

### TERCERA ACTIVITAT D'AVALUACIÓ CONTINUADA: "L'ASSETJAMENT MORAL COM A FENOMEN PSICOSOCIAL A LES ORGANITZACIONS"

Gemma Pérez Moliner

1. *Creus que les empreses que presenten assetjament moral en el treball arriben als seus objectius (assetjament moral a un/a treballador/a) amparades pels membres de l'organització?. Raona la teva resposta des de l'importància dels grups a les organitzacions (estructura de grup, rols, conflictes intergrupals, interpersonals...).*

Partim del supòsit que cap organització empresarial contemplaria l'assetjament moral entre els mitjans que ha de fer servir per a arribar als seus objectius i, per descomptat, tampoc entre els seus objectius en sí mateixos. Com a objectiu final d'una empresa, l'assetjament moral no comportaria cap benefici econòmic, i, al igual que utilitzant-lo com a mitjà, l'abús de l'assetjament acabaria per perjudicar l'empresa en forma d'absentisme, baix rendiment i inclòs, sancions legals.

Per tant, l'estructura de grup plantejada per l'organització no inclouria la possibilitat que sorgís aquest assetjament, el qual podríem entendre com una desviació de l'estructura, de la norma i dels valors.

I dependria del tipus d'estructura el que la desviació fos imputable a l'estructura mateixa o a l'individu.

En les estructures en que el que s'espera de l'individu és la "producció" o la "gestió", amb jerarquies i rols més o menys marcats, l'assetjament moral mostraria un individu que no és capaç d'adaptar-se al seu entorn laboral i per tant, que no és capaç d'assolir els objectius. En aquests casos seria necessari neutralitzar "l'individu-problema" per tal de "tornar a la normalitat" i intentar assolir les metes encara que s'hagi donat l'assetjament. A més, aquest tipus d'estructures avivarien comportaments destinats a mostrar la superioritat d'uns individus vers uns altres, la qual cosa suportaria l'assetjament dirigit a mostrar aquesta superioritat.

En les estructures en que l'assoliment dels objectius passa per aconseguir la implicació i el benestar de l'individu, l'assetjament moral seria pres com un error en l'estructura i per tant, només l'eradicació de l'assetjament permetria a l'organització l'assoliment dels objectius.

El grup es converteix en important per l'assetjament en tant que un grup "sa" (ben estructurat, coordinat, amb suport socioemocional entre els membres, que coopera i que per això assoleix els objectius i així s'automotiva), no conté individus allunyats de les normes i valors del grup, ni individus que no saben quin és el rol que els hi pertoca, i que així, no assetja ni és assetjat per assolir un objectiu fora dels objectius grupals.

2. *La presa de decisions és un dels rols més importants que ha de desenvolupar un directiu/va en una organització. Quan es produeix l'assetjament moral en una organització, des de quina perspectiva creieu que es prenen les decisions? Raona la teva resposta des de les diferents aproximacions a l'estudi de presa de decisions.*

Si podem suposar que l'aparició de l'assetjament moral depèn de com es prenen les decisions dins l'empresa, la perspectiva des de la qual es més probable que es doni assetjament moral és des de la presa de decisions clàssica, ja que aquesta contempla que qui pren les decisions ho fa, en tot moment, des de la plena certesa. Entenem, llavors, que no es contempla que qui pren les decisions pugui equivocar-se.

Des d'aquesta perspectiva les decisions son preses per la direcció i abasten tots els camps de l'organització, des de l'estructura fins als objectius, passant per les normes i els valors que han de ser adoptats pels membres.

Si una de les decisions preses per la direcció ha donat com a resultat l'aparició d'assetjament moral (grups mal organitzats o sense objectius clars, contractació de personal psíquicament inestable o no aptes en la gestió de personal, etc.), no s'entendrà com un error en la decisió si no com un error en l'individu que no s'ha adaptat. Per tant, si no s'entén que la causa o l'agent fomentador de l'assetjament sigui una decisió "errònia", no es farà res per a canviar la situació ni, per tant, per a solucionar el problema d'assetjament.

Per altra banda, la participació dels membres de l'organització en la presa de decisions (que no es dóna en la presa de decisions clàssica) podria ajudar als empleats a dissenyar situacions ambientalment favorables on seria més difícil l'aparició de l'assetjament.

3. *Imagineu que com a psicòlegs de les organitzacions que treballeu en una empresa que practica l'assetjament moral, us deleguen la tasca d'intervenir per resoldre el conflicte. Centrant-nos en un dels grans aspectes de gran interès per als psicòlegs de les organitzacions: **Clima en l'empresa**. Quins factors determinants contribueixen a la creació d'un clima propici a l'assetjament?. Un cop definits els factors que determinen el clima existent. Quina perspectiva teòrica creieu existeix en aquestes tipologia d'empreses.*

Els factors que contribuirien a una situació d'assetjament han de ser tan variats com cada un dels empleats de l'empresa, des de l'individu de més alt càrrec fins al de més baix. Tots els aspectes presents a l'empresa i que, d'una manera o altre, influeixin en el comportament dels empleats, poden ser els detonants o reforçadors d'una situació d'assetjament, però també ho poden ser les característiques estrictament personals tant de l'assetjador com de l'assetjat.

Des de les circumstàncies personals, podrien ajudar a crear un clima propici per l'assetjament, per exemple, una situació familiar que no omple les necessitats d'afecte de l'individu i que, per tant, l'envia a la feina amb una predisposició a una interacció social determinada, o també, una psicopatia que podria determinar un comportament esbiaixat en les relacions de l'individu dins l'empresa.

Ens podem trobar amb expectatives personals relacionades amb l'empresa, com tenir un salari determinat que és percebut com a més baix del que l'individu es mereix (i que podria generar "odi" vers aquells que perceben que cobren més que ell), o com plantejar-se metes massa difícils d'assolir que portin a l'individu a exigir més esforç als altres (o a percebre que no fan prou esforç); o com tenir unes expectatives determinades, i no satisfetes, sobre les relacions personals amb els altres empleats.

També ens podríem trobar amb factors més explícits com el tipus premis, salari i permisos utilitzats com a motivadors, si aquests no estan a l'alçada de la tasca percebuda com a realitzada poden generar descontent entre els empleats; de la mateixa manera que ocorreria si en el tipus de tasca realitzada l'individu no se sentís preparat, realitzat o prou valorat. També, una mala organització de la feina o una distribució de tasques deficient podrien generar desorientació i estrès que podrien abocar l'individu a la conducta d'assetjament, a més, aquesta situació, juntament amb una mala comunicació, pot fer que l'individu percebi els altres com una amenaça a la seva posició dins l'empresa.

Per acabar amb els factors que poden crear un clima propici per a l'assetjament, hem d'anomenar una mala situació econòmica de l'empresa o, una possible nova direcció interessada en renovar la plantilla; les dues situacions podrien portar a l'assetjament conscient per tal de desfer-se d'alguns empleats.

Penso que cada tipus d'assetjament ha de provenir d'uns plantejaments diferents, així doncs, veuríem el clima que propicia l'assetjament com un conjunt de factors

individuals i col·lectius, objectius i subjectius, puntuals i estables; els quals es podrien analitzar tenint en compte els factors clau de cada cas, com la situació familiar, la salut mental individual, els elements utilitzats com a motivadors, els rituals que es porten a terme, l'estructura de l'organització, el tipus de lideratge, el tipus de comunicació, el tipus de tasques, la dimensió de l'empresa.

*4. I el paper de líder? Quin tipus de comportament exerceixen en aquest tipus d'organitzacions?. Creus que les persones que practiquen l'assetjament moral en una organització, estan determinades per la cultura específica d'aquesta organització o, per contra, aquestes persones disposen d'una sèrie de trets permanents, actuant de la mateixa manera en una o altra organització?. Argumenta la teva resposta en base als diferents enfocaments del lideratge i estils de direcció.*

Pel que fa al paper de líder, hem de parlar de tres situacions diferents: la del líder que es troba com a espectador de la situació d'assetjament, el que es troba en el paper d'assetjat i el que ho fa com assetjador. Per tant, el comportament del líder dependrà de quina sigui la seva situació davant l'assetjament i, a l'hora, la situació d'assetjament (la seva aparició i el seu desenvolupament) dependrà del comportament del líder.

El fet de l'assetjament moral a la feina sol compondre's d'accions tan subtils que pot ser que no sigui detectat per la majoria dels empleats, inclòs el líder. Tot i així, el líder té un paper determinat; que és el que ve donat per la seva posició de poder.

Aquell líder que ho és a través de la confiança dels seus subordinats, probablement compti entre les seves responsabilitats la supervisió de l'estat d'ànim d'aquests i, per tant, es doni compte de la situació i busqui solucions; més que no pas el líder que ho és perquè és la posició que li pertoca en la jerarquia o el que ho a causa de la política de l'empresa. Si mirem cap a un líder-assetjat, probablement estem davant d'un líder que no ha aconseguit acomplir les expectatives dels seus subordinats i per tant, hagi perdut l'estatus percebut de líder.

No podríem dir que les persones que practiquen l'assetjament moral en l'organització estiguin determinades per la cultura específica de l'organització, perquè entenem que la situació (o situacions) que desencadenen l'assetjament dependrien de factors concrets de cada moment, de cada interacció i de cada situació, però sí que podrien estar emparades o permeses per aquesta cultura. Per exemple, en una organització amb una forta estructuració on la comunicació només flueixi cap amunt o cap avall, i en una direcció estrictament jeràrquica, un possible cas d'assetjament per part del líder (o immediat superior jeràrquic), es trobarà emparat i atrapat en l'estructura, ja que l'assetjat no tindrà més remei que acudir a qui l'assetja. Un altre tipus d'estructura tradicional que afavoriria el desenvolupament de l'assetjament seria aquell en que les posicions de poder estiguessin determinades políticament i, per tant, fossin intocables; aquests líders es veurien afavorits per la cultura de l'empresa pel que fa als nomenaments per a exercir pressió sobre un o varis subordinats.

Sempre des del punt de vista de la interacció de tots els factors, tampoc no podríem dir que els assetjadors seran sempre assetjadors en qualsevol situació. Si bé els trets poden afavorir l'aparició de l'assetjador y modular el seu comportament, no poden determinar que el seu comportament sigui exactament el mateix a través del temps i de diferents situacions. Encara que si suposem alguns trets comuns a tots els líders (a partir de les darreres investigacions en aquest camp), trets com la motivació de lideratge i la flexibilitat podrien afavorir el sorgiment d'una conducta assetjadora.

Des d'un enfocament conductual, la investigació portada a terme al 1939 a la Universitat d'Iowa, ens deixa tres estils de direcció que podrien modular de maneres diferents l'aparició i èxit de l'assetjador. Així, sembla poc probable que el

líder democràtic mantingui la moral i cohesió del grup mantenint, al mateix temps, una situació d'assetjament; el líder "laissez faire", en generar conductes agressives i desunió, afavoriria l'aparició d'assetjament entre empleats; i, el líder autocràtic, en estar fixat en els objectius, podria desenvolupar conductes d'assetjament.

Les investigacions de Bales (1950), i Bales i Slater (1955), també ens deixen dos tipus de líders, i d'aquests, serien els que generen una conducta socioemocional negativa els que, a través de la seva conducta, es predisposarien a ser objecte d'assetjament.

Des d'un enfocament situacional, atorgaríem a les característiques de la situació el poder de fer sorgir o no la conducta de lideratge i/o una d'assetjament. Així, per exemple, la combinació adequada d'aspectes de la favorabilitat de la situació de Fiedler podrien donar lloc a una conducta assetjadora del líder (un líder sense suport dels subordinats, amb poder per administrar càstigs i amb una baixa estructuració de les tasques).

De tota manera, ja que hem trobat que des de tots tres enfocaments (trets, conductual i situacional) es podrien descriure els detonants de l'assetjament, hauríem de concloure, com ja hem dit abans, que la situació d'assetjament dependrà en la mateixa o diferent mesura dels trets dels individus, del seu comportament i de la situació que definiran el tipus, la quantitat i la qualitat de les seves interaccions.

*5. Com és utilitzat el poder en aquestes empreses per arribar als resultats d'assetjament?. Quines estratègies i tàctiques de poder s'utilitzen en aquestes empreses? I quin model conceptual de poder creieu que es dona?.*

L'assetjador es valdria tant del poder percebut com del poder efectiu que té per a arribar a l'objectiu de l'assetjament. Així, l'assetjador podria utilitzar les seves eines efectives de poder (que serien les bases de poder) per a manipular l'assetjat dirigint-lo cap a la situació que vol produir, i es valdria del poder percebut per l'assetjat per a predir o modular el seu comportament.

Matisarem que l'assetjament no seria un objectiu en sí, sinó el mitjà que es faria servir per aconseguir l'objectiu (l'acomiadament o l'abandó de l'assetjat?), i per aconseguir aquest objectiu, a l'assetjador li caldria exercir certa mena de poder sobre l'assetjat. Pel que fa a les estratègies associades al manteniment d'aquest poder, podem reformular les que assenyala DuBrin (1981) com a mètodes per a assolir, mantenir i incrementar el poder en les organitzacions:

- La creació d'aliances amb altres empleats, deixant així l'assetjat fora del grup informal, i de vegades, fora del grup formal a través del canvi o reassignació de tasques.
- L'expulsió de l'individu del grup, per mitjà de mentides o manipulacions, destruir la seva reputació de manera que no pugui tornar.
- Enfrontar l'assetjat amb els altres empleats, o als empleats entre ells.
- Retirar tasques a l'individu poc a poc, o incrementar-ne de la mateixa manera, de forma que cada tasca retirada o afegida no signifiqui gaire per si sola.
- Aconseguir la cooperació per l'assetjament d'algú a qui també beneficiï l'abandó de l'assetjat.

Un model conceptual clar en la relació entre assetjador i assetjat, seria el racional-burocràtic; en principi, poc pot fer l'assetjat en front d'un poder basat en una autoritat formal inqüestionable. D'altra banda, el desenvolupament d'un poder lateral propi del model natural-polític també podria derivar en assetjament entre iguals; el qual tindria l'objectiu d'aconseguir més poder, beneficis i/o influència que un altre empleat que parteix de la mateixa base.

6. *Quins sistemes de significat emergeixen i es desenvolupen en aquestes empreses? . Argument-ho des del rol del llenguatge i la comunicació.*

Des del plantejament del construccionisme, el llenguatge i la comunicació manifesten un rol fonamental a l'hora de proporcionar als individus una visió de la realitat molt més rica, molt més àmplia i a l'hora singular.

El llenguatge i la comunicació aporten als individus en l'empresa, el poder d'organitzar-se, de compenetrar-se i de constituir-se en grups estables i cohesionats, la qual cosa els portarà primer a definir i comprendre els objectius i després a assolir-los.

Al mateix temps, des d'aquest paradigma, se li concedeix especial importància al líder en el paper de gestor de la comunicació, el qual interpreta la informació i la fa accessible als membres del seu equip mitjançant les eines que li proporciona el llenguatge.

Des d'aquest marc, l'empresa que, a través del líder pertinent, opta per permetre l'assetjament entre els seus empleats, genera i desenvolupa uns sistemes de significats que la porten en direcció contrària a la mateixa naturalesa de l'organització. Allò que es transmet (i el que no es transmet) porta a la desorganització, a les diferències, a la inestabilitat i la descohesió.

En tant que líder, un dels objectius d'aquest passaria per aconseguir la integració de tots i cada un dels comportaments individuals, portant als membres del seu equip a la comprensió i a la negociació conjunta dels sistemes de significats, la qual cosa tindria una funció facilitadora de l'Organització i de l'assoliment dels objectius globals. Així, si l'actor principal de la comunicació dins el grup no assoleix aquest objectiu, la conseqüència podria ser l'emergència de codis de conducta direccionats cap al sorgiment i el manteniment de l'assetjament, i a més a més, a conductes de complicitat (voluntària i involuntària) vers la situació d'assetjament que, en fi, estarien ocasionades per la mala gestió de la comunicació.

I encara podríem dir, que l'aparició d'una situació d'assetjament en aquestes circumstàncies influiria al seu torn en els individus, modificant una vegada més la seva conducta i fent emergir nous sistemes de significats destinats a convertir la situació en coherent per tal d'adaptar-se a ella. I

\*\*\*\*\*