateur?
- Si vous êtes témoin d'un comportement non professionnel à l'égard d'un autre collègue (à votre niveau ou dans un rôle subalterne), de quelles stratégies disposez-vous pour intervenir? Par exemple, la médiation, la désescalade, la clarification des rôles et des responsabilités, l'indication des normes attendues en matière de dialogue professionnel.
- Êtes-vous confiant (et équipé) pour prendre la parole et exprimer poliment, mais fermement votre désaccord? Si nécessaire, êtes-vous capable d'interpeller l'autre personne pour avoir dépassé les limites de la bienséance et du comportement collégial attendu?
- Compte tenu de la personnalité de la personne que vous n'aimez pas (ouverte au discours rationnel ou obstinée et inflexible) et du contexte de la situation (privé ou public), quels sont les coûts et les avantages des différentes stratégies personnelles pour vous, pour les collègues, pour l'équipe et pour le lieu de travail?

Administrative

Dans l'industrie ou la fonction publique, où il existe une hiérarchie claire dans un service ou une équipe, où il y a un chef, des cadres et des employés à différents niveaux, la réponse à un conflit de personnalité peut être plus évidente. Vous pouvez discuter avec votre supérieur immédiat pour essayer de trouver une solution, par exemple par la médiation, des discussions d'équipe, ou éventuellement en changeant la composition d'une équipe pour séparer deux collègues qui ne peuvent pas travailler ensemble.

Toutefois, une différence majeure entre le secteur public ou privé et un département universitaire est la hiérarchie relativement plate. En tant que directeur, je ne suis pas le "patron" de mes collègues professeurs, même si certains me désignent ainsi en plaisantant. Je ne dis jamais à mes collègues ce qu'ils doivent rechercher, ni comment enseigner leurs cours, ni quels étudiants superviser; mon pouvoir se limite à l'organisation de la planification des cours et à l'attribution des responsabilités d'enseignement, et même cela fait l'objet d'une négociation. Comme eux, je suis aussi un professeur et je continue à enseigner, à faire de la recherche, à publier et à faire de la vulgarisation, même si la majeure partie de mon temps est désormais investie dans le travail administratif qui relève de ma responsabilité managériale. De même, le personnel administratif avec lequel je collabore n'est pas sous mon autorité directe, même si je peux lui demander d'accomplir certaines tâches.

Néanmoins, en tant que directeur, je suis une personne vers laquelle le personnel académique et non académique peut se tourner pour obtenir de l'aide face à une situation désagréable, comme des différences de personnalité ou des difficultés avec des collègues. Heureusement, je n'ai pas à le faire très souvent, mais lorsque c'est le cas, j'utilise les outils de médiation, de résolution des conflits et d'élaboration des procédures que j'ai appris en tant qu'éthicien et qui me permettent de faire face à la plupart des situations.

Ainsi, après avoir épuisé vos stratégies personnelles pour faire face à un collègue odieux, l'étape suivante consiste à parler à des collègues en qui vous avez confiance, et éventuellement à votre directeur, pour demander de l'aide. Très souvent, le simple fait qu'une personne connaissant toutes les parties concernées écoute votre grief peut être une intervention positive; elle peut voir la situation différemment ou avoir des conseils sur la meilleure façon de procéder, ce qui peut réduire les tensions. En cas de besoin, ces collègues peuvent être appelés à intervenir et à jouer un rôle de médiateur, voire à mobiliser des ressources supplémentaires au sein de l'institution (ex. : des cadres supérieurs, du personnel chargé de la résolution des conflits).

Cependant, le fait de soumettre le problème à votre directeur pour une médiation peut élever un conflit interpersonnel à un niveau de formalité qui, même s'il reste confidentiel, peut être perçu comme une escalade et donc attiser ou enraciner les animosités. Mais parfois, c'est le prix à payer pour pouvoir continuer à travailler dans l'environnement sans être toujours sur la brèche. Dans un lieu de travail sain, les gens ne devraient pas avoir à s'autocensurer ou à éviter leurs collègues de peur de recevoir des commentaires négatifs, ou pire, d'être soumis à un comportement irrespectueux qui, avec le temps, franchit la ligne du harcèlement.

En repensant à ma propre histoire, je regrette de ne pas avoir demandé plus tôt conseil aux nombreux collègues en qui j'avais confiance, au lieu d'essayer de "tenir bon" et de résoudre les situations par moi-même. D'après mon expérience, il est facile de s'entendre avec la plupart des collègues, car chacun fait de son mieux et contribue à un lieu de travail sain et collégial. Mais pour les quelques collègues avec lesquels ce n'est pas possible, il est important de s'efforcer activement de gérer la situation.

Il n'y a pas de honte à demander de l'aide pour gérer une personne avec laquelle vous ne vous entendez pas.