

# ASSETJAMENT PSICOLÒGIC EN L'ÀMBIT LABORAL: EL *MOBBING*

*José M. Peiró,\* M. Gloria González-Morales,\*\* Carolina Moliner\*\*\**

---

## Resum

Aquest treball proporciona una visió general sobre la situació i les característiques de les intervencions sobre assetjament psicològic en el treball. En primer lloc, presentem una taxonomia per a classificar les diferents intervencions. Aquesta classificació és útil per a revisar breument les diferents intervencions dutes a terme en comunitats i organitzacions. En segon lloc, identifiquem diverses condicions i factors per a l'èxit de les intervencions. En tercer lloc, emfasitzem la necessitat d'una rigorosa avaluació de les intervencions; en aquest sentit, s'assenyala la utilitat de la teoria i les eines dels programes d'avaluació. En quart lloc, analitzem tres maneres de millorar les intervencions per a prevenir o corregir l'assetjament psicològic en el treball. Els aspectes que hem pres en consideració són: *a)* la fonamentació de les intervencions en la teoria i en la recerca; *b)* l'aprofitament dels resultats de la recerca en canvi i desenvolupament organitzacional per a les intervencions sobre l'assetjament psicològic; i *c)* la promoció de la participació de les persones i els grups implicats com una manera de gestionar els aspectes polítics d'aquest tipus d'intervencions. Finalment, identifiquem diversos reptes i formulem algunes propostes. Confiam que aquestes propostes contribuiran a l'èxit dels objectius relacionats amb l'assetjament psicològic en el treball que es formulen en la nova estratègia comunitària sobre salut i seguretat en el treball (2002-2006).

*Paraules clau: assetjament psicològic en el treball, taxonomia, intervenció.*

\* Universitat de València i IVIE (Institut Valencià d'Investigacions Econòmiques).

\*\* Universitat de València.

\*\*\* Universitat Miguel Hernández d'Elx.

## **Abstract**

*The present paper provides an overview of the state of the art of the interventions on work related bullying. First, a taxonomy to classify the different interventions is presented and used to briefly revise different interventions carried out in communities and organizations. Second several conditions and factors for success are identified from the interventions. Third, the need of rigorous evaluation of the interventions has been emphasized, pointing out the usefulness of the theory and tools of program evaluation for this purpose. Fourth, the analysis of three ways to improving the interventions on bullying at work are considered. The issues taken into consideration are: a) to ground those interventions on theory and research, benefiting from them; b) to get advantage from a more thorough consideration of research on organizational change and development, and c) to enhance stakeholders participation as a way of coping with political components of these type of interventions. Finally, several challenges are identified and some proposals are formulated. We assume that these proposals will contribute to the achievement of the goals established concerning harassment at work, in the new Community strategy on health and safety at work (2002-2006).*

Key words: bullying at work, taxonomy, intervention.

## **1. ASSETJAMENT PSICOLÒGIC EN EL TREBALL: UN PROBLEMA SOCIAL**

L'assetjament psicològic laboral és un dels factors de risc que mostra una incidència creixent en el lloc de treball i provoca efectes negatius en la salut i el benestar dels treballadors. D'altra banda, té conseqüències negatives per a les organitzacions perquè deteriora el clima organitzacional i afecta negativament la productivitat i l'efectivitat de l'organització. A més a més, pot deteriorar la imatge organitzacional.

En les societats desenvolupades, la dignitat i el respecte en el treball són un valor àmpliament reconegut i altament aprovat, per això hi ha una preocupació creixent de l'opinió pública pel problema que comporta el fet que en certs llocs de treball aquest dret humà no siga garantit. Nombrosos agents han contribuït a assenyalar els riscos de l'assetjament psicològic en la salut dels treballadors i la necessitat de prevenir-lo. Entre aquests, podem esmentar els agents socials, els investigadors i professionals, les autoritats de treball i sanitat, els treballadors i empresaris, les associacions i els mitjans d'opinió pública. De fet, la prevenció de l'assetjament psicològic s'ha inclòs com una de les prioritats en l'estratègia de la UE sobre la salut i la seguretat per al període del 2002 al 2006.

## 2. UNA BREU DELIMITACIÓ CONCEPTUAL

Barón, Munduate i Blanco (2003), a partir de conceptualitzacions realitzades per diversos autors i institucions (vegeu AFS, 1993; Einarsen, 2000; Einarsen i Skogstad, 1996; Leyman, 1996), descriuen el fenomen del *mobbing* com una

conducta hostil o intimidatòria que es practica a un treballador des d'una posició jeràrquica superior o des d'un grup d'iguals respecte dels quals aquest manté una subordinació de fet. Aquesta conducta hostil és reiterativa i persistent en el temps, i arriba a adoptar mètodes d'influència molt diversos, que van des de la infravaloració de les capacitats del treballador fins a desbordar-lo per l'assignació de tasques irrealitzables, passant per agressions com l'ocultació d'informació, la difamació o el tracte vexatori (Barón, Munduate, Blanco, 2003, p. 72).

Com es pot deduir d'aquesta descripció, l'assetjament psicològic és un fenomen complex i difícil de delimitar. La diversitat de conceptualitzacions, definicions i operacionalitzacions planteja un problema metodològic i pràctic a l'hora de diagnosticar-lo, prevenir-lo i corregir-lo mitjançant programes d'intervenció. Diversos autors han mirat d'oferir definicions operacionals sobre l'assetjament psicològic (*mobbing*) per delimitar-lo d'altres fenòmens relacionats. Així, la nota tècnica núm. 476 de l'Institut Nacional de Seguretat i Higiene en el Treball (seguint Leymann, 1996) defineix l'assetjament psicològic com aquelles

situacions en què una persona o un grup exerceixen una violència psicològica extrema de forma sistemàtica (almenys una vegada la setmana) durant un temps prolongat (més de sis mesos) sobre una altra persona en el lloc de treball.

Com podem veure, aquesta definició posa condicions de durada (almenys durant 6 mesos) i de freqüència (setmanal). Tanmateix, ben sovint la incidència de l'assetjament psicològic en una població o grup es determina mitjançant enquesta i és la persona enquestada qui informa –després de valorar i considerar prèviament les condicions definitòries d'assetjament– si aquest es dona o no referit a ella mateixa o a altres en el seu entorn de treball, segons el que es plantege en la pregunta de l'enquesta.

Una mostra de la complexitat de les diferents definicions s'ha posat clarament de manifest en un treball publicat recentment per Coyne *et al.* (2003), on fent ús de diverses metodologies s'ofereixen percentatges d'incidència de situacions d'assetjament en una mateixa organització. Així, aquests autors obtenen les següents taxes d'incidència en el mateix grup estudiat en funció dels informadors considerats: autoinforme (veure's involucrat en situacions d'assetjament com a víctima), 39,6 %; autoinforme (especificant que perquè hi haja assetjament s'han de donar aquestes conductes durant un mínim de 6 mesos i una freqüència almenys setmanal), 39 %; informe per part dels companys del mateix grup

de treball (amb el requisit que almenys dos companys reconeguen l'existència d'assetjament), 11,3 %; coincidència de l'autoinforme amb l'informe d'almenys dos companys de treball, 7,4 %. Com es pot comprovar, segons els criteris de definició d'assetjament psicològic i dels requisits sobre qui l'ha de reconèixer com a tal, les xifres d'incidència varien ostensiblement. Aquesta circumstància planteja un repte metodològic important a l'hora de definir, avaluar i diagnosticar l'assetjament psicològic i, doncs, a l'hora de valorar les xifres resultants per estimar-ne la incidència.

La recerca sobre el fenomen de l'assetjament s'ha centrat sobretot a determinar les conductes d'assetjament (què), les característiques de l'assetjador (qui) i les seues raons (per què), les característiques de les víctimes (a qui), el context (quan i on) i el procés de desenvolupament (fases o etapes), a més de les conseqüències que comporta per a les víctimes i les organitzacions o empreses en què té lloc (vegeu diverses revisions en Leymann, 1996; Zapf *et al.*, 1996). Malgrat això, la recerca sobre les intervencions i estratègies d'intervenció per a prevenir-lo o corregir-lo han estat molt més limitades, igual que els coneixements sobre l'eficàcia i les condicions d'èxit d'aquestes intervencions. Així, doncs, en aquest treball ens centrarem en la revisió d'aquestes qüestions.

### **3. QUÈ S'HI FA EN L'ACTUALITAT? UNA TAXONOMIA D'INTERVENCIONS**

Durant la dècada passada s'ha intentat conscienciar sobre el problema amb diverses iniciatives, i s'han suggerit i posat en pràctica diverses intervencions. De vegades, aquestes estratègies d'intervenció s'han engegat a iniciativa de certs grups, com ara sindicats, associacions d'autoajuda i altres agents socials. Altres vegades, la intervenció ha estat promoguda per les empreses, i en altres casos, ha sorgit com a resultat de la recerca del fenomen que ens ocupa.

En alguns països, els canvis en la legislació s'han dirigit a especificar responsabilitats legals en aquesta matèria. Actualment, en la literatura trobem descrites diverses intervencions, entre les quals n'hi ha que s'han identificat com a exemples de bones pràctiques (EASHW, 2002). Així mateix, en les publicacions sobre assetjament psicològic s'han elaborat diverses propostes per a prevenir i corregir aquest problema i rehabilitar les persones afectades de les seues conseqüències.

Per posar ordre en aquest cúmulo d'intervencions, proposarem una taxonomia basada en la combinació de dos eixos classificatoris (taula 1): a) l'objectiu i el focus de la intervenció: prevenció, intervenció en crisi i rehabilitació o recuperació del dany (Cox i Cox, 1993); i b) el nivell de la intervenció, que pot tenir com

a focus d'intervenció l'individu, el grup, l'organització o el context social més ampli (un sector, un determinat país o regió etc.). La combinació d'aquests dos eixos permet classificar les diferents intervencions que es realitzen actualment i que es descriuen en la literatura especialitzada, i també aquelles que es posen en pràctica en diferents contextos. L'ús d'aquesta taxonomia facilita la identificació d'aquelles àrees on escassegen els esforços d'intervenció i aquelles en què aquesta està més desenvolupada.

TAULA 1

| <b>Objectiu i focus d'intervenció</b> |           |                      |                                      |
|---------------------------------------|-----------|----------------------|--------------------------------------|
| <b>Nivell</b>                         | Prevenció | Intervenció en crisi | Rehabilitació o recuperació del dany |
| Individu                              |           |                      |                                      |
| Grup                                  |           |                      |                                      |
| Organització                          |           |                      |                                      |
| Context social                        |           |                      |                                      |

En aquest treball no es descriuen amb detall les diferents intervencions de cada cel·la resultant de la combinació dels dos eixos. Esmentarem, però, les que s'inclouen en cada una i farem referència a la literatura on es presenten o revisen aquests tipus d'intervenció.

Les estratègies de prevenció s'han dut a terme a escala individual (per exemple, formant les persones en relacions interpersonals i resolució de conflictes), organitzacional (redissenyant els sistemes de treball, millorant l'estil de lideratge en l'organització, gestionant la cultura o millorant el clima) i supraorganitzacional (canvis en la legislació). (Vegeu: Barker *et al.* (2002), Barrot, 2002; Hoel *et al.*, 1999; Leymann, 1996; Porteus, 2002; Rafferty, 2002; Resch i Schubinski, 1996; Sochert, 2002; Vartia i Korte, 2002; i Yamada, 2002.)

D'altra banda, s'han desenvolupat també actuacions durant l'aparició de les situacions d'assetjament. Aquestes s'han practicat sobretot en el nivell organitzacional, grupal i individual. Aquestes intervencions solen combinar accions dirigides als assetjadors i a la persona assetjada, i també plantegen els procediments per a tractar el problema i el context (per exemple, programes d'assistència al treballador). (Vegeu Commissioner for Public Employment in South Australia, 2002; Hoel *et al.*, 1999; Workcover Authority of New South Wales, 2001; Sochert, 2002.)

Finalment, s'han implantat una sèrie d'intervencions per reparar el dany (psicoteràpia, compensacions socials i legals, etc.). (Vegeu Leymann, 1996; Hoel *et al.* 1999; Leymann i Gustafsson, 1996.)

Algunes d'aquestes intervencions han estat recollides com a exemples de bones pràctiques (EASHW, 2002), si bé amb un abast limitat. L'existència de més iniciatives d'aquest tipus contribuiria a la disseminació de models per a la intervenció.

#### **4. CONDICIONS PER A L'ÈXIT. QUÈ SE'N POT APRENDRE?**

Per a entendre més bé l'efectivitat de les diferents intervencions és important prestar atenció a tot un seguit d'aspectes: el context social, les condicions en què té lloc la intervenció, els agents involucrats, els recursos disponibles i les barreres i resistències que sorgeixen quan s'implanten. Totes aquestes condicions són rellevants i influeixen en l'èxit de la intervenció. Algunes han estat resumides en EASHW (2002) i altres s'assenyalen quan s'efectua l'avaluació de programes específics.

Esmentarem ací diverses condicions que tenen un paper significatiu en l'èxit i l'efectivitat de la intervenció:

- la pressió de l'ambient social sobre les companyies perquè previnguen l'assetjament psicològic;
- l'anàlisi dels interessos dels agents amb relació als canvis proposats i la resistència potencial abans de començar la intervenció;
- el desenvolupament d'una adequada anàlisi de riscos prèvia a la planificació i implantació de les intervencions;
- el nivell de suport i implicació obtingut per la direcció;
- el desenvolupament d'una planificació minuciosa i l'adopció d'una aproximació per passos;
- l'atenció en solucions específiques de context;
- la participació de professionals amb experiència;
- el desenvolupament d'intervencions basades en l'evidència empírica obtinguda mitjançant recerca;
- la promoció del diàleg social i la implicació dels treballadors i de la seua representació en la implantació de les intervencions; i
- l'assoliment d'una difusió ràpida de les polítiques i accions, sobretot en les grans companyies.

En suma, el fet de dur a terme una intervenció no és garantia d'eficàcia. Per això, una qüestió crítica per a aconseguir l'èxit és atendre els factors de contingència que influeixen en aquesta efectivitat.

## **5. AVALUAR LES ESTRATÈGIES I LES INTERVENCIIONS**

L'avaluació de la intervenció és necessària per a proporcionar evidència empírica de la seua eficàcia. Tanmateix, les avaluacions sistemàtiques i rigoroses són poc comunes i hi ha molt pocs programes d'intervenció que oferisquen una evidència empírica sobre la seua eficàcia. Tal com assenyalen Resch i Schubinske (1996), «s'hi han pres diverses mesures, però fins ara no hi ha hagut cap avaluació sistemàtica» (p. 296). De fet, quan en l'informe d'una determinada intervenció s'ofereix l'avaluació dels resultats obtinguts, aquesta informació es basa sovint en una evidència ocasional o en experiències subjectives. Un element que contribueix a l'estat d'aquesta qüestió és la falta de conceptes sòlids i de models teòrics que inspiren les intervencions. Aquesta situació en fa difícil l'avaluació sistemàtica i rigorosa. Amb el propòsit de l'avaluació s'hauria de fer servir la teoria i la metodologia de l'avaluació de programes. Així mateix, caldria prestar més atenció a la necessitat de consens en els criteris d'avaluació.

## **6. ESTRATÈGIES PER A MILLORAR LES INTERVENCIIONS (I): ELS BENEFICIS DE LA TEORIA I DE LA RECERCA**

Les intervencions professionals tendeixen a basar-se i estar inspirades, tant com siga possible, en l'evidència empírica i experimental obtinguda de models teòrics en el marc d'una disciplina científica. Tanmateix, aquest no ha estat el cas de l'assetjament psicològic en el treball. Encara que hi ha alguns programes d'intervenció que assenyalen de manera específica els descobriments de la recerca i els models teòrics que els han inspirat, la majoria de les intervencions no tenen una relació clara entre la pràctica concreta que s'aplica i els models teòrics en què es poden haver inspirat. Avui dia, la recerca està augmentant i sortosament això permetrà desenvolupar intervencions professionals més arrelades en la teoria.

La recerca en assetjament psicològic, durant les dues dècades passades, s'ha centrat sobretot en qüestions com qui (les característiques de l'assetjador), què (comportaments d'assetjament psicològic i tipus), per què (propòsits d'aquests comportaments), a qui (característiques de la víctima o els seus comportaments d'afrontament), quan i on (el context de l'assetjament psicològic) i amb quin tipus de conseqüències per a la víctima i l'organització. Els resultats i la informació obtinguts d'aquesta recerca han contribuït a identificar i definir el problema i han inspirat algunes estratègies d'intervenció valuoses. De tota manera, la inspiració en models teòrics resulta limitada.

Pel que fa als marcs teòrics, és interessant assenyalar que la recerca en assetjament psicològic s'ha desenvolupat fonamentalment dins la teoria de l'agressió,

la teoria de l'atribució i la teoria de l'estrès en el treball (Leymann, 1996; Hoel, Rayner i Cooper, 1999). Tanmateix, la teoria sobre conflicte diàdic i de grup (Leymann, 1996), els models sobre l'escalament del conflicte (Zapf i Gross, 2001) i el poder i la política en les organitzacions (Liefvooghe i Mackenzie Davey, 2001) han inspirat també alguns estudis i potser ho faran en un futur pròxim.

Diversos autors han assenyalat també l'existència de qüestions no resoltes encara i la necessitat de desenvolupar recerca amb més sentit per millorar la pràctica professional. Hoel *et al.* (1999) afirmen que «el problema central d'aclariment del constructe, en relació amb què constitueix assetjament psicològic en el treball, encara s'ha de resoldre» (p. 219). Més encara, es necessita investigar per a establir una sèrie d'indicadors que determinen la incidència de l'assetjament psicològic en diferents països, cultures i ocupacions.

Quant a les causes, Leymann (1993) n'identifica quatre de rellevants: deficiències en el disseny del treball, deficiències en el comportament de lideratge, exposició social de les víctimes al risc i un estàndard moral baix al departament.

Altres estudis han presentant relacions significatives entre treball, grup i característiques organitzacionals i l'aparició de l'assetjament psicològic. Com a exemple podem veure els resultats de Vartia (1996) i de Zapf, Knorz i Kulla (1996) sobre ambient psicològic laboral i clima organitzacional. Alguns estudis han explorat les diferents formes d'afrontament de les víctimes i la seua eficàcia i èxit (Hogh i Dofradottir, 2001; Zapf i Gross, 2001).

De tota manera, són pocs els programes d'intervenció que estan basats en aquests descobriments i resultats. Recentment, Barron (2002) ha resumit algunes lliçons apreses des de la recerca per millorar les intervencions. Aquest autor indica que «dirigir-se als factors d'organització i ambient del treball és millor per a prevenir l'assetjament psicològic que no adoptar un mètode centrat en l'assetjador». També assenjala que alguns dels factors identificats en la recerca com a rellevants en l'aparició de l'assetjament psicològic s'han tingut en compte en alguns codis de pràctiques. En un futur pròxim, caldria desenvolupar una relació més forta entre recerca i intervenció per tal de millorar la qualitat i efectivitat de les intervencions professionals i, alhora, fer socialment rellevants les qüestions de recerca.

## **7. ESTRATÈGIES PER A MILLORAR LES INTERVENCIONS (II): LA NECESSITAT DE MODELS TEÒRICS SOBRE CANVI I DESENVOLUPAMENT ORGANITZACIONAL**

Per a millorar la fonamentació de les intervencions en assetjament psicològic, caldria considerar la recerca en canvi organitzacional, comportamental i



actitudinal. És important conceptualitzar les intervencions sobre l'assetjament psicològic com a accions intencionades per a canviar l'organització, el grup o els comportaments i actituds dels individus. Si aquest és el cas, hi serien rellevants els diversos descobriments obtinguts en la recerca sobre el canvi d'actituds, del comportament i de les organitzacions. Aquestes aportacions haurien de ser tingudes en compte a l'hora de dissenyar les intervencions.

Segons la nostra opinió, les contribucions de la recerca en gestió del canvi i desenvolupament organitzacional hi poden ser especialment útils. Els professionals responsables de la planificació, implantació i gestió del canvi en les organitzacions haurien de considerar les teories, estratègies i eines del canvi i desenvolupament organitzacional. A l'hora de planificar i implantar intervencions en assetjament psicològic, aquests professionals haurien de considerar els components rellevants de la gestió del canvi. Els aspectes següents són especialment rellevants en aquest sentit:

- identificar els actors socials i les forces rellevants;
- definir l'abast, les metes i els objectius del canvi;
- anticipar-se als efectes col·laterals i prevenir en cas que tinguin components negatius;
- analitzar les resistències, els obstacles i els elements facilitadors del canvi;
- planificar i definir les fases d'intervenció; i
- avaluar la intervenció d'acord amb les teories i metodologies del programa d'avaluació.

Es pot trobar una presentació més detallada dels components de la intervenció en prevenció de riscos laborals en Peiró (2000; 2003).

Cal més recerca per a entendre millor els processos de canvi que requereix la prevenció de l'assetjament psicològic en les organitzacions. Com ha assenyalat Einarsen (2000),

la implantació d'intervencions eficaces s'ha d'efectuar mitjançant el desenvolupament de models, ben fonamentats teòricament i empíricament, sobre les causes i els efectes implicats. Per això, s'han de crear i comprovar models comprensius de relacions específiques entre múltiples variables... [si bé] no totes les possibles causes de l'assetjament psicològic poden ser fàcilment modificades. Per tant, cal proporcionar informació atenent les possibles intervencions i mesures i la relació cost-benefici de les diferents estratègies... A més de teories causals, necessitem desenvolupar teories d'acció. Cal proporcionar dades empíriques de l'eficàcia de les diferents mesures. Al final, necessitem plantejar-nos la qüestió dels possibles efectes col·laterals de les intervencions que podrien tenir efectes contraris a la nostra meta o a algun objectiu paral·lel important (Einarsen, 2000, 397).

En resum, per a augmentar l'eficàcia de les estratègies i els mètodes d'intervenció actuals cal recerca en gestió del canvi i desenvolupament organitzacional, dirigida a crear les condicions per a la prevenció i correcció primerenca de l'assetjament psicològic.

## **8. ESTRATÈGIES PER A MILLORAR LES INTERVENCIONS (III): AUGMENTAR LA PARTICIPACIÓ DELS AGENTS IMPLICATS**

Per a millorar les intervencions en assetjament psicològic en el treball, una altra estratègia rellevant és augmentar la participació dels implicats. De fet, les intervencions organitzacionals han de ser considerades un procés complex en què moltes parts amb interessos distints tenen papers diferents. Els jocs de poder sempre es troben presents en les organitzacions i influeixen en el canvi i la seua eficàcia. En aquest context, les persones implicades haurien de ser tingudes en compte a l'hora de planificar i implantar la intervenció. La informació i els processos de disseminació d'aquesta són importants i influeixen en l'èxit de les intervencions.

El canvi és més adequat quan les persones implicades i les parts rellevants comparteixen l'anàlisi de la situació, les creences i les metes. Si això és així, la participació en la presa de decisions, la negociació i el consens són factors d'èxit crucials.

Finalment, cal no oblidar les emocions i la resistència al canvi: la gestió d'aquests fenòmens és un component rellevant en la gestió del canvi. En tots aquests processos, l'expert hi exerceix un paper significatiu. Tanmateix, perquè les seues contribucions professionals tinguen èxit i siguin útils, ha de ser conscient de la necessitat de la concurrència d'altres rols.

## **9. ALGUNS REPTES I PROPOSTES**

La revisió presentada en les seccions anteriors suggereix alguns reptes i propostes per a millorar l'efectivitat de les intervencions en prevenció i correcció de l'assetjament psicològic en el treball. Ens centrarem principalment en els reptes per a la recerca, ja que el progrés en aquesta àrea és d'importància estratègica per a millorar les intervencions.

En primer lloc, es requereixen esforços de recerca addicionals per a millorar la definició d'assetjament psicològic. És essencial una definició clara i significativa per a poder determinar la incidència i la prevalença d'aquest fenomen a

Europa. També és essencial per a identificar i comprovar models teòrics que guien les intervencions. Amb tot, cal ser conscients de les diferències culturals existents en les manifestacions de l'assetjament psicològic i dels diferents significats que, dependent de cada cultura es donen a un mateix comportament. Tot això fa difícil i complexa l'operacionalització del constructe.

En segon lloc, també cal desenvolupar tot un seguit d'indicadors i eines per a mesurar l'assetjament psicològic que siguin vàlids per als diferents països d'Europa. Només si disposem d'aquests indicadors podrem comptar amb estadístiques fiables sobre la prevalença de l'assetjament psicològic en diferents països, sectors i poblacions. Aquesta informació és necessària per a formular polítiques i intervencions i establir prioritats a escala europea.

En tercer lloc, és important promoure la recerca que proporcione evidència sobre el context, les causes i les contingències de l'assetjament psicològic, com també de les principals conseqüències i formes d'afrontar-lo. Els resultats d'aquesta recerca haurien de contribuir a millorar els models teòrics que inspiren i basen les intervencions a diferents nivells: l'entorn sociocultural més ampli, els agents socials, les empreses, els grups i els individus.

En quart lloc, per a estimular la recerca i el desenvolupament (R+D), cal desenvolupar i avaluar guies, metodologies i eines efectives per a usar-les en diferents companyies i sectors. Aquestes guies haurien de proporcionar informació de la manera com adaptar-les i implantar-les en diferents escenaris i contextos.

En cinquè lloc, caldria elaborar un catàleg de bones pràctiques i intervencions, que s'hagen implantat amb èxit. S'hauria d'estimular l'avaluació de l'efectivitat i proporcionar informació sobre els resultats i el potencial que tenen per a ser transferides a altres contextos.

En sisè lloc, caldria promoure una millor entesa sobre la dinàmica de la cooperació i coordinació entre les parts rellevants de les organitzacions i els estats. Aquest coneixement contribuiria a identificar les condicions en què les intervencions per a prevenir o eradicar l'assetjament psicològic són més efectives.

En setè lloc, també s'hauria de dur a terme recerca centrada en la intervenció i la gestió del canvi, a fi de millorar la planificació, la implantació i l'avaluació de les intervencions.

Finalment, caldria analitzar els processos de disseminació d'aquesta informació per a augmentar la consciència del problema i facilitar la transferència i l'ús dels programes efectius desenvolupats.

Totes aquestes propostes han estat formulades com a contribució a l'èxit de la nova estratègia comunitària en salut i seguretat en el treball 2002-2006 (Comissió de la Comunitat Europea, 2002). En aquest document, la prevenció de l'estrès i l'assetjament en el treball ha estat definit explícitament com una de les seues metes (p. 8). S'hi reconeix que «les diverses formes d'assetjament psicològic,

i igualment la violència en el treball, suposen avui un problema especial, que demana accions legislatives» (p. 13).

Es requereixen esforços sostinguts en recerca per a entendre de forma adequada aquest fenomen i desenvolupar intervencions rigoroses i efectives. En el mateix document s'afirma que «les organitzacions de recerca haurien de coordinar els programes respectius i centrar-se en el tractament de problemes pràctics que sorgisquen en el treball, i preparar-se perquè els descobriments de la recerca siguin transferits a les companyies; i en especial a les pimes». Des del nostre punt de vista, els reptes identificats i les recomanacions formulades en aquest treball podrien contribuir al progrés dels objectius establerts en la nova estratègia comunitària en salut i seguretat en el treball.

## REFERÈNCIES

- AFS (1993): *Ordenança sobre l'assetjament en el lloc de treball*, Agència Sueca per a l'Entorn Laboral, Estocolm.
- BARKER, M., P. MCCARTHY, M. SHEEHAN i M. HENDERSON (2002): «Ethical investment as a conduit for mainstreaming the workplace bullying policy within management practice», *Proceedings of International Conference on Bullying*. 24 set. London, UK.
- BARÓN, M., L. MUNDUATE i M. J. BLANCO (2003): «La Espiral del Mobbing», *Papeles del Psicólogo*, 84: 71-82.
- BARRON, O. (2002): «Preventing workplace bullying in Victoria. The development of an Occupational Health and Safety code of practice», *Proceedings of International Conference on Bullying*. 24 set., London, UK.
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (2002): «Adapting to change in work and society: A new Community strategy on health and safety at work 2002-2006», *COM(2002) 118 final*. Brussels, 11.03.2002.
- COMMISSIONER FOR PUBLIC EMPLOYMENT (2002): *Eliminating Bullying in the South Australian Public Sector (Supporting Material)*, Department of the Premier and Cabinet, South Australia.
- COX, T. i S. COX (1993): «Occupational health control and monitoring of psychosocial and organizational hazards at work», *Journal of the Royal Society of Health*, 221: 201-205.
- COYNE, I., P. SMITH-LEE CHONG, E. SEIGNE i P. RANDALL (2003): «Self and peer nominations of bullying: An analysis of incident rates, individual differences and perceptions of the work environment», *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12: 195-208.

- EASHW (2002): *Systems and Programs. How to tackle psychosocial issues and reduce work-related stress*, European Agency for Safety and Health at Work, Luxembourg.
- EINARSEN, S. (2000): «Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. Aggression and Violent behaviour», *A Review Journal*, 5 (4): 371-401.
- EINARSEN, S. i A. SKOGSTAD (1996): «Bullying at work: epidemiological findings in public and private organizations», *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5: 185-2001.
- HOEL, H., RAYNER, C. i COOPER, C.L. (1999): «Workplace bullying», in C. L. Cooper & I. T. Robertson (eds.): *International Review of Industrial and Organisational Psychology*, vol. 14: 196-230.
- HOGH, A. i A. DOFRADOTTIR (2001): «Coping with bullying in the workplace», *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 4: 485-495.
- LEYMANN, H. (1993): «Ätiologie und Häufigkeit von mobbing am Arbeitsplatz –eine Übersicht über die bisherige Forschung», *Zeitschrift für Personalforschung*, 7: 271-283.
- (1996): «The content and development of mobbing at work», *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 2: 165-184.
- LEYMANN, H. i A. GUSTAFSSON (1996): «Mobbing and the development of PTSD», *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 2: 251-275.
- LIEFOOGHE A. P. D. i K. MACKENZIE DAVEY (2001): «Accounts of workplace bullying: The role of the organization», *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 4: 375-392.
- PEIRÓ, J. M. (1994): «Intervención psicosocial en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones», J. M. Peiró i J. Ramos (eds.): *Intervención psicosocial en las organizaciones*, PPU, Barcelona, 1-66.
- (2000): «Assessment of psychosocial risks and prevention strategies: the AMIGO model as the basis of the 'Prevenlab-Psychosocial methodology'», *Psychology in Spain*, 4, 1: 139-166. <[www.psychologyinspain.com/content/full/2000/12frame.htm](http://www.psychologyinspain.com/content/full/2000/12frame.htm)>
- *Metodología PREVENLAB-Psicosocial para el análisis y prevención de riesgos psicosociales. Capital Humano.*
- PORTEUS, J. (2002): «Preventing and managing bullying in the Australian Defence Organisation», *Proceeding of International Conference on Bullying*, 24 set., London, UK.
- RAFERTY, C. (2002): «Perspective from the Queensland Government's Task-force on Workplace Bullying», *Proceeding of International Conference on Bullying*, 24 set., London, UK.

- RESCH M. i M. SCHUBINSKI (1996): «Mobbing-Prevention and Management in Organizations», *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 2: 295-307.
- SOCHERT, R. (ed.) (2002): «Models of Good Practice for workplace Health promotion in the Public Administration Sector», Pub. Federal Association of Company Health Insurance Funds, BBK Bundesverband, European Information Centre Essen, (<[www.elinyae.gr/programmata/european/HDGP.pdf](http://www.elinyae.gr/programmata/european/HDGP.pdf)>)
- VARTIA, M. (1996): «The sources of bullying-Psychological Work Environment and Organizational Climate», *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 2: 203-214.
- VARTIA, M. i J. KORTE (2002): «Implementation of a non-bullying Policy. A follow-up», *Proceeding of International Conference on Bullying*, 24 set. London, UK. <[www.successunlimited.co.uk./action/policy.htm](http://www.successunlimited.co.uk./action/policy.htm)>. A page from bully on line. Web site of the UK National Workplace Bullying active line.
- WORKCOVER AUTHORITY OF NEW SOUTH WALES (2001): <[www.workcover.nsw.gov.au](http://www.workcover.nsw.gov.au)>
- YAMADA, D. (2002): «A policy analysis perspective on the role of the law in responding to workplace bullying», *Proceeding of International Conference on Bullying*, 24 set. London, UK.
- ZAPF, D. i C. GROSS (2001): «Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension», *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 4: 497-522.
- ZAPF, D., C. KNORZ i M. KULLA (1996): «On the relationship between mobbing factors and job content, social work environment, and health outcomes», *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 2: 215-237.