

The Content and Development of Mobbing at Work

HEINZ LEYMANN

University of Umeå, Sweden

In this article the concept of mobbing is introduced. Mobbing means harassing, ganging up on someone, or psychologically terrorising others at work. Although mobbing is a very old phenomenon, it was not described and systematically researched until the early 1980s. The article begins with a case example, some historical notes, and a definition of mobbing, and then regards mobbing in the context of medical and psychological stress research. Several stages in the development of mobbing are described, based on about 800 case studies. Some epidemiological findings from a representative sample of the Swedish work population are reported. Causes and consequences of mobbing are discussed, and conclusions for prevention and intervention are drawn.

INTRODUCTION

Through their national work environmental legislation, Sweden, Finland, and Norway support the rights of workers to remain both physically and mentally healthy at work. Yet, in recent years, a workplace-related psychological problem has been discovered, the existence and extent of which was not known earlier. This phenomenon has been referred to as "mobbing", "ganging up on someone", "bullying", or "psychological terror". In this type of conflict, the victim is subjected to a systematic, stigmatising process and encroachment of his or her civil rights. If it lasts for years, it may ultimately lead to expulsion from the labour

Contenido y Desarrollo del Acoso Grupal ("Mobbing") en el Trabajo¹

HEINZ LEYMANN²

Universidad de Umeå (Suecia)

En este artículo se introduce el concepto de *Mobbing*. Mobbing significa el proceso de atormentar, hostigar, o aterrorizar psicológicamente a otros en el trabajo. Aunque el Mobbing es un fenómeno ancestral, no fue descrito ni investigado sistemáticamente hasta principios de los 80. Este artículo empieza con un caso real, algunas notas históricas, y una definición de Mobbing; a partir de ahí plantea el Mobbing en el contexto de la investigación médica y psicológica sobre el estrés. Se describen varias fases en el desarrollo del Mobbing, sobre la base de unos 800 estudios de casos. Se aportan algunos resultados epidemiológicos de una muestra representativa de la población trabajadora sueca. Se discuten las causas y consecuencias del Mobbing, y se aportan conclusiones para la prevención e intervención.

INTRODUCCION

Por medio de su legislación nacional sobre condiciones de trabajo, Suecia, Finlandia y Noruega garantizan el derecho de los trabajadores a mantenerse sanos, tanto física como mentalmente, en el trabajo. En los últimos años ha sido desvelado un nuevo problema psicológico relacionado con el trabajo, de cuya existencia y relevancia no se tenía conocimiento previo. Este fenómeno ha sido etiquetado como "Mobbing", acoso, "bullying", o psicoterror. En este tipo de conflicto, la víctima es sometida a un proceso sistemático de estigmatización y privación de sus derechos fundamentales. Si tal dinámica se mantiene durante años, en ciertos extremos puede conducir a la exclusión del

¹ Traducción de Francisco Fuertes M. (2000), Profesor Titular de Psicología de las Organizaciones (fuertes@psi.uji.es)

² Fallecido en 1999.

market when the individual in question is unable to find employment due to the psychological damage incurred.

In this article, I will introduce this phenomenon, which certainly is very old, and is well known in every culture. Nevertheless, it was not systematically described until our research in 1982, which led to a small scientific report written in the autumn of 1983 and published in early 1984 by the National Board of Occupational Safety and Health in Stockholm, Sweden (Leymann & Gustavsson, 1984). The present article begins with a case description, followed by some historical notes, a definition of this workplace-related problem, its aetiology and epidemiology. A further section will focus on both the consequences and sources of this destructive communicative behaviour. After this is a discussion of the different measures that are required during the disastrous course of the process. The article ends with some references to ongoing research around the world.

A CASE EXAMPLE

The case of Eve: A canteen supervisor at a large prison retired and a successor was needed. The employer and the personnel department were of the same opinion, that the opportunity should be used to bring about certain changes. The canteen needed to economize and at the same time offer healthier food. An individual with suitable training was found. She was employed and assigned to the kitchen where six female cooks-who all knew how to prepare a thick cream sauce but knew nothing about the impending changes-were standing in front of their ovens.

An inevitable conflict soon broke out. How was the new manager in the kitchen going to pursue the desired changes without the support of her employer? Nobody had informed the cooks of any planned change. The new methods for preparing food were totally alien to them. The idea of making provision for a relevant training course had never dawned

mercado laboral, cuando el individuo afectado es incapaz de encontrar un nuevo empleo debido al daño psicológico infligido.

En este artículo, presentaré tal fenómeno, que ciertamente es muy antiguo, y bien documentado en todas las culturas. Sin embargo, no ha sido descrito sistemáticamente antes de nuestra investigación de 1982, que condujo a un pequeño informe científico escrito en el otoño de 1983 y publicado al principio de 1984 por el Comité Nacional Sueco de Seguridad y Salud Ocupacional de Estocolmo, (Leymann & Gustavsson, 1984). Este artículo comienza con la descripción de un caso, seguido por algunas notas históricas. Una definición de este problema laboral, su etiología y epidemiología. Le seguirá una sección dedicada tanto a las consecuencias como a las causas de esta destructiva conducta (in)comunicativa. Después se encontrará una discusión de diferentes medidas requeridas durante el proceloso curso del proceso. El artículo termina con algunas referencias a la investigación en curso en otras partes del mundo.

UN CASO REAL

El caso de Eva: Cuando el cocinero-jefe de la cantina de una prisión grande se retiró, fue necesario sustituirlo. Tanto el dueño del servicio como el departamento de personal eran de la misma opinión: que debía aprovecharse la oportunidad para introducir algunos cambios. La cantina necesitaba economizar, a la vez que ofrecer una dieta más sana. Se encontró la candidata con la formación apropiada. Fue contratada y asignada a la cocina donde trabajaban seis cocineras, capaces de preparar pingosas salsas de toma pan y moja, pero que no tenían la menor idea de los pretendidos cambios.

El inevitable conflicto pronto estalló. ¿Cómo iba la nueva encargada de cocina a procurar los cambios deseados sin el soporte de su empleador?. Nadie había informado a las cocineras de la nueva planificación. Los nuevos métodos de cocinar les eran totalmente ajenos. Al empleador no se le había pasado por a cabeza la necesidad de impartir el entrenamiento oportuno. Las

on the employer. The cooks believed that all these new ideas came personally from Eve, their new supervisor. This caused them to turn against her. They started to gossip and counteract her instructions. Even the fact that she had a mentally handicapped child was held against her, as if her own character were responsible for this. There were continuous heated discussions. The cooks did not listen to Eve and ignored her delegation of tasks, regularly doing things that led to differences of opinion. It was maintained that Eve went far beyond the scope of her responsibility, which in fact was not true.

On a number of occasions, Eve tried to obtain descriptions of her responsibilities from the prison authorities. Top management refused her requests. Her continual requests were interpreted as insubordination. Here we should bear in mind that such job descriptions are in fact a method through which top management can express its leadership at all levels ; by defining institutional hierarchy at a central level, and defining various areas of competence, an employer is provided with an indispensable control mechanism through which the various areas of responsibility can be effected. In Eve's case, the only thing that happened was that top management felt attacked by her requests and defended themselves. This legitimized the cooks' harassment of Eve as they interpreted the situation as if the top management were "on their side". The harassment continued and developed into a mobbing process, through which Eve eventually lost her authority completely. Harsh arguments took place on a daily basis. One of the top managers who accidentally overheard such an argument summoned Eve for a report. She noticed, as she entered the meeting room, that she was standing in front of some kind of court, she was given no chance to explain the situation but was heavily criticised. Top management ordered (!!) her to take sick leave, which the prison's own physician validated (!!). After having been on sick leave for more than two years (!!), Eve eventually lost her job. She never found another job again.

cocineras pensaron que todas estas nuevas ideas eran iniciativa personal de Eva, su nueva supervisora. Esto provocó que se volvieran contra ella. Comenzaron a chismorrear y neutralizar sus instrucciones. Incluso el hecho de que Eva tuviera un hijo discapacitado se usó en su contra, como si su propio carácter fuera la causa. Había continuas discusiones acaloradas. Las cocineras no atendían las instrucciones de Eva y hacían caso omiso a cualquier asignación de tareas, haciendo habitualmente las cosas más provocadoras de diferencias de opinión. Mantenían que Eva se sobrepasaba en sus cometidos, lo que no era realmente cierto.

En varias ocasiones, Eva trató de obtener de los responsables de la cárcel, la descripción de sus responsabilidades. Sus solicitudes fueron rechazadas. Las continuas peticiones de Eva fueron interpretadas como insubordinación. A estas alturas del conflicto, conviene recordar que tales descripciones del puesto son realmente uno de las formas por las que los directivos pueden plasmar su liderazgo a todos los efectos; tanto centralizando la definición de la jerarquía organizacional, como horizontalmente definiendo diferentes áreas de competencia; se trata de un mecanismo indispensable de control, por el cual las diferentes áreas de responsabilidad pueden ser definidas. En el caso de Eva, lo único que ocurrió fue que la alta dirección se sintió atacada por las continuas solicitudes de Eva, y se autoprotegieron. Ello legitimó el acoso de las cocineras sobre Eva, al interpretar ellas la situación como si la alta dirección estuviera "de su parte". El acoso prosiguió, degenerando en un proceso de psicoterror, por el cual Eva finalmente perdió totalmente su autoridad. Las discusiones hirientes se instalaron en la cotidianeidad. Uno de los directivos, quien accidentalmente las escuchó, reclamó disciplinariamente a Eva para que se presentase a dar explicaciones. Ella remarcó, nada más entrar en la sala de reunión, que se sentía frente a una especie de tribunal. No se le dió ninguna oportunidad de explicar la situación; al contrario, fue duramente criticada. La dirección le ordenó (!) tomar una baja por enfermedad, que el propio médico de la prisión refrendó (!). Después de permanecer

Analyses of this case will be given following a more formal presentation of the mobbing phenomenon.

HISTORICAL RESEARCH AND THE TERM "MOBBING"

Mobbing is a word not previously used in this context in the English language. It was used by the late Konrad Lorenz, an ethologist, in describing animal group behaviour. He called the attacks from a group of smaller animals threatening a single larger animal "mobbing" (Lorenz, 1991). Later, a Swedish physician who happened to become interested in what children could do to each other between their class hours, borrowed this terminology from Lorenz and called the very destructive behaviour of small groups of children directed against (most often) a single child, "mobbing" (Heinemann, 1972). The present research on this type of child behaviour has been carried out over the past 20 years, one of the most prominent researchers being the Norwegian Dan Olweus (e.g. 1993).

Following this tradition, I borrowed the word mobbing in the early 1980s, when I found a similar kind of behaviour in work places. I deliberately did not choose the English term "bullying", used by English and Australian researchers (in the USA, the term "mobbing" is also used), as very much of this disastrous communication certainly does not have the characteristics of "bullying", but quite often is done in a very sensitive manner, though still with highly stigmatising effects. The connotation of "bullying" is physical aggression and threat. In fact, bullying at school is strongly characterised by such physically aggressive acts. In contrast, physical violence is very seldom found in mobbing behaviour at work. Rather, mobbing is characterised by much more sophisticated behaviours such as, for example, socially isolating the victim. I suggest keeping the word "bullying" for

de baja por más de dos años(!), Eva finalmente perdió su trabajo. Nunca volvió a encontrar otro trabajo.

Se aportará un análisis de este caso siguiendo una presentación más formal del fenómeno de psicoterror.

LA INVESTIGACION HISTORICA Y EL TERMINO "MOBBING"

El término inglés "Mobbing" no ha sido utilizado previamente en este contexto. Está tomado de la etología; el último Konrad Lorenz lo utilizó por primera vez para referirse al ataque de un grupo de animales pequeños gregarios acosando a un animal solitario mayor (Lorenz, 1991). Más tarde, un médico sueco interesado en el comportamiento social infantil fuera del aula, tomó prestado de Lorenz el término para identificar un comportamiento altamente destructivo de pequeñas pandillas de niños, dirigido (en la mayoría de los casos) contra un único niño (Heinemann, 1972). La actual investigación de este tipo de comportamiento infantil ha ido desarrollándose en los últimos 20 años, siendo una de los investigadores más prominentes el noruego Dan Olweus (e. g. 1993).

Siguiendo esta tradición, yo también adopté el término Mobbing al principio de los 80, al toparme con un tipo similar de conducta en el mundo laboral. Deliberadamente no utilicé el término inglés "bullying", usado por los investigadores ingleses y australianos (en USA, también se usa el término "Mobbing"), ya que la mayoría de las veces esta destructiva (in)comunicación no tiene claramente las características de violencia física del "bullying"; sino que muy frecuentemente se realiza de un modo muy sofisticado, cuidadoso (de no dejar pruebas tangibles); lo que no disminuye, al contrario, multiplica, su efecto estigmatizador. De hecho, el "bullying" escolar está fuertemente caracterizado por actos físicamente agresivos. Por el contrario, la violencia física raramente aparece en el síndrome laboral adulto. Más bien, el Mobbing adulto se caracteriza por conductas mucho más sofisticadas, cínicas, como por ejemplo, aislamiento social de la víctima. Propongo mantener el término "bullying" para las agresiones sociales entre niños y

activities between children and teenagers at school and reserving the word mobbing for adult behaviour. Other expressions found in the literature are "harassment" or "psychological terror".

Regarding mobbing at places of work, a publication in 1976 referred to "the harassed worker" (Brodsky, 1976). In that book, for the first time, typical cases of mobbing can be studied. Nevertheless, Brodsky was not directly interested in analysing these cases, as they were presented alongside cases of workplace accidents, physiological stress, and exhaustion caused by long work hours, monotonous work tasks, etc. This book focused on the hard life of the simple worker and his situation, nowadays investigated by stress research.

Because of its socio-medical involvement and a poor discrimination between different stress situations at work, the book, written under the influence of the social and political climate of the late 1960s and early 1970s, hardly had any influence. The Swedish research in the early 1980s came about without knowledge of Brodsky's work. The reason was instead a new work environment law in Sweden in 1976, and a national research fund offering great possibilities to enter into new research areas regarding work psychology.

DEFINITION OF MOBBING IN THE WORK PLACE

An Operational Definition

Psychological terror or mobbing in working life involves hostile and unethical communication, which is directed in a systematic way by one or a few individuals mainly towards one individual who, due to mobbing, is pushed into a helpless and defenceless position, being held there by means of continuing mobbing activities. These actions occur on a very frequent basis (statistical definition: at least once a week) and over a long period of time (statistical definition: at least six months of duration). Because of the high frequency

adolescentes en la escuela, y reservar el término "Mobbing" para la conducta adulta. Otras expresiones que se pueden encontrar en la literatura son "Harassment" (Hostigamiento), o "Psicoterror".

Una publicación de 1976, relacionada con el Mobbing en el mundo laboral, hacía referencia al "trabajador hostigado" (Brodsky, 1976). En este libro, por primera vez, se estudiaron casos de Mobbing. Sin embargo, Brodsky no estaba directamente interesado en analizar estos casos, ya que fueron presentados conjuntamente con accidentes laborales, estrés psicológico y agotamiento físico, producidos por horarios excesivos, tareas monótonas, etc. Este libro se centró en la dureza de la vida del trabajador de base y su situación, problemas que hoy se abordan desde la investigación sobre estrés.

Debido a su compromiso socio-médico y a una insuficiente distinción entre situaciones laborales estresantes, el libro, escrito bajo la influencia del clima socio-político de finales de los 60 y principios de los 70, apenas tuvo ninguna influencia. La investigación sueca de principios de los 80 se produjo sin conocimiento de la obra de Brodsky. La razón fue, por el contrario, la promulgación en 1976 de una nueva ley de condiciones de trabajo en Suecia, y un fondo nacional de investigación que permitió grandes posibilidades de abordar nuevas áreas de investigación relativas a la Psicología del Trabajo.

DEFINICION DEL PSICOTERROR LABORAL

Una definición operativa

El Psicoterror o Mobbing en la vida laboral conlleva una comunicación hostil y desprovista de ética que es administrada de forma sistemática por uno o unos pocos individuos, principalmente contra un único individuo, quien, a consecuencia de ello, es arrojado a una situación de soledad e indefensión prolongada, a base de acciones de hostigamiento frecuentes y persistentes (definición estadística: al menos una vez por semana) y a lo largo de un prolongado periodo (definición estadística: al menos durante seis meses). Como consecuencia de la alta frecuencia y larga duración de estas

and long duration of hostile behaviour, this maltreatment results in considerable psychological, psychosomatic, and social misery. The definition excludes temporary conflicts and focuses on a point in time where the psychosocial situation begins to result in psychiatrically or psychosomatically pathologic conditions. In other words, the distinction between "conflict" and "mobbing" does not focus on *what* is done or *how* it is done, but on the *frequency* and *duration* of what is done. This also underlines the fact that basic research carried out in Sweden (Leymann, 1990b, 1992a, 1992b; Leymann & Tallgren, 1989) has medical research concepts to lean on. Basically, it is a line of research focusing on somatic or psychological stress: how intense does mobbing have to be in order to result in psychological or psychosomatic illness? The research has mainly focused on the psychological and physical stress. The reader must keep in mind that the present article does not deal with psychological behavioural research but rather with research concerning psychological conditions, and resulting sick leaves. The scientific definition meant by the term "mobbing" thus refers to a social interaction through which one individual (seldom more) is attacked by one or more (seldom more than four) individuals almost on a daily basis and for periods of many months, bringing the person into an almost helpless position with potentially high risk of expulsion.

The Relationship of Mobbing to Stress

In regard to German psychologically oriented stress research in particular, it may be argued that mobbing can be seen as a certain extensive and dangerous kind of social stress (Knorz & Zapf, 1996; Zapf, Knorz, & Kulla, this issue). The different use of terminology in different countries is a theoretical problem. Anglo-Saxon and Scandinavian research has more intensively focused on the biological character of the stress phenomenon (e.g. Karasek & Theorell, 1990) due to the fact that this research

conductas hostiles, tal maltrato se traduce en un enorme suplicio psicológico, psicosomático y social. La definición excluye los conflictos temporales y centra un punto en el tiempo donde la situación psicológica comienza a traducirse, psiquiátrica o psicosomáticamente, en decantaciones patógenas. En otras palabras, la distinción entre "conflicto" y "psicoterror" no se centra en *qué* se hace, o *cómo* se hace, sino en la *frecuencia* y *duración* de lo que se hace. Este planteamiento subraya el hecho de que la investigación básica desarrollada en Suecia (Leymann, 1990b, 1992a, 1992b; Leymann & Tallgren, 1989) se apoya en conceptos de investigación fisiológicos. Básicamente, se trata de una línea de investigación que pone el énfasis en el estrés somático o psicológico: ¿A partir de qué intensidad, las actividades de psicoterror producen enfermedades psicológicas o psicosomáticas?. La investigación se ha concentrado primordialmente en el estrés físico o psicológico. El lector debe tener presente que este artículo no trata de investigar la conducta psicológica, sino las condiciones psicológicas, y las resultantes bajas por enfermedad. La definición científica del término "Mobbing" hace referencia a un proceso de interacción social por el cual un individuo (raramente más) es atacado por uno o más (sólo en una cuarta parte de los casos, más de cuatro) individuos, con una frecuencia al menos semanal y por una duración de varios meses; llevando al hostigado a una posición de indefensión con un alto potencial de exclusión.

Relación del Psicoterror con el Estrés

En relación con la investigación alemana relativa al estrés psicológico en particular, puede ser esgrimido que el psicoterror debe entenderse como un extensivo y peligroso tipo de estrés social (Knorz & Zapf, 1996; Zapf, Knorz, & Kulla, 1996). El diferente uso de la terminología en diferentes países es un problema teórico. La investigación anglo-sajona y escandinava se ha centrado más intensamente en el carácter biológico del estrés (e.g. Karasek & Theorell, 1990) debido al hecho de que estas investigaciones han sido llevadas a cabo

was mainly carried out in the field of stress medicine in the USA and Sweden. Stress research in Germany was often carried out by focusing on, in part, different stress items. Still another direction in the use of the term "stress" can be observed in Australia, where the term is influenced by its clinical usage as a medical diagnosis (e.g. Toohey, 1991). These circumstances cause some confusion when comparing the results from stress research within these different research areas. Thus, discussions can arise concerning the difference between stress and mobbing (Leymann, 1993c) as the confusion about the content of the terminology does not make it clear whether mobbing is the source of stress or the result of it. We must await further results to determine what should be understood as "stress". In Scandinavian research, as in the present article, mobbing is seen as an extreme social phenomenon, triggered by extreme social stressors, causing a range of negative effects, e.g. biological and psychological stress reactions. Thus, my use of the terminology implies that stress is the term always used for the reaction to a stimulus, referred to as a stressor. The reaction is seen as always being of biological nature with psychological effects which may be responsible for changes in behaviour (how situations are appraised, how they are dealt with, etc. ; see also Lazarus, 1996). Within this theory, the logical conclusion is that, for example, very poor psychosocial conditions at workplaces may result in biological stress reactions, measurable by the adrenaline production in the body. This in turn can stimulate feelings of frustration. Through, psychological processes (especially if employees lack knowledge of how to analyse social stressors at work), frustrated persons can, instead, blame each other, thus becoming each other's social stressors, and triggering a mobbing situation for a single person. Mobbing is thus an extreme social stressor, bringing about stress reactions, which in their turn can become social stressors for others.

principalmente en el campo médico en USA y en Suecia. La investigación alemana sobre estrés se ha focalizado, en parte, en diferentes elementos del estrés. Todavía una dirección más en el uso del término "estrés", puede ser apreciada en la investigación australiana, en la que el término está influenciado por el uso clínico como diagnóstico médico (e.g. Toohey, 1991). Estas circunstancias causan algunas confusiones al comparar los resultados de investigaciones sobre estrés dentro de estas áreas diferentes. Por tanto, pueden surgir discrepancias relativas a la diferencia entre estrés y psicoterror (Leymann, 1993c) dado que la confusión sobre el contenido de la terminología no deja claro hasta dónde el psicoterror es causa de estrés, o el resultado de éste. Debemos esperar por nuevos resultados para determinar qué debe ser entendido por "estrés". En la investigación escandinava, al igual que en el presente artículo, el Mobbing o Psicoterror se entiende como un síndrome social extremo, desencadenado por estresores sociales extremos, que producen una cascada de efectos negativos, por ejemplo: reacciones biológicas y psicológicas de estrés, Por lo tanto, mi uso de la terminología implica que el término estrés se refiere siempre a la reacción frente a un estímulo, entendido éste como un estresor. La reacción se entiende que siempre es de naturaleza biológica, con efectos psicológicos, que pueden ser responsables de cambios en la conducta (cómo son evaluadas las situaciones, cómo son abordadas, etc.; véase también Lazarus, 1996). Dentro de esta teoría, la conclusión lógica es que, por ejemplo, las condiciones de trabajo psicológicamente muy pobres pueden ser causa de reacciones de estrés biológico, medibles por la producción de adrenalina en sangre. A su vez, ello puede estimular sentimientos de frustración. A través de procesos psicológicos (especialmente si el empleado desconoce cómo analizar los estresores sociales del trabajo), las personas frustradas, a su vez, pueden agravarse unas a otras, resultando de esta manera estresores sociales los unos para los otros, y desencadenar una situación de psicoterror contra una persona concreta. El Mobbing es pues, un estresor social extremo, que produce reacciones de estrés, que a su vez pueden

The Relationship of Mobbing to Conflict

As originally understood in the Swedish research carried out since 1982, mobbing should be viewed as an exaggerated conflict. Mobbing evolves from a conflict after a certain time, sometimes very quickly, sometimes after weeks or months, leading to the described characteristics. In social psychology, research on aggression and conflict is voluminous. Nevertheless, this phenomenon has not been detected, the reason probably being that the social context in which it develops and is carried out changes (see the section on the course of mobbing). Another probable reason is that conflict researchers have investigated many things but have never focused on the health outcomes of the persons involved in the conflict. Therefore, experiences from "conflict solving" may not necessarily be helpful (Zapf et al., this issue).

IDENTIFICATION OF MOBBING ACTIVITIES

Identification of hostile activity variables resulted in the possibility of understanding the structure of the mobbing process. It then became apparent that these activities, although they were negatively used in such cases, in themselves did not always have a purely negative character. They consisted to a great extent of quite normal interactive behaviours. However, used highly frequently and over a long period of time in order to harass, their content and meaning changed, consequently turning into dangerous, communicative weapons (see for example case studies in Leymann, 1992b and 1993b). Their systematic use in this type of interaction triggers the development of the very stereotypical course of the mobbing process.

Due to this conceptualisation, a typology of activities could be developed and subdivided into five categories

resultar estresores sociales para otros.

Relación del Psicoterror con el Conflicto

Tal como originalmente se ha entendido en la investigación sueca desde 1982, el acoso grupal debe considerarse como un conflicto desproporcionado. El Mobbing evoluciona después de un cierto tiempo de conflicto, a veces muy rápidamente, otras veces después de semanas o meses, llevando a las características ya descritas. En la Psicología Social, la investigación sobre el conflicto y la agresión es voluminosa. Sin embargo, este fenómeno concreto no ha sido detectado, siendo probablemente la razón el que el contexto social en el que se desarrolla y es llevado a cabo cambia (véase la sección sobre el curso del Mobbing). Otra razón probable, es que los investigadores del conflicto, aunque han tratado de varios aspectos, nunca se han detenido en sus efectos sobre la salud de las personas implicadas en el conflicto. Por ello, las experiencias sobre "resolución de conflictos" pueden no resultar necesariamente útiles (Zapf et al., 1996).

IDENTIFICACION DE LAS ACTIVIDADES DE ACOSO

La identificación de la variedad de las actividades hostiles puede proporcionar la posibilidad de comprender la estructura del proceso de acoso. En sí mismas no suelen tener un carácter negativo, sino la apariencia de conductas interactivas completamente normales; sin embargo, usadas frecuentemente y durante largos periodos de tiempo con el fin de hostigar, su contenido y significado se tornan en una peligrosa arma comunicativa (véase, por ejemplo, los estudios de casos de Leymann, 1992b y 1993b). Su uso sistemático, en este tipo de interacciones, dispara la emergencia del proceso altamente estereotípico de Mobbing.

Debido a esta conceptualización, podría construirse una tipología de tales actividades. En función de las consecuencias sobre la víctima, estas actividades se clasifican en cinco grupos. La lista que sigue es una decantación de entrevistas no estructuradas y análisis heurísticos:

depending on the effects they have on the victim. The following results are from informal interviews and heuristic analyses:

1. Effects on the victims' possibilities to communicate adequately (management gives you no possibility to communicate; you are silenced; verbal attack against you regarding work tasks; verbal threats; verbal activities in order to reject you; etc.).
2. Effects on the victims' possibilities to maintain social contacts (colleagues do not talk with you any longer or you are even forbidden to do so by management; you are isolated in a room far away from others; you are "sent to Coventry"; etc.).
3. Effects on the victims' possibilities to maintain their personal reputation (gossiping about you; others ridicule you; others make fun about your handicap, your ethnical heritage, or the way you move or talk; etc.).
4. Effects on the victims' occupational situation (you are not given any work tasks at all; you are given meaningless work tasks; etc.).
5. Effects on the victims' physical health (you are given dangerous work tasks; others threaten you physically or you are attacked physically; you are sexually harassed in an active way; etc.).

In all, 45 different activities used during a mobbing process were identified (see the item lists in Leymann, 1992b and 1993b). The item list has been statistically analysed using factor analyses (Niedl, 1995; Zapf et al., this issue) leading to similar categories. It must, nevertheless, be emphasised that these activities mainly describe hostile interactions as carried out in northern European countries (Leymann, 1992a). Studies carried out in Austria (Niedl, 1995) support an earlier hypothesis that further behaviours may be used in other cultures, while some of these from the northern European culture may not be used at all. Knorz and Zapf (1996) published a number of other behaviours

Efectos sobre las posibilidades de la víctima para...

1. **Comunicarse adecuadamente** (Las autoridades le niegan la posibilidad de comunicarse adecuadamente; se le silencia; ataques verbales sobre la calidad de su trabajo; amenazas verbales; actividades verbales con el fin de aislarlo, etc.).
2. **Mantener contactos sociales** (los colegas le rehuyen, no hablan con él; las autoridades prohíben que se le hable; asignación de lugares de trabajo aislados; se le hace el vacío, se le ningunea; etc.).
3. **Mantener su reputación personal** (Chismorreos; ridiculización; mofa, burla de alguna discapacidad, herencia étnica, la manera de moverse o de hablar; etc.).
4. **Mantener su situación laboral** (no asignación de tareas; o asignación de tareas sin sentido, etc.).
5. **Mantener su salud física** (asignación de trabajo peligroso; agresión física; acoso sexual activo, etc.).

Esta es una clasificación de 45 conductas hostiles (véase la lista de elementos en Leymann, 1992b y 1993b) identificadas en las investigaciones del Norte de Europa (Leymann, 1992a). La lista de conductas ha sido también estadísticamente tratada usando el Análisis Factorial (Niedl, 1995; Zapf et al., 1996), lo que ha dado como resultado categorías similares. Estudios llevados a cabo en Austria (Niedl, 1995) apoyan la hipótesis de que en otros países, y en determinados contextos ocupacionales, se aprecian diferencias culturales: aparecen algunas conductas diferentes, y algunas de las descritas no aparecen. Knorz y Zapf (1996) han publicado una lista de otras conductas encontradas en el sur de Alemania, usando entrevistas cualitativas.

A la postre ha sido desarrollado y validado un cuestionario (Cuestionario-LIPT: Leymann Inventory of Psychological Terror; Leymann, 1990a). Ha sido utilizado en todos los estudios mencionados hasta aquí, con la excepción de los estudios noruegos, que utilizan otra metodología de investigación.

found in the southern part of Germany using qualitative interviews.

Eventually a questionnaire was developed and tested (LIPT-questionnaire: Leymann Inventory of Psychological Terror; Leymann, 1990a). It has been employed in all studies mentioned previously, with the exception of the Norwegian studies which used a different investigative method.

STEREOTYPIC COURSE OVER TIME

The course of mobbing changes its character over time as the social setting changes. Scandinavian, Austrian, and Finnish research thus far reveals very stereotypical courses (Leymann, e.g. 1990b).

1. *Critical incidents.* The triggering situation is most often a conflict. Mobbing can, therefore, be seen as an escalated conflict. Not much is known about what leads the development of a conflict into a mobbing situation. Hypothetically, the first mobbing phase (which, to be exact, is not yet mobbing!) may be very short, while the next phase reveals stigmatizing actions by colleagues or shop-floor management.
2. *Mobbing and stigmatising.* Mobbing activities may contain quite a number of behaviours which, in normal interaction, are not necessarily indicative of aggression or expulsion. However, being subjected to these behaviours almost on a daily basis and for a very long time can change their context and they may be used in stigmatising the person in question. In fact, all of the observed behaviours, regardless of their normal meaning in normal daily communication, have the common denominator of being based on the intent to "get at a person" or punish him or her. Thus, aggressive manipulation is the main characteristic of these events.
3. *Personnel management.* When management steps in, the case becomes officially "a case". Due to

EVOLUCION TEMPORAL PROTOTÍPICA

El decurso del psicoterror cambia su carácter diacrónicamente, en la medida en que el contexto social cambia. Tanto la investigación escandinava, como la austriaca o finlandesa, hasta el momento han encontrado patrones muy estereotipados (Leymann, e. g. 1990b).

1. ***Incidentes Críticos.*** El acoso comienza frecuentemente con un conflicto, para pasar en las siguientes fases a un conflicto escalonado. No se sabe mucho acerca del por qué un conflicto degenera en Mobbing. Esta primera fase, que puede ser muy corta, no es propiamente "Mobbing". La siguiente fase revela acciones estigmatizadoras por parte de colegas o supervisores.
2. ***Acoso y Estigmatización.*** Las actividades de Mobbing pueden contener un amplio número de conductas que en la interacción social normal, no son indicativas de agresión o rechazo. Sin embargo, al estar sujeto a este tipo de conductas, casi con una cadencia diaria y por un largo periodo de tiempo, éstas pueden cambiar su contextualización y ser usadas para estigmatizar a la víctima. De hecho, todas las conductas observadas, con independencia de su significado normal en la comunicación cotidiana, tienen como común denominador el de "ir a por alguien" o castigarle. Por lo tanto, la manipulación agresiva es la característica básica de tales hechos.
3. ***Intervención de las autoridades de personal.*** Cuando esto ocurre, el problema adquiere carácter oficial. Debido a la estigmatización previa, es muy fácil malinterpretar la situación como culpa de la persona sojuzgada. Los directivos

previous stigmatisation, it is very easy to misjudge the situation as being the fault of the subjected person. Management tends to accept and take over the prejudices produced during the previous stages. This very often seems to bring about the desire to do something in order to "get rid of the evil", i.e. the victim. This most often results in serious violations of rights, as personnel management is governed by work legislation. In this phase, the victim ultimately becomes marked/stigmatised (Jones, 1984). Because of fundamental attribution errors, colleagues and management tend to create explanations based on personal characteristics rather than on environmental factors (Jones, 1984). This may be the case particularly when management is responsible for the psychological work environment and may refuse to accept responsibility for the situation.

4. *Expulsion.* As far as the mobbing scenario at the workplace is concerned, the social effects of expelling people from working life long before retirement are well known. This situation is probably responsible for the development of serious illnesses (Groeblichhoff & Becker, this issue; Leymann, 1995c, Leymann & Gustavsson, this issue) that cause the victim to seek medical or psychological help. However, as has been argued, the victim very easily can be incorrectly diagnosed by professionals, whether by disbelief of the person's story or by not bothering to look into the triggering social events. The most incorrect diagnoses so far are paranoia, manic depression, or character disturbance.

Comments on Eve's Case

The case clearly shows the course of a mobbing process: (1) Initially, conflicts arise, which management, despite its responsibility, does not manage to resolve. (2) As the conflict extends over time and no solution is offered, the process develops, and the harassed person is almost daily forced to experience

tienden a asumir las opiniones creadas durante las fases anteriores. Con frecuencia ello lleva a provocar el deseo de actuaciones encaminadas a "liberarse del mismísimo diablo", la víctima. Lo que arrastra, la mayoría de las veces, serias violaciones de derechos de la víctima, en cuanto la administración de personal está sujeta a la legislación laboral. Como resultado final de esta fase la víctima queda marcada/estigmatizada (Jones, 1984). Debido al Error Básico de Atribución, los colegas y los directivos tienden a buscar explicaciones en las características personales de la víctima, más que en las condiciones ambientales (Jones, 1984). Esto es particularmente probable cuando las autoridades son responsables de las condiciones psicológicas de trabajo, y no aceptan la responsabilidad de la causa situacional.

4. *Exclusión.* En la medida en que las condiciones de trabajo causantes del problema no son resueltas, es bien conocido que lo normal es que la víctima abandone el trabajo mucho antes de su jubilación natural. Esta dinámica es probablemente la responsable del desarrollo de serias enfermedades (Groeblichhoff & Becker, 1996; Leymann, 1995c, Leymann & Gustavsson, 1996) y de que la víctima busque ayuda médica o psicológica. Para más inri, como ya ha sido argumentado, muy frecuentemente la víctima es incorrectamente diagnosticada por los profesionales, ya sea por lo flipante de su historia, o por no molestarse en analizar la dinámica social desencadenante. Los diagnósticos más incorrectos son los de personalidad paranoica, maniaco-depresiva o con alteraciones del carácter.

Comentarios al caso de Eva.

El caso muestra claramente el decurso del proceso de acoso: (1) Inicialmente surgen conflictos, que los directivos, a pesar de su responsabilidad no intentan resolver. (2) En la medida en que el conflicto se extiende en el tiempo, y no se presenta ninguna solución, el proceso se encona, y la víctima se ve abocada a sufrir experiencias de hostilidad diarias. (3) Finalmente (lo que puede llevar meses, e

hostilities. (3) Eventually (and this may take many months or even years), management is forced to take action. At this point, management very often accepts the gossip and the complaints from (very often just a few) colleagues without questioning their truthfulness, thus condemning the harassed person to some kind of administrative punishment. Comparing case after case, this course of events is very stereotypical. (4) Due to administrative activities, individuals in question develop such a poor reputation that it is extremely difficult to remain in the labour market; if they do so, then it is only at the loss of their earlier status as they receive only very poor work tasks in the future (Leymann, 1986, 1992b).

It must be emphasised here that it is futile to discuss *who* caused the conflict or *who* is right, even if this is of practical interest. However, there is another point at stake: We are discussing a type of social and psychological assault at the workplace, which can lead to profound legal, social, economic, and psychological consequences for the individual. These consequences are so grave and out of balance that it should be made very clear that this phenomenon, despite any other areas of interest, should be seen mainly as an encroachment of civil rights. These cases show tragic fates, including loss of civil rights, that were long ago forbidden in most societies. In the highly industrialised western world, the workplace is the only remaining "battle field" where people can "kill" each other without running the risk of being taken to court. In Sweden, it has been found that approximately 10-20% of annual suicides have mobbing processes at work in the background (Leymann, 1987).

There is a further question of exceeding importance: Should conflicts at work be allowed to get out of control and escalate into a mobbing process? Such a process should be evaluated the same way as events that lead to physical injuries. After all, these are *psychological occupational injuries* with profound consequences which can lead to life-long damage. Moreover, they are also

incluso años), la dirección se ve obligada a actuar. A estas alturas, la dirección acepta muy frecuentemente los chismorreos y lamentos (muy frecuentemente, de sólo unos pocos) de los colegas, como verdades por encima de toda sospecha, por lo que condenan a la persona acosada a alguna forma de castigo administrativo. Comparando caso a caso, este curso de acontecimientos aparece muy estandarizado. (4) Debido a la mecánica de las gestiones administrativas, los individuos sojuzgados acumulan tan mala reputación que les es estrenadamente difícil permanecer en el mercado de trabajo; aún si consiguen permanecer, lo hacen a costa de perder su estatus previo, por cuanto sólo se le asignarán en el futuro tareas muy elementales (Leymann, 1986, 1992b).

Debe resaltarse aquí que resulta trivial discutir *quién* causó el conflicto, o *quién* está en lo cierto, incluso aunque tenga interés práctico. Por el contrario, el quid está en otro sitio: Estamos discutiendo un tipo de ataque sociopsicológico que puede llevar a profundas consecuencias legales, sociales, económicas y psicológicas para el individuo. Tales consecuencias son tan graves e irreparables que debería estar muy claro que tal fenómeno, a pesar de cualquier otra área de interés, debería ser considerado básicamente como una invasión de los Derechos Fundamentales. Estos acontecimientos, desencadenan destinos trágicos, incluyendo la pérdida de Derechos Fundamentales, que desde hace mucho tiempo están garantizados en la mayoría de las sociedades. En los países occidentales altamente industrializados, el lugar de trabajo es el último reducto de los "campos de batalla" donde la gente puede "aniquilarse" mutuamente sin correr riesgo de penalización. Hemos calculado que en Suecia, aproximadamente entre el 10% y el 20% de los suicidios anuales tienen como antecedentes procesos de Psicoterror en el trabajo (Leymann, 1987).

Hay otra cuestión adicional de considerable importancia: ¿Debe permitirse que los conflictos laborales se desarrollen fuera de control, y escalonarse hasta llegar a un proceso de Acoso?. Tales procesos deben ser evaluados de la misma manera que otros eventos que conducen a daños físicos. Después de todo, son *enfermedades*

extremely expensive for the employer.

CONSEQUENCES OF MOBBING

Effects on Society

Toohey (1991) calculated some of the costs for these and other cases of stress-related illness. Australia's costs for leave due to employees being maltreated at work are dramatic. Toohey's main criticism is focused on the fact that these employees, following long periods of being subjected to very poor psychosocial work environments, eventually consulted their physicians who diagnosed "stress" (as this is usually used in this country). Toohey's criticism is that the "health industry", by using this procedure, produces a focus on "being ill", "not being well", or "not being able to take the strain of working life", instead of forcing management, as Toohey claims should be done, to carry out enquiries into the working environments which produced the illnesses. As Toohey points out, the result of this type of policy does not give management any incentive to reorganize the working procedures of their companies.

Such highly abused employees also show a tendency towards early retirement, as has been shown by Swedish public statistics. The figures for 1992 show that as much as approximately 25% of the workforce over the age of 55 retired early. Estimates made by the Social Insurance Office reached high numbers in respect to the proportion of individuals having developed illnesses from poor psychological working environments, e.g. mobbing experiences. They varied between 20% and 40% of the yearly number of early retirements caused by poor psychosocial environments. In other words, approximately every third to fifth early retiree in this age group had suffered from extensive mobbing (personal discussions with officials from the Swedish National Board of Social Insurance, 1993).

It is not surprising that the Swedish government wanted to protect their

profesionales psicológicas con profundas consecuencias que pueden conducir a lesiones permanentes. Más aún, son económicamente muy costosas para el empleador.

CONSECUENCIAS DEL MOBBING

Efectos sobre la Sociedad

Toohey (1991) ha calculado algunos de los costes de estos y otros casos de enfermedades profesionales relacionadas con el estrés. Los costes australianos de las bajas laborales debidas al maltrato psicológico son dramáticos. La principal crítica que hace Toohey se centra en el hecho de que estos empleados, como consecuencia de largos periodos sometidos a condiciones de trabajo psicológicamente muy degradadas, finalmente llegan a la consulta del médico quien emite el diagnóstico de "estrés" (tal como se entiende en este país). La crítica de Toohey es que la "industria de la salud", por medio de este procedimiento, se focaliza en "estar enfermo", o en "no estar capacitado para competir en la vida laboral", en lugar de obligar a los directivos responsables, como Toohey reclama que debería hacerse, a hacer indagaciones sobre las condiciones de trabajo que producen las enfermedades. Como Toohey resalta, los resultados de este tipo de política desincentivan a los responsables organizacionales para mejorar las condiciones de trabajo.

Los empleados tan gravemente escarnecidos, muestran una tendencia hacia la jubilación anticipada, como se constata en las estadísticas públicas suecas. Las cifras de 1992 muestran que por lo menos el 25% de los trabajadores de más de 55 años, se retiran anticipadamente. Las estimaciones hechas por la Seguridad Social Sueca alcanzan grandes magnitudes con respecto a la proporción de afiliados que desarrollan enfermedades a partir de condiciones de trabajo psicológicamente degradadas, e. g., las experiencias de psicoterror. Varían entre el 20% y el 40% los casos de jubilaciones anticipadas anuales causadas por condiciones de trabajo psicológicamente pobres. En otras palabras, aproximadamente, entre un tercio y un quinto de las jubilaciones anticipadas,

national budget from these heavy financial burdens. At the turn of the year 1993/94, the Vocational Rehabilitation Act came into effect. This law states that employers are obligated to present a vocational rehabilitation plan to the Social Insurance Office as soon as an employee has been on sick leave for one month, or six times within a 12-month period. The purpose of this enactment is to transfer costs for rehabilitation to the origin: where poor environmental conditions trigger costly consequences (AFS, 1994).

Effects on the Organization

Johanson (1987), a Swedish business economist, developed item lists in order to calculate company costs for repetitive or long-term sick leave. He found methods to compute different kinds of costs for the company and their large sums. He could also demonstrate that it was less costly for a company to offer these employees an expensive, professional vocational rehabilitation and to reorganise working environments than to deal with employees in the way that Eva was.

Extended conflicts of this kind cause further negative development, worsening the psychosocial workplace environment. As the concept of mobbing is new, research results on these effects are not yet available. Hypothetically one can imagine its consequences in the form of higher production costs, higher personnel turnover, lack of personnel motivation, and so on.

Effects on the Victim

For the individual, mobbing is highly destructive. A common question is why does the person not leave the organization. However, as a person becomes older, his or her ability to find a new job diminishes. This is probably responsible for another fact, namely that

antes de los 55 años, han sufrido acosos prolongados (conclusiones derivadas de debates con funcionarios del Comité Nacional de la Seguridad Social Sueca, 1993).

No es ninguna sorpresa que el gobierno sueco desee salvaguardar el presupuesto nacional de estos derroches financieros. Entre finales de 1993 y principios de 1994, se promulgó el Acta de Rehabilitación Profesional Sueca. Esta ley obliga a las empresas a presentar un plan de rehabilitación profesional a la Seguridad Social cuando un empleado tiene una baja de un mes, o 6 bajas cortas durante un periodo de 12 meses. El propósito de esta norma es situar el coste de la rehabilitación en sus orígenes: allí donde condiciones de trabajo degradantes son causa de perniciosas consecuencias (AFS, 1994).

Efectos sobre la Organización

Johanson (1987), un economista de los negocios sueco, ha desarrollado una lista de indicadores para calcular los costes económicos de las bajas por enfermedad repetitivas y de larga duración. Ha desarrollado métodos para distinguir diferentes tipos de costes para la compañía y calcular sus enormes sumas. También ha logrado demostrar que es menos costoso para una empresa ofrecer a estos empleados una rehabilitación profesional cara y reorganizar las condiciones de trabajo, que tratar con estos empleados de la manera en que Eva lo fue. Prolongados conflictos de esta índole disparan otras dinámicas negativas, que empeoran las condiciones psicológicas de trabajo.

Por cuanto el concepto de Mobbing es nuevo, todavía no están disponibles resultados de investigaciones sobre tales efectos. Hipotéticamente se pueden avanzar estas consecuencias en términos de costos de producción más elevados, mayores rotaciones del personal, empeoramiento de la motivación laboral, y así por el estilo.

Efectos sobre la víctima

El coste para la víctima es altamente destructivo. Una pregunta obvia es por qué la víctima no abandona la organización a tiempo; la respuesta es contundente: la mayoría de las

those who have developed PTSD (post-traumatic stress disorder) because of mobbing are rarely younger than 40 years of age (Leymann, 1995c; Leymann & Gustafsson, this issue). The risk that the victim's occupational position will stagnate or even worsen is elevated (this is well demonstrated in the study of Knorz & Zapf, 1996). Expulsion from employment may easily turn into a situation in which the individual in question is unable to find any job at all, which means that he or she is essentially expelled from the labour market (e.g. Grund, 1995). Seen from these perspectives, further negative effects will most likely be detected in future research.

EPIDEMIOLOGICAL FINDINGS

Thus far, the most extensive research project on mobbing has been carried out in Sweden. As results of this study have not been published in English until now, I will very shortly describe the study and present some of the important findings. A sample of about 2400 employees, representing the entire Swedish working population, were interviewed (Leymann, 1992a, 1992c, 1992d).

Frecuencias

The epidemiological statistics revealed that 3.5% (+/- 0.7%; $p < 0.5$) of the collective fit into the definition of mobbing as stated previously. This prevalence means that 154,000 of the working population of 4.4 million male and female employees were subjected to mobbing. An epidemiological calculation based on this study revealed an incidence rate of 120,000 individuals as "newcomers" per year. Presuming a mean duration of 30 years in the labour market, the individual risk of being subjected to mobbing is 25%, i.e. one out of every four employees entering the labour market will risk being subjected to at least one period of mobbing of at least half a year duration during his or her working career.

víctimas de estas agresiones es mayor de 40 años, con mercedas posibilidades, de toda índole, de resituarse laboralmente. Ello es causa de otro hecho: básicamente que aquellos que han desarrollado SEPT (Síndrome de Estrés Postraumático) a causa del psicoterror, raramente son menores de 40 años (Leymann, 1995c; Leymann & Gustafsson, 1996). El riesgo de que la posición profesional de la víctima se anquilese o incluso empeore es elevado (esto se demuestra claramente en el estudio de Knorz & Zapf, 1996). La exclusión del empleo puede tornarse fácilmente en una situación en la que el individuo aterrorizado es incapaz de encontrar ningún otro tipo de empleo, lo que significa sustancialmente que ha sido excluido del mercado laboral (e. g. Grund, 1995). Visto desde esta perspectiva, otros efectos negativos adicionales podrían ser detectados en investigaciones futuras.

DATOS EPIDEMIOLOGICOS

Hasta el momento el proyecto más exhaustivo de investigación sobre el Mobbing ha sido llevado a cabo en Suecia. Dado que los resultados de esta investigación no han sido publicados hasta el momento en inglés, presentaré brevemente el estudio y algunos de sus resultados más importantes. Fue entrevistada una muestra de 3.400 casos, representativos de toda la población laboral sueca (Leymann, 1992a, 1992c, 1992d).

Frecuencias

Un 3,5% (+/- 0.7% ; $p < 0.5$) de la población laboral entra dentro de la definición dada de Acoso. Esta incidencia significa que 154.000 trabajadores, de una población de 4,4 millones de trabajadores de ambos sexos estaban sufriendo Mobbing. Un cálculo epidemiológico basado en este estudio reveló una cifra de incidencia de 120.000 nuevos casos "de refresco" cada año. Teniendo en cuenta una vida laboral de unos 30 años, 1 de cada 4 trabajadores que se incorpora al mercado laboral corre el riesgo de sufrir el proceso en cuestión en algún momento de su vida laboral, durante seis meses al menos.

Gender

Men (45%) and women (55%) are subjected in roughly equal proportions, the difference not being significant. As to the question "who is mobbing whom?", the study shows that 76% of the subjected men got mobbed by other men, whereas only 3% were attacked by women; 21% of the men were subjected by both sexes. On the other hand, 40% of the subjected women were mobbed by other women, 30% were attacked by men, and another 30% by both. This should not be interpreted according to gender. The explanation as to why men mainly get mobbed by other men and women by other women should be interpreted as a structural consequence of work life, at least in Sweden, which is still divided: men mostly work together with men and women with women. Of interest is, of course, the fact that there is quite a difference in the proportion of mobbing between the sexes. Even results of other studies confirm this tendency. It could be reasoned that men do attack women in a smaller proportion, but that the males who mobbed women are those women's superiors (both men and women more often still have a male as their superior).

Age

The observed differences are not significant. The age groups 21-30 years and 31-40 years are over-represented, compared to the three groups 41-50, 51-60, and more than 60. Niedl (1995) found other proportions in an Austrian collective.

The Number of Mobbers

About one-third of the victims were attacked by only one other person. Slightly more than 40% were subjected to attacks by two to four persons. That a whole work team should harass a single person is very rare. Future research should focus on those persons who are very well aware of the ongoing mobbing but who choose not to intervene. These persons may be seen as those who hypothetically could stop the

Género

Hombres (45%) y mujeres (55%), lo sufren prácticamente en la misma proporción, la diferencia no es significativa. En relación con la cuestión "¿Quién acosa a quién?". El estudio arroja que un 76% de los hombres acosados, lo son por otros hombres, mientras que solamente el 3% lo son por mujeres; el 21% de los hombres son acosados por ambos sexos. En el otro grupo, el 40% de las mujeres acosadas, lo son por otras mujeres, el 30% por hombres; y el restante 30% por ambos grupos. Esto no debe ser interpretado como relacionado con el género. La explicación de por qué los hombres son hostigados mayormente por otros hombres, y las mujeres por mujeres, debe ser interpretada como una consecuencia estructural de la vida laboral; al menos en Suecia, que todavía se encuentra dividida a este respecto: los hombres trabajan frecuentemente junto con hombres y las mujeres con mujeres. Es por supuesto de interés el hecho de que hay una amplia diferencia en la proporción de acoso entre ambos sexos. También los resultados de otros estudios confirman esta tendencia. Podría razonarse que los hombres atacan a las mujeres en menor proporción; sin embargo, los hombres que atacan mujeres son sus jefes (tanto hombres como mujeres, con mayor frecuencia aún, tienen a un hombre por jefe).

Edad

Las diferencias observadas no son significativas. Los grupos de edad de 21 a 30, y de 31 a 40 años, están sobrerrepresentados, con respecto a los otros tres grupos: 41-50, 51-60 y más de 60. Niedl (1995) encuentra otras proporciones en un colectivo australiano.

Número de agresores

Cerca de la mitad de las víctimas fueron hostigadas por una única persona. Algo más del 40%, lo fueron entre 2 y 4 personas. El que un equipo de trabajo, al completo, ataque a una sola persona es muy raro. Futuras investigaciones deberían analizar aquellas personas, que siendo perfectamente conscientes de la dinámica de psicoterror en curso, prefieren no intervenir. Estas personas podrían ser contempladas como las que hipotéticamente podrían detener el

process. The results of the Swedish study shows that there may be quite a number of "bystanders".

Occupations

Even here, the results are not significant due to the fact that the number of 2400 was still not large enough for studies of subgroups. Nevertheless, tendencies show that some branches may be over-represented (in the following, the proportion of the entire workforce in a given branch is shown in brackets): 14.1% (6.5%) of the subjected persons in the study work in schools, universities, and other educational settings. A study of patients in the Swedish so-called "mobbing clinic" (Leymann, 1995c) shows an over-proportion of patients who worked in schools, universities, hospitals, child care centres, and religious organizations. About three-quarters of the patients at this hospital were women. Also these findings should not be interpreted genderwise. The explanation may be that just these work places have larger shortcomings regarding organization, work task content, and management. The reason for this, in its turn, may be organizational difficulties as these work places are controlled by more than one hierarchy, e.g. by politically chosen groups and so on. So far, this has not been studied in detail. The overproportion of women in the patient group may be caused by the fact that these work places employ women in a larger proportion than men.

Long-term Effects

A greater proportion of these subjected employees (the study points roughly towards 10-20%) seem to contract serious illnesses or commit suicide. Leyman (1987) points out that about every sixth to 15th officially noted suicide in the Swedish statistics (in all about 1800 every year) may be caused by this kind of workplace problem.

Early International Comparisons

Direct comparisons can not, so far, be done as studies from different countries

proceso. Los resultados del estudio sueco indican que podría haber un amplio número de "mirones o pasotas".

Ocupaciones

Incluso en este punto, los resultados no son significativos debido a que el tamaño de la muestra (2.400 casos) no es suficiente para sacar conclusiones por subgrupos. Sin embargo las tendencias muestran que ciertas ramas podrían estar sobrerrepresentadas (en lo que sigue, la proporción poblacional de cada sector se indica entre paréntesis): Un 14,1% (Cuando la proporción de la población es del 6,5%) de los agredidos pertenece a Universidades y otros contextos educativos. Un estudio de pacientes de la así llamada "Clínica del Mobbing" sueca, muestra una sobrerrepresentación de pacientes provenientes de universidades, hospitales, guarderías, y organizaciones religiosas. Cerca de tres cuartas partes de estos pacientes eran mujeres. Otra vez estos hallazgos no deben ser interpretados como escorados hacia el género femenino. La explicación puede estar precisamente en que estos entornos de trabajo tienen más complicaciones en relación a aspectos organizativos, contenido de las tareas, y gestión. A su vez, la razón para ello estriba en que estas instituciones tienen en común dificultades organizativas en tanto están controladas por más de una jerarquía, e.g. por grupos políticamente elegidos, además de los técnicos. Hasta el momento esto no ha sido suficientemente estudiado en detalle. La representación de mujeres en el grupo de pacientes de la clínica puede ser la consecuencia de que este tipo de instituciones emplea preferentemente a mujeres.

Efectos a largo plazo

Una gran proporción, entre un 10% y un 20% de los así agredidos, llega a contraer graves enfermedades o cometer suicidio. Leymann (1987) estima que entre un 5% y un 16% (entre 1 de cada 6, y 1 de cada 15) del total de suicidios anuales registrados en Suecia, lo son por esta causa (en total, unos 1.800 anuales).

Primeras Comparaciones internacionales

Por el momento no son posibles

are still so few. Nevertheless, a number of studies carried out at different kinds of workplace show minor differences in regard to countries and branches (Leymann, 1992e, 1992f; Leymann & Lindroth, 1993; Niedl, 1995; Faanen & Vartia, 1991). In Sweden, companies within the private sector show a slightly lower mobbing frequency compared with public service organizations where the frequency is higher. In Finland and Austria, the general frequency was higher than in Sweden. Studies pertaining to the prevalence of mobbing at Norwegian workplaces are impossible to compare due to the fact that quite a different study method was used.

comparaciones directas Los estudios provenientes de otros países son todavía muy escasos. Las disponibles no revelan grandes diferencias en relación a países y sectores (Leymann, 1992e, 1992f; Leymann & Lindroth, 1993; Niedl, 1995; Faanen & Vartia, 1991). En Suecia, las organizaciones del sector privado presentan una proporción ligeramente menor de casos que el sector público. Los datos epidemiológicos de Finlandia y Austria arrojan frecuencias aún mayores que en Suecia. Los estudios noruegos son imposibles de comparar con los nuestros por sus grandes diferencias metodológicas.

WHY DOES MOBBING TAKE PLACE

The question is, then, why mobbing processes develop in the first place. Widely spread prejudices maintain that the problem arises once an employee with character difficulties enters the workforce. The research thus far has not been able in any way to validate this hypothesis, neither with respect to mobbed employees at workplaces, nor mobbed children at schools (see the literature mentioned earlier in this article). What then does research, so far, show as its probable causes?

The Work Organization as a Factor

Analyses of approximately 800 case studies show an almost stereotypic pattern (Becker, 1995; Kihle, 1990; Leymann, 1992b; Niedl, 1995). In all these cases, extremely poorly organised production and/or working methods and an almost helpless or uninterested management were found. This is not surprising keeping in mind the mostly poor organizational conditions that Leymann (1992b, 1995c) found for mobbed employees from hospitals, schools, and religious organizations, which were over-represented in these studies.

Let us take the work organization at a hospital as observed in some of these cases as an example. Quite a few nurses

¿POR QUÉ OCURE EL ACOSO LABORAL?

La gran cuestión es, en definitiva, qué produce el psicoterror en primera instancia. La más vulgar y frecuente de las hipótesis establece que se da siempre que una persona con problemas de carácter entra en el mundo laboral. La investigación científica no ha sido capaz de validar de ninguna manera esta hipótesis, ni entre los agredidos en el mundo laboral, ni entre los niños escolarizados (véase la literatura aludida al principio de este artículo). ¿qué causas probables, entonces, apunta la investigación disponible?.

La Organización del Trabajo como un factor

Un estudio de unos 800 casos encuentra un patrón casi prototípico: (Becker, 1995; Kihle, 1990; Leymann, 1992b; Niedl, 1995). En todos ellos se encuentra una organización de la producción y/o de los métodos de trabajo extremadamente improvisadora, y en casi todos un personal responsable impotente (sin, o con ambiguas atribuciones para intervenir), o negligentemente despreocupado. Ello no debe sorprender, teniendo en cuenta la predominancia de pobres condiciones organizativas de trabajo que Leymann (1992b, 1995c) encuentra entre los empleados acosados en hospitales, escuelas, y organizaciones religiosas, que están sobrerrepresentadas en este estudio.

Permítasenos poner como ejemplo

whom we interviewed did not really know who their boss was. A hospital has at least two parallel hierarchies: one represented by doctors responsible for diagnosing and determining treatments, and one represented by a hierarchy of nurses responsible for carrying out the treatment. Both hierarchies have their management that gives orders and supplies bosses for the nurse, both kinds of boss have the authority to tell her what to do or what not to do. Commonly extensive workloads arise either because of a shortage in the workforce or due to poor work organization on a daily basis. Often, the unofficial institution of spontaneous leadership (marked as dangerous in the literature on management and organization) is a necessity to get things accomplished at all. This results in a situation where a nurse can occasionally take over the command within a group of nurses without having the authority to do so in order to accomplish the work. Clear-cut rules for this unofficial procedure, or knowledge of whether or not fellow colleagues will accept this, do not exist. All of these are in fact high-risk situations and can very easily result in conflicts. When this happens, whether the conflict will be prolonged or easily settled depends very often on the existing type of group dynamics and not on (as it should be) whether management has the training and motivation to solve conflicts. Especially in a working world where almost only women are employed, conflicts tend to become harsher as women are more dependent on social, supportive group dynamics (Bjorkqvist, Osterman, & Hjelt-Biick, 1994).

Poor Conflict Management as a Second Source

The situation gets far more dangerous if the manager of one of these hierarchies wants to be part of the social setting. If the supervisor, instead of sorting out the problem, is actively taking part, group dynamically, in the harassment, he or she also has to choose sides. As we have seen in very many cases, this stirs up

ilustrativo la organización de un hospital tal como se ha observado en algunos de estos casos. Muy pocas de las enfermeras entrevistadas conocían realmente quién era su inmediato superior. Un hospital tiene al menos dos jerarquías paralelas: una representada por el grupo médico responsable del diagnóstico y la determinación de los tratamientos, y otra representada por una jerarquía de enfermeras encargadas de su aplicación. Ambas jerarquías tienen su sistema de gestión que emite órdenes y aporta jefes a las enfermeras, ambos tipos de mandos tienen la autoridad para ordenar qué hacer o no hacer. Con frecuencia diariamente surgen sobrecargas de trabajo, tanto debidas a falta de personal, como a mala organización. A menudo, la Institucionalización de liderazgos informales, espontáneos (considerados negativos por la literatura organizacional y de gestión) es necesaria para que las tareas colectivas se realicen de alguna manera. Ello arrastra situaciones en las que una enfermera puede asumir ocasionalmente el mando dentro de un grupo, sin tener la autoridad oficial para ello, para que el trabajo se lleve a cabo. No existen reglas para estos procedimientos oficiosos, ni el reconocimiento de hasta dónde las compañeras deben aceptarlos. Todo ello dibuja, de hecho, situaciones de alto riesgo que conducen fácilmente al conflicto. Cuando éste ocurre, depende de la dinámica propia del grupo, el que el conflicto se prolongue o se solucione fácilmente; y no depende (cómo debería ser) de hasta dónde los gestores están entrenados y motivados para resolver conflictos. Especialmente en los contextos laborales donde casi exclusivamente se emplean mujeres, los conflictos laborales tienden a ser más escabrosos, dado que las mujeres tienden a ser más dependientes del soporte social de la dinámica grupal (Bjorkqvist, Osterman, & Hjelt-Biick, 1994).

Deficiente gestión del conflicto como segunda causa

El conflicto se agrava cuando la dirección de una de estas jerarquías decide ser parte de la situación social. Si el supervisor, en lugar de aclarar el problema, toma parte activa en la dinámica grupal, en el acoso, el o ella tienen que posicionarse. Como hemos podido observar en muchos

the situation and makes it worse (Leymann, 1992b). In addition to this management reaction, it has been found to a high degree that when a manager simply neglects the "quarrel", the conflict is thereby given time to deepen and escalate. Poor managerial performance thus entails either (1) getting involved in the group dynamics on an equal basis and thereby heating it up further (which we have seen more often with female managers) or (2) denying that a conflict exists (which we have seen more often with male managers). Both types of behaviour are quite dangerous and are, together with poor work organization, the main causes for the development of a mobbing process at the workplace (Adams, 1992; Kihle, 1990).

Again, it must be underlined that research concerning causes of mobbing behaviour is so far still in its infancy, and in particular the difference in behaviour between male and female management is still poorly understood. Research in this area has been carried out in Finland, demonstrating that women choose mobbing activities that affect the victim more indirectly (gossip, slander, activating other individuals to carry out mobbing activities, etc.). Bjorkqvist, Lagerspetz, and Kaukianinen (1992) state that female aggressiveness has been widely overlooked in earlier research as variables in data collecting were oriented mainly towards male standards. According to this, Bjorkqvist et al. argue that this might be the reason behind the false impression that women score milder on questionnaires measuring aggressiveness. Even here, future research will eventually focus on more causes in detail.

What About the Personality of the Victim?

As mentioned earlier, research so far has not revealed any importance of personality traits either with respect to adults at workplaces or children at school. We regard statements about character

casos, ello recrudece la situación (Leymann, 1992b). Adicionalmente a la reacción de la dirección, se ha encontrado casi siempre que cuando un directivo simplemente ignora negligentemente "la desavenencia", el conflicto toma alas para empeorar y escalonarse. La intervención de la dirección es deficiente cuando: (1) se ve envuelta en la dinámica del grupo sobre una base de igualdad y por lo tanto calentando más la situación (lo que hemos podido ver con más frecuencia con mujeres directivas) o (2) negando que existe conflicto (lo que hemos observado con más frecuencia con hombres directivos). Ambos tipos de conductas son intrínsecamente peligrosos, y son, conjuntamente con la pobre organización del trabajo, las causas principales del desarrollo de un proceso de psicoterror laboral (Adams, 1992; Kihle, 1990).

De nuevo, debe subrayarse que la investigación sobre Mobbing, a propósito de sus causas, está en mantillas, y en particular las diferencias entre hombres y mujeres directivos están todavía insuficientemente explicadas. La investigación en este terreno ha sido llevada a cabo en Finlandia, en la que se demuestra que las mujeres escogen actividades de acoso que afectan a la víctima más indirectamente (Chismorreos, difamaciones, incitación a otros para que concurren en el acoso, mentiras, escenificaciones, etc.). Bjorkqvist, Lagerspetz, y Kaukianinen (1992) afirman que la agresividad femenina ha sido olímpicamente ignorada en las investigaciones tradicionales en tanto que las variables en la recogida de datos han estado orientadas hacia los estándares masculinos. En concordancia con ello, Bjorkqvist et al. argumentan que esta podría ser la razón de la falsa impresión de que las mujeres puntúan alrededor de la media en las escalas de agresividad. También aquí, futuras investigaciones deberán centrarse en el detalle de las causas.

Personalidad de la víctima

Ya se ha comentado más arriba que la investigación no encuentra diferencias significativas, ni en adultos en el trabajo, ni en el caso análogo infantil. Valoramos las afirmaciones acerca de problemas de carácter de personas concretas como un falso aserto,

problems of single individuals by logic, as a false statement. It must not be forgotten, that the workplace should not be confused with other situations in life. A workplace is always regulated by behavioural rules. One of these rules deals with effective co-operation, controlled by the supervisor. Conflicts can always arise, but must, according to these behavioural rules, be settled. One of the supervisor's obligations is to manage this kind of situation. By neglecting this obligation (and supervisors as well as top management often do so as a consequence of shortcomings in conflict management), a supervisor promotes the escalation of the conflict in the direction of a mobbing process. Mobbing, in its early stages, is most often a sign that a conflict around the organization of work tasks has taken on a private touch. When a conflict is "privatised" or, in other words, if the power behind its further development begins to become grounded in a deeper dislike between two individuals, then the conflict concerning work tasks has become a situation that an employer has the obligation to stop. Once a conflict has reached this stage in its escalation, it is meaningless to blame someone's "personality" for it-even if (which is quite unlikely) future research should reveal personality as a source of conflicts of this kind. If a conflict has developed into a mobbing process, the responsibility lies in the first instance with the management, either due to deficient conflict management in the single situation, or due to a lack of organizational policies about handling conflict situations (Leymann, 1993b).

A further argument against the view to look at an individual's personality as a cause of mobbing processes is that when a post-traumatic stress syndrome develops, the individual can develop major personality changes as a symptom of a major mental disorder due to the mobbing process. As the symptoms of this changed personality are quite typical and distinct, it is understandable, but still false, that even psychiatrists lacking modern knowledge about PTSD as a typical victim disorder misunderstand these symptoms as being what the individual brought into the

por lógica. El mundo del trabajo no se rige por las mismas reglas que la vida cotidiana. En él hay una interdependencia intrínseca, que exige la cooperación efectiva. Un puesto de trabajo está siempre regulado por reglas conductuales. Una de estas reglas trata de la cooperación efectiva, controlada por los supervisores. Los conflictos pueden surgir en cualquier momento; pero, de acuerdo con tales reglas, debe buscársele la solución. Una de las obligaciones de los supervisores es la de gestionar este tipo de situaciones. Ignorando negligentemente esta obligación (y los supervisores, a la vez que la alta dirección, con frecuencia lo hacen como consecuencia de sus limitaciones para la gestión de conflictos), un supervisor promueve el escalamiento del conflicto en la dirección de un proceso de psicoterror. El Mobbing en sus etapas iniciales es más un síntoma que un conflicto acerca de que la organización de las tareas ha tomado un tinte privado. Cuando un conflicto se "privatiza" o, en otras palabras, si el poder que conducirá a su futuro crecimiento, empieza a soterrarse en un enfrentamiento cada vez más profundo entre dos individuos, entonces el conflicto relativo a la organización de las tareas ha degenerado en una situación que un empleador tiene la obligación de detener. Una vez que el conflicto ha alcanzado tal estadio en su escalamiento, no tiene sentido bramar por ello sobre la personalidad de alguien –incluso si (lo que es completamente improbable) futuras investigaciones podrían relacionar la personalidad como causa de este tipo de conflictos. Si un conflicto ha degenerado en un proceso de acoso, la responsabilidad recae, en primera instancia, en la dirección, tanto si es debido a deficiencias en la gestión del conflicto en una situación concreta, como si se debe a una falta de políticas organizacionales acerca de la gestión de situaciones conflictivas (Leymann, 1993b).

Un argumento adicional en contra de buscar las causas en la personalidad de un individuo es que al propiciarse un síndrome de estrés post-traumático, el individuo puede desarrollar importantes cambios de personalidad como síntoma de desórdenes mentales mayores, debido precisamente al proceso de acoso. Dado que los síntomas de este cambio de personalidad son muy típicos y

company in the first place (Leymann & Gustafsson, this issue).

MEASURES

There are a number of measures, which have been shown to be effective in these situations on a practical level, although at present there are not yet any research results available confirming these scientifically. Nevertheless, practical experiences in Sweden are numerous. Due to the fact that the National Board of Occupational Safety and Health (NBOSH) in Stockholm has distributed pedagogical material since 1989 (video, overhead, manual, books, etc. ; a German translation is Leymann, 1995a and 1995b), about 300 Swedish companies have used it, according to information from NBOSH in November 1995. In fact, the educational video and further material has been a bestseller since 1989. I have myself used this material in about 100 companies. The following information is based on these practical experiences and other verbal information from the educational staff (see also Leymann, 1993a).

When it comes to selecting a measure, it is essential to know that this must be carried out according to what phase in the mobbing process is present. There are different measures available directed toward preventing its development, stopping it, or rehabilitating a subjected individual.

Precautions

It should be in the employer's interest to establish a policy in preventing conflicts from escalating into dangerous states. It seems to be nearly sufficient if the employer states that dangerous escalation of conflicts are not in the organisation's interest and that top management considers prevention *by supervisors and managers* as a rule. Education of management at all levels in the art of conflict management, and training in using the policy of the company appropriately is one preventive measure.

distintos, es comprensible, pero no por ello menos falso, que incluso los psiquiatras sin formación actualizada acerca del SEPT como un síndrome típico de las víctimas, malinterpretan estos síntomas como lo que el individuo trajo a la empresa en cuanto desencadenante del conflicto (Leymann & Gustafsson, 1996).

MEDIDAS

Hay un abanico de medidas que a un nivel práctico, han demostrado ser efectivas en estas situaciones; aunque en el ámbito científico todavía no hay investigaciones disponibles que lo demuestren. Sin embargo, la experiencia práctica en Suecia es abundante. Debido al hecho de que el Comité Nacional de Seguridad y Salud Laboral de (NBOSH) de Estocolmo, viene distribuyendo material pedagógico desde 1989 (vídeos, Murales, Manuales, libros, etc.; una traducción alemana se encuentra en Leymann, 1995a y 1995b), cerca de unas 300 empresas suecas lo han usado, según información del NBOSH de noviembre de 1996. De hecho, el video educativo y otros materiales han resultado un "bestseller" desde 1989. Yo mismo he usado este material en cerca de un centenar de empresas. La información que sigue está basada en estas experiencias prácticas y otras informaciones verbales de personal educativo (véase también Leymann, 1993a).

Cuando se trata de seleccionar una medida, es esencial tener claro en qué fase del proceso de acoso nos encontremos. Hay diferentes medidas disponibles para prevenir su desarrollo, detenerlo, o rehabilitar al acosado.

Precauciones

Debería ser de interés central para un empleador el establecer una política preventiva para que los conflictos no degeneren en situaciones peligrosas. Parece ser casi suficiente el que el empleador establezca que el escalamiento peligroso de conflictos no es conveniente a la empresa, y que la alta dirección considere como regla la prevención por *supervisores y directivos*. La educación de los directivos de todos los niveles en el arte de la gestión del conflicto, y

In addition, policy rules about how to act if a conflict has reached a state where conflict management becomes very demanding should exist.

Early Management Interventions

In order to intervene early, a supervisor must be capable of reading the first signs of a developing mobbing process. Top management should also appoint one or more individuals in the organization to whom employees in danger can turn to for advice. For these officials, management has to delegate authority in order to allow them to become active in the single case. Case studies thus far (Leymann, 1992b) show very clearly that inactivity at these levels also involves the supervisor being very insecure in his or her organizational role in such a conflict. A company policy should also give clear information pertaining to this. One way of early prevention and intervention is to straighten out organizational matters in the company and shape organizational order and ethics in behaviour (see the pedagogical material from the National Board of Occupational Safety and Health in Stockholm, 1989 and its German translation, Leymann, 1995a, 1995b).

Vocational Rehabilitation

As a mobbing process develops, it should be the obligation of supervisors and managers to protect the individual in danger. Stigmatisation of the individual must be prevented, and he or she must be able to keep up his or her previous reputation and abilities. Should the person be urged to take sick leave, vocational rehabilitation should be offered. Present research in Sweden and Germany will reveal effective methods at a later date. However, letting an unhappy person go through a mobbing process and thereafter just dumping him or her should be classified as a major management failure.

Law

Three Scandinavian countries recognize the employee's right to remain

el entrenamiento en el uso apropiado de la política de la compañía, es una medida de naturaleza preventiva. Adicionalmente deben existir reglas de cómo evitar que los inevitables conflictos pasen a mayores.

Intervenciones tempranas de la dirección

En orden a intervenir a tiempo, un buen directivo debe ser capaz de leer los primeros síntomas de un proceso de Mobbing en curso. La alta dirección debe nombrar uno o más individuos en la organización a los cuales puedan dirigirse los empleados en peligro. La dirección tiene que delegar autoridad en estos cargos para que puedan tomar iniciativas en casos concretos. Los estudios de casos hasta el momento (Leymann, 1992b) demuestran muy claramente que la incapacidad a estos niveles lleva a los supervisores a sentirse inseguros en su rol funcional en tales conflictos. La política de la compañía debe también dar información clara relativa al tema. Una manera de prevención e intervención tempranas es abordar con decisión los asuntos organizativos de la compañía, dar forma al orden organizacional e introducir la ética en el comportamiento diario (Véase el material pedagógico del NBOSH, 1989 y su traducción alemana, Leymann, 1995a, 1995b).

Rehabilitación profesional

Conforme un proceso de acoso se desarrolla es la obligación de la dirección proteger al individuo en peligro. Se debe prevenir su estigmatización y que sea capaz de recuperar su reputación y habilidades previas. Se le debe sugerir que tome baja por enfermedad, y ofrecer la posibilidad de reintegración profesional. La investigación actual en Suecia y Alemania aportará métodos efectivos en fechas futuras. Por el contrario, permitir la desgracia de una persona a través de un proceso de acosos, y por ello, desprenderse de ella, deberá ser considerado, por lo menos, como un fracaso de gestión mayúsculo.

Legislación

La legislación escandinava reconoce el derecho de los trabajadores a mantenerse física y mentalmente sanos en su trabajo

physically *and mentally* healthy at work (Sweden, Finland, and Norway). The Swedish National Board of Occupational Safety and Health has, on top of this legislation, submitted three ordinances in order to enforce this act, one of them especially regarding mobbing. One ordinance enforces the employer to internal control of the work environment on a regular basis in order to be able to take measures at an early stage (AFS, 1992). Another ordinance enforces direct interventions as mobbing occurs at the workplace (AFS, 1993). A third ordinance in this area enforces the employer's responsibility for vocational rehabilitation once an employee has been on sick leave very often during one year or has been on sick leave for at least one month (AFS, 1994).

RESEARCH AROUND THE WORLD

This article gave an overview of the concept of mobbing, reported some epidemiological findings, and summarised various measures against mobbing. Following the publication of a first research paper (Leymann & Gustavsson, 1984) and a first book (Leymann, 1986), the concept of mobbing has been picked up in a number of different countries for further scientific development. Research so far has been carried out in Norway (Einarsen & Raknes, 1991; Kihle, 1990; Matthiesen, Raknes, & Rokkum, 1989), Finland (Bjorkqvist et al., 1994; Paananen & Vartia, 1991), Germany (Becker, 1993; Halama, 1995; Knorz & Zapf, 1996; Zapf et al., this issue), Austria (Niedl, 1995), Hungary (Kaucsek & Simon, 1995), and Australia (McCarthy, Sheehan, & Kearns, 1995; Toohey, 1991). Mobbing research is also about to start in the Netherlands, the UK, France, and Italy. Although some progress can be reported in this issue, it is clear that there are more open questions than empirically founded answers. It is my hope that this issue will further stimulate research in this area and make scientists and practitioners aware of the harm and suffering caused by mobbing at work.

(Suecia, Finlandia y Noruega). El Comité Sueco de Seguridad y salud Laboral ha elevado al mayor rango legislativo tres normas en orden a plasmar tal principio, una de las cuales está especialmente diseñada contra el Mobbing. Una de estas normas obliga al empleador al control interno de las condiciones de trabajo de un modo regular, con el fin de tomar medidas en estadios tempranos (AFS, 1992). Otra norma obliga a intervenciones directas cuando el Mobbing ocurre (AFS, 1993). La tercera norma define la responsabilidad del empleador en la rehabilitación profesional siempre que un empleado haya estado de bajas cortas con frecuencia durante un año, o durante un mes seguido (AFS, 1994).

LA INVESTIGACIÓN EN EL RESTO DEL MUNDO

Este artículo presenta una revisión del concepto de Psicoterror, describe algunos hallazgos epidemiológicos, y resume varias medidas contra el Mobbing. Como consecuencia de la publicación de un primer documento de investigación (Leymann & Gustavsson, 1984) y un primer libro (Leymann, 1986), el concepto de Mobbing ha sido asumido en varios países para proseguir la investigación científica. Hasta el momento se han publicado investigaciones de este tipo en Noruega, (Einarsen & Raknes, 1991; Kihle, 1990; Matthiesen, Raknes, & Rokkum, 1989), Finlandia (Bjorkqvist et al., 1994; Paananen & Vartia, 1991), Alemania (Becker, 1993; Halama, 1995; Knorz & Zapf, 1996; Zapf et al., 1996), Austria (Niedl, 1995), Hungría (Kaucsek & Simon, 1995), y Australia (McCarthy, Sheehan, & Kearns, 1995; Toohey, 1991). La investigación sobre Mobbing también está empezando en Holanda, Reino Unido, e Italia. Aunque algunos progresos se describen en este monográfico, está claro que quedan más cuestiones abiertas que respuestas empíricamente documentadas. Mi esperanza es que el monográfico que encabeza este artículo estimulará la investigación de este síndrome y hará que investigadores y profesionales sean conscientes del daño y sufrimiento causado por el Psicoterror en el trabajo.

ACKNOWLEDGEMENTS

I would like to thank Dr S. Baxter for her help with the translation and Dr J. Knispel for his research language advice (Research Language Advice, 22303 Hamburg, Miihlenkamp 8D).

AGRADECIMIENTOS

Deseo agradecer al Dr. S. Baxter su ayuda en la traducción al inglés, y al Dr. J. Knispel por su asesoramiento sobre la terminología metodológica (Research Language Advice, 22303 Hamburg, Miihlenkamp 8D).

REFERENCES/BIBLIOGRAFIA³

- Adams, A. (1992). *Bullying at work*. London: Virago Press.
- Arbetarskyddsstyrelsens Forfattnings Samling. (1992). *Internkontroll av arbetsmiljon* [**Internal control of work environment**] (Vol. 6). Stockholm: Arbetarskydds-styrelsen.
- Arbetarskyddsstyrelsens Forfattnings Samling. (1993). *Kriinkande siirbehandling i arbetslivet* [**Victimization at work**] (Vol. 17). Stockholm: Arbetarskyddsstyrelsen.
- Arbetarskyddsstyrelsens Forfattnings Samling. (1994). *Arbetsanpassning och rehabilitering* [**Work assignment and vocational training**] (Vol. 1). Stockholm: Arbetarskyddsstyrelsen.
- Becker, M. (1993). Mobbing-ein neues Syndrom [**Mobbing-a new syndrome**]. *Spektrum der Psychiatrie und Nervenheilkunde*, 22, 108-110.
- Becker, M. (1995). Ruckwege zum SelbstbewuBtsein-Ein Beispiel fur die Behandlung in der Mobbingklinik [**Ways back to self-confidence-an example for the treatment in the mobbing clinic**]. In H. Leymann (Ed.), *Der neue Mobbing Bericht. Erfahrungen und Initiativen-Auswege und Hilfsangebote* (pp. 124-144). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Bjorkqvist, K., Lagerspetz, K.M.J., & Kaukianinen, A. (1992). Do girls manipulate and boys fight? Developmental trends in regard to direct and indirect aggression. *Aggressive Behavior*, 18,117-127.
- Bjorkqvist, K., bsterman, K., & Hjelt-Back, M. (1994). Aggression among university employees. *Aggressive Behavior*, 20,173-184.
- Brodsky, C.M. (1976). *The harassed worker*. Toronto: Lexington Books; DC Heath and Company.
- Einarsen, S., & Raknes, B.I. (1991). *Mobbing i arbeidslivet. En undersokelse avforekomst ol helsemessige av mobbing po norske arbeidsplasser* [**Mobbing in worklife: A study on prevalence and health effects of mobbing in Norwegian workplaces**]. Bergen: Forsknings-senter for arbeidsmiljo (FAHS).
- Grund, U. (1955). Wenn die hemmschwellen sinken. Die Aufgabe der Gewerkschaft: Aufklarung und Pravention [**When the threshold of scruples shrink: The task of the trade unions: Information and prevention**]. In H. Leymann (Ed.), *Der neue Mobbing-Bericht. Erfahrungen und Initiativen, Aufwege und Hilfsangebote* (pp. 93-107). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Halama, P. (1995). *Psychosozialer Stress durch Mobbing und Giftstoffe an Arbeitsplatz*. [**Psychosocial stress through mobbing and toxic substances at work places**]. Unpublished manuscript. Hamburg.
- Heinemann, P. (1972). *Mobbing-Gruppvoald bland barn och vuxna* [**Mobbing-group violence by children and adults**]. Stockholm: Natur och Kultur.
- Johanson, U. (1987). *Utveckla det miinskliga kapitalet* [**Developing the human capital**]. Stockholm: SPF-Verlag.

³ Este artículo encabeza un número monográfico, al que se refieren algunas citas (de 1996). El índice del monográfico se incluye en una tabla final.

- Jones, E. (1984). ***Social stigma-The psychology of marked relationships***. New York: W.H. Freeman.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). ***Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life***. New York: Basic Books.
- Kaucsek, G., & Simon, P. (1995, April). *Psychoterror and risk-management in Hungary*. Paper presented at the Seventh European Congress of Work and Organizational Psychology, Gyor, Hungary.
- Kihle, S. (1990). *Helsefarlige ledere og medarbeidere [When management is a health risk for subordinates]*. Oslo: Hemmets bokforlag.
- Knorz, C., & Zapf, D. (1996). Mobbing-eine extreme Form sozialer Stressoren am Arbeitsplatz [Mobbing-an extreme type of social stressors at the work place]. *Zeitschrift fUr Arbeits- & Organisationspsychologie*, 40, 12-21.
- Lazarus, R.S. (1966). ***Psychological stress and the coping process***. New York: McGraw-Hill.
- Leyman, H. (1986). Vuxenmobbing-om psykiskt vAlld i arbetslivet [Mobbing-psychological violence at work places]. Lund: Studentlitteratur.
- Leymann, H. (1987). SjAlvmord till foljd av forhAllanden i arbetsmiljon [Suicide and conditions at the work place]. *Arbete, miinniska, miljo*, 3, 155-160.
- Leymann, H. (1990a). *Handbok for anvindning av LIPT -formuliiret for kartliiggning av risker for psykiskt void i arbetsmiljon [The LIPT questionnaire-a manual]*. Stockholm: Violen.
- Leymann, H. (1990b). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5, 119-126.
- Leymann, H. (1992a). *Vuxenmobbing po svenska arbetsplat-ser. En rikstiickande undersokning med 2.428 intervjuer [Mobbing at Swedish work p[laces]-a study of 2428 individuals: Frequencies]*. (Delrapport 1 om frekvenser.) Stockholm: Arbetarskyddsstyrelsen.
- Leymann, H. (1992b). *Frdn mobbing till utslagning i arbetslivet [From mobbing to expulsion in work life]*. Stockholm: Publica.
- Leymann, H. (1992c). *Manligt och kvinnligt vid vuxenmobbing. En rikstiickande undersokning med 2428 intervjuer [Gender and mobbing-a study of 2428 individuals]*. (Delrapport 2.) Stockholm: Arbetarskydd-sstyrelsen.
- Leymann, H. (1992d). *Psykiatriska hiilsoproblem i samband med vuxenmobbing. En rikstiickande undersokning med 2428 intervjuer [Psychiatric problems after mobbing-a study of 2428 individuals]*. (Delrapport 3.) Stockholm: Arbetarskyddsstyrelsen.
- Leymann, H. (1992e). *Oetisk kommunikation i partiarbetet [Unethical communication in political parties]*. Stockholm: Arbetarskyddsstyrelsen.
- Leymann, H. (1992f). *En svag grupps psykosociala arbetsvillkor i Sverige [The psychosocial work condition of a group of handicapped workers in Sweden]*. Stockholm: Arbetarskyddsstyrelsen.
- Leymann, H. (1993a). Marketing fur qualitizierde MaBnahmen zum Abbau von psychischem Terror am Arbeits-platz [Marketing of measurements against psychoterror at work places]. In H. GeiBler (Ed.), *Bildungsmar-кетинг. Band 4 Serie Betriebliche Bildung-Erfahrungen und Visionen*. Frankfurt a.M. : Peter Lang Verlag.
- Leymann, H. (1993b). Mobbing. Psychoterror am Arbeitsplatz und wie man sich dagegen wehren kann [Mobbing-psychoterror at work places]. Reinbek: Rowohlt Verlag.
- Leymann, H. (1993c). Atiologie und Hautigkeit von Mobbing am Arbeitsplatz--eine Obersicht uber die bisherige Forschung [Etiology and frequency of mobbing at work-a research review]. *Zeitschrift fur Persona[forschung*, 7, 271-283.
- Leymann, H. (1995a). *M obbing und Psychoterror an Arbeitsplatz [Mobbing and psychoterror at workp[aces]* (Videotape). Wien: Verlag des OGB.
- Leymann, H. (1995b). *Begleitmaterial[zum Mobbing-Video [Information material for the mobbing video]*. Wien: Verlag des OGB.

- Leymann, H. (1995c). *Hur sjuk blir man av kriinkande siirbehandling i arbetslivet? Viagnosstatistik over posttraumatisk stress belas-tning (PTSV) fron de forsta 64 patienterna hos Sveriges RehabCenter AB Violen* [**How ill does one become through mobbing at work?**]. Stockholm: Arbetarskyddsstyrelsen.
- Leymann, H., & Gustavsson, B. (1984). *Psykiskt void i arbetslivet. Tvd explorativa undersokningar* [**Psychological violence at work places. Two explorative studies**]. (Undersokningsrapport 42.) Stockholm: Arbetarskyddsstyrelsen.
- Leymann, H., & Lindroth, S. (1993). *Vuxenmobbing mot manliga forskollirare* [**Mobbing of male teachers at kindergartens**]. Stockholm: Arbetarskyddsstyrelsen.
- Leymann, H., & Tallgren, U. (1989). Undersokning av frekven-sen vuxenmobbing inom SSAB [**A study of mobbing frequencies at SSAB**]. *Arbete, miinniska, miljo*, 1, 11a-115.
- Lorenz, K. (1991). *Hier bin ich-wo bist Vu? Ethologie dergrauganzlHere* [**Here I am-where are you? The behaviour of geese**] (New edition). Munchen: Piper.
- Matthiesen, S.B., Raknes, B.I., & Rokkum, O. (1989). Mobbing pa arbeidsplassen [**Mobbing at work places**]. *Tidskrift for Norsk Psykologforening*, 26, 761-774.
- McCarthy, P., Sheehan, M., & Keams, D. (1995). **Managerial styles and their effects on employees health and well-being**. Brisbane: School of Organisational Behaviour and Human Resource Management, Griflith University.
- National Board of Occupational Safety and Health in Stockholm. (1989). *Mobbing och utslagning i arbetslivet* [**Mobbing and expulsion in working life**] [Video, manual, overhead transparencies, book, discussion material]. Stockholm: Author.
- Niedl, K. (1995). *Mobbing/bullying an Arbeitsplatz* [**Mobbing/bullying at the work place**]. Munchen: Rainer Hampp Verlag.
- Olweus, D. (1993). **Bullying at school: What we know and what we can do**. Oxford: Blackwell.
- Paanen, T., & Vartia, M. (1991). Mobbing at workplaces in state government (**in Finnish**). Helsinki: Finnish Work Environment Fund.
- Toohey, J. (1991). **Occupational stress: Managing a metaphor**. Sydney: Macquarie University.

INDICE DEL MONOGRAFICO

EUROPEAN JOURNAL OF WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY, 1996, 5(2), 165-184

161	D. Zapf & H. Leymann: Foreword.
165	H. Leymann; The Content and Development of Mobbing at Work.
185	S. Einarsen & A. Skogstad Bullying at Work: Epidemiological Findings in Public and Private Organizations.
203	M. Vartia The Sources of Bullying - Psychological Work Environment and Organizational Climate.
215	D. Zapf, C. Knorz & M. Kulla On the Relationship between Mobbing Factors, and Job Content, Social Work Environment, and Health Outcomes.
239	K. Niedl Mobbing and Well-being: Economic and Personnel Development Implications.
251	H. Leymann & A. Gustafsson Mobbing at Work and the Development of Post-traumatic Stress Disorders.
277	D. Groebtinghoff & M- Becker A Case Study of Mobbing and the Clinical Treatment of Mobbing Victims.
295	M. Resch & M. Schubinski: Mobbing – Prevention and Management in Organizations.