

Respuesta al acoso laboral. Programas y estrategias

LUIS ARAMBURU-ZABALA HIGUERA*

Resumen

Los programas de prevención y afrontamiento del acoso laboral tienen como objetivo el logro de un entorno libre de estrés para todos los empleados. En general, tienden a estar orientados hacia el futuro y son proactivos más que reactivos. Eso significa que su meta final es la creación de condiciones que permitan mejorar la calidad de vida a corto y largo plazo. En los últimos años se han elaborado una serie de directrices para que las organizaciones adopten este tipo de programas. Las directrices se han elaborado en base a análisis previos de la incidencia y prevalencia del *mobbing* en muchas empresas de diferentes países, y sobre la mejor manera de hacer frente a un fenómeno muy complejo y difícil de detectar. Las investigaciones sobre el tema permiten concluir que las organizaciones interesadas por combatir el acoso están en mejores condiciones a la hora de motivar al personal y conseguir sus objetivos de productividad y satisfacción con el trabajo.

Palabras clave: *mobbing; programas de intervención, calidad de vida laboral, satisfacción laboral.*

* Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas, Universidad Carlos III de Madrid.

Abstract

The programmes addressed to prevent and deal with mobbing at work are an attempt to get a healthy workplace for all the employees. Generally speaking, they are also aimed at the future and tend to be proactive rather than reactive. This means that these programmes are better understood as an attempt to create conditions that improve the quality of working life over the short and long run. During the last few years guidelines have been developed for organizations to adopt these action plans. The guidelines have required extensive analyses of the prevalence and incidence of mobbing across many firms in different countries, and the best ways of dealing with this complex and elusive reality. From the present evidences, it can be concluded that only by being sensitive to the societal as well as to its internal demands can an organization motivate its human resources towards the much-valued goals of job performance and satisfaction.

Key words: *mobbing, intervention programmes, quality of working life, job satisfaction.*

ACOSO EN EL TRABAJO, PROBLEMA SOCIAL Y PSICOLÓGICO

El fenómeno del *mobbing* se ha analizado desde diferentes perspectivas en los últimos años, principalmente desde la Psicología organizacional, la Psicología clínica y otras disciplinas afines. Desde el punto de vista del empleado, el *mobbing* puede considerarse una modalidad específica del «estrés en el trabajo», con la salvedad de que no se produce sólo por causas que tienen relación directa con el rendimiento laboral o la empresa, sino que tiene su origen en las relaciones interpersonales que se establecen entre los miembros de la organización (Wild, 1997). Por esta razón, el acoso laboral o *psicoterror* requiere unas estrategias de intervención específicas más allá de los cuidados paliativos y la prevención individual típicos del abordaje del estrés en el puesto de trabajo (Wild, 1997; Namie, 2000).

En nuestro país, las consecuencias del *mobbing* se han analizado casi siempre desde el punto de vista individual, lo que ha sido un obstáculo para el desarrollo de programas de intervención en las empresas. Conviene destacar en este sentido la amplitud y consecuencias de este fenómeno, no sólo para los empleados sino para la organización del trabajo y el logro de los objetivos de productividad empresarial (Leymann, 1996b).

La investigación reciente ha puesto de relieve que el *mobbing* es algo más que un fenómeno individual, y que se necesitan programas de intervención a nivel de empresas y comunidad (Field, 1996; Hirigoyen, 2001). Por un lado, se ha comprobado que el acoso laboral influye en variables como el clima y el rendimiento laboral. Por ejemplo, distintas investigaciones han puesto de relieve que el *mobbing* deteriora el clima social en una organización de trabajo, señalándose sus efectos en variables como la cohesión, la reducción de la colaboración y cooperación entre los empleados o el deterioro en la calidad de las relaciones interpersonales (Field, *ibid.*). Por otro lado, se han analizado los efectos del *mobbing* sobre el rendimiento en el trabajo. La mayoría de las investigaciones concluyen que la distorsión de la comunicación y el bloqueo de la colaboración entre los trabajadores interfieren sistemáticamente en la ejecución de las tareas (López, 1998; López y Camps, 1999; Adams y Crawford, 1992). Leymann (1996b), por su parte, señala que el acoso laboral influye en la disminución de la cantidad y calidad del trabajo, y dificulta el rendimiento de los equipos al producir una distorsión en los mecanismos de *feed-back* y comunicación. Se han constatado también aumentos en las tasas de absentismo y rotación de los trabajadores afectados (López, 1998; López y Camps, 1999; Hirigoyen, 2001).

Finalmente, los trabajos de Leymann (1996a; 1996b) y otros investigadores (Ausfelder, 2002) ponen de relieve los efectos socio-económicos de esta patología y su incidencia en variables organizacionales, incluyendo los *outputs* económicos. Según esta autora, se ha detectado una correlación entre el acoso moral en el trabajo y los siguientes efectos: absentismo y rotación, aumento de costes de asistencia por enfermedad, costes de las pensiones de invalidez, etc.

PROBLEMAS PARA EVALUAR EL IMPACTO

Una de de las dificultades para el desarrollo de estrategias de intervención en las empresas es la falta de instrumentos específicos que permitan medir el impacto en las organizaciones, más allá de los casos singulares. La mayoría de los instrumentos disponibles se limitan a valorar la incidencia y prevalencia organizacional; es decir, nos indican cuántos trabajadores de una organización se ven afectados por las situaciones que previamente se definen como «acoso laboral», la duración y frecuencia de los episodios, etc. Adicionalmente, se ha intentado valorar mediante cuestionarios y entrevistas el tipo y magnitud de las consecuencias (personales, grupales y organizacionales) del acoso y la conexión de estas consecuencias con las situaciones de *mobbing*.

Recientemente se han diseñado herramientas tipificadas que evalúan la incidencia organizacional del *mobbing*, como el *L.I.P.T. (Leymann Inventory of Psychological Terrorization, 1990)*. Debido a su conexión con el estrés laboral y otros problemas de salud, es frecuente el recurso a cuestionarios de salud general, como el *Test de Salud Total (T.S.T. de T. S. Langner, 1962)* o el *Cuestionario General de Salud (G.H.Q. de D. Goldberg, 1972)*. Sin embargo, se echan en falta instrumentos de análisis multinivel que evalúen simultáneamente el proceso, extensión y consecuencias del *mobbing* en los planos micro y macroorganizacional (Namie, 2000).

LAS INTERVENCIONES INFORMALES

Por regla general, las intervenciones informales de apoyo a las víctimas de acoso se centran en prestar apoyo social a la víctima y sugerir otras actuaciones en los ámbitos médico, sindical, legal, etc. (López y Camps, 1999). En principio, sabemos que el acoso laboral es una situación que induce a muchas personas a buscar apoyo social, dentro y fuera de la empresa (Leymann, 1996a; 1996b; Ausfelder, 2002). En la propia empresa, el tratamiento de este tipo de problemas suele recaer sobre algún com-

pañero o sobre el psicólogo o el médico de empresa, de quien se espera algún tipo de apoyo social (sobre todo, de carácter evaluativo y emocional) o de medicación paliativa (prescripción de tranquilizantes y antidepresivos) (Hirigoyen, 2001). No obstante, es más frecuente que la búsqueda de apoyo se dirija a ámbitos extralaborales; por ejemplo, la familia, pareja o amigos, ya que en ellos puede encontrarse apoyo y ayuda instrumental, en forma de información y sugerencias sobre la mejor forma de solucionar el problema, etc.

Los investigadores suelen relacionar el *mobbing* con distintas formas de conflicto intralaboral (Marr y Field, 2001). Hoy por hoy es impensable que una organización, por compleja y bien organizada que esté, haya previsto y solucionado todas las posibles fuentes de conflictos que se pueden dar en su interior. Un paso previo para que una empresa se enfrente con éxito a la resolución de conflictos es considerarlos como una circunstancia normal y no excepcional. Sin embargo, existen distintos medios para evitar, prevenir y resolver problemas de acoso a nivel laboral. Por ejemplo, es posible mejorar la calidad de las relaciones interpersonales en la empresa, aún teniendo en cuenta que es un ámbito con un gran margen de indeterminación. Este rediseño tendría que atender no solamente a los circuitos de relaciones dependientes del trabajo sino a las relaciones interpersonales independientes del trabajo. De esta manera, algunas estrategias orientadas a fines distintos pueden considerarse como *estrategias indirectas* para prevenir el psicoterror laboral (Marr y Field, 2001). Por ejemplo, los programas de entrenamiento de los trabajadores en relaciones interpersonales o los sistemas de regulación de conflictos pueden estar dirigidos a todas las dimensiones sociales de la empresa. Otro de los medios consiste en articular sistemas de presentación, acogida e integración de las personas recién incorporadas, lo que facilita el establecimiento de redes de apoyo social (Hirigoyen, 2001).

En la práctica, uno de los medios más utilizados por las personas que sufren acoso laboral son los servicios internos de atención al empleado, por ejemplo los servicios médicos, de psicología y análogos (Field, 1996; Guimón, 2001). El contar dentro de la empresa con un servicio permanente de asistencia a los tra-

bajadores desempeñado por profesionales de la intervención psicosocial puede resultar adecuado. Estos servicios pueden ocuparse del tratamiento de problemas de carácter personal y dar apoyo psicológico a los trabajadores, al tiempo que desarrollan acciones preventivas para evitar la aparición de problemas médicos y psicológicos (Devos, 1999; González de Rivera, 2002b). El carácter interno y permanente de estos servicios puede permitir, en principio, un mayor conocimiento del origen de las problemáticas, la realización de intervenciones personalizadas y el seguimiento de cada caso particular. Sin embargo, los recursos médicos y psicológicos no son suficientes. En ocasiones, pueden *individualizar* el problema y desconectarlo de su verdadera causa; en casos extremos, contribuyen a la «culpabilización de la víctima» al proponer estrategias equivocadas de «superación personal» (NIOSH, 1999).

PROGRAMAS DE INTERVENCIÓN SISTEMÁTICOS

Los procedimientos que desde distintas perspectivas se han propuesto para abordar el acoso en el trabajo son enormemente variados, pero hasta la fecha no han sido sometidos a verificación científica (Leymann, 1996a). A continuación analizaremos brevemente las principales soluciones aportadas, señalando que algunas de ellas tienen mayor aplicación en el caso de conflictos individuales o grupales, mientras que otras son más utilizables en situaciones intergrupales que responden a conflictos de intereses.

Como ha señalado la NIOSH (1999), existe una serie de estrategias de intervención ante el acoso, que tienen que ver con la participación de los trabajadores, la capacitación formal e informal de directivos y empleados y el desarrollo organizacional. En opinión de los expertos, esas estrategias pueden contribuir de manera eficaz a transformar diversos aspectos laborales y organizacionales reduciendo la probabilidad de que se den ciertas situaciones y prácticas que son precursoras del *mobbing* (Davenport, Schwartz y Elliot, 1999). En relación con esas estrategias es necesario hacer dos consideraciones:

- Muchas estrategias son únicamente prácticas derivadas del sentido común y la intuición de los profesionales, por lo que se necesita intensificar las investigaciones que clarifiquen la verdadera efectividad a la hora de abordar este problema (Field, 1996).
- Ya se ha señalado que las estrategias individuales de *coping* y el tratamiento clínico pueden ser necesarias, pero su eficacia es baja puesto que sólo se ocupan de los síntomas superficiales y dejan intacta la causa última; por ejemplo, la conducta individual y organizacional de los supervisores.

Es claro, por tanto, que cualquier programa eficaz de prevención y erradicación del *mobbing* implica una actuación en el plano organizacional. Puesto que el acoso es una situación que desborda el control del empleado, los tratamientos que se centran sólo en el *déficit de habilidades* están condenados al fracaso (Hirigoyen, 2001). Los obstáculos a las intervenciones organizacionales son múltiples, desde la resistencia a conceder poder a los trabajadores y sus representantes hasta motivaciones económicas (CERES, 1992). Sin embargo, es preciso delimitar con claridad los diferentes niveles de intervención para evitar un psicologismo centrado en las consecuencias y no en las raíces del problema.

De acuerdo con la NIOSH (1999) existen tres tipos de programas para hacer frente a las situaciones de acoso laboral: a) estrategias preventivas; b) de intervención ante el acoso; y c) de control y evaluación.

A) Estrategias preventivas

En lugar de considerar el acoso como una situación aislada, hoy se va abriendo paso la idea de que el acoso laboral es un fenómeno generalizado que puede prevenirse (González de Rivera, 2002b). En este sentido, las empresas han ido elaborando medidas particulares que incluyen seis elementos:

1. Definición de metas y estrategia participativa

Elemento nuclear en los planes preventivos contra el acoso es la implicación de todos los niveles y una declaración que certifique el reconocimiento de la importancia de luchar contra el acoso en el trabajo. Por lo general, esa declaración se traduce en un documento que da a conocer ese compromiso (CERES, 1992).

2. Atención a los procesos de reclutamiento y selección

Se recomienda el uso de técnicas de selección objetivas, que ayuden a identificar a las personas aptas para las vacantes, especialmente en los puestos de supervisión que implican responsabilidad sobre otros (Horstein, 1996). En este sentido, es posible seleccionar a aquellos individuos con menor probabilidad de exhibir tendencias autoritarias, maquiavelismo y agresividad hacia los compañeros y los subordinados. Es preciso tener en cuenta, no obstante, los límites éticos y legales impuestos a ciertos instrumentos, como los cuestionarios de biodatos, inventarios de personalidad, polígrafos, pruebas de alcoholemia, etc. Igualmente, los expertos advierten sobre la limitada validez y fiabilidad de alguno de esos procedimientos (Field, 1996).

3. Programas específicos de capacitación

Un punto importante en la prevención del acoso son los programas regulares de formación (Field, 1996; Horstein, 1996). El contenido de esos programas incluye un protocolo de actuación en casos de acoso y el entrenamiento sistemático en habilidades asertivas e interpersonales como defensa de primer nivel en tales situaciones (CERES, 1992). Otro de los objetivos es la identificación temprana de situaciones de acoso y de posibles acosadores en las empresas. Igualmente, se trata de sensibilizar a los empleados acerca de las motivaciones y conductas de los acosa-

dores, la responsabilidad de todos los implicados y las posibles respuestas en los niveles intra y extraorganizacional. Entre los públicos-meta de estos programas están los trabajadores pertenecientes a minorías, los jóvenes, mujeres, contratados temporales, etc. (CERES, 1992)

4. *Políticas informativas y difusión de las actuaciones*

Hasta cierto punto, es posible reducir el riesgo de acoso en el trabajo favoreciendo la circulación de la información, la transparencia de los canales de comunicación y la orientación de la empresa hacia los empleados. La transparencia en la comunicación es un aspecto básico en la prevención del *tabú* que rodea a los casos de acoso sexual y laboral. Entre las técnicas puestas en práctica en este apartado se encuentran las sesiones informativas, reuniones con el personal, discusiones de grupo y grupos de resolución de problemas (Field, 1996). Por otro lado, la dirección de la empresa debe estar al tanto de cómo afrontar las denuncias de los empleados, lo que se consigue elaborando protocolos *ad hoc* y mediante programas de capacitación del personal directivo.

5. *Rediseño del trabajo*

La organización y rediseño del trabajo son métodos que previenen indirectamente el psicoterror laboral. Por ejemplo, una manera de prevenir ciertas formas de acoso consiste en definir con claridad las tareas y objetivos de cada persona, favorecer el trabajo en equipo, limitar los horarios excesivos o no sociales, y establecer un sistema transparente de evaluación del rendimiento.

Para lograr esas metas, las empresas disponen en la actualidad de programas contrastados que incluyen el rediseño de toda la organización y del propio puesto de trabajo (CERES, 1992). En particular, la ergonomía ha elaborado en los últimos años un conjunto de técnicas cuya aplicación *inhibe o dificulta* la aparición

de situaciones de *mobbing* (Field, 1996). Esas técnicas se orientan básicamente a proporcionar a los empleados un trabajo con bajo nivel de estrés, alto control del proceso de trabajo, alta capacidad de decisión y autonomía temporal (Guimón, 2001). Igualmente, esos programas se orientan a la modificación del comportamiento de los líderes (desarrollo de habilidades para reconocer conflictos y manejarlos adecuadamente, identificación de los síntomas del *mobbing* para su reconocimiento temprano), y a la protección del estatus y la posición social de los miembros de la empresa.

B) Estrategias de intervención ante el acoso

Si bien la prevención debe ser el eje de las estrategias frente al acoso laboral, todos los empleados han de estar preparados para hacer frente a las situaciones de acoso cuando éstas se producen (CERES, 1992; INSHT, 2001). Este planteamiento ha dado pie a una serie de «estrategias de intervención». Entre ellas, cabe destacar las siguientes (Adams y Crawford, 1992):

1. Detención del acoso

Cuando el proceso de aislamiento del empleado está en marcha, siempre queda algún resquicio para actuar. Muchas empresas han establecido procedimientos para minimizar el riesgo en esas situaciones. Las actitudes y la conducta del empleado son particularmente importantes en este sentido (Field, 1996). Mientras que el abandono del puesto es una baza que juega en favor de la persona que acosa, la recogida de evidencias, un comportamiento asertivo en el empleado, la comunicación del hecho y el apoyo de los representantes de los trabajadores son recursos válidos para bloquear el comportamiento del acosador, al menos en ciertas circunstancias (CERES, 1992).

2. Respuesta inmediata y apoyo a la víctima del acoso

En muchas ocasiones, la queja formal y la denuncia son las estrategias más efectivas. El papel de los delegados sindicales suele ser clave a la hora de detectar, gestionar e informar de esas situaciones, proporcionando asesoramiento y apoyo a las víctimas (Boix y Vogel, s/f). En esos casos, se recomienda especialmente *recoger evidencias y ponerlas por escrito*. Los canales de reclamación incluyen la actuación del delegado de prevención, la inspección de trabajo y la apertura de un procedimiento judicial.

C) Estrategias de control y evaluación

Por último, es necesario establecer una evaluación sistemática de las medidas y planes que intentan prevenir o afrontar el acoso moral en el trabajo. Por consiguiente, se trata de conocer los resultados de tales medidas, para lo que hay que implementar un *feed-back* constante con los trabajadores y sus representantes. El objetivo de los programas de evaluación es medir el impacto de los programas precedentes, detectar problemas sin resolver y detectar las nuevas modalidades de acoso que puedan aparecer una vez que se conocen las antiguas (Davenport, Schwartz y Elliot, 1999).

ESTABLECIMIENTO DE «BUENAS PRÁCTICAS»

Pese a ser un campo reciente, la experiencia acumulada en años pasados nos permite elaborar un catálogo de «buenas prácticas» que pueden servir de guía a las empresas interesadas en luchar contra el acoso (INSHT, 2001). En particular, los especialistas e investigadores se han ocupado de definir los mínimos que deben cubrir los programas de prevención e intervención eficaces. De acuerdo con Bohren (1993), los requisitos básicos de esos programas son cuatro:

- a) *Que exista una política clara de prohibición del acoso en el trabajo.* Ello supone describir de forma concreta qué se entiende por acoso laboral. La empresa debe hacer una declaración específica de que no tolerará tales comportamientos.
- b) *Que todo el personal sepa qué es el acoso y cómo combatirlo.* Implica la elaboración de un programa de capacitación que ayude a los empleados a sensibilizarse sobre las posibles formas de acoso a los demás. También incluye la definición de las diferentes modalidades de acoso entre iguales, superior e inferiores, etc.
- c) *Que se difundan los procedimientos de respuesta frente al acoso.* Los procedimientos de respuesta intra y extraorganizacional deben estar al alcance de los trabajadores, estar claramente identificados e inmediatamente disponibles.
- d) *Que se indiquen y se hagan cumplir los procedimientos que usará la empresa frente a los acosadores.* Deben establecerse las consecuencias de estas conductas para todos los empleados, e igualmente las sanciones deben cumplirse en todos los casos. La definición y tratamiento del acoso moral en el trabajo estará incluido en los convenios colectivos; los representantes legales de los trabajadores jugarán un papel activo en la identificación y el resto de procedimientos.

CONCLUSIÓN: POSIBILIDADES DE INTERVENCIÓN DESDE LA EMPRESA

La organización de un medio de trabajo saludable no se agota en la mejora de las condiciones laborales en sentido tradicional, sino que debe considerar también el bienestar personal y psicológico de los empleados (Guimón, 2001). El camino hacia un lugar de trabajo libre de acoso es también el camino hacia unas condiciones de vida y trabajo saludables. Igual que en el caso de los riesgos laborales la prevención es la orientación básica para evitar situaciones de acoso. En España, la Ley de Pre-

vección de Riesgos no contempla específicamente el *psicoterror laboral*. Pero eso no significa que no existan posibilidades de intervención en esa materia. Hemos visto algunos ejemplos de estrategias organizacionales para prevenir y afrontar el acoso. La aplicación de esas estrategias nos ha permitido elaborar algunas directrices básicas que sirven de guía a los nuevos programas y actividades. Entre esas directrices podemos mencionar las siguientes: 1) para el éxito del programa se necesita una implicación y apoyo directo desde el nivel gerencial; 2) también es conveniente el trabajo conjunto con los sindicatos y representantes de los trabajadores; 3) un aspecto crucial de los programas es la capacitación de los mandos medios y los supervisores en la identificación de problemas; 4) las empresas deben presentar por escrito los fines y funciones del programa en el marco de la organización; 5) se debe impartir una formación específica a los empleados y difundir el programa en toda la empresa; 6) se requiere una colaboración con otros servicios y recursos ajenos a la empresa para derivar los casos cuando sea procedente; 7) es preciso garantizar en todo caso la confidencialidad sobre las quejas; y 8) para que los programas sean eficaces, hay que implementar mecanismos de *feed-back* y evaluación permanente del programa.

REFERENCIAS

- ADAMS, A., y CRAWFORD, N. (1992): *Bullying at work*, Virago Press, Londres.
- BOIX, P. y VOGEL, L. (s/f): *La evaluación de riesgos en los lugares de trabajo*, BTS, Bruselas.
- BOHREN, J. (1993): «Six myths of sexual harassment», *Management Review*, 18, 61-63.
- AUSFELDER, T. (2002): *Mobbing. El acoso moral en el trabajo*, Madrid, Editorial Océano.
- CERES (1992): *El acoso sexual en el trabajo desde una perspectiva sindical*, Cir. Infor., 11: 1-13.
- DAVENPORT, N.; SCHWARTZ, R. D., y ELLIOT, G. P. (1999): *Mobbing. Emotional abuse in the american work place*, Civil Society Publishing, Ames.

- DEVOS, R. (1999): «Le bizutage», *Médecine et Société*, París, Presses Universitaires de France.
- FIELD, T. (1996): *Bully in sight*, Wessex Press, Wantage.
- GONZÁLEZ DE RIVERA, J. L. (2002a): *Los síndromes de estrés*, Core Academic, Madrid.
- GONZÁLEZ DE RIVERA, J. L. (2002b): *El maltrato psicológico. Cómo defenderse del mobbing y otras formas de acoso*, Madrid, Editorial Espasa-Calpe.
- GONZÁLEZ DE RIVERA, J. L. (2000) *Trastornos adaptativos y de estrés*, Congreso Virtual de Psiquiatría, 1 de febrero - 15 de marzo 2000.
- GUIMÓN, J. (2001): *Intervenciones en Psiquiatría Comunitaria*, Core Academic, Ginebra.
- HIRIGOYEN, M. F. (2001): *Malaise dans le travail. Harcèlement moral: déceler le vrai du faux*, Syros, París.
- HIRIGOYEN, M.F. (1999): *El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana*, Paidós, Barcelona.
- HORSTEIN, H. A. (1996): *Brutal bosses and their prey*, Riverhead Books, Nueva York.
- INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO (2001): *Mobbing, violencia física y acoso sexual*, Madrid, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- LEYMANN, H. (1996): «The Content and Development of Mobbing at work», *European Journal of Work and Organizational Psychology* (5, 29), 165-184.
- LEYMANN, H. (1996): *Mobbing. La persécution au travail*, Seuil, París.
- LÓPEZ, J. A., y CAMPS, P. (1999): «Aspectos clínicos y prevención del psicoterror laboral», *Mapfre Medicina*, 1999, 10, pp. 253-260.
- LÓPEZ, J. A. (1998): «Violencia física y psicológica en la Administración Pública», *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 1998, 45, pp. 31-47.
- MARR, N., y FIELD, T. (2001): *Bullycide. Death at play time*, Wessex Press, Wantage.
- NAMIE, R. (2000): *The bully at work*, Sourcebooks, Naperville.
- NIOSH (1999): *Stress at work*. Publicación n.º 99-101. NIOSH, Cincinnati, Oh.
- WILD, R. (1997): *Games bosses play*, Comtemporary Books, Chicago.