

EL CALDO DE CULTIU DE L'ASSETJAMENT, L'ORGANITZACIÓ DEL TREBALL

Antecedents

L'estudi de l'assetjament moral al lloc de treball és relativament recent. Brodsky publica per primer cop el 1976 un llibre en el qual es descriuen casos d'assetjament moral, si bé encara no s'hi identifica el concepte com a tal, sinó que els fets descrits s'utilitzen per il·lustrar la duresa de la vida del treballador/a normal. Els primers estudis sobre l'assetjament moral a la feina es publiquen a Escandinàvia a principis dels anys 80. S'estima que a Suècia entre el 10 i el 20% dels suïcidis en treballadors/es estan relacionats amb l'assetjament moral. No és gens estrany, doncs, que la preocupació social i l'interès augmentin per aquest fenomen, sobre el qual la investigació és encara escassa.

L'assetjament moral presenta grans dificultats per fer-ne l'abordatge. La més important de les quals és la inexistència d'un consens clar pel que fa al contingut del concepte. En qualsevol cas, la majoria de les definicions sobre assetjament moral comparteixen tres elements: 1) es defineix des de la perspectiva del seu efecte sobre la víctima, no des de la intenció de l'agressor/a, 2) hi ha d'haver una conseqüència negativa sobre la víctima, i 3) el comportament agressor ha de ser persistent.

Leymann el defineix com la comunicació hostil i no ètica dirigida de manera sistemàtica per un o més individus, fonamentalment cap a una persona, a la qual s'empeny cap a una situació d'indefensió i impotència continuada per la persistència d'activitats d'assetjament moral. Aquestes accions han de tenir lloc sovint (almenys un cop per setmana) i durant un llarg període de temps (almenys durant 6 mesos). Aquesta definició exclou conflictes puntuals i se centra en el moment en què la situació psicològica provoca trastorns psiquiàtrics.

El 75% dels responsables de l'assetjament són superiors jeràrquics. Leymann descriu un procés típic que comença amb un incident crític, un conflicte concret, i que es caracteritza per una sèrie de comportaments subtils. El tema acaba convertint-se en "un cas" del qual es considera culpable a la víctima. Direcció i col·legues tendeixen a buscar explicacions relacionades amb les característiques personals del treballador/a afectat, que acaba essent acomiadat o abandonant voluntàriament la feina.

Es poden identificar tres enfocaments a l'hora d'analitzar l'assetjament moral. El primer es basa en la identificació de les característiques de la personalitat que fan que un individu sigui més vulnerable o propens a l'assetjament moral. El segon utilitza el mètode epidemiològic per a descriure la magnitud de l'assetjament moral i la seva distribució segons variables d'interès com el sexe, l'edat o l'ocupació. Finalment, el tercer considera la interacció entre l'individu i la institució, i com determinats aspectes de l'organització i del clima del lloc de treball poden afavorir el desenvolupament d'una cultura d'assetjament moral.

La personalitat de la víctima

La interacció social a la feina, la relació amb els companys/es i els superiors és fonamental perquè augmenta la satisfacció laboral i el benestar psicològic, i perquè

fomenta l'aprenentatge. D'altra banda, els conflictes entre treballadors/es són una de les principals fonts d'estrès a la feina. L'assetjament moral pot considerar-se com un estressor social extrem.

A la vida quotidiana, la gent tendeix a trobar les causes dels conflictes en les característiques personals de la víctima i de l'agressor, més que no pas en les de l'entorn de treball que poden o no propiciar-los. Així, Brodsky descriu l'agressor com una persona primmirada, que segueix les regles al peu de la lletra, poc sofisticada, molt exigent i que té una visió no gaire realista de si mateix. La víctima és descrita com una persona paranoide, un pèl rígida i amb comportaments obsessius. Adams parla de sadisme, narcisisme i enveja. Aquestes descripcions estan basades en el testimoni de les víctimes i, per tant, han d'interpretar-se amb una certa cautela, ja que encara no hi ha estudis sistemàtics sobre les característiques de personalitat implicades en l'assetjament moral.

En qualsevol cas, una de les raons contràries a aquest acostament, centrat a considerar la personalitat individual com la causa principal de l'assetjament moral, és que quan la víctima desenvolupa el trastorn conegut com la síndrome d'estrès postraumàtic (SEPT) a conseqüència de l'agressió, pateix canvis psiquiàtrics importants que fan comprensible que psiquiatres poc familiaritzats amb la SEPT com un trastorn típic propi de l'assetjament, la diagnostiquin erròniament com un trastorn de personalitat que la persona ja patia quan va entrar a l'empresa.

L'organització del treball

Però, fins a quin punt el contingut, l'organització, els factors de risc psicosocial del treball poden fomentar l'assetjament moral? Recordem els factors de risc psicosocial més coneguts en salut laboral:

- Exigències psicològiques de la feina, definides com a volum de treball, pressió de temps i interrupcions.
- Control, en dues dimensions, oportunitat de desenvolupar les habilitats i autonomia.
- Suport social de companys/es i superiors.
- Respecte, reconeixement.
- Control d'estatus (perspectives de promoció, inestabilitat laboral, canvis no desitjats i inconsistència d'estatus).

En un dels escassos estudis en què s'analitza la relació entre l'entorn de treball i l'assetjament moral, Vartia comparava les característiques del treball d'un grup de persones sotmeses a assetjament moral i d'un altre que no ho estan. Entre les persones assetjades era més freqüent de treballar en un ambient molt competitiu, amb altes exigències psicològiques i cadascú atenent només els propis interessos. A les empreses on treballava el personal sa, el clima era més relaxat i acollidor (suport social).

També s'observaren diferències en la manera de prendre decisions. A les empreses on hi havia casos d'assetjament, l'estil de gestió era sovint autoritari i les diferències d'opinió es resolien generalment amb ordres formulades pels superiors jeràrquics. La negociació era la manera de prendre decisions més habitual a les empreses sanes (suport social dels superiors i participació).

Uns altres aspectes de l'organització associats a l'assetjament moral són la manca de possibilitats d'influir sobre decisions que afecten el mateix treballador/a, la falta d'informació generalitzada a l'empresa i l'absència de converses sobre les tasques i finalitats de l'equip i de cadascun dels treballadors/es. A les organitzacions amb més risc d'assetjament moral els objectius dels treballadors/es no eren gens clars.

Finalment, l'excés de treball, la falta d'autonomia i la monotonia eren més freqüents entre les persones que patien assetjament. Un altre aspecte interessant és que l'anticipació de grans canvis a la unitat de treball, i la incertesa associada, es relacionen amb una major aparició d'assetjament moral.

Les causes més freqüents d'assetjament moral, d'acord amb les mateixes víctimes, són: l'enveja (63%), superiors febles (42%), competitivitat per la promoció (38%), la por a perdre la feina (23%) i l'edat –o els més grans o els més joves- (22%). En qualsevol cas, aquestes raons poden ser diferents segons el tipus d'organització. Entre el personal d'una universitat, les víctimes perceben la competitivitat i l'enveja com les causes més freqüents d'assetjament moral.

Una anàlisi d'uns 800 casos mostrà un patró generalitzat de mala organització del treball, amb jerarquies poc definides, duplicades, objectius poc clars i canals d'informació insuficients.

A la llum d'aquestes dades, sembla raonable pensar que les altes exigències de la feina al costat d'estils de gestió autoritaris en un context d'instabilitat laboral poden facilitar l'assetjament moral per part dels superiors. La situació del mercat laboral al nostre entorn reuneix, doncs, algunes característiques que n'afavoreixen l'aparició. Espanya és el país amb més contractació temporal de la Unió Europea. El 1999, el 33% dels assalariats tenien un contracte temporal, una proporció que triplicava la mitjana europea. És també un dels països amb una taxa més alta d'atur. En aquesta situació, molts treballadors i treballadores estan obligats a suportar pressions que poden desembocar en un autèntic assetjament corporatiu, en el qual el superior abusa del personal, ja que coneix la seva impunitat davant la llei o l'escassetesa de treball. Així, algunes estratègies d'assetjament passen per forçar el personal a treballar 60/70/80 hores, fent la vida impossible als qui rebutgen treballar-ne tantes. S'acomiada gent afectada d'estrès perquè és més barat que pagar el cost d'una dimissió injusta, s'introdueix la gestió de les baixes amb la finalitat de limitar-les als treballadors/es que ho necessiten, s'espia el personal (escoltant trucades, enviant investigadors privats a casa seva per confirmar la baixa...), es qualifica els treballadors/es que pateixen estrès de febles o d'inadequats, ignorant-ne i negant-ne agressivament la causa, o se'ls estimula a canviar els contractes per d'altres de no tan avantatjosos i es fa la vida impossible als qui ho rebutgen.

S'ha parlat de la importància del control col·lectiu, exercit per un grup de companys/es cohesionat, com a forma d'afrontar situacions difícils al treball, i s'ha comprovat també que el suport dels companys/es a la feina pot neutralitzar els efectes negatius de l'assetjament moral.

En un mercat laboral on cada cop és més difícil aconseguir una feina i conservar-la, i amb un alt nivell de competitivitat, aquest suport del grup està desapareixent; cadascú "va a la seva", la qual cosa és un altre factor a considerar en analitzar els elements de

l'entorn de feina relacionats amb un risc més elevat d'assetjament moral. En un grup de discussió fet en el context d'una avaluació de factors de risc psicosocial en un hospital de Barcelona, un treballador manual manifestava que *"...els companys cada cop van més a la seva perquè cadascú s'hi ajusta com pot; la direcció tracta de dividir al màxim els grups de treball"*.

Tanmateix, cal tenir en compte que, en alguns casos, el sentit de pertinença al grup pot ser tan exagerat que el cost de mantenir una opinió diferent a la que sosté l'equip pot arribar a desencadenar un procés de confabulació: tot el grup contra aquest individu. Un fet prou freqüent quan un treballador/a nou, molt motivat i ple d'il·lusió, proposa idees noves que topen amb les inèrcies amb què funcionava l'equip. Es comença per titllar la persona nova d'ambiciosa, de prepotent, de "què s'ha cregut aquest", i se la sotmet a una situació d'assetjament.

Juntament amb els aspectes organitzatius, és important de tenir en compte en el desenvolupament de l'assetjament moral, la incompetència dels superiors per gestionar el conflicte. Tan inadequat és ignorar l'existència del conflicte (més habitual entre superiors masculins?) com prendre partit per una de les parts (més habitual entre superiors femenins?).

Hostilitat i classe social

Un altre aspecte a tenir en compte és l'assetjament o l'hostilitat que podria ser més freqüent entre els treballadors/es menys qualificats. Un estudi recent fet entre la població treballadora d'hospitals del Regne Unit observava que hi havia més probabilitats de patir assetjament moral entre les persones menys qualificades. En un altre estudi fet en una administració pública s'observa una més gran proporció de relacions hostils amb els superiors en aquest col·lectiu, tal com es pot comprovar en els gràfics següents.

A l'avaluació de riscos psicosocials esmentada anteriorment, els treballadors manuals de l'hospital assenyalaven entre els principals factors que provoquen malestar *"la impossibilitat d'enfrontar-se amb infermeres, auxiliars i clínics, tu no els pots dir res perquè tu no ets ningú"*, *"les culpes sempre arriben als càrrecs més baixos, sempre ets presumptament culpable. A més, tothom et mana; tots els pals te'ls donen a tu, perquè segur que has fet alguna cosa que no havies de fer, a més ni t'escolten ni deixen que et puguis defensar"* i *"la manca de criteri dels superiors: els caps només coneixen la teoria"*.

Les estratègies d'assetjament

Ja s'ha comentat que les estratègies d'assetjament poden ser molt variades i diferents segons el col·lectiu analitzat. A més, la majoria dels estudis s'han fet a països escandinaus amb diferències molt marcades en relació amb el nostre entorn. El Leymann Inventory of Psychological Terrorization (LIPT) és útil com a instrument per a la identificació d'estratègies d'assetjament. Leymann identifica set grans grups de factors:

1. Atac a la víctima amb mesures organitzacionals

- Adjudicació de les pitjors tasques
- No se li dóna cap tasca
- Adjudicació d'un excessiu nombre de tasques
- Adjudicació de tasques sense cap sentit
- Adjudicació de tasques per sota de les seves habilitats
- Adjudicació de tasques degradants
- Se li jutja el treball de forma errònia o ofensiva

2. Aïllament social

- Restricció de les possibilitats de parlar per part del superior
- Trasllat a una sala allunyat dels companys/es
- Prohibició als companys/es de parlar-hi
- Negativa a comunicar-s'hi mitjançant mirades i gestos subtils
- Negativa a escoltar-la
- Tractar-la com si no hi fos

3. Atac a la vida privada

- Crítica constant de la vida privada
- Terroritzar-la a través de trucades
- Fer que sembli estúpida
- Deixar anar la sospita que és boja
- Riure-se'n d'algun defecte
- Imitar-ne la manera de caminar, la veu o els gestos per fer que sembli estúpida
- Riure-se'n de la vida privada

4. Violència física (no tan freqüent)

- Forçar-ne el tractament psiquiàtric
- Fer-li proposicions sexuals
- Amençar-la de violència física
- Maltractar-la físicament
- Violentar-la sexualment

5. Atac a les actituds personals

6. Agressió verbal

7. Rumors

En un estudi en un medi hospitalari, s'identificaren les següents estratègies:

1. Atac a l'estatus professional (17%)

- Intents persistents de no donar importància a la seva feina
- Crítiques persistents i injustificades a la seva feina
- Intents persistents d'humiliació davant dels companys/es
- Ús intimidatori de procediments disciplinaris

2. Atacs personals (20%)

- Posar en dubte la integritat personal
- Sarcasme destructiu
- Amenaces verbals i no verbals
- Fer-ne acudits
- Rumors persistents
- Violència física
- Atacs contra les propietats personals

3. Aïllament (23%)

- Ocultar-li informació important
- Ignorar-la
- Negació injustificada de sol·licituds de formació o de promoció

4. Excés de feina (15%)

- Pressió injustificada
- Establiment de terminis impossibles

5. Desestabilització (27%)

- Canvi de lloc sense avís previ
- Intents persistents de desmoralitzar-la
- Retirar-la de tasques de responsabilitat sense avisar-la

Conseqüències de l'assetjament

Les conseqüències són greus tant per a l'empresa –baixes repetides, baixes de llarga durada, canvis de departament, abandonament de l'empresa, falta de motivació -, com, sobretot, per a la víctima –síndrome d'estrès postraumàtic (SEPT), similar al que es patiria després d'un segrestament o un intent de suïcidi. El SEPT està definit a la 10a Classificació Internacional de Malalties de la manera següent:

- Signes permanents d'hipersensibilitat:
 - . Dificultats per dormir
 - . Irritabilitat o accessos de fúria
 - . Dificultats de concentració
 - . Vigilància tensa
 - . Reacció exagerada a estímuls externs inesperats
 - . Reaccions fisiològiques davant d'esdeveniments que simbolitzen el trauma
 - . La disfunció s'ha de mantenir, almenys, durant un mes

Els canvis a la personalitat típics d'un procés d'assetjament moral són de tres tipus bàsics (assenyalats amb asterisc els propis de la síndrome d'estrès postraumàtic):

- Canvi personal permanent en el qual predomina l'obsessió
 - . Actitud hostil i de sospita cap a l'entorn*

- . Sentiment crònic de nerviosisme, que s'està constantment en perill*
- . Aïllament i solitud
- . Hipersensibilitat amb les injustícies i una permanent identificació amb el patiment d'altri de manera obsessiva i patològica

- Canvi personal permanent en el qual predomina la depressió

- . Sensació de buit i de desesperança*
- . Incapacitat crònica per a experimentar alegria en els esdeveniments quotidians
- . Risc constant d'abús de psicofàrmacs

- Canvi personal permanent amb símptomes addicionals que indiquen que el pacient s'hi ha resignat

- . La persona s'aïlla
- . La persona ja no se sent part de la societat (efecte al·lienador)
- . La persona adopta una actitud cínica cap al seu entorn immediat

No és gens estrany que davant d'aquest canvi de personalitat, les persones que envolten la víctima puguin pensar que és la seva personalitat la responsable del procés d'assetjament moral, quan ha estat aquest el que ha provocat els canvis. Aquest és precisament un dels arguments que els responsables de l'assetjament, ja siguin companys/es o superiors, difonen subtilment per l'entorn, que es torna cada cop més i més hostil, més i més insuportable.

El tractament és difícil i, a més, tot sovint, aquestes persones són diagnosticades incorrectament. En els darrers dos mesos m'han explicat un cas en què la víctima fou diagnosticada de "depressió amb fòbia al seu cap", i un altre en què es va diagnosticar estrès, en tots dos casos culpabilitzadors de la víctima, un perquè la titlla de culpable de desenvolupar una fòbia, i l'altre perquè la considera massa tova per suportar el ritme de treball fixat per l'empresa.

En qualsevol cas, si el diagnòstic és de síndrome d'estrès posttraumàtic es recomana l'internament entre sis i vuit setmanes i, sovint, l'única sortida és deixar la feina.

1. Anàlisi de la situació a la feina en un ambient relaxat i protector.
 - Teràpia de grup: hi ha més gent que pateix el mateix.
2. Lisi: es revelen els comportaments de bloqueig i se n'ensenyen d'altres.
3. Catarsi: s'hi implica els parents i els amics propers.
 - S'explica a tothom el procés per tal que es tranquil·litzi.
 - A vegades s'aconsella de deixar la feina.
 - Es proposen noves alternatives de futur.

La prevenció

Hi ha una sèrie de mesures que han demostrat resultar efectives en situacions d'assetjament moral a nivell pràctic, si bé no hi ha encara cap investigació que confirmi aquests resultats científicament. A Suècia, des del 1986, es distribueix material pedagògic (vídeos, transparències, llibres...) que han estat usats en unes 300 persones.

Segons el que s'ha après en aquest període, abans de seleccionar una mesura preventiva és essencial de conèixer en quina fase del procés d'assetjament som, ja que les mesures són diferents si el que es pretén és de prevenir, aturar el procés o rehabilitar la víctima. Reproduïm aquí algunes recomanacions.

1. *Prevenició.* Es recomana d'establir a l'empresa una política escrita per tal d'evitar que els conflictes avancin cap a estadis de risc. És important de formar els caps de tots els nivells en la gestió de conflictes. A més, ha d'especificar-se com cal actuar si un conflicte ha arribat molt lluny. Evidentment, a més d'aquestes mesures específiques per afrontar l'assetjament moral, ha de fomentar-se un entorn psicosocial general adequat amb exigències raonables, control alt, suport social de superiors i companys, reconeixement, salari adequat i control d'estatus.
2. *Intervencions per a aturar l'assetjament.* Els superiors han de ser capaços de llegir els primers signes d'un possible conflicte que pugui derivar cap a l'assetjament. És aconsellable nomenar una o més persones de l'organització a les quals pugui dirigir-se el personal que és víctima d'assetjament. La direcció ha de delegar l'autoritat en aquests treballadors/es i permetre'ls que adoptin les decisions que considerin oportunes en cada cas. Els estudis fets fins ara demostren clarament que la inactivitat en aquests nivells s'associa a superiors que se senten insegurs en el seu rol d'organitzadors en aquesta mena de conflictes. La política de l'empresa ha de fer també explícit aquest rol.
3. *Intervenció quan el procés ja està avançat.* Si el procés ha avançat molt ha d'aconsejar-se que la persona afectada agafi la baixa i oferir-li ajuda psiquiàtrica. Ara bé, haver arribat en aquest punt vol dir que la gestió del conflicte ha fracassat.

Línies de futur

Al llarg del text, s'ha insistit que encara se'n sap ben poc de la prevalença del problema, estratègies d'assetjament i maneres de prevenir-lo. Unes possibles línies d'actuació en un futur són:

1. *Investigació sobre l'assetjament moral.* Una opció és incloure preguntes sobre assetjament moral en enquestes més generals amb la finalitat d'optimitzar els recursos. Ara bé, és important millorar la qualitat dels qüestionaris, tant de les preguntes que ja s'han formulat en anteriors edicions com de les noves i relacionades amb l'assetjament moral. Aquest concepte no es "captura" amb una sola pregunta sobre si es pateix o no assetjament, sinó amb bateries de preguntes amb diferents estratègies. Aquestes preguntes haurien d'estar adaptades al nostre entorn, per la qual cosa no serveixen qüestionaris desenvolupats a països nòrdics, almenys si no s'hi introdueixen modificacions. Per tal d'identificar els diferents ítems és necessari utilitzar tècniques qualitatives com els grups de discussió en què cinc o sis treballadors/es identifiquen diferents accions d'assetjament. Un més gran aprofundiment sobre les causes de l'assetjament requeriria estudis específics que comparessin personal exposat i no exposat perquè probablement a les enquestes generals no hi haurà prou nombre d'individus afectats per tal de poder fer una anàlisi més profunda de la situació. D'acord amb el que hem exposat fins ara, aquestes enquestes haurien de centrar-se en la recerca d'elements organitzacionals causants de l'assetjament i no pas

en les possibles característiques de personalitat que podrien haver-se desenvolupat com a conseqüència del SEPT.

2. *Difusió d'informació* sobre el problema de l'assetjament moral entre els treballadors/es, sindicats, professionals relacionats amb la salut laboral, professionals d'atenció primària i de la salut mental.
3. *Formació de delegats/es sindicals* en tècniques de resolució de conflictes i abordatge de casos d'assetjament moral a l'empresa.
4. *Desenvolupament d'intervencions preventives* a les empreses amb avaluació sistemàtica dels resultats.

Lucia Artazcoz

Servei de Salut Laboral i Ambient, Institut
Municipal de Salut Pública de Barcelona