

## **NTP 476 (Notes Tècniques de Prevenció): l'ASSETJAMENT PSICOLÒGIC A LA FEINA: *MOBBING***

Les NTP són unes fitxes de caràcter tècnic elaborades per l'Institut de Seguretat i Higiene en el Treball (Ministeri de Treball i Assumptes Socials), que faciliten informació sobre diferents temes en Prevenció de Riscos Laborals.

En aquest cas, la NTP 476 corresponent a l'assetjament psicològic a la feina o *mobbing* ha estat confeccionada per Félix Martín Daza (licenciat en psicologia), Jesús Pérez Bilbao (licenciat en psicologia) i Juan Antonio López (licenciat en medicina i especialista en medicina del treball).

D'aquesta NTP, en transcrivim uns quants apartats que considerem importants de conèixer.

### **L'ASSETJAMENT PSICOLÒGIC A LA FEINA: *MOBBING***

#### **Formes d'expressió**

De la definició anterior es dedueix l'existència de dues parts enfrontades, entre les quals es pot diferenciar, d'una banda, els assetjadors amb comportaments i actituds hostils, actives, dominadores i, de l'altra, l'agredit amb actituds i comportaments de tipus reactiu o inhibitori. L'expressió de les situacions d'assetjament psicològic cap a un individu es manifesta de molt diverses maneres, a través de diferents actituds i comportaments. Leymann distingeix 45 comportaments hostils que poden ser de distinta naturalesa.

. **Accions contra la reputació o la dignitat personal** de l'afectat; per mitjà de comentaris injuriosos contra la seva persona, ridiculitzant-lo o rient-se públicament del seu aspecte físic, dels gestos, de la veu, de les seves conviccions personals o religioses, de l'estil de vida, etc. Un d'aquests comportaments, de forta incidència i objecte de diversos estudis, sentències judicials... és l'assetjament sexual. També es poden produir diverses accions contra la reputació de l'afectat com a treballador.

. **Accions contra l'exercici del seu treball**, encomanant-li feines excessives o difícils de fer, innecessàries, monòtones o repetitives, i, fins i tot, feines per a les quals no està qualificat o requereixen una qualificació menor que la que té la víctima (*shunting*). També se'l pot privar de fer qualsevol mena de feina i se'l pot enfrontar a situacions de conflicte de rol (negant-li o amagant-li els mitjans per fer la seva feina, sol·licitant-li demandes contradictòries o excloents, obligant-lo a fer tasques en contra de les seves conviccions morals, etc.).

. Moltes de les accions comporten una manipulació de la **comunicació o de la informació** amb la persona afectada que inclouen una àmplia varietat de situacions i mantenen l'afectat en una situació d'ambigüitat de rol (no se li dóna informació sobre diferents aspectes de la feina, com les funcions i responsabilitats, els mètodes de treball, la quantitat i la qualitat de la feina a fer, etc., mantenint-lo en una situació d'incertesa); fent un ús hostil de la comunicació tant explícitament (amençant-lo, criticant-lo o renyant-lo sobre qüestions tant laborals com referents a la vida privada) com implícitament (no dirigint-li la paraula, no fent cas de les seves opinions, ignorant-lo...);

o utilitzant selectivament la comunicació (per reprendre o amonestar i mai per felicitar, accentuant la importància dels seus errors, minimitzant la dels encerts...).

. D'altres accions tenen la característica de crear **situacions de manca d'equitat** mitjançant l'establiment de diferències de tracte, o amb la distribució no equitativa de la feina, o amb desigualtats remuneratives, etc.

Sembla que és habitual que un individu que pateix aquesta situació de *mobbing* sigui objecte, alhora, de diversos dels tipus d'assetjament fins ara descrits. El quadre 1 presenta una relació de conductes d'assetjament.

D'altra banda, cal posar de manifest que les accions hostils de què es parla, es produeixen habitualment en algunes organitzacions de treball, si bé no acostumen a encaixar exactament amb les especificacions (accions sistemàtiques, freqüència i durada determinades, focalització sobre una persona...), la qual cosa les situaria dins de la conceptualització de *mobbing*.

### **Desenvolupament del problema**

En constituir un problema que es desenvolupa al llarg d'un temps, és possible de caracteritzar-ne diverses etapes (vegeu quadre 2) en la seva evolució. S'han descrit quatre fases en el desenvolupament d'aquest problema en l'àmbit laboral.

#### Quadre 2. Fases de desenvolupament del problema

FASE DE CONFLICTE

FASE DE *MOBBING*

FASE D'INTERVENCIÓ DES DE L'EMPRESA

FASE DE MARGINACIÓ O EXCLUSIÓ DE LA VIDA LABORAL

#### **1a fase, o fase de conflicte**

En qualsevol organització laboral pot esperar-se l'existència de conflictes, bé per motius d'organització del treball (en una empresa hi ha persones i grups amb interessos i objectius enfrontats), o bé per problemes interpersonals (els comportaments, actituds, formes de relació, estils de vida... dels treballadors/es poden ser molt diferents i originar topades). Si bé els conflictes són un fet comú en les relacions, n'hi ha una gran part que es resolen de forma més o menys satisfactòria; bé perquè es resolen definitivament, bé perquè han canviat les circumstàncies que els generaven, o bé perquè remeten amb el temps. Tanmateix, també és possible que algun d'aquests problemes es faci crònic i doni pas a la segona fase.

#### **2a fase, o fase de *mobbing* o estigmatització**

Comença amb l'adopció, per una de les parts en conflicte, de les diferents modalitats de comportament assetjador descrites anteriorment sobre l'objecte del *mobbing* (amb la freqüència i temps requerits com a criteri de definició). Allò que inicialment potser no era res més que un conflicte entre dues persones, pot esdevenir un conflicte de diverses

persones contra una, amb l'adopció de comportaments assetjadors grupals. Al marge que actuïn amb complex de culpa o amb absoluta manca d'escrúpols, la víctima comença a ser una amenaça, o una nosa per a la persona o grup de persones que la sotmet a aquestes tan poc desitjables experiències.

Aquesta fase es pot allargar a causa d'actituds de fugida o de negació de la realitat per part del treballador/a afectat, d'altres companys/es que no hi prenen part, sindicats i, fins i tot, la direcció. La indefensió, la inhibició de l'afectat/da a l'hora de denunciar els fets, la dificultat de provar-los i les mancances del sistema judicial, permeten la prolongació en el temps d'aquesta fase, que, segons els estudis de Leymann a Suècia, té una durada d'1,3 anys de mitjana, abans de passar a la tercera fase.

### **3a fase, o fase d'intervenció des de l'empresa**

En aquesta fase -segons el lloc, legislació i estil de direcció de l'empresa-, s'adoptaran una sèrie de mesures, des d'algun graó jeràrquic superior (el departament de personal, servei mèdic o direcció de l'empresa), encaminades a la resolució positiva del conflicte (canvi de lloc, foment del diàleg entre els implicats, etc.), o, més habitualment, mesures que tendeixen a desfer-se del suposat origen o nucli del conflicte, la qual cosa contribueix a una més gran culpabilització i patiment de l'afectat/da. Aquestes mesures van des de les baixes mèdiques continuades, que comporten l'allargament o l'ajornament del conflicte, fins a l'acomiadament o la pensió per invalidesa permanent. Si s'adopten mesures d'aquesta naturalesa, el resultat és la quarta fase del procés.

### **4a fase, o fase de marginació o exclusió de la vida laboral**

En aquest període, el treballador/a fa compatibles la feina amb llargues temporades de baixa, o queda definitivament exclòs del món laboral amb una pensió d'incapacitat, fet que contribueix a augmentar les càrregues econòmiques i socials de l'Estat (en unes quantitats prou considerables, si ens atenim a les dades que sobre el seu impacte econòmic a Suècia presenta Leymann). En aquesta situació, la persona subsisteix amb diverses patologies provocades per les anteriors experiències de psicoterror, i se'n poden deduir fàcilment les conseqüències físiques, psíquiques i socials que per a l'afectat/da suposa aquest fenomen.

Òbviament, el desenvolupament de totes aquestes fases vol dir que en cap s'ha pogut resoldre el problema.

### **Intervenció**

Davant d'aquesta mena de problemes, el treballador/a afectat sent amb molta més intensitat, potser més que en qualsevol altre tipus de problemes, la necessitat de buscar suport social. El seu tractament en l'àmbit laboral acostuma a recaure sobre algun company/a o sobre el/la metge de l'empresa, que ha de fer de confessor, assessor o psicòleg, donant-li suport social (sobretot de caràcter avaluatiu i emocional) o facilitant-li medicaments (tranquil·litzants, antidepressius...). No obstant, el gruix del problema acostuma a recaure en àmbits extralaborals.

Resulta utòpic pensar que una organització, per complexa i ben organitzada que sigui, hagi previst com resoldre totes les possibles fonts de conflicte que hi puguin haver. Un

pas previ perquè una empresa afronti amb èxit la resolució de conflictes és considerar que són una circumstància normal i no pas excepcional.

Hi ha diversos mitjans més o menys adequats per tal d'evitar, prevenir i resoldre problemes en l'àmbit laboral, i la manca d'una sistematització adequada d'aquests mitjans pot provocar conseqüències de magnituds similars a les del conflicte que tractem aquí.

Seria, doncs, convenient la planificació i el disseny de les relacions socials a l'empresa, fins i tot tenint en compte que és un espai amb un gran marge d'indeterminació. Aquest disseny ha d'atendre no només els circuits de relacions que depenen de la feina, sinó també les relacions interpersonals al marge de la feina. D'aquesta manera, mitjans com l'entrenament dels treballadors/es en relacions interpersonals o els sistemes de regulació de conflictes han d'estar dirigits a totes les dimensions socials possibles en una empresa. Un altre dels mitjans consisteix en articular sistemes de presentació, acollida i integració de les persones acabades d'incorporar, sense oblidar la consideració de la cultura de l'empresa en la selecció de personal.

Per tal d'intervenir en la problemàtica descrita, un altre mitjà són els serveis interns de psicologia. Comptar a l'empresa amb un servei permanent d'assistència als treballadors fet per professionals de la psicologia pot ser ben adequat. Aquesta mena de servei podria desenvolupar tasques com el tractament de problemes de caràcter personal i de suport psicològic als treballadors/es, o com el desenvolupament d'accions preventives amb la finalitat d'evitar l'aparició de problemàtica psicosocial. El caràcter intern i permanent d'aquests serveis permet un més gran coneixement i especificació de l'origen de les problemàtiques, la realització d'intervencions continuades i personalitzades sobre els treballadors/es i el seguiment de la seva evolució.

La prevenció hauria d'atendre les deficiències en el disseny de la feina (proporcionar un treball amb un nivell baix d'estrès, un estricte control de la feina, elevada capacitat de decisió, prou autonomia temporal...), el comportament dels líders (que haurien de desenvolupar habilitats per tal de reconèixer conflictes i enfocar-los adequadament, i conèixer els símptomes del *mobbing* per poder-los detectar ràpidament), i la protecció de la posició social de la persona (establint normes clares, explícites, escrites i públiques sobre la resolució de conflictes personals, que garanteixin el dret a la queixa i a l'anonimat, i que prevegi sistemes de mediació i/o arbitratge).

## **Conclusions**

Aquesta conceptualització de totes les situacions d'assetjament psicològic a la feina constitueix un encert, ja que facilita un ordenament útil d'una sèrie de fets o situacions. D'una banda, agrupen diverses disfuncions que, a nivell social, tenen lloc a l'empresa i que, encara que originàriament no estiguin relacionades amb la realització del treball, poden afectar de forma important el seu desenvolupament. A més, resulta útil en la investigació sobre aquest tema. Amb la millora de les condicions de treball, sobretot en el sector terciari, cal esperar que els problemes més importants que afecten la salut laboral siguin deguts a l'organització del treball i, més concretament, a motius psicosocials. Per tal que sigui així, la implicació de tots els estaments de l'empresa en l'estudi i la prevenció d'aquesta mena de fenòmens, com el psicoterror, és fonamental si pretenem d'avançar en la millora de les condicions de treball i salut.

Malgrat tot, considerem que és necessari un major aprofundiment en el tema, tant pel que fa al desenvolupament d'instruments per a mesurar-lo i estudiar-lo, com per al desenvolupament d'estratègies de control adequades.

A Espanya, hi ha estudis específics sobre aquest problema a nivell laboral, concretament sobre alguna de les situacions descrites com d'assetjament sexual. En general, però, no s'hi estableix aquesta conceptualització, amb les especificacions i conseqüències que se'n deriven. Tampoc no hi ha bibliografia que destaquï les magnituds d'un problema que, tant pels costos personals com pels econòmics, hauria de merèixer l'atenció de les organitzacions de treball.

Fa falta encara estudiar i considerar aquest problema com un fet controlable o que, si més no, cal intentar de controlar. A més, també cal superar punts de vista definits per expressions com "la vida és així", "el que ha de fer és espavilar-se" o, simplement, esperar que el problema es resolgui amb el temps, amb les conseqüències esmentades abans aquí mateix.