

Entorn laboral i mobbing

Marina Parés Soliva



Ponència presentada en el V Congrés Nacional AMET 2006 - Treball i Reestructuració: Els Reptes del Nou Segle. Oaxtepec – Morelos - Mèxic.
En espanyol a l'original. Traduït per Marina Parés.

Introducció

La ponència analitza els entorns laborals que afavoreixen l'aparició del fenomen de l'assetjament moral a la feina o mobbing, i s'aprofundeix en les greus conseqüències que l'assetjament laboral té sobre la salut de la víctima. Ens basem en el concepte ampli de salut, tal com ve definit per l'OMS, i que es tradueix en la creixent preocupació pel tema de salut laboral en la majoria dels països. La importància dels temes de salut en el treball estan generant, a Europa i en altres països, una sèrie de normatives que a més de protegir la salut física dels treballadors tendeixen a eliminar totes les condicions i totes les circumstàncies de la feina que puguin generar alteracions psíquiques. La pretensió d'aquest treball és contribuir a aquesta preocupació sobre la salut dels treballadors aportant uns indicadors de resolució i de pronòstic en els casos d'assetjament moral, amb la intenció de promoure la intervenció efectiva davant de casos d'assetjament moral que sorgeixin en el si d'una empresa o organització. Els indicadors que es presenten poden ser utilitzats tant per part dels responsables de recursos humans com per part dels estaments responsables de la protecció de la salut de el treballador, dels equips de prevenció i de tot aquell que desitgi acabar amb aquest tipus de pràctiques de psicoterror laboral. En el present treball descriu de forma breu, el fenomen de l'assetjament psicològic en el treball, les seves causes i el seu conseqüències, per centrar-se posteriorment i aprofundir en els indicadors resolució, abans esmentats, a partir de l'anàlisi d'un cas en particular, i finalitza amb les conclusions de l'autora sobre la situació actual

Descripció del fenomen d'assetjament psicològic

La primera definició del concepte l'hi devem a Leymann que el va adquirir d'un treball de Lorenz sobre etologia. La contribució de l'autora d'aquesta ponència a la clarificació de fenomen vien en fa la següent definició, l'assetjament psicològic en el treball té l'objectiu de destruir l'estabilitat psicològica d'un ésser humà, a través del descrèdit i la rumorologia. Es practica assetjant grupalment de tal manera que la víctima "estigmatitzada" no pugui defensar-se, que no pugui parlar o que la seva paraula ja no tingui cap valor. La indefensió de la víctima prové de la passivitat dels testimonis de la violència, que permeten la destrucció d'un altre ésser humà de manera indignament covard. (1) El procés de mobbing o psicoterror en el lloc de treball ve descrit per Leymann de la següent manera: "tot comença per una desavinença amb un col·lega o amb un superior jeràrquic o un subordinat. Alguna vegada, fins i tot, tot sorgeix d'un desacord inexplicable. Segueixen alguns tocs desestabilitzants, insinuacions, paraules desagradables, al·lusions feridores, somriures còmplices. Molt ràpidament, la víctima designada és aïllada, tractada a la defensiva. En alguns moments, tots actuen ignorant la seva presència, la seva existència. Ja ningú es dirigeix a ella. Se li fa sentir que ella no té lloc en el grup, que no volen tenir relació amb ella. Els prejudicis sorgeixen, prenen forma, es desenvolupen. Aviat, tothom està d'acord: amb la víctima és impossible conviure. Si es la tracta malament, és pel seu bé, o perquè un està cansat de les seves reaccions. Cada vegada se la tracta pitjor, tant que, finalment, cal fer intervenir a els serveis de personal com a àrbitres. Llavors, en la majoria dels casos, els àrbitres prenen partit en contra de la víctima. Es tracta d'un cas patològic, de què cal lliurar-se, i acaba sent exclòs "(2).

L'important en les diferents definicions que existeixen sobre el fenomen consisteix en la coincidència de valorar el fet d'estar davant d'unes actuacions que formen part d'un pla preestablert per tant de la voluntarietat de les mateixes, així com també coincideixen a acceptar la greu afectació que suposa per a l'estat de salut de la víctima. A diferència d'algunes teories i d'alguns teòrics, sorgits recentment, entenc que tot assetjament moral pot ser considerat com un assetjament grupal, ja que soc del parer que no pot existir assetjament sense grup assetjador; és a dir m'allunyo dels plantejaments diàdics que al meu entendre, es circumscriuen a conflictes personals; punt que és l'existència del grup assetjador el que provoca el salt qualitatiu per que un conflicte interpersonal es converteixi en un assetjament moral o psicològic. El pas de l' conflicte a l'assetjament és el resultat de la voluntat expressa de l'assetjador principal o instigador, ja que aquest requereix i necessita de la complicitat de l'entorn per destruir la víctima. Per tant la manera com es comportarà l'entorn és el que determinarà la instauració o no de l'assetjament, pròpiament dit, així com el seu grau de destrucció sobre la víctima.

La víctima és descrita per la resta de l'organització com una persona pertorbadora, querellant, egocèntrica, i com a justificació d'aquesta estigmatització es la s'aïlla, se li fa el buit i aquesta situació té com a efecte que la víctima reaccioni defensant-se, de vegades de forma desproporcionada, i es digui que és difícil el tracte amb ella. A la víctima, es l'agredeix des de diversos angles, ella sola, en canvi ha de defensar-se de tots els actes de fustigació, el que la converteix en un individu que té fama de difícil, tot i això, no va ser la víctima la que va iniciar els conflictes en què la impliquen i tampoc és la responsable de les mesures d'exclusió, que tard o d'hora, seran aplicades en contra seu. Les conseqüències d'aquest fustigació sobre l'individu seleccionat per ser exclòs, el qual és objecte d'agressions, i de persecució per part de el grup d'assetjament durant un temps prolongat acaba perdent la seva ocupació, cau malalt i invàlid i de vegades, fins i tot, acaba en el suïcidi.

Causes del Mobbing

Tal com descriu Leymann, les causes reals s'han de buscar en el comportament hostil i deliberat de el grup d'assetjament, i causa d'aquest paper principal de l'entorn laboral, per Leymann sempre és possible evitar el mobbing o aturar-lo, ell afirma que és suficient que hi hagi la voluntat per fer-ho doncs confirma que satanitzar a un individu pel mobbing només és possible amb el consentiment tàcit de l'entorn de la víctima i de la jerarquia de l'empresa. En vista de tot això podem afirmar que l'assetjament moral en el treball es desenvoluparà en els contextos laborals tòxics. Aquests contextos es caracteritzen perquè toleren, o fins i tot de vegades, incentiven el desenvolupament d'aquestes greus situacions, si volguessin podrien intervenir per evitar o aturar el procés de destrucció.

L'assetjament moral a la feina comença, tal com hem dit anteriorment, per un enverinament de les relacions, amb comportaments que esdevenen cada vegada mes cruels; Leymann el defineix bé quan diu que és "terrorífic descobrir com pot sorgir i desenvolupar-se una animositat sense fi, sovint per motius fútils, i terrorífic també és constatar l'absència total de compassió cap a les persones portades a aquestes situacions insuportables". (3)

El procés d'assetjament moral a la feina o mobbing persegueix l'exclusió de la víctima, no pot ser confós amb altres supòsits de conflictivitat laboral, per això és important recordar la descripció de Leymann sobre el fenomen: "El mobbing és una actitud tendent a privar, la víctima designada, de totes les possibilitats professionals i socials ", de tal manera que l'instigador de l'assetjament," se les enginya, amb tenacitat i persistència, en destruir directament tota possibilitat de la víctima a expressar-se i comunicar-se eficaçment, de manera que es la priva de mantenir bones relacions amb el seu entorn, i de preservar la seva reputació, també se li impedeix poder exercir la seva activitat professional i mantenir un bon estat de salut "(4). Sent, per tant, el mobbing una forma d'injustícia, de negació de la prestació d'auxili i de conculcació dels drets de la persona atacada, un canvi d'actituds socials contribuiran a la reducció del mobbing a les empreses. Així podem distingir dues causes interrelacionades, un apunta a les deficiències de la organització i altres al caràcter individual de la persona que instiga l'assetjament. Anem a veure quines són les deficiències en l'organització que fan possible l'emergència de el mobbing, i quines són les degudes al caràcter individual dels assetjadors.

La Deficiències en l'Organització, són set:

- 1- Inexistència de definició de tasques i funcions.
- 2- Abús de poder.
- 3- Foment de la competitivitat agressiva entre companys.
- 4- precarietat Laboral.
- 5- Estil de comandament autoritari.
- 6- Inexistència de procediments per resoldre els conflictes.
- 7- Inexistència de codis de conducta acceptables.

Les Situacions Individuals, són 5:

- 1- La voluntat d'influenciar (dominar a l'altre).
- 2- Rebuig a allò que és diferent.
- 3- L'enveja, la gelosia i la rivalitat.
- 4- La por (de perdre la feina, a no estar a l'altura).
- 5- Els secrets que cal protegir (fraus, corrupció, irregularitats).

Conseqüències del Mobbing

L'assetjament moral a la feina té conseqüències per a la víctima seleccionada, tant a nivell laboral, com a personal i familiar; encara que cal assenyalar que també existeixen conseqüències per a l'empresa on sorgeix un cas de mobbing i per a la societat on està immersa. Anem a veure-les.

PER AL AFECTAT

personals

Augment d'hàbits d'addicció
Trastorns orgànics, funcionals i de la son
Pèrdua de motivació
Pèrdua d'autoestima
Nerviosisme i irritabilitat
Necessitat de fàrmacs
Insomni
Malalties psicosomàtiques
Apatia i ansietat
Problemes de concentració o per mantenir l'atenció
Sensibilitat a la crítica arribant a la hipersensibilitat
Pors i sensació d'amenaça
Adopció esporàdica de comportaments o conductes anormals o irregulars
Aparició de sentiments d'injustícia i de ràbia
Frustració
Inici de quadres depressius i fòbies
Drogodependència
Efectes cardiovasculars i trastorns gastrointestinals
Trastorns nerviosos importants
Conducta d'aïllament o d'evitació
Conductes d'hostilitat
Impotència
Tendències paranoïdes
Tendències suïcides
Problemes econòmics

Familiars i socials

Malentesos i nerviosisme amb els membres de la família o amistats
Incomprensió de la família i de les amistats
Agressivitat o irritabilitat en les relacions familiars o d'amistats
Pèrdua de la il·lusió o interès pels projectes comuns
Abandonament de responsabilitats i compromisos familiars o socials
Buit de la família o de les amistats arribant a l'aïllament social i familiar
Trastorns mèdics o psicològics en altres membres de la família
Alteració de l'afectivitat o de desig sexual
Abandonament de la família o de les amistats
Separació matrimonial

Laborals

Pèrdua de satisfacció en el treball
Inici d'incomprensió per part dels companys de treball

Deteriorament de l'ambient de treball en el grup de treball que comparteix la persona afectada
Pèrdua de motivació
Descens de la creativitat i de la innovació
Descens del rendiment personal
Buit dels companys
Disminució de la quantitat i qualitat de la feina tant a nivell de la persona afectada com del seu grup de treball
Inferències en els circuits de comunicació o d'informació
Dificultat per concentrar-se o mantenir l'atenció
Despreocupació per la satisfacció de terceres persones
Augment de l'absentisme i de les baixes laborals
Augment de la probabilitat d'accidents de treball per desatenció, negligència, descuits instantanis o voluntaris
Finalització de la relació laboral amb l'empresa: acomiadament, marxa voluntària o extinció de el contracte.

PER A L'EMPRESA

Les conseqüències per a l'empresa on sorgeix un cas d'assetjament moral són visibles en el rendiment de la feina, en el clima laboral i en un augment de costos i pèrdues econòmiques.

Rendiment de la feina:

Disminució del rendiment de treball
Augment de l'absentisme

Clima laboral:

Dificultat de la feina en grup o en equip
Problemes de comunicació
Deteriorament de la qualitat de les relacions interpersonals
Sistema de comunicació informal basat en els rumors

L'augment dels costos i pèrdues econòmiques:

Pèrdua de la producció
Descens de la competitivitat
Mala Imatge
Augment de l'absentisme i augment de les baixes laborals
Increment de l'accidentalitat

PER A LA SOCIETAT

Les repercussions de l'extensió dels casos d'assetjament moral en el treball sobre la societat es concreten en un augment de les despeses sanitàries i en una pèrdua de valors que aboca a actituds de cruel desatenció cap a la víctima.

La Salut de l'afectat per AMT

Avui dia ja ningú dubta de les greus repercussions sobre la salut del treballador objecte d'assetjament i assetjament laboral. La gravetat de el dany de l'afectat per AMT (assetjament moral a la feina) dependrà de la intensitat i durada de les agressions, així com dels recursos emocionals, físics i socials que posseeixi la víctima.

L'assetjament moral a la feina compromet la salut de la víctima de diverses maneres, la violència exercida serà tant física, com psíquica i per tant l'afectació de la salut tindrà manifestacions físiques i psíquiques.

A nivell psíquic:

El mobbing provoca un greu dany psicossomàtic a la víctima, denominat estrès posttraumàtic, motivat per la successió dels micro-traumatismes psíquics a què es veu sotmès com són les humiliacions, les vexacions i les calúmnies, que incideixen en l'auto-concepte de la víctima. Apareixen les manifestacions psíquiques de l'estrès traumàtic, com són l'insomni, les crisis d'angoixa, i el plor irrefrenable, entre altres. Molt sovint l'assetjament es tradueix com l'exercici de la violència psicològica que pretén fer dubtar de l'equilibri mental de l'afectat, mitjançant actuacions perverses, denominat "llum de gas". La vida quotidiana de l'assetjat es veu alterada pels bombardejos incontrolables de la pensada amb escenes terribles dels esdeveniments humiliants, malsons, estats d'alerta constant amb por a la repetició de les agressions, tensió nerviosa i conductes que intenten eludir la memòria dels fets, sent totes elles manifestacions pròpies d'estats d'estrès post traumàtic.

A nivell físic:

Apareixen les manifestacions somàtiques de l'estrès traumàtic, com són els dolors musculars, el còlon irritable, els tumors i neoplàsies i les alteracions cardíques. A mesura que transcorre l'assetjament en el temps, les repercussions físiques prenen major envergadura. Sovint, la violència psicològica de l'assetjament, va acompanyada d'actes de violència física, com són el llançament d'objectes contra la víctima, la destrucció de seus objectes personals, l'amenaçar-la amb l'agressió física, fins i tot agredir- físicament, però sense gravetat, a títol d'avís. També és habitual, en les situacions d'assetjament, obligar la víctima a realitzar unes tasques perilloses o perjudicials per a la salut, com són fer-li exercir conductes que lesionin la víctima, amb càrregues físiques que no pot realitzar. En algun cas la fustigació ha acabat amb la mort de la víctima, sobretot en aquells casos en què els perseguïdors se'ls ha anat la mà. No hem d'oblidar que en el llarg procés d'assetjament moral a la feina es succeeixen una sèrie, gairebé interminable, d'acusacions contra la víctima, a la qual es pretén "rebentar" a través de sotmetre-la a tortura emocional extrema.

A nivell social:

Un concepte ampli de salut, com el que ve definit per l'OMS ens obliga a ressaltar l'impacte sobre la salut de la víctima que tenen tots aquells aspectes que impedeixen una plena integració en l'entorn social, cal destacar en aquest apartat l' buit social i aïllament a què es veu sotmesa la víctima a l'empresa, s'inclouen també aquí altres atacs més íntims com poden ser les agressions sexuals, els assetjaments telefònic, i fins i tot les destrosses al domicili de la víctima. L'assetjament psicològic laboral és una forma de violència que s'exerceix amb un objectiu molt clar: l'esfondrament i la destrucció moral de la víctima per "eliminar". Amb una estratègia específica, que consisteix a perseguir-la amb crítiques constants, amenaces, injúries, calúmnies, xafarderies, desprestigi i altres accions que posin una cèrcol al voltant per:

1. Aïllar-la de la resta de el grup, estigmatitzant-la, i
2. Soscavar la seva seguretat, la seva autoafirmació i la seva autoestima introduint en la seva ment solitud, malestar, preocupació, angoixa, inseguretat, dubte i culpabilitat.

Resolució d'un cas de mobbing

En el cas real d'assetjament que plantegem com a objecte d'estudi, el tipus d'assetjament era horitzontal, és a dir entre companys per això la bona intervenció de l'organització va possibilitar un resultat final positiu. Anem a abordar els desencadenants, la instauració de l'assetjament i la resolució del mateix.

Els desencadenants: El desencadenant del conflicte va ser una actuació de la assetjadora seguida per una reacció de la víctima. L'actuació de la assetjadora es va basar en la verbalització de crítiques de tipus personal sobre la distribució de les responsabilitats familiars de la víctima. Els antecedents eren dotze anys de "bona" relació personal.

Analitzat posteriorment es va poder veure que la "bona" relació estava basada en actituds de submissió inconscients, a causa de la seducció, per part de la futura víctima davant de la qual després es convertiria en el seu assetjadora principal.

La instauració de l'assetjament: S'instaura l'assetjament quan la instigadora aconsegueix el suport d'altres membres del departament i durant els tres primers mesos les accions de l' grup d'assetjament són: no parlar amb la víctima, bloquejar informació perquè no li arribi, impedir fer la tasca donat que es queda sense elements per a desenvolupar-la, impedir assistir a reunions de treball no donant-li la informació a temps, fer servir les reunions pautades per criticar la víctima i faltar-li a el respecte; així com actes de marginació social, que es van concretar en què la víctima va deixar de formar part dels esdeveniments socials del departament i en la difusió d'una mala imatge de la mateixa mitjançant la propagació de rumors, i l'extensió de les calúmnies, de tal manera que el grup d'assetjament aconsegueix el descrèdit de la víctima.

La resolució: La resolució d'aquest cas es va basar en l'aplicació de la teoria sistèmica. Apliquem aquest mètode per entendre que l'assetjament té conseqüències tant en el entorn proper, el format pels companys, la jerarquia, com en l'àmbit familiar i, per descomptat, en la mateixa víctima; així la intervenció efectiva en diversos d' aquests sistemes va possibilitar una bona resolució de el cas. Ja hem comentat anteriorment que entenem com "una bona resolució" de el cas, com aquella situació en la qual la víctima conserva el seu lloc de treball, recupera la seva dignitat i el grup d'assetjament o gang, es veu obligat a depositar les seves accions de violència psicològica.

Abans de seguir endavant hem de fer una petita incursió en la teoria dels sistemes i recordar que en l'ecologia social els sistemes implicats són quatre: el ontosistema, el microsistema, el exosistema i el macrosistema. Els descrivim a continuació, així: el ontosistema inclou les capacitats de la pròpia persona, en aquest cas la víctima d'AMT; el microsistema es refereix a la família i als l'entorn afectiu; el exosistema fa referència a l'organització i a la xarxa de suport (sistema sanitari, judicial, sindicats, etc ..) i en l'existència en algun d'aquests sistemes d'adults significatius, també anomenats tutors de seguiment; finalment el macrosistema fa referència a la societat, i per tant el conformaran tant la cultura social com les polítiques públiques. Una bona o dolenta resolució d'un procés d'assetjament podrà ser pronosticat en funció de l'anàlisi d'aquests elements.

Indicadors de Mala Resolució.

Una mala resolució d'un cas d'assetjament es basarà en el fet que hi hagi, en els diferents sistemes, algun dels següents elements: conducta reactiva, culpabilització de la víctima, desinformació en els sistemes de suport, inexistència de tutor de seguiment, cultura de la

violència i per tant una societat sense polítiques públiques que previnguin l'assetjament moral. Anem a aprofundir en cada un dels indicadors de mala resolució.

■ ***Conducta reactiva: és aquella en què la víctima entra en el cercle de la violència.***

Formar part del cercle de la violència consisteix a respondre amb violència als assetjadors, en centrar els esforços en tornar la jugada, en obsessionar-se amb els motius dels assetjadors, en sentiments de venjança, a adquirir formes violentes de relacionar-se amb altres persones, en aprendre a humiliar i vexar altres com a forma de compensació, en instaurar conductes de marginació en altres àmbits per re- adquirir una part de el poder personal perdut en l'àmbit laboral, en acte-disculpar d'exercir violència cap a altres, en definitiva a convertir-se en assetjador per altres persones ja sigui en l'àmbit laboral o en d'altres. Es tracta d'una situació paradoxal en la qual la víctima es converteix en victimari d'altres, atès que va rebre violència, va aprendre formes violentes de relacionar-se i les va adoptar com a pròpies. la conseqüència és que la víctima es converteix en propagador d'actes violents i sustentador de la violència.

■ ***Culpabilització de la víctima de la seva situació pel mecanisme atribucional.***

Sovint l'entorn, ja sigui des de l'empresa o des de la família, acaba fent responsable a la víctima de les agressions rebudes, li atribueix ser la causant de la seva desgràcia. Es tracta d'un mecanisme defensiu que tenim tots els éssers humans. El seu objectiu no és justificar l'injustificable, tot i que acaba fent-ho, el que pretén és auto-protecte-nos de la violència negant-nos a percebre-la com amenaça, atès que som innocents res ens pot passar. Al negar-nos a percebre la injustícia amb el argument "a mi no em pot passar perquè jo no he fet res" fem a la víctima responsable de les agressions rebudes i amb això ens podem mantenir a l' marge d'intervenir. Sorpren saber que quant més gran sigui la innocència de la víctima de l'agressió, major serà la tendència de l'entorn a fer-la responsable del que li fan. Això explica la inacció de la societat davant de fets d'atrocitat entre éssers humans. Aquest mecanisme és inconscient, i per no caure en ell cal un acte de decisió personal.

■ ***Sistema sanitari, jurídic, sindicats desinformats.***

Quan en una societat la xarxa social de protecció desconeix els mecanismes de assetjament no posarà els mitjans per resoldre-ho i això tindrà greus repercussions sobre la salut de treballador. Aquesta situació és la que ha passat fins ara, i ara, en algunes societats, la informació i difusió del fenomen de l'assetjament moral està fent que algunes coses vagin canviant. Desconèixer els mecanismes de assetjament provocarà desatenció de la víctima i també victimització secundària ja que les institucions de protecció hauran desertat i seran manipulades per l'assetjador a fi d'aconseguir que es alien en l'estratègia de marginació i en el procés de destrucció de la víctima. Quan això passa, el sistema sanitari determina la malaltia mental a la víctima, en lloc d'en el violent; el sistema judicial acusa la víctima i fins i tot la sanciona donant la raó a el fals-mobbing, i els sindicats defensen a el grup d'assetjament com a col·lectiu de treballadors, en l'assetjament horitzontal, deixant a la víctima sola i indefensa. Qualsevol omissió, per part de la xarxa social, de prestar auxili a la víctima és de fet un suport tàcit a el grup d'assetjament.

■ ***Inexistència de persona significativa (tutor de seguiment).***

La inexistència d'una persona significativa, a la xarxa social, tindrà com a conseqüència que la víctima perdrà els seus punts de referència, arribarà a creure que és la causa del que li fan i aquesta alienació farà que les seves actuacions tendeixin a l'auto-destrucció ja

sigui per la via del suïcidi, de l'alteració psiquiàtrica o bé de l'assassinat de l'assetjador (Cas Peñafiel) (5).

■ ***Cultura de la violència: és tolerar o justificar algun tipus de violència.***

Formem part d'una societat tolerant amb la violència, i malgrat que vulguem negar-ho la veritat és que justifiquem que sigui exercida en alguns supòsits. N'hi ha prou nomenar la justificació de la guerra (per defensar territoris o ideologies), de l'assassinat (com a acte de venjança o en defensa pròpia). En resum, el valor que transmetem a les següents generacions és que "el bo ha d'usar la violència per defensar-se del dolent", de tal manera que justifiquem el seu ús per a "defensar-nos" de la mala i aquest argument és, precisament, el que sosté l'assetjador per fustigar a la seva víctima ja que es "tracta d'algú dolent a què cal destruir", fins i tot hi ha casos en què el assetjador espera reconeixement públic com a premi per haver assetjat i destruït psicològicament a una altra persona, i en algunes organitzacions se li promociona.

■ ***Sense polítiques públiques que previnguin l'assetjament.***

En societats on no s'hagi definit el fenomen de l'assetjament psicològic no podran existir mesures preventives regulades pel govern, atès que no es pot regular allò que no és reconegut ni tampoc existiran mesures per resoldre-ho. En aquests casos la resolució positiva d'un cas d'assetjament és gairebé impossible, i potser només puguin abordar-se mitjançant la marxa del treballador de l'organització tòxica que el fustiga amb la conseqüència de greus pèrdues de drets laborals per part de la víctima (cas Petit David) (6).

Indicadors de Bona Resolució.

Per tant una bona resolució d'un procés d'assetjament podrà ser pronosticat, també, en funció de l'anàlisi dels elements de el sistema social. En aquests casos els indicadors d'una bona resolució es basaran en: les capacitats de la mateixa víctima (Ontosistema), les actituds de la família i dels amics (microsistema), els recursos de la xarxa de suport (exosistema) i la forma d'actuar de sistema social (macrosistema).

Una bona resolució del conflicte es basarà en:

■ ***Conducta proactiva: consisteix a no contagiar-se de la violència.***

Per a això la víctima ha de conèixer el perill de caure en actes de perpetuació de la violència. Una bona informació a la víctima de quins són aquests actes ajudarà al fet que prengui consciència del seu paper decisor en no caure en aquestes situacions. Si la víctima potencia les respostes pro-actives en lloc de les reactives a més d'allunyar-se paràmetres violents d'actuació això també l'ajudarà a recuperar, en part, el domini sobre el seu actuar. Aconseguir una mica de control en una situació d'assetjament és vital per a la recuperació de l'autoestima de la víctima.

■ ***No culpar la víctima: és fer al violent responsable dels seus actes i no a la víctima.***

És molt important que l'entorn de la víctima posi la responsabilitat de la violència sobre qui l'exerceix, i no sobre qui la rep, d'aquesta manera s'evita caure en el engany del mecanisme atribucional.

■ ***Els sistemes socials de suport i ajuda capaços d'ajudar a la víctima.***

L'existència d'un sistema sanitari i judicial on els professionals estiguin informats sobre l'assetjament ajudarà a una detecció precoç dels casos, també la formació de personal sanitari i jurídic sobre el fenomen de l'assetjament psicològic potenciarà intervencions

efectives amb el que s'evitaran victimitzacions secundàries o maltractaments institucionals, fomentats pel manipulador sobre una persona ja danyada.

■ ***Persona significativa: és un tutor de seguiment. Dona confirmació a la víctima.***

És molt important l'existència, en tot cas de mobbing, d'un tutor de seguiment a la xarxa social per a una millor resolució. Aquesta persona pot ser tant un professional de sistema sanitari (en alguns casos el metge de capçalera ha exercit aquest paper), com un referent sindical. Quan no es troba aquesta persona significativa en el sistema regulat caldrà buscar-lo en el sistema alternatiu entengui a les associacions i a altres persones referents en l'anomenat moviment anti-mobbing. La tasca que ha d'exercir el tutor de seguiment és el d'una persona que sempre va a estar a prop de la víctima, que va generar confiança i que tindrà un efecte terapèutic en la mesura que pugui validar la seva versió i ajudar a la víctima a fer un bon anàlisi de la realitat, el que li permetrà trobar les maneres per sortir de l'assetjament. En alguns casos la sortida serà la utilització de la via judicial, però aquesta no és, ni de bon menys, l'única alternativa de l'afectat per AMT; és més a mesura que la societat avança en promoure mesures preventives i de control de la violència en el lloc de treball, menor serà l'ús de l'estament judicial per a la resolució del mobbing.

■ ***Cultura de la no violència: en cap cas es justifica o disculpen les accions violentes.***

La cultura de la no-violència comporta a la societat la prohibició de qualsevol acte de agressivitat contra un altre ésser viu. Aquesta prohibició es concreta en tots els casos, inclusivament aquell en què es funda sobre una raó de bondat, és a dir aquells supòsits en què s'atribueix a el sentiment d'amistat (amb l'assetjador) el justificant per agredir la víctima. Aquest és un fet molt habitual en l'assetjament horitzontal on es esgrimeix l'amistat dels aliats amb l'assetjador com a justificació de pertànyer a un grup d'assetjament i fustigar la víctima a la qual se li atribueix haver danyat a l'assetjador, en un pervers gir lingüístic. En una veritable cultura de la no-violència, mai es va a permetre ni a acceptar l'ús de l'amistat amb una fi destructiu, és més qualsevol mal ús dels afectes serà interpretat com a xantatge emocional.

■ ***Polítiques públiques sensibles i garants de drets.***

L'existència de polítiques previsores d'assetjament moral a la feina es concreten en tres eixos: normativa, garanties del seu compliment i sensibilització. Cal comptar amb una normativa sobre el tema i amb les vies legals que garanteixin el compliment, i també en promoure campanyes de sensibilització social que facilitin la identificació dels mecanismes manipulatiu del psicòpata organitzacional.

Previsió de resolució:

En el cas concret analitzat la resolució va consistir en què es van iniciar accions tendents a resoldre-ho. La intervenció en el ontosistema es van concretar en les accions de l'afectat que van consistir en ampliar la seva informació sobre el fenomen amb el objectiu d'arribar a aconseguir saber el màxim possible, en prendre el coratge necessari per explicar el que li feien mitjançant la difusió és a dir fer "llum i taquígrafs" a tot aquell de l'empresa que volgués escoltar-lo, a pair la ràbia i el rancor cap al grup d'assetjament amb l'objectiu de no odiar, és a dir evitant caure en el cercle de la violència, i finalment en aprendre a relativitzar el cas, en intentar sortir del seu paper de víctima mitjançant la recerca d'altres gratificacions fora de l'àmbit laboral i en definitiva prioritzar els seus propis interessos, el que s'anomena "existir" o tal com ho defineix Piñuel el "Joc del 'Go". Les actuacions de l'empresa es van basar en augmentar el coneixement del fenomen mitjançant

l'ampliació de la informació, juntament amb l'aplicació d'accions de equitat entre el grup d'assetjament i la víctima, el seguiment de les mateixes i un control real de l'evolució de les relacions interpersonals. Per la seva banda les accions que van haver de realitzar el gang, es van centrar en l'auto- control de les accions violentes, en no odiar per haver revelat l'assetjament, mitjançant la relativització de la situació i amb el clar missatge transmès per l'organització de donar-se, entre els treballadors del departament, l'oportunitat de resoldre les diferències.

Taula de Pronòstic

He dissenyat una taula amb els indicadors de resolució, per tal de poder fer un pronòstic quan estiguem davant d'un cas de mobbing. En vermell estan marcats els indicadors d'una mala resolució i en verd els de bona resolució. Considero que a partir de l'existència de tres indicadors verds, independentment de en què sistema estiguin, podem pensar en una bona resolució de el cas, la perspectiva augmentarà a mesura que augmentin els indicadors de bona resolució.

Taula

Taula de Pronòstic

Afectat	Família i Amics	Xarxa de Suport	Sistema Social	Puntuació
Reactiu	culpa	Poca Informació	violència	6 verds
Pro-actiu	Sense Culpa	formada	No-violència	3 verds
		Sense Tutor	Sense Protecció	2 verds
		Tutor	Protecció	0 verd

Conclusions

El mobbing no busca el dany pel dany. L'assetjament psicològic busca que aquest dany generi un resultat. L'assetjador fa servir la manipulació per aconseguir els seus fins, que no són altres que la destrucció de la víctima per així poder apropiarse d'alguna cosa que aquesta posseeixi o desposseir d'algun dret. Els destinataris de la seva engany són tant, la víctima, els aliats que l'assetjador fa servir per destruir la víctima, com la totalitat de l'entorn laboral. A més de l'engany cap als aliats, l'instigador necessita influenciar a l'entorn de la víctima, amb la finalitat que no faci res i li permeti impunement destruir al seu objectiu i això ho aconsegueix a través de les mentides i de la maledicència. A les persones no ens agrada reconèixer que som influenciables. La persona mitjana sol afirmar que les seves opinions, valors i idees són pròpies; aquesta afirmació impedeix percebre el influenciables que som. per tant cal que els aliats (també víctimes enganyades) solen arribar a la conclusió d'haver-se unit a el grup conspirador voluntàriament, grup a el qual no veuen com pròpiament fustigador, sinó com il·luminador, defensor i alliberador. Hem

de comprendre que no és fàcil admetre que un és influenciable i molt menys que un va realitzar accions de manipulació psicològiques, i per tant el grup, menys encara admetrà que és el responsable d'haver causat tant dany material, físic i moral a la víctima.

Sovint en el mobbing el que primer crida l'atenció en el discurs de l'assetjador és aquesta sensació que hi ha alguna cosa que no segueix una lògica. Aprofundir en aquesta percepció en lloc de apartar-la de la nostra ment serà el primer pas per aprendre a detectar un expert manipulador de la comunicació com és el pervers organitzacional. És molt habitual que l'assetjador atribueixi a la víctima actituds de mala fe sense proves d'això. Una actitud oberta consisteix a escoltar les intencions que l'assetjador atribueix a la víctima, atès que ens donaran els motius íntims del propi manipulador per assetjar. No em vull estendre massa en aquest punt però és sabut que l'assetjador atribueix la víctima les seves pròpies intencions com si es tractés d'un mirall i acusa, a la víctima, dels seus propis errors i de les seves pròpies pors. Christophe Dejours ens dona un altre element important: Si l'assetjament condueix avui més que mai a greus problemes psicofisiològics en les víctimes, no és perquè la tècnica de l'assetjament es hagi perfeccionat; el que ha canviat és més bé la passivitat i absència de solidaritat dels companys i la profunda transformació de el sentit de la justícia en el món de la feina.

La desacreditació de la víctima sempre proporcionarà un guany per l'instigador de l'assetjament. El benefici que l'assetjador adquirirà amb el descrèdit de la víctima no ho podria aconseguir sense la utilització de la fustigació. És l'adquisició fraudulenta, per part de l'assetjador, d'aquest cap últim (a través de la fustigació) el que determinarà si el mobbing ha estat o no beneficiós per l'assetjador.

Una resolució positiva del mobbing dins de l'organització haurà de contemplar que l'assetjador no aconsegueixi l'objecte desitjat; en cas contrari és probable que es instauri l'assetjament com una forma d'operar habitual en si de l'empresa, convertint tota l'organització en un context tòxic, és a dir brou de cultiu d'altres futurs assetjaments. Si l'entorn es deixa manipular, si no intervé, llavors el mobbing s'instal·la. La víctima sola no podrà fer front i el seu equilibri anirà a poc a poc deteriorant-se, apareixent símptomes d'estrès i d'angoixa.

Per fer una bona prevenció de l'assetjament moral a la feina cal variar el valor social imperant de ser tolerants amb els intolerants. Esperem que aquesta ponència hagi aportat elements d'intervenció efectiva per a la resolució dels casos d' mobbing a les empreses i a les organitzacions, i que hagi contribuït a conèixer el fenomen i l'important paper que pot jugar l'entorn laboral i social per acabar amb les pràctiques del mobbing, també anomenades de psicoterrorisme laboral, i amb això afavorir la salut de treballador.

NOTES:

(1) Parés Soliva (2005)

(2) Leymann (1996: 8)

(3) Leymann (1996: 13)

(4) Leymann (1996: 40-41)

(5) (cas Peñafiel) <http://mobbing.nu/penafiel.htm>

(6) (cas Petit David) <http://www.acosomoral.org/peque%Flodavid.htm>

Bibliografia

1. Escudero, José Francisco i Poyatos, Glòria. "*Mobbing: Anàlisi multidisciplinària i estratègia legal*". Barcelona. Bosch, 2004.
2. García, Rolsma i Fuentes. "*Treballant amb l'enemic*". Barcelona. Random H.

- Mondadori, 2003
3. Garrido Genovés, Vicente. "*Cara a cara amb el psicòpata*". Barcelona. Ariel, 2004.
 4. Girard, René. "*El boc expiatori*". Barcelona. Anagrama, 1986
 5. González de Rivera Revolta, José Luis. "*El Maltractament psicològic*". Madrid. Espasa.Calpe, 2002
 6. Hirigoyen, Marie-France. "*L'assetjament moral*". Barcelona. Paidós, 1999.
 7. Leymann, Heinz. "*Mobbing. La Persecution au travail*". París. Seuil. 1996.
 8. Martínez, Marí i Dolz, José Luis, i altres. "*L'Assetjament psíquic laboral*". Saragossa. Egido, 2002
 9. Nazare-Aga, Isabelle. "*Els Manipuladors*". Barcelona. Vergara, 2002.
 10. Piñuel Zabala, Iñaki. "*Mobbing: Com sobreviure a l'assetjament psicològic en el treball*". Santander. Claret, 2001.
 11. Piñuel Zabala, Iñaki. "*Mobbing. Manual d'autoajuda*". Madrid. Aguilar, 2003.
 12. Rivas Sánchez, Luis José. "*Mobbing. Terrorisme psicològic en el treball*". Madrid. Aguilar, 2003
 13. Rodríguez, Nora. "*Mobbing. Vèncer l'assetjament moral*". Barcelona. Planeta, 2002.
 14. Velázquez Fernández, Manuel. "*Mobbing, violència física i estrès a la feina*". Barcelona, Gestió 2000, 2004.

Referències Internet

- (Cas Peñafiel) <http://mobbing.nu/penafiel.htm>
- (Cas Petit David) <http://www.acosomoral.org/peque%F1odavid.htm>
- **Parés Soliva, Marina.** *La Intervenció Social en el Mobbing*. Publicat a "Intervenció Psicosocial amb Víctimes" (on line) (ref 30-05-04). Disponible en el lloc <http://www.acosomoral.org/obser3bc.htm> i publicat en nº 51 de la revista "TS Difusió" editada pel Col·legi Oficial de Diplomats en Treball Social de Màlaga.
- **Parés Soliva, Marina.** *Assetjament a la Feina: Un cas real*. Publicat a "Intervenció Psicosocial amb Víctimes" (on line) (ref 30-11-04). Disponible en el lloc Assetjament Moral <http://www.acosomoral.org/powerpoint/Assetjament%20a%20la%20Feina2.ppt>
- **Parés Soliva, Marina.** *Com podem ajudar a un familiar afectat per assetjament?* Publicat a "Intervenció Psicosocial amb Víctimes" (on line) (ref 20-02-05). Disponible a el lloc assetjament moral. <http://www.acosomoral.org/powerpoint/TallerFamiliares-Donosti.ppt>
- **Parés Soliva, Marina.** *Assetjament a la feina: un cas real*. Publicat a "Intervenció Psicosocial amb víctimes" (on line) (ref 30-09-05). Disponible en el lloc Assetjament Moral <http://www.acosomoral.org/pdf/ResumCoru%F1a.PDF> i publicat en pag 399 a 405- 2005-en Romay Martínez, José (Comp.) *Psicologia social i problemes socials*. Vol.4 (Madrid: Biblioteca Nueva Ed.)
- **Parés Soliva, Marina.** *Mobbing: detecció de l'assetjador a través del llenguatge*. Publicat a "El Mobbing: Una aproximació al seu estudi a Mèxic" (on line) (ref30-11-05).Disponible a el lloc assetjament moral <http://www.acosomoral.org/pdf/comas6.PDF> i publicat al cd de la III Trobada Internacional sobre Prevenció i Salut Laboral. Vilanova i la Geltrú. maig 2005

Tota reproducció ha de citar l'autora i la font