



OSALAN

LANEKO SEGURTASUN
ETA OSASUNERAKO
EUSKAL ERAKUNDEA

EMALGA

Prebentzio zerbitzua

LANEKO JAZARPEN MORALA

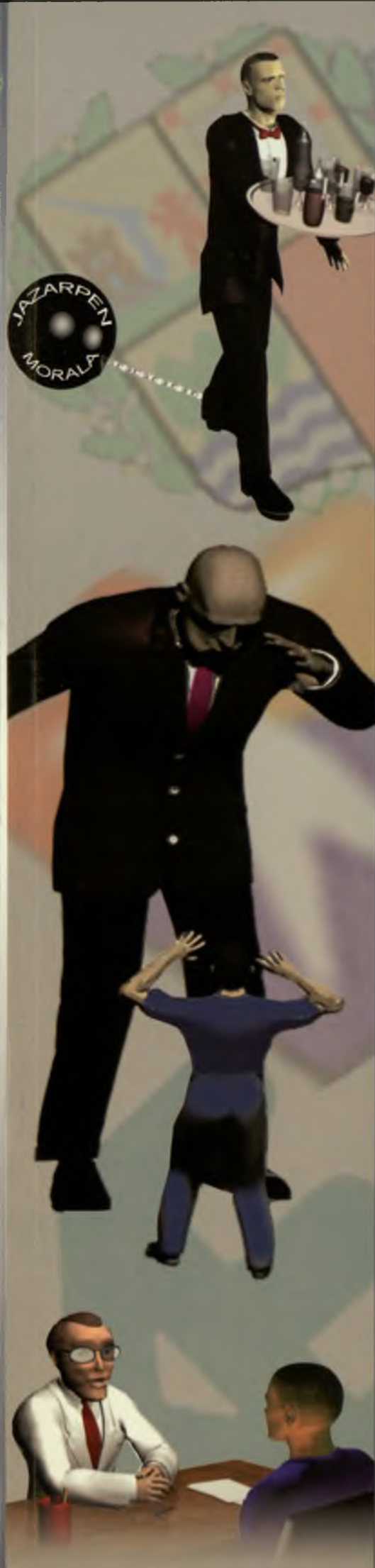
Ebaluazioa, Prebentzioa
eta eskuhartzea

Erakunde Autonomiaduna



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

JUSTIZIA, LAN ETA GIZARTE
SEGURANTZA SAILA



Laneko jazarpen morala

Ebaluazioa, prebentzioa eta eskuhartzea



OSALAN

Laneko Segurtasun eta
Osasunerako Euskal Erakundea

Erakunde Autonomiaduna

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

JUSTIZIA, LAN ETA GIZARTE
SEGURANTZA SAILA

DEPARTAMENTO DE JUSTICIA,
EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL

Dokumentazioa eta testuaren idazketa

- Eva Fernández Hidalgo
Laneko arriskuen prebentziorako goi mailako teknikaria. Malga, Prebentzio Zerbitzua
- Iñaki Olaizola Nogales
Laneko medikua. Laneko arriskuen prebentziorako goi mailako teknikaria. OSALAN
- Raúl Sancho Etxeberria
Laneko arriskuen prebentziorako goi mailako teknikaria. Malga, Prebentzio Zerbitzua
- Izaskun Odriozola
Psikologian lizentziatua
- Beatriz Gutiérrez
Psikologian lizentziatua
- Dr. Julio Serrano
Euskal Herriko Unibertsitateko irakaslea. Organizazioaren faktore psikosozialetan aditua
- Dr. Luis de Nicolás
Deustuko Unibertsitateko irakaslea. Organizazioaren faktore psikosozialetan aditua

Ilustrazioa, 3D animazioa, multimedia eta programazioa

- Josu Muñoz Legido
Diseinatzaile grafikoa. Marrazkiak eta animazioa
- Javier de la Cruz Soto
Programazioa eta galdesorta interaktiboa

Esker onak:

José Luis González de Rivera
Jesús Pérez Bilbao

Argitaraldia: 1.a, 2004ko apirila

Ale-kopurua: 2.000 ale

© OSALAN - Laneko Segurtasun eta Osasunerako Euskal Erakundea
Eusko Jaurlaritzaren erakunde autonomiaduna

Internet: www.osalan.net

Fotokonposaketa: Ipar, S. Coop.
Particular de Zurbaran, 2-4 - 48007 Bilbao

Inprimaketa: Imprenta SACAL
Barratxi, 2 - 01013 VITORIA-GASTEIZ

ISBN: 84-95859-20-3

L.G. VI-183/04

ISBN 84-95859-20-3



9 788495 859204

Salneurria: 15 €

AURKIBIDEA

Hitzaurrea	7
1. Zer da <i>mobbing</i> edo laneko jazarpen morala?	9
2. Jazarpen moral motak	12
3. Jazarpen moralaren osagaiak	13
4. Jazarlearen profila	16
5. Biktimaren profila	17
6. Jazarpen moralaren garapena eta aldiak	17
7. Ondorioak	21
8. xxi. mendeko enpresan jazarpen morala bultzatzen dituzten faktoreak	24
9. Identifikazioa eta ebaluazioa	25
10. Jazarpen moralaren prebentzioa	29
11. Legezko alderdiak	41
12. Ondorioak	43
13. 1 eranskina: (LIPT-60)	45
14. 2 eranskina: Test de Salud Total de Langner-Amiel	49
15. Bibliografia	51

HITZAURREA

Zorionez, faktore psikosozialek geroz eta garrantzi handiagoa dute laneko arriskuen prebentzioaren alorrean. Eta faktore psikosozialen artean, geroz eta eragin handiagoa duen arrisku bat, jazarpen morala edo mobbing-a da. Izan ere, gizartean horri buruzko sentsibilizazioa handitu egin baita. Gidaliburu hau diziplina anitzeko talde batek egindakoa da eta helburu bakarra dauka: jazarpen moralari buruzko gidaliburu bat idaztea, teoria eta praktika uztartuko dituen, prebentzio-teknikariei enpresetan dagoen arazo hori ebaluatzen laguntzeko helburuarekin.

Horretarako, jazarpen morala definitu da eta berau antzematen lagun gaitzaketen portaerak identifikatu dira. Horrez gain, berau ebaluatzeko eta identifikatzeko baliabide batzuk emango dira. Aipatu baliabideak garatu beharreko batzuk baino ez dira. Hemen, baliagarrienak direla uste dugunak proposatuko ditugu, bai horien erabilerari dagokionez bai eskura izateari dagokionez.

Azkenik, arazoa antzeman ondoren, esku hartzeko estrategi batzuk proposatuko ditugu, enpresen baitan izan daitekeen jazarpen moralari aurrea hartzera bideratuak, horixe baita bete beharreko helburua.

Gidaliburu hau baliagarria izango zaizuelakoan eta arazo konplexu hori argitzen lagunduko duelakoan gaude. Gogoan izan behar dugu ez dela erraza faktore psikosozialak, eta bereziki jazarpen morala, aztertzea, lantokiko pertsonen arteko harremanetan eragin zuzena duelako, modu artifizialean sortutako harremanetan, hain zuzen ere. Lanetik kanpoko harreman informal eta libreetan pertsonen arteko gatazkak sortzen badira, zer gertatuko da enpresetan modu artifizialean sortutakoetan, hainbat aldagairen menpe egonda, gainera, hala nola estresa, gehiegizko lan-karga, agintzeko moduak, motibaziorik eza, lan-giro txarra, enpresan komunikazio gutxi egotea eta abar eta abar.

Organizazioen arrisku psikosozialak prebenitzeko betebeharra dute enpresariak, Laneko Arriskuen Prebentziorako Legeari jarraiki, eta prebentzio-teknikari izaki gure betebeharra da enpresariei lan hori egiteko beharrezko baliabide guztiak ematea. Denon ahaleginarekin, lan-baldintza hobekuntza lortuko ditugu eta langile guztiek bizi-kalitate hobea izango dute.

Barakaldon, 2004ko apirilan.

Ignacio Murguía Mañas
OSALANeko zuzendari nagusia

1. ZER DA MOBBING EDO LANEKO JAZARPEN MORALA?

Maria gau txar baten ondoren jaiki da. Denbora asko darama larrituta esnatzen. Triste dago. Beldur da. Ez du lanera joan nahi. Negar egin besterik ez du nahi. Psikologoaren txostena irakurri eta gero, medikuak baja berriro eman diola gogoratu du. Horrek une batez lasaitzen du. Baina gero enpresa horretan 20 urte baino gehiago daramala gogoratu du, lanera beti pozik joan dela, bere lana egin duela, bere bizitzaren zati handi bat han eman duela eta orain ezin duela hara joan, ez diote uzten!

Ohean, Antonio, bere senarra, esna ez dadin zaratarik ez ateratzen saiatuz, geroz eta tirabiratsuagoak diren harremanek okerrera egin ez dezaten, esnatzeko gogorik gabe bere seme-alaba nerabeei deitzen die, gertatu dena birpasatzen saiatzen da, hainbat alditan egin duen bezala.

Izan ere, enpresako bulegoan eman duen urte-kopurua ez da motza: hogeita hiru urte. Inork ez dio azaldu behar zer den laneko egutegi bat, edo nola prestatzen den kontratu bat. Baina duela bost urte horretan saiatu ziren. Multinazional batek enpresa bereganatu zuen. Hazkunde handia da, esan zieten, nahiz eta plantan zeuden 72 langiletatik 43 baino ez geratu.

80ko hamarkadan, Heinz Leymannek mobbing terminoa erabili zuen helduen artean lantokian gertatzen zen indarkeria mota bat aipatzeko. Mobbing terminoa ingelesezko *to mob* aditzetik dator eta «nor bait jazartzea, nor baiti eraso egitea, nor bait iraintzea, taldeka nor baiten kontra egitea» esan nahi du.



1984an, hain zuzen, jazarpen morala (horixe izango baita euskaraz erabiltzen diren terminoen artean gidaliburu honetarako aukeratu duguna) lan-esparruko berariazko ikerkuntza gisa tratatzen hasi zen, Stokholmgo National Board of Occupational Safety and Health erakundeak Leymann eta Gustavssonen txosten bat plazaratu zuenean. Horren ondoren hainbat azterlan eta ikerlan egin ziren.

Martin Dazak eta Pérez Bilbaok (1998) Prebentzioko Ohar Teknikoan mobbing terminoa aipatzen dutenean, H. Leymannen definizioa darabilte: «*Izen horretako egoeretan, pertsona bat edo batzuek beste pertsona batzuen gainean indarkeria psikologiko izugarria (Leymann Inventory of Psychological Terrorization, LIPT delakoan deskribatutako 45 modu edo portaretako batean edo gehiagotan) erabiltzen dute lantokian, modu sistematikoan (gutxienez astean behin) eta denbora luzez (sei hilabete baino gehiagoz)*».

Definizio horretan oinarrituz gero jazarpen morala izenetik kanpo geratuko lirateke une jakin batean izandako gatazka igarokorrak, giza-harremanetan eta hortaz lan-esparruan ere ekidiezinak direla ulertzen baita.

Biktimak berak bere lanpostua uztea erasotzailearen erasoen helburutzat jo izan bada ere, gaur egun beste autore batzuen ustez (Hirigoyen, 2003, Velázquez, 2003) helburu hori ez da ezinbestekoa eraso morala ote den erabakitzeko eta jokabideen «gaiztakeria» edo pertsonen duintasunarekiko eta integritatearekiko erasoaz azpimarratzen dituzte, aipatu jokabideen bidez langileak berak lanpostua uztea lortu nahi izatea ala ez kontuan hartu gabe.

Edozelan ere, jazarpen moralaren azken helburua alde batera utzita, bortxazko jokaera horiek biktimengan kalte fisiko eta psikologiko handia eragingo dute, baita enpresan eta gizartean kalte ekonomikoak sortu ere.

Hainbat autore jazarpen morala ikertzen aritu dira eta fenomeno horretaz hitz egiterakotan hainbat termino erabili dituzte.

Autorea	Terminoa	Definizioa
Brodsky (1.976)	<i>Harassment</i>	Pertsona batek beste pertsona bat torturatu, nekatu, frustratu edo erreakzionatzeko behin eta berriz egiten dituen ahaleginak, bereizgarri ditu etengabeko probokazioa, presioa, enfrentamendua, beldurraraztea edo beste pertsona deseroso jartzeko bestelako jokakerak.
Thylefors (1987)	<i>Scapegoating</i>	Pertsona bat edo batzuk, denbora luzez, behin eta berriz ekintza negatiboak jasaten dituzte beste pertsona baten edo batzuen aldetik.
Matthiesen, Raknes y Rökkum (1989)	<i>Mobbing</i>	Pertsona batek edo batzuek beren lantaldeko pertsona batenganako edo batzueganako jokaera eta erreakzio iraunkorrak behin eta berriz izatea.
Leymann (1990)	<i>Mobbing/ Psychological Terror</i>	Pertsona batek edo batzuek bereziki beste pertsona batengana modu sistematikoan duten etikarik gabeko komunikazio erasokorra.
Kile (1990)	<i>Health endangering leadership</i>	Nagusi batek ekintza umiliagarriak eta jazarpen-ekintzak egitea, denbora luzez, ezkutuan izan ala ez.
Wilson (1991)	<i>Workplace trauma</i>	Langilearen autoestimazioa desagerraraztea, enpleguemaile edo ikuskatzaile batek asmo txarrez emandako tratamenduaren ondorioz, etengabekoa, benetakoa edo nabaritu den tratamendua.

Autorea	Terminoak	Definizioa
Ashforth (1994)	<i>Petty tyranny</i>	Lider batek besteen gainean duen boterea arbitrarioki eta bere burua gehiegi lausengatuz erabiltzea, bere menpekoak mespretxatuz, begirune gutxi erakutsiz, gatazkak konpontzeko indarrean oinarritutako estiloa erabiliz, ekimena galaraziz, eta kontingenteak ez diren zigorrez baliatuz.
Vartia (1.996)	<i>Harassment</i>	Pertsona batek beste pertsona baten edo batzuen aldetik behin eta berriz ekintza negatiboak jasaten ditue-nean, denbora luzez.
Björkqvist, Österman y Hjelt-Bäck (1994)	<i>Harassment</i>	Sufrimendu psikologikoa eragiteko helburuarekin (batzutan fisikoa ere izan badaiteke ere) behin eta berriz egindako ekintzak, bere kabuz defendatzeko gai ez den pertsona bati edo batzuei zuzenduak.
Adams (1992)	<i>Bullying</i>	Etengabeko kritika eta gehiegikeria pertsonala, jendau-rraan edo pribatuan, pertsona hori makurrarazteko eta gutxiesteko xedearekin.

Jazarpen morala deskribatzeko erabilitako definizio eta terminoak (*Violencia psicológica en el trabajo: mobbing*; Sáez, M.C., García-Izquierdo, M. 2001)

Izenari buruz ez dago adostasunik, ezta gehienek onartutako definiziorik ere. Hala ere, definizio horietan guztietan azaltzen diren hiru ezaugarri aipatuko ditugu, jazarpen morala bereizten lagunduko baitigute:

- Ekintza sistematikoa eta iraunkorra da.
- Erakundeei egiten dieten kalte sozial eta ekonomikoez gain, eraso horiek jasaten dituzten pertsonen eragin suntsitzaileak pairatzen dituzte, maila fisikoan zein psikologikoan.
- Botere-desberdintasuna (informala edo formala).

Gidaliburu honetan Europako Batasunak sortutako definizioa (Aholku Lantaldea, 2001) hartuko dugu erreferentziazat, eta hortaz, honela definituko dugu jazarpen morala: «lankideen edo nagusien eta menpekoen arteko izandako portaera negatiboa, horren ondorioz pertsona batek edo batzuek beste bat jazarri eta erasotzen dute, modu sistematikoan eta denbora luzez, zuzenean edo zeharka, pertsona hori baztertzeko xedearekin».



2. JAZARPEN MORAL MOTAK

Bulegoan ere aldaketak nabaritu ziren. 55 urtetik gorakoek erretiroa hartu zuten, emakumeak 46 urte zituen orduan. Bere betiko nagusiak ere alde egin zuen. Berarekin 18 urte zeramatzan ukoz uko lanean, inongo arazorik izan gabe. Mariak betidanik sentitu du bere gainean zuzendaritza berriaren presioa. Nagusi berria, Pedro, gaztea zen eta ideia handiak zituen. Ideia handiak eta eskarmentu gutxi, eta horrexegatik pare bat tirabira izan zituzten. Pedrok bulegoak nola funtzionatzan zuen eta zeintzuk ziren bakoitzaren egitekoak azaldu zizkion. Mariak adierazi zion egiteko horiekin eta antolamendu berriarekin ez zegoela ados.

Nortzuk izan ditzakete portaera erasokorrak erakunde baten barruan? Galdera hori egiten denean, gehienetan nagusi edo buru batengan pentsatzeko joera dago. Hala ere, baliteke lankide batek edo biktimarekiko beheragoko maila duen pertsona batek aipatu portae-rak izatea.

Illo horretatik, hiru jazarpen moral mota bereiztuko ditugu, jazarpena egiten duen per-sonaren arabera:

2.1. GOITIK BEHERAKO JAZARPEN MORALA

Liskar horien ondoren, hurrengo hilabeteetan, denak okerrera egin zuen. Berak egiten zuen guztia txarto eginda zegoen. Behin baino gehiagotan Pedrok denen aurrean errieta egin zion. Behin berak ere egin behar zuenik ez zekien kontratu bat falta zelako, beste batean, goi-zean bertan eskatu zion zerbait berandu entregatu zuelako, beste batean, beste batean... ez da oroitzen jada.

Jazarpena egiten duen pertsonak biktimak baino maila handiagoko kargua du, adibidez, bere nagusia da.



2.2. JAZARPEN MORAL HORIZONTALA

Kategoria edo maila bereko lankideen artean gertatzen da. Hauek izan daitezke, beste-ak beste, erasoaren arrazoiak: inbidiak, jelsiak, lehiakortasun handia edo, besterik gabe, arazo pertsonalak. Erasotzaileak lankidearen lan-jarduna oztopatu nahi du, beraren irudi profesionala hondatzeko xedearekin eta baita beste baten merituak bereganatzeko ere.



2.3. GOITIK BEHERAKO JAZARPEN MORALA

Jazarpen morala egiten duenak biktima baino beheragoko kategoriako postua betetzen du.

Mota hau ez da batere arrunta, baina batzutan agertzen da. Eraso mota honen adibide dugu langile bat mailaz igotzen denean eta lehen bere lankide zirenak menpekoak bihurtzen direnean. Goragoko maila duen pertsona bat erakundean sartzen denean ere gerta daiteke; etorri berriak ez du antolamendua ezagutzen edo bere kudeaketa-politikek ez dute harrera onik bere menpekoengan.

3. JAZARPEN MORALAREN OSAGIAK

Urtez urte ondo egindako guztia bat-batean ahaztu egin zitzaiola ematen zuen. Inguruko jendea ihes egiten hasi zitzaion. Konturatu barik bakarrik zegoen bulegoan, besteek kafea hartzen zuten bitartean. Bera agertzen zenean jendea isildu egiten zen, batzuk ez zuten agurtu ere egiten. Betidanik egin zituen lanak kentzen hasi zizkion Pedrok. Zentzugabeko, alferrikako lanak baino ez zizkieten ematen.

Ez naiz inoiz horrelakoa izan, pentsatzen zuen, zer gertatzen ari zait? Orduan larritarsuna, airea falta zuela sentitzen hasi zen. Eta larritarsun horrek ez du bost urtetan alde egin. Hasieran azkar pasatuko zitzaiola uste zuen, baina okerrera egin zuen. Lankideek bera agurtzeari utzi zioten, eta jakina, baita berari kontsultatzeari ere. Bere lanak geroz eta nekagarriagoak edo eginezinak ziren. Pedrok bere gaitasun eza adierazteko baino ez zion hitz egiten.

Jazarpen moralaren osagaiei dagokienez, ikerlan desberdinek elkarrekin zerikusia duten 45 portaera zehaztu dituzte, portaerok hainbat taldetan sailkatu dira (Leymann, 1993; Einarssen, 2000).

Leymannek (1996) bost jokabide mota bereizi zituen:

- 1) Komunikatzeko aukerak murriztea: komunikatzeko modua, autoestimazioaren gaine-ko eragina eta komunikazio negatiboa.
- 2) Harreman sozial pertsonalei erasotzea: era umiliagarrian tratatzea, harreman sozialak izateko aukerak murriztea.
- 3) Ospeari erasotzea: Isolatze jokabideak, zurrumurruak zabaltzea, barregarri uztea.

- 4) Kalitate profesionalari eta bizi-egoerari erasotzea: lanetan maiz aldaketak sartzea, pertsonak bere lanean eta bizitzan oro har duen errendimendua gutxitzen saiatzea.
- 5) Osasunari zuzenean erasotzea: indarkeria edo indarkeriazko mehatxuak, lan arriskuak ematea.



Jarraian, Leymannen arabera jazarpen morala adierazten duten 45 jokabideak azalduz dizkizuegu, kategorien arabera sailkatuak (<http://www.mobbing.nu/45preguntas.htm>)

A) Biktima beste pertsona batzuekin, erasotzailearekin ere, komunikatzeko aukerak gutxitzea helburu duten eraso-ekintzak:

1. Nagusiak edo erasotzaileak ez dio biktimari komunikatzen uzten.
2. Biktimak berba egiten duenean behin eta berriz mozten zaio.
3. Lankideek ez diote iritzia ematen uzten.
4. Lankideek oihu, garrasi egiten diote eta ozen iraintzen dute.
5. Hitzez erasotzen dute, egindako lanak kritikatu.
6. Bere bizitza pribatua kritikatu.
7. Biktima telefonoz izutzen dute.
8. Hitzez mehatxatzen dute.
9. Idatziz mehatxatzen dute.
10. Biktimarekin harremanetan egoteari uko egiten zaio (ez begiratu, arbuiozko, erdeinu-zko edo mespretxuzko keinuen bidez, etab.).
11. Ezikusiarrena egiten diote, adibidez hirugarrenei bakarrik hitz egiten diete (bera ikusi ez balute edo existituko ez balitz bezala).

B) Eraso-ekintzak biktimak harreman sozialik izan ez dezan:

12. Biktimari ez zaio inoiz berba egiten.
13. Ez zaio uzten norberari berba egitea.
14. Langilea lanpostuz aldatzera behartzen da, lankideengandik bereizita.
15. Lankideei berarekin berba egitea debekatzen zaie.
16. Biktimaren presentzia fisikoa ukatzen da.

C) Biktimaren izena zikintzeko edo bere ospe pertsonaia edo laborala mantentzea galarazteko eraso-ekintzak:

17. Biktimaz txarto esaka jardutea edo berau kalumniatea.
18. Erasotzaileak edo eraso-taldeak biktimaren gainean prestatuta dituzten esamesak eta zurrumurruak zabaltzen dira.

19. Biktima barregarri uzten da.
20. Biktimak arazo psikologikoak dauzkala esaten da.
21. Azterketa edo diagnostiko psikiatrikoa egitera behartzen saiatzen dira.
22. Biktimaren ustezko gaixotasun bat asmatzen da.
23. Bere keinuak, postura, ahotsa eta jarrera imitatzen dira, horiez trufatu ahal izateko.
24. Bere sinismen politiko edo erlijiosoei eraso egiten zaie.
25. Bere bizitza pribatuaz barre egiten da.
26. Biktimaren jatorriari edo nazionalitateari barre egiten zaio.
27. Lan umiliagarri bat egitera behartzen dute.
28. Biktimaren lana asmo txarrez monitorizatzen da eta horri buruzko oharak hartzen dira.
29. Biktimak hartutako erabakiak zalantzan jartzen dira edo horien kontra egiten da.
30. Biktima lizunki edo modu umiliagarrian iraindua da.
31. Biktimak sexu-jazarpena jasaten du keinu edo proposamenen bitartez.

D) Biktimak lanerako duen gaitasuna belztuz bere lana eta lan egiteko aukerak mugatzeko jazarpen-ekintzak.

32. Biktimari ez zaio zereginik ematen.
33. Ez zaio uzten ezer egiten, eta bere kabuz zereginik aurki ez dezan arduratzen dira.
34. Zentzugabeko edo alferrikako lanak ematen zaizkio.
35. Bere lanbide-gaitasunetik oso behera dauden zereginak ematen zaizkio.
36. Etengabe eginkizun berriak ematen zaizkio.
37. Lan umiliagarriak ematen zaizkio.
38. Bere lanbide-gaitasunetik goragoko eskarmentua eskatzen duten zereginak ematen zaizkio.

E) Biktimaren osasun fisikoan edo psikologikoan eragina duten eraso-ekintzak.

39. Lan arriskutsuak edo osasunarentzat kaltegarriak diren lanak egitera behartzen dute.
40. Fisikoki mehatxatzen dute.
41. Biktimari fisikoki eraso egiten zaio, abisu modura, baina eraso larririk egin gabe.
42. Biktimari fisikoki eraso egiten zaio, erasotzaileak bere burua kontrolatu gabe.
43. Biktimari kalte egiteko xedearekin gastuak nahita sorrarazten zaizkio.
44. Bere lanpostuan edo etxebizitzan kalteak egiten dira.
45. Biktimak sexu-erasoak jasaten ditu..

Hortaz, jazarpen morala den egoera batean gaude, pertsona batek edo batzuek lehen erakundeko beste kideren baten aldetik (nagusia, lankidea nahiz menpekoa) aipatutako erasoak jasaten dituztenean, modu sistematikoan eta denbora luzez, erasotzaileak beste pertsona batzuk ere tartean sar ditzake.

Biktimarengan ondorioak beti dira suntsitzaileak, bai fisikoki bai psikologikoki, eta askotan, azkenean biktima kaleratzen dute edo berak lana uzten du. Horrez gain, biktimen senideek eta erakundeak berak kalte kolateralak jasaten dituzte, egoeraren kostu ekonomikoa eragiten duelako eta lan-errendimendua gutxitzen delako.

4. JAZARLEAREN PROFILA

Mariak ez zuen ulertzen zergatik jokatzan duen Pedrok horrela, berak beti laguntza osoa eman baitzion. Pedro enpresan sartu zenean Mariak lagundu egin zion, izan ere, Pedrok eskarmenturik ez zuenez, ez zekien nola egin gauza batzuk edo nola konpondu arazo batzuk. Eta zer jaso zuen horren truke? Esker txarra baino ez.

Normalean, erasotzaileak biktimaren lanbide-talde bereko edo justu goragoko taldeko lankideak izaten dira, eta biktimak bere erasotzailearengan zeloak, inbidiak, gorrotoak... sortzen ditu.

ERASOTZAILEAREN EZAUGARRIAK

Autore batzuen ustez, badago sazarpena jasandako langileek berezko duten profil zehatz bat.



H. Leymannen aburuz (1993), erasotzailea bere lanbide-ibilbidearen beldur da eta segurtasunik eza sentitzen du, horregatik bere ospea eta lanean mailaz igotzeko aukerak arriskuan jar ditzakeela uste duen pertsona ororen lana oztopatzen eta irudi profesionala zikintzen saiatuko da.

Hirigoyenen iritziz (2001), erasotzaileek biktimak beren nahietara makurrarazi gura dituzte, baita beraien menpe egotea ere.

Jazarpen moralak izaten den kasu gehienetan, erasotzaileak ez du bakarrik jarduten, normalean erakundeko beste kide batzuk tartean sartzean lortzen duelako. Sáez et. al.-en ustez (2001), jokaera horren zergatia ulertzeko Gizarte Psikologiako teorietara jo behar dugu. Aipatu teorien arabera bere buruarengan segurtasunik ez duten pertsonak laguntza aurkitzen duten taldeetan babestuagoak sentitzeko joera dute. Ildo horretatik, erasotzaileak behar duen babesa konplizeengan aurkitzen du eta aldi berean erasotzailearekin elkartzen direnek euren nortasuna indartu nahi dute idealizatuak, botere eta indar handiagoa dutela, iruditzen zaienekin elkartuz.

5. BIKTIMAREN PROFILA

Maria oso langile fina izan da beti. Lankide guztiek begirune handia zioten eta bere nagusien esker ona irabazi zuen. Enpresan lanean emandako hoge urteetan ez zen inoiz ere horrela sentitu, lankideekin harreman onak izaten zituen beti. Mariaren ustez egoera berriak ez zuen ez hanka, ez bururik.

Norbait jazarpen moralaren biktima izateko joera erakusten duen nortasun ezaugarri, jarrera edo jokabideren bat zehatz daitekeen ikertu den arren, badirudi orain arte kontu hori ez dagoela oso argi.

Martín Dazaren eta Pérez Bilbaoren ustetan (1998), printzipioz, edonor izan daiteke jazarpen moralaren biktima.

Dena den, beste autore batzuk, adibidez Piñuelek (2001) zenbait nortasun ezaugarri aipatzen dituzte, biktima gehienek omen dituztenak eta jazarpen morala jasateko aukera handiagoa izatearekin zerikusia izan dezaketenak. Hauexek dira, oro har, Piñuelen aburuz, jazarpen moralaren biktimaren profila osatzen duten ezaugarrietako batzuk:

- Lanbide-talde bereko edo justu goragoko taldekoa izatea.
- Langile finagoa eta adituagoa izatea.
- Inteligentea eta sortzailea izatea.
- Enpatia izateko trebetasun handiagoa izatea.
- Lanean erakusten duen eraginkortasunagatik eta arretagatik nabarmentzea.
- Jazarleek bere ezaugarri baikorrak eta merituen inbidia izatea, eta hortaz, jazarleen osperako eta lanean mailaz igotzeko aukeretarako oztopo bezala ikustea.

Sáez eta García Izquierdok (Saéz, 2001) Zapf-ek egindako ikerlanak jaso dituzte eta horien arabera gaitasun sozialik ez izatea jazarpen moralaren biktima ugarirengan azaltzen den nortasun ezaugarria da.

Bestalde, kontuan hartu behar dugu eraso mota horiek direla eta biktimaren erreakzioa bere ezaugarrien arabera dela (Pérez Bilbao, 2001).

Biktimek gatazkak konpontzeko duten ahalmena eta egoera horiei aurre egiteko erabiltzen dituzten estrategiek, besteak beste, berauen erreakzioan eta gertaeren garapenean eragina izan dezakete.

6. JAZARPEN MORALAREN GARAPENA ETA ALDIAK

Maria geroz eta haserrekorrago zegoen. Eta ez bakarrik lantokian, baita senar Antoniorekin eta umeekin ere. Etxeko harremanetan ere nabaritu zen. Lantokian kexuka hasi zen. Sindikatuko ordezkariekin hitz egin zuen, gerentearengana jo zuen, bulego nagusiari gutun bat idatzi zion... baina ez zuen ezer lortu. Bere salaketak zehaztugabeak ziren. Pedro kexu zen, bere zereginak ez zituela egiten argudiatuz. Itsuskeriak egiten zizkioten, ez zioten ezer esaten... hitz politik asko jota. Berririo kexatu zen, berari harrera egiteari utzi zioten. Zigoritu egin zuten. Pedrok bere ordutegiak kontrolatzen zituen, frogagiriak eskatzen zizkion, atsedenaldiak eta elkarriketak kontrolatzen zizkion.

Jazarpen morala ez da gertaera puntual eta zehatz bat. Mailaz mailako doan prozesu bat da, harik eta biktima gertatuz doazen gorabehera bere kabuz aurre egiten gai ez izan arte. Zenbait egilek, Leymannek (1996), besteak beste, lau aldi bereiztu dituzte prozesu horren barruan:

1. GORABEHERA KRITIKOAK

Hasieran, jazarpen morala azkartuko duen gertaera edo «gorabehera kritiko» batez hitz egingo dugu. Gorabehera horiek eta pertsonak harremanetan dauden ingurune orotan sortu ohi diren gatazkak desberdindu behar ditugu. Gatazka horiek konpondu ordez kroniko bihurtzen direnean sortzen da arazoa; horren ondorioz, jazarpen moralezko egoera gara daiteke.



2. ERASOA ETA ESTIGMATIZAZIOA

Aldi honetan, biktima erasotzailearen edo erasotzaileen eraso psikologikoak jasotzen hasten da, hasieran harrituta geratuko da eta eraso horiek saihesten saiatuko da. Egoera horrek lankideak ere ustekabeen harrapa ditzake eta baliteke egoerari behar den arreta ez ematea, garrantzia kentzea eta baita gertatzen ari dena ukatzea ere. Aipatu jarrearen ondorioz egoerak okerrera egingo du eta luzatuko da.



3. LANGILE-AGINTARIEN ESKU HARTZEA

Une horretan, zuzendaritza egoeraren larritasunaz jabetzen hasiko da eta egoera horretan esku hartzeko hainbat neurri ezarri beharko ditu. Gatazka konpontzen ahalegindu daiteke, edo arazoa ukatu eta ezkuta dezake, horrek egoeraren larritasuna eta biktimaren ezinegona areagotuko du.



4. BAZTERKETA

Egoerak bere horretan dirauenez, askotan biktima langile «gatazkatia» edo gaixo mentala dela esaten dute, eta azkenean lanetik botako dute edo lanpostua bere kabuz utziko du. Arrunta izaten da langileak bere zereginak egiten jarraitu ezin duelako laneko baja eskatu beharra, batzutan bajak bata bestearen atzetik etorriko dira eta ezintasun iraunkorra, abandonua edo kaleratzea eragingo du.

Mailak

Eraso-ekintzek duten intentsitateak, iraupenak eta maiztasunak maila zehazten dute. Sáez et al.-ek (2001) hiru maila bereizten dituzte:

1) *Lehen maila*

Lehen mailako jazarpen moralean biktima erasoei aurre egiteko eta lanpostua gordetzeko gai da. Batzuek trufak, irainak,... alde batera uzten dituzte eta beste batzuek euren erasotzaileei aurre egiten diete. Hala eta guztiz, gertatzen ari zaionaren ondorioz biktima harrituta, larrituta eta haserrekor dago. Horregatik, gatazkaren ondoriozko estresa eta antsietatea gutxitzeko jarduerak egitea gomendatzen da. ariketa fisikoa, zaletasunak, erlajazioa...

Une honetara arte, egoerak ez die biktimaren harreman pertsonalei eragiten.



2) *Bigarren maila*

Bigarren mailako jazarpen egoeran norbanakoari zaila egingo zaio jasaten dituen eraso eta irainak saihestea. Ondorioz, gehiago kostako zaio lanpostua gordetzea edo lanera itzultzea.

Sáez et al.-ek (2001) adierazten dutenez, aipatu erasoak denbora luzez eta modu sistematikoak jasan duten pertsonen sintoma hauek izan ditzakete:

- odol-presio altua.
- loezina.
- urdail-hesteetako ondoeza
- arreta jartzeko eta kontzentratzeko arazoak.
- pisua gehiegi handitzea edo galtzea.
- depresio-sintomak.
- sustantzien gehiegizko erabilera.
- gatazkarekin zerikusia duen egoera guztiak saihesten ahalegintzea.
- fobiak agertzea.

Fase horretan, senideek eta lagunek gertatzen ari denari garrantzia kentzeko joera izan ohi dute.

3) *Hirugarren maila*

Maila honetaraino ailegatuta lanera itzultzea ia ezinezkoa da eta biktimak pairatzen dituen kalte psikologikoez osatzeko tratamendu psikologiko jaso beharko du.

Sáez et al.-ek (2001) jazarpen egoera hirugarren mailan dagoela adierazten duten sintoma hauek aipatzen dituzte:

- depresio larria.
- izualdiak.
- istripuak.
- bortxazko jokaerak.
- suizidio-ahaleginak.

Familia eta lagunak arazoaren larritasunaz jabetzen dira.



7. ONDORIOAK

Ia urtebete geroago, Mariak ezin izan zuen eutsi. Medikuearengana joan zen. Han ere hitz politikak jaso zituen. Lo egiteko zerbait errezetatu zion. Baja eman zion eta psikologoarengana joatea gomendatu zion. Mariak bere buruari behin eta berriz galdetzen zion ea zer gertatzen ari zitzaion. Bajan bi hilabete eman ondoren lanera itzuli zen. Beldurrez, minnez. Ez zen ezer aldatu. Edo agian bai... baina okerrera. Geroz eta bakartiago sentitzen zen. Pedrok bera ez zuela ikusten ematen zuen, errieta egiteko izan ezik. Batzutan zereginak ez zuten ez hanka, ez bururik; bestetan, ez zeukan ezer egiteko. Bulegoz aldatu zuten, erabiltzen ez zen gela batera. Orain ez zuen ordenagailurik, ezta telefonorik ere eta beti bakarrik zegoen. Handik ez zen inortxo ere ez pasatzen. Ez zen existitzen jada. Kexak eta salaketak aurkeztuz egoerari hiru hilabetez eutsi zion eta berriro baja hartu behar izan zuen.

Lanaren Nazioarteko Erakundeak egindako txostenaren arabera (Chappell eta Di Martino, 1998), «laneko bortxazko egintzek pertsonen arteko harremanetan, lanaren antolamenduan eta lan-giroan nahasmenduak sortzen dituzte, baita norbanakoaren osasuna izugarri kaltetu ere».

Norberaren ezaugarrien arabera jazarpen egoeraren aurrean dugun erreakzioa aldatzen den bezalaxe, erasotzailearen erasoek norbanakoarengan duten ondorioak hainbat faktoreren arabera aldatzen dira: biktimak gatazka-egoerei aurre egiteko dituen trebetasun eta baliabideak, biktimak daukan gizarte-babesa...

Edozelan ere, ondorioak suntsitzaileak dira eta gizabanakoaren bizitzaren hainbat esparrutan eragingo dute. Gainera, biktimari ondorio negatiboak sortzeaz gain, bere senideengan, erakundeetan bertan eta gizartearengan oro har eragina izango dute. Pérez Bilbao (2001) jazarpen moralak izan ditzakeen ondorioak lau multzotan banatu ditu: langilearentzat, erakundearentzat, familia- eta gizarte-gunearentzat eta komunitatearentzat.

7.1. LANGILEARENTZAT

Maila psikikoan. Sintomak era askotakoak izan daitezke.

Hirigoyenen ustez (2001) hasiera batean ondorio psikologikoek estresaren sintomen antza dute: antsietatea, nekea, loaldiaren eta elikaduraren trastornoak...



Hasierako sintomak agertzean tratatzen ez bada, horiek orokortu eta larriagotu daitezke eta sintoma berri hauek azal daitezke:

-
- Beldur handia eta iraunkorra
 - Segurtasunik eza eta mehatxatua sentitzea
 - Gauza ez izatearen sentimendua
 - Frustrazio, porrot eta inpotentzi sentimenduak
 - Norberaren estimu urria.
 - Distortsio kognitiboak
 - Kontzentrazio eta oroimen arazoak
 - Adizio-mota ezberdinak.
 - Depresio larriaren eta trastorno paranoideen sintomak adieraztea
 - Ikasitako babes-gabezia
 - Bere buruaz beste egiteko gogoa
-

Cuadernos Sindicales (2002) eta Pérez Bilbao (2001).

Maila fisikoan, hainbat sintoma psikosomatiko bereizten ditugu. Pérez Bilbaok (2001) zenbait sintoma aipatzen ditu, kategoria hauetan banaturik daudenak:

Estresore indartsuen ondorio kognitiboak

Oroimen nahasmendua
 Kontzentrazio arazoak
 Gogo-aldarte deprimitua, apatia
 Ekimen falta
 Suminkortasuna
 Nekea
 Agresibitatea
 Segurtasunik ezaren sentimenduak
 Zailtasunekiko sentikortasun handiagoa

Sintoma psikosomatikoak

Beherakoa, idorreria
 Gastritisa
 Takikardia
 Sabelaldeko mina
 Buruko mina
 Zorabioak
 Gorakoak
 Jateko gogoa galtzea
 Berezko negarra
 Larritzea

<i>Estresaren hormonak produzitzeari eta nerbio-sistema autonomoari loturiko sintomak:</i>	Bular aldeko mina Izerdia botatzea Ahoko lehortasuna Palpitazioak Arnasestua Aurpegia edo azala gorritzea
<i>Tentsio muskularrarekin zerikusia duten sintomak</i>	Bizkarreko mina, min zerbikala, muskularra
<i>Loaldiaren trastornoekin zerikusia duten sintomak</i>	Lo egiteko arazoak edo loaldia etetea. Erraz esnatzea Amesgaiztoak
<i>VI*. taldea</i>	Hanketako ahulezia Neke orokorra
<i>VII*. taldea</i>	Dardarak Zorabioak, ondoeza, konorte-galtzeak

Mobbing, Violencia Física y Acoso Sexual lanetik hartua. (Pérez Bilbao 2001)

* Oso zaila da VI. eta VII. taldeetako sintomak kategoria zehatz batean sartzea.

Gizarte-mailan, trastorno hauek ager daitezke:

-
- Suszeptibilitatea
 - Suminkortasuna
 - Hipersentikortasuna
 - Isolatze jokabideak
 - Saiheste jokabideak
 - Bortxazko jokaerak
 - Gizarteratzeko nahasteak
 - Arazoak pertsonen arteko harremanetan
-

Cuadernos Sindicales (2002)

Lanean, hauek dira ondoriorik ohikoenak:

-
- Motibazioa galtzea
 - Gustura ez egotea
 - Errendimendu eskasa
-

Cuadernos Sindicales (2002)

7.2. ERAKUNDEARENTZAT

Ondorio hauek eragin ditzake:

-
- Lan-errendimendua gutxitzea
 - Lan-giro txarra
 - Arazoak informazio eta komunikazio bideetan
 - Absentismoaren eta laneko bajen igoera
 - Erakundearen irudia eta ospea desitxuratzea bai barruan bai kanpoan
-

Cuadernos Sindicales (2002)

7.3. FAMILIA ETA GIZARTE GUNEARENTZAT

Biktimaren familiak eta gizarte inguruneak biktimarenganako erasoaren ondorioak jasango dituzte, eta horrek beraien arteko harremanari kalte egingo dio eta gatazka areagotuko du.

7.4. KOMUNITATEARENTZAT

- Lanerako indarra galtzea
- Laneko baje, baliaezintasuneko pentsioen eta/edo erretiro aurreratuen gastuak handitzea
- Jazarpen moralaren ondoriozko patologia areagotzea biztanleengan

Azken finean, erakundean jazarpen morala agertzen denean, giza eta produkzio kostuak oso handiak dira.

8. XXI. MENDEKO ENPRESAN JAZARPEN MORALA BULTZA DEZAKETEN FAKTOREAK

Psikologoarengana joan zen. Abokatu batengana jo zuen. Salaketak eta prozedura judizialak egiten hasi zen. Batzuk irabazi zituen, beste batzuk galdu, baina prozesuak luzatu egiten ziren. Maria oso gaizki zegoen; bajak geroz eta luzeagoak ziren eta lanera itzultzean oso urduri jartzen zen.

Jazarpen moralaren jatorrian ezin da kausa-efektuko erlazio linealik aurkitu. Seguruenik, kausa nagusia erabaki pertsonal bat da, baina aditu gehienek ustez egoera horretara bultza dezaketen lan-baldintza batzuk daude; lan-baldintza horiek zuzenduz gero, erasoari aurre egin ahal izango diogu. Normalean, lantalde bikainak, komunikazio ugari eta irekia eta gatazkak konpontzeko ekintza egokiak dauden lekuetan arriskua txikiagoa izango da. Bestela esanda, erakunde osasuntsu batean ez litzateke lehen aipatutako jazarpen moralik sortuko, edo behintzat zailagoa izango litzateke, haren berehalako jatorria edo kasua zeinahi izanda ere. Lan-baldintza onuragarri horiek enpresaren antolamenduari eta gatazken kudeaketarekin dute, batez ere, zerikusia, baita enpresetan gatazkek konpontzeko bide eraginkorrik ez izatearekin ere.

Sáez et al.-ek (2001) alderdi hauek aipatu dituzte, besteak beste:

- Lanpostuak behar bezala ez diseinatzea, baita bakoitzaren eginkizunak eta zereginak ez zehaztea ere.
- Erakundeak langileak ez baloratzea.
- Buruzagitza desegokia.
- Komunikazio sistemak eraginkorra ez izatea (norabide bakarrekoak).
- Erabakiak hartzerakoan langileek ez parte hartzea.
- Estres handia eta nagusien aldetik presio handia dagoen lantokiak.
- Gatazkak konpontzeko politikarik ez egotea.
- Erakundeko arduradunek arazoa ukatzea edo ez sinistea.
- Erakundeko zuzendaritzak jazarpen egoera zigortzeko politikarik ezarrita ez egotea.

Horrez gain, erakundetik kanpoko faktore batzuk izan daitezke, laneko jazarpena bultza dezaketenak:

- Erakundearen kulturen eragin negatiboa duten gizartearen balio eta arau multzoa.
- Ordutegi malguak ugaritzea eta txandak jartzea, horrek pertsonen arteko harreman iraunkorrak egotea galarazten baitu.



— Gaur egungo gizarteetan dagoen lehia ekonomiko gogorra.

2001/2339 ebazpen bidez, Europako Parlamentuak zenbait ezaugarri aipatu ditu E eta F kontuan hartuzkoetan:

- Estresa.
- Tentsio handiko lana.
- Lehiakortasuna areagotzea.
- Laneko egonkortasun gutxiago.
- Kolokako lan-egoera.
- Laneko antolamenduko gabeziak, luze jotzen duten arazoak edo konpondu ezin diren arazoak.
- Barne informazio eta kudeaketa falta.

9. IDENTIFIKAZIOA ETA EBALUAZIOA

Egun batean, berri bat ikusi zuen egunkarian. Norbaitek oso antzeko zerbait kontatu zuen. Berrian agertzen zen telefono zenbakira hots egin zuen, han kaltetuen elkarte batera jotzera animatu zuten. Oso garrantzitsuak diren bi gauza jakin zituen. Lehena, jende asko egoera berean zegoela, berea ez zela kasu bakarra. Eta bigarrena, arazoa ez zela berea. Berak ez zuen errurik. Bere nagusiaren jokabidea gaitzesgarria zela, baita lankideen isiltasuna ere.

Zenbait epairen, lan-ikuskaritzaren eta abarren berri izan ondoren, enpresa ere arazoaz jabetu zen. Bere prebentzio-zerbitzuarekin harremanetan jarri zen eta lanari ekin zion.

Prebentzio-teknikariari jazarpen morala identifikatzeko eta ebaluatzeko tresna egokiak ematea dugu helburu. Hartara, diagnostikoa egiteko zenbait tresna proposatuko dizkizuegu, sinpleak baina fidagarriak, erraz eskuratzekoak, erabiltzekoak eta ulertzekoak direnak. Hala ere, beharrezkoa izango da tresna horiek ezagutzea eta datuak behar bezala interpretatzeko prestakuntza nahikoa eta beharrezkoa izatea. Ezin dugu ahaztu zenbaitetan jazarpen morala pairatzen dutenek patologia larriak jasan ditzaketela eta beharrezkoa izan daitekeela horiek osasun zerbitzu espezializatueta bidaltzea.

Lehen azaldu dugun moduan, jazarpen morala da enpresetan ager daitezkeen arrisku psikosozialetako bat. Gogoan izan behar dugu Laneko Arriskuen Prebentziorako 31/1995 legeak enpresak behartzen dituela bertan izan daitezkeen arrisku psikosozialak zehaztera, ebaluatza eta prebenitzera. Hala ere, arrisku psikosozialak geroz eta uga-

riagoak izan arren eta absentismo aldiak eragin arren, guztiz ahaztuak izan dira prebentzio-arloan.

Arazoari heltzerakoan topa ditzakegun bi egoera bereiztu behar dira:

- batetik, arrisku psikosozialen ebaluazio orokorra egiterakoan ustezko jazarpen moralaren adierazleak aurkitzea.
- Eta bestetik, prebentzio-zerbitzuari zuzeneko eskaera egitea, erakundean jazarpen moralak dagoelako susmo oinarritua badugu.

Ondoren, laneko jazarpen moralak identifikatzeko eta ebaluatzeko proposatzen dugun prozedura aurkeztuko dizuegu:

1. ENPRESAREN EZAUGARRIAK

Lan egingo duguneko enpresa mota ezagutzea oso garrantzitsua da, haren antolaketa-ezaugarriek egoera hobeto ulertzen lagunduko baitigute. Horretarako informazioa bildu behar da, eta informazio hori enpresako zuzendaritzarekin eta, langileen ordezkariekin, bilerde, bilerak eginez aterako da. Edozein ekintza egin baino lehen zuzendaritzari eta prebentzio-ordezkariari enpresan emango diren urrats guztien berri eman behar zaie. Gogoa izan behar dugu, informazioa jasotzeak antsietatea gutxitzen duela eta inplikaturik dauden eragile guztien elkarlana bultzatzen duela. Noski, emandako datu guztiak isilpean gordetako direla bermatuko da.

ENPRESAREN EZAUGARRIAK	DATA:
IZENA:	
JARDUERA:	
ENPRESAREN ANTZINATASUNA:	
LANGILE-KOP:	
LANPOSTUEN ZERRENTA (kategoria, adina, enpresan duen antzinasuna):	
BATAZ BESTEKO ADINA:	
ISTRIPUEN ERREGISTROA:	
ABSENTISMOAREN INDIZEA:	
ORGANIGRAMA	
(Horrez gain, agintzeko moduei, komunikazio motari eta pertsona arteko harreman motari buruzko informazioa biltzen ahaleginduko da).	
SAILAK:	
(horien zereginen deskribapena)	
PREBENTZIOA ANTOLATZEKO MODUA:	
BESTELAKOAK / OHARRAK:	

2. JAZARPEN MORALAREN IDENTIFIKAZIOA

Jazarpen morala arrisku psikosozial bat da. Hortaz, lehenengo hurbilketa batean erakundean izan daitezkeen arrisku psikosizoen motak identifikatu eta ebaluatu beharko ditugu, ondoren, dagozkion ebaluazio berezituak egin ahal izateko. Identifikazio hori zeregin zail, konplexu eta neketsua izan daiteke. Azpimarratu behar da datuak eta bildutako informazioa behar bezala interpretatzea oso garrantzitsua dela.

Hasiera batean, enpresari lan hau egiteko arrazoiak azalduko zaizkio. Lehenik, legeak hala agintzen duelako, hain zuzen ere, Laneko Arriskuen Prebentziorako Legearen (LAPL, 31/1995) 16. artikulua. Eta bigarrenik, lan-baldintzak hobetzeko, produktibitatean nahiz lan-giroan eragina izango dutelarik.

Tresnak eman aurretik, langile guztiei alderdi hauen berri emango zaie:

- Zer ebaluatzen duen tresnak.
- Eskuratutako informazio guztia isilpean gordeko dela gogoraraztea.
- Lortu nahi den helburua lan-baldintzak hobetzea dela azaltzea.
- Egia esan behar dela azpimarratzea.

Ahal bada, tresnak emateko leku eroso bat bilatuko da enpresan. Tresnak ematerakoan, teknikaria bertan egon beharko da, izan daitezkeen zalantzak argitu eta erantzunak batera jartzea saihestu ahal izateko.

Arrisku psikosozialak identifikatzeko eta ebaluatzeko tresna ugari daude merkatuan eskuragarri. Gogoan izan beharko dugu, diagnostikoa egiteko tresna orokorrak direla eta prebentzio-teknikariaren ardura izango dela horietatik ateratako informazioa eta enpresaren egoera eta ezaugarriak elkar erlazionatzea, berau behar bezala interpretatu ahal izateko.

Hona hemen aholkatzen ditugun metodoak:

- **AIP Faktore psikosozialak. Laneko Higiene eta Segurtasunaren Institutu Nazionalaren Ebaluaziorako Metodologia:** Langileen osasunean eta ongizatean zein enpresaren errendimenduan edo jardueran eragin garrantzitsuak dituzten enpresaren alderdi batzuk aintzat hartzeko beharrea oinarritzen da.
- **Faktore psikosozialak. Arrisku-egoeren identifikazioa, Nafarroako Lan Osasunaren Institutuak egindakoa:** Ebaluazio metodo horren helburua lau aldagairi buruzko informazioa jasotzea da: 1. partehartzea, inplikazioa, ardura, 2. prestakuntza, inplikazioa, komunikazioa, 3. denboraren gestioa, 4. taldearen batasuna. Lau faktore horietaz gain, hiru galdera sartu dira, enpresa laneko jazarpen morala izateko arriskuan dagoen jakiteko.
- **ISTAS 21:** Kopenhageko Galdesorta Psikosozialaren egokitzapena da (COPSOQ)XVII, Danimarkako Laneko Osasunaren Institutu Nazionalak garatua. Arrisku psikosozialak ebaluatzeko tresna bat da, langileen osasunarentzat arriskutsuak izan daitezkeen lan-antolaketaren baldintzak identifikatzen eta ebaluatzen dituen. Egokitzapenaren egileak: Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS), Laneko Higiene eta Segurtasunaren Institutu Nazionaleko profesionalak, Kataluniako Generalitat-aren Centre de Seguritat i Condicions de Salut en el Treball erakundeko profesionalak, Bartzelonako Pompeu Fabra eta Unibertsitate Autonomoaren profesionalak, CONC-en Higia Gabinetaren profesionalak, Mutua Fraternidad erakundekoak eta itzultzaile profesionalak.

Metodo hauetako bateren bat behar bezala aplikatuz eta interpretatuz, portaera mota horien ager daitezkeen arrisku-faktoreak identifikatuko ditugu. Jazarpen morala dagoela susmatzen badugu, kontu handiz ikertzen jarraituko dugu, egoera larriagotu ez dadin.

3. JAZARPEN MORALAREN EBALUAZIOA

Arrisku psikosozialak ebaluatu ondoren, eta jazarpen morala dagoela susmatuz gero, halakotzat ebaluatzeari ekingo diogu. Baliteke enpresako eragileren batek (zuzendaritzak, prebentzio-ordezkariek, eragindako langileak...) edo Lan Ikuskaritzak, prebentzio-zerbitzuak zuzenean esku har dezala eskatzea. Halakoetan, kasua zuzenean ebaluatuko dugu.

Jazarpen moralaren ebaluazioan bi alderdi desberdin ebaluatzen dira: fenomenoaren eragina eta eragindako norbanakoengan izan ditzakeen ondorioak. Egoera behar bezala diagnostikatzeko eta dokumentatzeko datu batzuk jaso beharko dira.

Datuak hartzea

Lehenengo fasea, jazarpen moralik ote dagoen ebaluatuko da, ustez eragindako norbanakoari elkarrizketa eginez eta diagnostikoa egiteko tresnak erabiliz. Halaber, elkarrizketa bat izango da zuzendaritzarekin eta prebentzio-ordezkariekin, informazioa alderatzeko helburuarekin. Horretarako datu hauek jasoko ditugu:

- Eskariaren analisia: (zuzenean prebentzio-zerbitzuaren eskuhartzea eskatzen den kasu guztietan egin beharrekoa) eskariaren egilearen izena eta arrazoiak jasoko ditugu.
- Enpresaren ezaugarriak: zuzeneko eskaera denean (arrisku psikosozialei buruzko hasierako ebaluazioa aurretik eginda badago, informazio hori dugula ulertuko da).
- Norbanakoaren datuak: sexua, adina, enpresan duen antzintasuna, langile-bizitza, baja arruntak, istripuagatiko edo lanbide-gaixotasunagatiko bajak.
- Lanpostuaren eta zereginaren deskribapena: lanean duen autonomia-maila, lanaren edukia, lankideekin dituen harreman-motak, lanaren konplexutasuna, komunikazio mota eta komunikatzeko dauden aukerak, ordutegiak, lanpostuaren status soziala, lan-zama, postuaren diseinua eta ingurunea, agintzeko moduak, postuaren ebaluazioa eta mailaz igotzeko aukerak, etab.
- Eragina eta ondorioak ebaluatzeko galdesortak erabiltzea.

Eraginaren ebaluazioa

Izan daitezkeen jazarpen-ekintzen kopurua, mota eta maiztasuna zehaztu behar ditugu. Hau da, jazarpen moralaren definizioa betetzen den ala ez, jasandako jazarpenaren maiztasuna, denborazkotasuna eta estrategiak kontutan hartuta. Horretarako tresna hau gomendatzen dugu:

LIPT - 60 eskala: norberak bere buruari eginda beharreko galdesorta eskala motako galdesorta bat da, jazarpen moralaren 60 estrategia objektibatzen eta baloratzen dituena, Leymannen 45 itemeko LIPT dikotomikotik sortua. Horren bidez elementu hauek identifikatu ko dira: jazarpen psikologikoaren estrategien kopuru osoa, jazarpen psikologikoaren indize orokorra eta jazarpen psikologikoaren batz besteko indizea (José Luis González de Rive-rak egokitutako bertsioa) (I. eranskina).

Ondorioen ebaluazioa

Eragindako pertsonaren osasun egoera zehaztean datza, ez beroni etiketarik jartzeko, baizik eta horretarako ezarritako bideak erabiliz berau mediku-zerbitzu espezializatuetara bidaltzea komeni den ala ez erabakitzeko. Zoritxarrez, jazarpen moralaren kasu gehienetan, biktimek kalte psikologiko handiak jasaten dituzte, eta ondorioz lan-esparrurako zein esparru sozial eta familiarerako ezinduta geratzen dira.

Hasierako diagnostikoa egiteko tresna hauek gomenda daitezke, besteak beste: Langer-Amielen Osasun Osoaren Testa (Amiel, 1986) eta Goldberg-ek idatzitako Osasunari buruzko Galdesorta Orokorra (GHQ, Goldberg, 2001).

Jazarpen morala izan dela antzemango balitz, informazioa osatu eta gai hauei buruz galdetu beharko litzateke (datu hauek ez dira aurretik hartuko eragindako langileari lehen aipatutako galdesortak egiterakoan isuririk ez sortzeko).

- Gertaeren deskribapen kronologiko zehatza (noiztik gertatzen den, nortzuk egon diren inplikaturik, gatazkaren jatorria, gatazka konpontzeko eman daitezkeen urratsak, etab.).
- Arazoak bere harreman laboralak, familiarak eta sozialak noraino eragin dituen.
- Gertaerak jazo baino lehen eta gertaera horietan zehar osasun-zerbitzuek antzemandako psikopatologiei buruzko informazioa biltzea (depresioa, antsietatea, adikzioak, etab.).
- Biktimak tratamendurik jasotzen duen ala ez eta zein motakoa.

Eskuratutako informazio guztia egiaztatzen ahaleginduko gara, «ustezko» erasotzailea biktima bihurtzeko «gezurrezko jazarpen morala»rekin engaina ez gaitzaten. Kontu handiz ibili behar gara, izan ere, faktore psikosozialen eta zehazkiago jazarpen moralaren «berritasunagatik» eta berau identifikatzea eta ebaluatzea zaila denez, seriotasunez, zorrotasunez eta profesionaltasunez aztertu beharreko gaia da.

10. JAZARPEN MORALAREN PREBENTZIOA

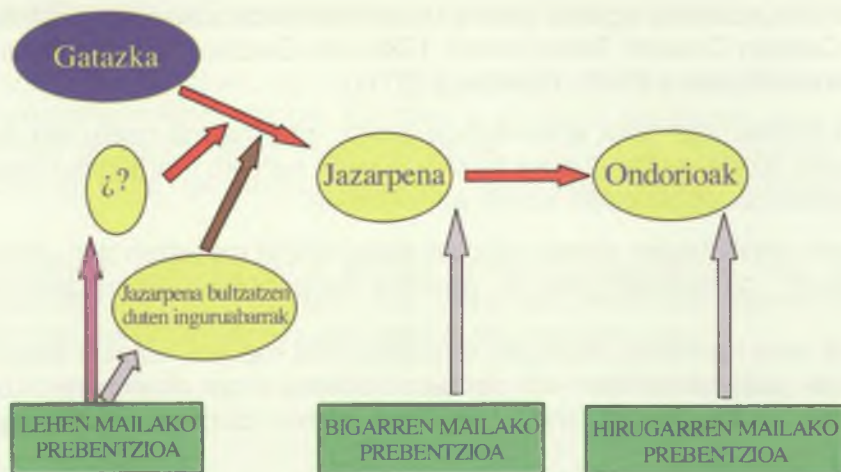
Prebentzioa antolatzeke neurriak hartu ziren enpresan eta arrisku psikosozialak identifikatu eta ebaluatu zituzten. Ebaluazio horretatik abiatuz, hobekuntza-programa bat diseinatu zen: enpresaren antolaketa, komunikazio eta informazio sistemak, lanpostuen diseinua eta definizioa. Talde-lana bultzatu zen baita langileen prestakuntza eta trebakuntza ere, bereziki enpresan ardurak dituzten pertsonena: bitarteko agintari eta nagusia. Zuzendaritza-sistema eta enpresaren zenbait politika ere aldatu ziren, hala nola langileak hautatzeko eta promozionatzeko irizpideak; horiei gardentasun handiagoa eman zitzaion.

Gaitzesgarriak ziren jokabideak zehazteko ahalegina egin zen eta aipatu jokabideak gaitzesteko helburuarekin dokumentu bat idatzi zuten, langileen partaidetzarekin. Halaber, gatazkak eta konponbideak ahal bezain laster ezagutzeko prozedura bat ezarriko zela adostu zuten. Dokumentu horiek zabaltzen saiatu ziren, erakundeko pertsona guztiek, zuzendari zein langile, horien berri izan zezaten eta horiek onar zitzaizen.

Elhuyar hiztegiak honela definitzen du: «nahi ez den egoera edo gaitz bat gerta ez dadin, aurrezko beharrezko neurriak hartzea». Hortaz, halakotzat joko dugu langileen osasunari kalte ez egiteko lanpostuan hartzen dugun ekimen eta neurri oro.

Saihestu nahi dugun ondorioaren arabera, prebentzioak maila desberdinetan izango du eragina:

- Lehen mailako prebentzioa: jazarpena eta bortxazko portaerak agertzea saihestea helburu duten neurri guztiak sartzen dira bertan. Populazioen gainean, antolamenduaren gainean hartzen diren neurriak dira.
- Bigarren mailako prebentzioa: gatazkaren ondorioak, patologia, saihestea du helburutzat. Norbanakoen gainean eta populazioen gainean hartzen diren neurriak dira.
- Hirugarren mailako prebentzioa: ondorioak agertutakoan, kalteen edo arazoen gainean eragiten du. Kasu honetan, batez ere, norbanakoaren gainean hartzen dira neurriak.



Prebentzioa

Prozesuaren unearen arabera hainbat jardun-maila daudela erakusten digu eskema honek. Prebentzio-neurriak prozesua hastea saihesteko hartzen dira; eskuhartze-neurriak, berriz, arazoa amaiaraztea dute helburu.

Prebentzioa fenomenoaren kausak ezagutzea oinarritzen da. Kausen gainean jarduten badugu, bortxazko portaerak garatzea galaraziko dugu. Dena den, hemen lehenengo arazoarekin egiten dugu topo. Ez dugu aurkitu ezbairik gabe jazarpen egoera agertu dela ohararazten gaituen egoera edo seinalerik. Horiek horrela, prebentziorako estrategiak garatzeko xedearekin egoera horretara «bultzatzen duten inguruabarrak» azpimarratuko ditugu («erakunde toxikoa» dela zehazten dutenak), lehen esan bezala.

LEHEN MAILAKO PREBENTZIOA

Prebentzio-neurriak antolamendua eta gatazken gestioa hobetzera bideratu behar dira. Aipatu egoera bultzatzen duten inguruabarrak saihestu, identifikatu, ebaluatu eta kontrolatu behar dira. Lehen mailako prebentzioari dagokionez, hartu beharreko neurriak lau taldetan laburbildu ohi dira, Resch-ek eta Schubinski-k proposatutakoari eta Pérez Bilbaok (2001) jasotakoari jarraiki.



Hauek dira neurrien lau taldeak: «estandar moralen ezarpena», «gatazkak konpontzeko prozedura», «zereginaren diseinua» eta «buruzagitza sistema»

1. Estandar moralen ezarpena

Jazarpen jokabideak saihesteko lehen urratsa izango da horiek ezagutzea, horien berri ematea eta onartezinak direla esplizituki adieraztea. Estandarrak ezartzeko urratsak:

- Jazarpen moralari buruzko trebakuntza, ezagutza eta eztabaida. Prebentzioko erakunde tekniko, langileen ordezkari, enpresari eta kontsultatu edo irakurri ahal diren adituen ezagutza abiapuntutzat hartuz, onartezinak diren portaerak zeintzuk diren jakin ahal izan daiteke.
- Jokabide arauak idaztea. Aipatu jokabide-arauek, enpresak jokaera horiekiko —onartezintzat hartuak jada— duen politika islatuko dute. Hemen enpresak argi utzi behar du erakundearen baitan ez dela horrelako jokaerarik onartuko, eta zigorrak ezarriko ditu.
- Jokaera-arauen berri eman behar zaio erakunde osoari. Komunikatzeko sistema eraginkor bat jarri behar da abian. Denek arauen berri izan behar dute eta horiek ulertu eta onartu behar dituzte.
- Prestakuntza-plan bat ezarri behar da, langileek izan daitezkeen gatazkei modu osasuntsuan aurre egin ahal izateko. Hona hemen prestakuntzaren helburuak:
 - Talde-lana bultzatzea. Komunikatzen, ikuspuntuak trukatzeko, elkarrekin arazoak konpontzen ikastea.
 - Arraza, sexu edo bestelako aniztasuna ezagutzea eta onartzea.
 - Arrisku psikosozialaren eta estresaren faktoreak ezagutzea eta horien inguruko prestakuntza ematea.

Jokaera-arau eta estandar moral horiek zabalduz joango dira harik eta gizarteak oro har jokaera horiek ezagutu eta ez onartu arte.

2. Gatazkei aurre egiteko prozedura

Resch-ek eta Schubinski-k neurri-multzotik pertsonen posizio soziala hobetzekoak deitu zituen (Pérez Bilbao 2001). Praktikan oinarritutako prebentzio-helburu bi dituen agiria lortzean datza.

- Lehena, erakundeko pertsona orori horrelako jokaerarik izan ez dezan konbentzitzea. Jazarpen egoerak ezagutzera emateko prozesu argi eta esplizitua ezartzea, prebentziozko neurri gisa balioko duena.
- Bigarrena, gatazkak lehenbailehen azaleratzeko sistema sentikor batez hornitzea, gatazka horiek kroniko edo gehiegikeri bihurtzea saihesteko.

Hitzarmen kolektiboarekin batera negoziatu daitezkeen dokumentu bat da, estandar moralak ezartzen dituenaren jarraipena izango dena. Adibiderik zabalduena Lanaren Nazioarteko Erakundeak bere langileekin duen Hitzarmena da (OIT 2001). EHUen (Akordioa 2003) eta Bizkaiko Foru Aldundian (BAO 2003) orain sinatu diren akordioak beste adibide batzuk dira. Erakundeko pertsona guztien eskubideak defendatzea du helburu eta erakundeko pertsona edo estamentu guztientzako kexa-prozedura, eskubideak, betebeharrak, obligazioak eta ardurak argi eta esplizituki ezartzen ditu. Gutxienezko ezaugarri batzuk izan behar ditu:

— kexatzeko prozedura:

- babestutako biztanleak definitzea (nork erabil dezakeen prozedura).
- prozesua hasteko arrazoi izan daitezkeen jokabide motak definitzea

- horiek noren aurrean aurkeztu behar diren zehaztea
- epeak jartzea:

- kexa aurkezteko
- erantzuna jasotzeko

- erakundeak erantzun beharra ezartzea
- datuak isilpean gordeko direla bermatzea
- erabakiari errekurtsioa jartzeko prozedura ezartzea
- salaketa jartzen dutenentzat eta prozeduran informazioa ematen edo parte hartzen dutenentzat errepresaliarik egongo ez dela bermatzea

Agerikoa denez, dokumentu hori enpresaren eta langileen artean negoziatu behar da. Izan ere, azken emaitza beraien arteko akordio bat da. Jokaerak definitzeko estandar moralak ezartzen dituen dokumentua erabiliko da, bertan adituen partehartzearen bidez definituta baitaude.

Era berean, berau erakundeko langile guztien artean zabaltzea ezinbesteko da.

Prebentzio-neurri horien ezaugarri erabakigarrietako bat ikerlanaren eta salaketak ebaztearen ardura duen aditua aukeratzea izango da. Pertsona horren edo horien aurrean gatazkak azalduko dira eta beraiek arduratuko dira irtenbideak adostez. Aipatu adituak bete beharreko ezaugarriak:

- Neutrala izatea eta alde biek neutral gisa ikustea. Ez da izango gatazka izan deneko erakundearen atalekoa, beste batekoa baizik.
- Independentea izatea eta kasuak askatasun osoz ikertzea.
- Erabakiak hartzeko ahalmena izatea.
- Gatazkak konpontzeari eta jazarpenari aurre egiteari buruzko berariazko prestakuntza izatea.

Oraindik ez dago argi aditua enpresatik kanpoko norbait ala enpresa barruko norbait izan behar den. Baina, askotan jazarpen-ekintzak enpresaren zuzendaritzatik bertatik sortzen direla kontuan izanda, zuzendaritza beraren menpe dagoen adituaz baliatzea oztopo bat izan daiteke. Biktimak jarduna partziala dela iritzi dezake.

Beste arazo garrantzitsu bat, normalean enpresa txikietan lehen aipatutako ezaugarriak betetzen dituen pertsonarik ez dagoela izan daiteke. Hortaz, sarritan, biktimek edo langileen ordezkariak kanpoko pertsona bat bilatzen dute, langileen osasuna eta segurtasuna zainitzeko obligazioa duten erakunde publikoetan edo Lan Ikuskaritzan.

Hala ere, kanpoko norbaitez baliatzeak baditu arazo batzuk:

- Aipatutako erakundeek eskaera guztiak asetzeko baliabide gutxi dituzte.
- Erakundetik kanpoko batentzat zaila da enpresan sartzea eta barne-jarduera zehatz-mehatz ezagutzea. Baina hori beharrezkoa da, izan ere, prebentzio-neurriak enpresaren antolamendura, zereginaren diseinura eta gizarte-giro onari eustera bideraturik daude.
- Jokaera horiek frogatzeko arazoak, hasierako uneetan biktima harrituta egotea eta kanpoko norbaitek parte hartzeak berekin dakarren «urduritasuna»; horren guztia-
ren ondorioz, gatazka oso aurreratua dagoenean esku hartu ohi dute aipatu erakun-
deek.

Orduan, ordea, irtenbidea aurkitzea oso zaila da eta langilearen osasunari kalte egin zaio jadanik. Horiek horrela, kasua oso aurreratua dagoenean kanpoko partehartzea beharrezkoa izan daiteke, baina lehen maila prebentzio-neurri gisa edo gatazkaren hasierako al-
dian ez da batere eraginkorra.

Erakundeko norbaitek egin beharko luke. Agian, prebentzio-zerbitzuek lan hori eskain dezakete. Aldez aurretik enpresariak jokaera horiek esplizituki baztertu beharko lituzke, eta

adierazpen horretan oinarrituta, izendatutako, trebatutako eta prestatutako pertsonari gatazka horiek konpontzeko askatasuna eta ahalmena eman beharko lioke. Dokumentuan ahalmen hori emateari buruzkoa jaso behar da; zenbaitetan aipatu ahalmena enpresaren bera- ren zuzendarien aurka ere erabili beharko da.

Horrez gain, hobe da hitzarmenean gatazkak konpondu aurretiko prozedura «informal» bat jasotzea. Hain zuzen ere, arazoa isilpean gordeko duen konfiantzazko pertsona baten- gana, bere gainetik dagoen lehen nagusiarengana, prebentzio-ordezkarri batengana, enpre- sako medikuarengana... jotzeko aukera izatean datza. Pertsona horrek hasierako bitartekari- lana egingo luke, beste aldearekin hitz egingo luke eta guztion artean adostutako konponbide bat bilatzen saiatuko litzateke. Hori lortuko balitz ez litzateke erregistrorik egin- go eta dena isilpean egingo litzateke. Irtenbiderik aurkituko ez balitz, prozedura formalari hasiera emango litzaioke.

Aipatu neurriek erakundeek euren prebentzio-politikak hasteko balio izan behar dute, arrisku hauek direla eta: jazarpen morala, indarkeria, jazarpen sexuala. Dena den, en- presa txikietan zaila izango da neurri horiek gauzatzea. Izan ere, enpresa txiki eta ertai- netan ohikoa ez den antolaketa eta azpiegitura behar izaten baitute prozedura horiek. Ai- patu enpresek lan-merkatuaren % 80 egiten dute. Arazo hori konpontzearen sektore bakoitzaren esparruan hitzarmen kolektiboetan gatazkak kudeatzeko prozedurak sina- tzeari ekin zaio. Sektoreko enpresarien eta langileen artean hitzarmen horiek zabaltzeko ahalegin berezia egin behar da. Gainera, enpresariak hitzarmen horiek bete behar dituz- te, gatazka horien agerpena aintzat hartzeko eta saihesteko xedearekin. Orain arte pro- posamenak eta zenbait printzipio-deklarazio egin dira zenbait hitzarmenetan, baina oraindik ez da prozedura konplexuagorik garatu, hala nola Lanaren Nazioarteko Erakun- dearena (2001).

Jazarpen sexualak lotura estua du jazarpen moralarekin. Jazarpen sexualari aurrea har- tzeko erabilitako tresna batzuk aztertu beharko lirateke, jazarpen moralari ere aurrea hartze- ko ere baliagarriak izan baitaitezke (Sexu Jazarpenari aurre egiteko Jokabide Arauak, 1992).

3. Zereginaren egitura

Egoera horretara bultzatzen duten inguruabarrak, «erakunde toxikoak» saihesterakoan funtsezkoak dira zereginaren egitura eta postuaren eta enpresaren antolamendua. Zenbai- tetan lanean diseinuak estresa eragin dezakeen faktore bilaka daiteke eta bortxazko portae- rak agertzea ekar dezake berekin. Helburua lanak estresa saihesteko moduan diseinatzea izango da. Karasak-en eta Theorell-en ereduari (1990) jarraituz gero, demandaren gaine- an, langileak lana kontrolatzearen gainean eta pertsonak jasotzen duen gizarte-babesaren gai- nean esku hartu beharko dugu.

Nola saihestu «erakunde toxikoa»?

Hona hemen eman ditzakegun urrats batzuk:

— *Arrisku psikosozialen ebaluazioa*: gure erakundean eta zereginean dauden arrisku- faktoreak zeintzuk diren jakitea, berauek ezabatu edo kontrolatu ahal izateko. Ebalua- zioaren ondoren, prebentzio-plan bat egin behar da eta prebentzio-neurriak gauzatze- ko epeak eta arduradunak zehaztuko dira. Horiek zehaztu ondoren edo kasu bat agertu ondoren, berriro ebaluatu beharko dugu.

— *Zereginaren diseinua*.

- Eskea: zama gehiegi eta gutxiegi izatea saihestu behar da.
- Langilearen ahalmenekiko benetako lan-erritmoak. Makinak, katea-postuek, eta ho- rrelakoek ezarritako erritmoak baztertu behar dira.



- Ordutegiak: malgutasuna, aparteko orduak, txandak, txandak aldatzea, gaueko lana, etab.
- Eginkizunaren anbiguitatea: langileak egin beharreko lanak argi eta garbi zehaztu behar dira. Halaber, honek horiek ezagutu egin behar ditu. Obligazioak zeintzuk diren jakin behar du, zer egin behar den eta zer ez. Lana egiteko modua edo prozesua eta lortu nahi den kalitatea.
- Eginkizunaren arazoa: ez da zeregin kontraesankorrik, ezinezkorik edo langilearen oinarritzko baloreen aurkakorik egiteko proposatu.
- Zeregin errepikakorrak eta monotonoak saihestea. Zereginen aniztasuna bultzatzea.
- Isolamendua saihestea: Talde-lanean aritzeko diseinatzea eta taldearentzako helburuak ezartzea.

— *Lanaren kontrola.*

- Langileek zereginen diseinuan, helburuak ezartzean eta zereginetan lortu beharreko kalitatean parte hartzeko aukera izan behar dute.
- Langilearen autonomia handitzea. Ahal den heinean, barne-antolamendua, zereginen ordena, lanaren erritmoa, lehentasunak, langilearen edo taldearen esku utzi behar dira, eta honek helburuak lortzeko betebeharra izango du.



—Laguntza.

- Langileak gizarte-laguntza izan behar du. Laguntza emozionala eta lana egiteko behar duen laguntza. Beharreko tresnak, prestakuntza eta laguntza izatea.
- Egiten diren zereginak erakundearentzat baliagarriak izan behar dira. Langileak baliagarriak direla jakin behar du, baita azken helburuentzat duten garrantzia ere.
- Ezin da soldata diskriminazio-mekanismo modura erabili.



—Enpresaren antolamendua eta politika

- Prebentziorako antolamendua: arriskuak kontrolatzeko zikloa, prebentziorako antolaketa-modua aukeratzea, prebentzio-ordezkariek aukeratzea.
- Hautaketa-politika.
 - Profilak ezartzea
 - Enpresaren kulturara eta gizarte-girora moldatzea
 - Langile berriak hartzeko prozedurak
- Sustapen-politika.
 - Lanbide-ibilbide bat ezartzea.
 - Mailaz igotzeko irizpideak:
 - denek ezagutzen dituztenak
 - irizpide objektiboak, argiak eta gardenak
 - lanpostuak barne-sustapen bidez betetzea
 - langileen partehartzea
- Langileei buruzko politika.
 - Lanpostu egonkorra, behin-behinekotasuna, txandakatzea.
 - Zereginen eta ordutegiaren exigentzia eta kontrola. Malgutasuna. Egoera edo arazo zehatzetan laguntzea.
 - Bidegabeko ekintzak saihestea. baldintza berberetan exigentzia edo kontzesio desberdinak.
- Gatazken kudeaketa. Aurreko orrietan azaldutakoa aurrera eramatea. Saihestu beharrekoak:
 - Gatazkarekiko ezikusiarena egitea: ez jabetzea, ez esku hartzea, ezer ere ez egitea.

— Ahulenaz «protestaka ari denaz» libratuz konpontzea.

- Enpresetan goranzko eta beheranzko informazio-sistemak eta informazio-sistema horizontalak ezartzea sustatzea, langile guztiengana heltzeko gauza direnak, haien isolamendua saihestu eta dituzten eskubide eta betebeharrak zeintzuk diren jakin dezaten. Langile guztiengana helduko den komunikazio-sistema ezarri behar da, enpresako politiken eta eragiten dieten aldaketen berri izan dezaten. Ekimenak adierazten ere utzi behar zaie.

— *Langileen prestakuntza*

- Euren zereginak egiteko:
 - Zeregina langilearen prestakuntzara egokitzea.
 - Hasierako trebakuntza eta prestakuntza.
 - Aldizkako birziklapena.
 - Hauek garatuko ditueneko zeregin berriak edo aldaketak: aldaketen azalpena, prestakuntza eta trebakuntza.
 - Enpresaren prozedura jakinez ikasketa praktikoa.
- Lan-giroari eusteko. Gatazkak konpontzen, talde-lanean, gizarte-harremanetan eta abarretan prestatzea eta trebatzea.

4. Buruzagitza-sistema

Behar bezalako buruzagitza-sistema ezartzea ezinbestekoa da. Jazarpen moralari aurre egiterakoan politika hori oinarritzkoa izateko bi arrazoi daude:

- Kasu gehienetan nagusiek menpekoekiko izandako jokabidea izaten da (beheranzko jazarpen bertikal delakoa).
- Jazarpena lehenbailehen antzematearen ardura agintariena da.

Agintzeko modu bat ezartzerakoan, alderdi hauek hartuko ditugu aintzat:

- Langileak badaki nor den bere nagusiak, zeintzuk diren bere zereginak, kontsultatu behar dituen erabakiak eta zer eskatzen zaion.
- Talde-lana eta langileak erabakiak hartzean langileen partehartzea bultzatzen da.
- Nagusiak bere menpekoei laguntzen die: zereginetan, tresnak eskainiz, erabakiak hartu ondoren babesa emanez...
- Nagusiak prestakuntza jasotzen du eta bere menpekoak ezagutzen ditu. Beren zereginak (menpekoenak), egin beharreko prozesua eta lortu beharreko kalitatea ezagutzen ditu.

Gainera, agintariei gatazkak antzemateko eta horiei aurre egiteko prestakuntza eman behar zaie. Agintari hurrenak gatazkak antzemateko eta konpontzeko lehen hesia dira. Eraginkorrak izateko, enpresako zuzendaritzak ezarri behar ditu aldaketa-prozesuok. Enpresaren mailarik gorenenean indarkeriaren prebentzio-politikari babesa emango diote eta enpresaren balore berriak bere egingo dituzte.

Gomendagarria da gatazkak konpontzeko sistema bat edukitzea. Aipatu sistemak elementu hauetan oinarrituko dira:

- Ezarritako informazio eta komunikazio sistema.
- Gatazkak direla eta, bitartekaritza egiteko prozedura informalak.
- Gatazkak kudeatzeko prozedura negoziatuak eta ezarriak.
- Desberdintasunak eta bidegabeko egoerak gutxitzea.
- Sistema horiek guztiak funtzionatzen dutela eta konponbideak eskaintzen dituztela al-dizka zaintzea. Gehiegitan, prozedura hauek guztiak onesten dira baina gero langileek ez dituzte erabiltzen eraginkorrak ez direlako. Prestakuntza falta, aginte ahalmen

falta edo independentzia falta; horiexek dira aipatu estamentuek gatazkak konpondu ordez horiek areagotzeko arrazoiak.

Buruzagitza sisteman aldaketak egiteko prestakuntza, enpresaren baitan ikasi eta praktikan jarri behar da. Enpresaren kulturari eta ezaugarriei egokitu behar zaie.

Jardunbide onen politika

Lehen mailako prebentzioari dagokionez, alderdi hauek hobetzeko xedearekin neurriak hartzean datza: antolamendua (promozioa, hautaketa, komunikazioa, aginte ereduak, egonkortasuna, ordutegiak, etab.), zereginen diseinua (eskea, kontrola, erritmoak, talde-lana, etab.) eta langileen prestakuntza (zereginetan trebatzea eta berau ezagutzea, harremanak hobetzeko prestakuntza, arrisku-faktoreak eta prebentzio-neurriak zeintzuk diren jakitea).

Aipatu neurriak aplikatzeko, arazo bi ditugu:

- Aipatutako baldintzak hobetzea ez du bermatzen gatazkarik izango ez denik eta «erakunde toxiko» batean lan egiteak ez du esan nahi, derrigor, mota horretako arazorik egongo denik.
- Erakundea hobetzeko ez dago errezeta unibertsalik. Enpresak ente desberdinak dira, jarduera desberdinak eta kultura anitz dituztela. Hortaz, komunikazio sistema berberak erakunde batean funtziona dezake eta beste batean alferrikakoa izan.

Hasierako konponbide bat izan daiteke enpresaren kalitate, antolamendu eta diseinu helburuen artean prebentzio-helburuak, arrisku-faktore psikosozialen gutxitzea, sartzea. Enpresa-kudeaketaren bikaintasun-ereduek, hala nola Europako EFQM ereduak (Kalitateko Kudeaketarako Europako Fundazioa), pertsonak (langileak, buruzagitza, bezeroak), prozesuak eta organizazioa inplikatzeko dituzten eragile-bideratzaileak eta emaitzak barne hartzen dituzte. Adierazle horiek ikuskatzerakoan, komeni da enpresak jazarpenaren aurka abian jarri duen prebentzio-politika kontuan izatea.

Horiek horrela, Europako Batasunaren ustez, prebentzio-sistemarik onena «jardunbide onen» politika ezartzea da. Honek esan nahi du erakunde bakoitzak, prebentziorako jarraibide orokorrak ezaguturik, bere organizazio eta kultura berezietara egokitu behar dituela. Duela gutxi bi txosten argitaratu ditu eta bertan jardunbide onen adibideak ikus ditzakegu (European Week for Safety and Health at Work, 2002; Di Martino, V., Hoel, H., Cooper, C. L., 2003).

Jardunbide onen adibideek barne hartzen dituzte maila desberdinetako informazioak, langileen indarkeria-arriskuak gutxitzeko balio dutenak. Hona hemen jardunbide onen adibide batzuk:

- Agintariak edo erakunde teknikoak argitaratutako gidaliburuak.
- Esku hartzeak lanpostuetan.
- Horiek gertatzeari edo adierazleei buruzko informazioa eskuratzeko egiaztapen-zerrendak.

Jardunbide onen adibideak aukeratzeko helburuarekin, Bizitza eta Laneko Baldintzak Hobetzeko Europako Fundazioak (Di Martino, 2003) irizpide hauek kontuan hartu zituen:

- Garrantzia. Laneko indarkeria, jazarpen moralak edo sexu-jazarpena gutxitzeko faktoreen gainean esku hartzea.
- Fidagarritasuna.
- Baliagarritasuna.
- Horiek praktikan jartzeko edo beste erakunde batzuetara egokitze aukera.
- Hainbat mailako jardunak eskaintzea: agintarienak, enpresarenak, etab.
- Herrialde desberdinen eta argitaratze egunaren arteko oreka.

Era berean, jardunbide onen adibide horiek lehen, bigarren eta hirugarren mailako programetan sailkatu daude.

Jardunbide onen adibideak argitaratzea eta zabaltzea ideiak sustatzeko, esperientziak trukatzeko eta lanari ekiteko tresna aproposa da. Zabalpena sustatu behar da.

Osasuna zaintzea

Osasuna zaintzea prebentzioko beste mekanismo handietako bat da. Hemen ere arazo berberak topatuko ditugu. Batetik, gatazka mota horri loturiko patologien kausak anitzak direla. Bestetik, normalean hasieran azaltzen diren osasun arazoak ez direla patologia ezarriak, baizik eta disfuntzioak, ondoezak edo deserosotasuna, eta hortaz, gehienetan ez dira osasun arazotzat jotzen.

Osasuna zaintzeak hiru helburu garrantzitsu dituela esan dezakegu, besteak beste:

- Bereziki arriskutsuak diren erakundeetan edo kasuren bat izan dutenetan populazioaren osasuna neurtzeko probak egin daitezke. Langner-Amiel Osasun Osoaren Testak (Amiel, 1.986; Fidalgo Vega 1.996) langileen egonezinak, disfuntzioak edo deserosotasuna neurtzen ditu. Erakundean egonezin horien ehunekoak aldezturik ezarritako muga gainditzen badu, haren kausak zehatz-mehatz ikertu beharko dira. Azken finean garaiz jarduteko alarma-sistema bat.
- Bereziki sentikorrak diren langileak antzematea. Guztiok jazarpenaren biktima izan bagaitezke ere, norberaren defentsa-ahalmenak edo aukerak, izaerak edo beste arazo batzuen agerpenak pertsona batzuk bereziki sentikor bihurtu ditzakete, hots, jokabide horiek jasan ondoren nahasmenduak izateko aukera gehiago izan ditzake.
- «Pertsona toxikoak» antzematea. Buru-osasunean arazoren baten ondorioz, horrela jokatzeko duten pertsonak. Arazoa gainditzen lagundu behar zaie edo erakundetik baztertuak izan behar dira.

Gainontzeko prebentzio-zerbitzuarekin informazioa trukatu osasuna zaintzen jarraitu behar da. Populazioaren zainketaren emaitzez baliatu behar gara prebentzio-neurriak ezarri eta ebaluatzeari begira.

Esku hartzeko neurriak (Bigarren eta hirugarren mailako prebentzioa)

Aurreko paragrafoetan adierazi dugun bezala, lehen mailako prebentziorik onena izanda ere, ezinezkoa da gatazkarik ez egotea bermatzea. Gatazka agertu bezain laster esku hartzeko neurri batzuk prestatu behar dira. Helburua gatazka aldia gainditu baino lehen, estigmatizazioa gertatu baino lehen, arazoa konpontzea da. Eragindakoari laguntzeko hasierako eta berehala eman beharreko pausoak:

- Alarma-sistema sentikorra edukitzea, kasuak hasierako fasean antzeman ditzan.
- Biktima eta bitartekaria harremanetan jartzea. Bitartekaria biktimarekin egon behar da prozesu osoan zehar.
- Biktima zerbitzu espezializatu batera bidaltzea. Arazo horiek jasaten dituzten pertsonen denbora-tarte labur batean kalteak izan ditzakete. Baita jazarpen moralaren definizioa klasikoan jasotako epea bete baino lehen ere (sei hilabete).
- Biktimari tratamendu medikoa, psikologikoa eta gizarte-babesa eskaintzea.

Edozein kasu agertzen denean, berau ikertzen hasi behar da, baita gatazka konpontzeko prozedura bat abian jarri ere. Aldezturik, prozesua abian jartzeko beharrezko ezagutza edo zantzuak argi eta garbi zehaztu behar dira.

Orain da unea enpresan jada ezartzen ari den gatazkak kudeatzeko hitzarmenaz baliatzeko. Bere ezagutza nagusiak gogoraraziko ditugu: konfidentzialtasuna, jarduteko prozedura, epeak eta erabakia errekurritzeko modua ezartzen ditu eta, are garrantzitsuago dena, demandatzailearentzat eta lekukoentzat errepresaliarik ez dela egongo bermatzen du. Horretarako izendatutako pertsonak gauzatuko du; pertsona hori neutrala eta independentea

izan behar da eta erabakiak hartzeko ahalmena izan behar du. Gatazka horiek konpontzeko prestakuntza eta trebakuntza izan behar du.

Gatazka «informalki» konpontzeko lehenengo urratsa ezartzea garrantzitsua da. Bitartekari baten bidez ustezko erasotzailearekin hitz eginez. Gatazka hasierako fasean baldin badago horrela konpon daiteke. Jazarpena bukatzen bada ez da ekintza gehiagorik egingo. Prozesu zuhurra izan daiteke, erregistrorik egin gabe.

Eragindako langileari laguntza medikoa eta psikologikoa eskainiko zaio, baita laguntza emozionala, instrumentala eta informatiboa ere. Gomendagarria izan daiteke langilea eragindakoen elkarteren batean partehartzera bultzatzea.

Zer gertatzen da jardun formala hasiz gero?

- Jardunaren helburuak argi egon behar dira. Prebentiboak, zigortzaileak izan daitezke. Erantzukizunak egozte ala ez helburu izan dezakete.
- Nahiz eta judizio-prozedura ez izan, alderdiei jardunen eta gertaeren berri eman behar zaie. Euren burua «defendatzeko» aukera eman behar zaie.
- Informazioa lortu ohi da elkarriketak eginez, enpresaren jardueri buruzko agiriak berrikusiz eta lanpostura bisitak eginez. Elkarriketan hainbat iturriren informazioa egiaztatzen ahaleginduko gara:
 - Eragindakoa.
 - Enpresa, haren ordezkaria.
 - Ustezko erasotzailea edo erasotzaileak.
 - Prebentzio-ordezkaria eta sindikatuen ordezkaria.
 - Prebentzio-zerbitzua eta mediku-zerbitzua.
 - Eragindakoaren zuzeneko agintariak.
 - Lankideak.
- Elkarriketan gai hauek eztabaidatuko dira: enpresaren antolamendua, prebentzioko antolamendua, zereginaren diseinua eta betetzea, eta arazoa (gatazka).
- Gomendagarria da, era berean, salaketa sorrarazi duten jokaeren deskribapen zehatza izatea. Eragindakoak emango digu jokaera horien berri, eta datu hauek zehazten saiatu beharko da: egoera, eguna, maiztasuna, lekukoak, frogak, etab. Prebentzioko 476 ohar teknikoan jasotakoaren arabera sailkatu daitezke (Martín Daza, 1998):
 - Izen onaren edo duintasunaren aurkako ekintzak.
 - Lan-jardunaren aurkako ekintzak.
 - Komunikazioa edo informazioa manipulatzeko dituzten ekintzak.
 - Bidegabeko ekintzak.
- Informazio hori eta ustezko erasotzaileek, nagusiek, lankideek, enpresak, langileen ordezkariak eta informazioa eman dezakeen beste edozeinek eskaintzen duten informazioa elkarrekin alderatuko dira.
- Ondorioak eta hartu beharreko prebentzio-neurriak jasoko dituen txostena egingo dugu, eta horren berri emango diegu eragindakoari, ustezko erasotzaileari, enpresari eta egoki deritzon jendeari.

Azken finean, prestakuntza, independentzia eta ahalmen aldetik beharrezko bermeak dituen ikerketa egin behar da, baita lehen aipatutako lehen mailako prebentzio-neurriak errepasatu edo erabili ere:

- Estandar moralak
- Gatazkak konpontzeko prozedura
- Enpresaren organizazioko zereginaren diseinua
- Buruzagitza-sistema

Hartzen ditugun neurriek jazarpenaren jarraipena saihestu eta erasotuari egindako kaltea konpondu behar dute, haren duintasunari eraso egin bazaio.



Neurri horiek estandar moralen dokumentuan edo gatazkak kudeatzeko dokumentuan jasota dauden zigorrek izan daitezke.

Konponbideen gainean akordiorik lortzen ez bada edo beharrezkoa bada, enpresatik kanpoko erakundeetara jo ahal da: lan-ikuskaritzara, institutu teknikoetara, etab.

Lanean gustura egotea, jazarpen moralari aurea hartzeko lagungarri

Lanarekiko duen gogobetetasunaz hitz egiten dugunean, langileak bere lanean lortzen duen atsegin mailaz ari gara. Hau da, lanak berez ematen digun atsegina eta oso garrantzitsuak diren alderdi kolateralek ematen diguten atsegina, hala nola ergonomia, lankideekin ditugun harremanak, agintaritzaren figurarekin dugun harremana, betetako itxaropenak, etab.

Laneko esperientziaren hainbat alderdiren aurrean dugun jarrera baikorragoa edo ezkorragoa da gogobetetzea. Jarrera hori beren lanarekiko duten itxaropenaren eta egiten duten pertzepzioaren arteko bat-etortze mailari buruzkoa da. Benetako egoera eta itxaropenak bat datozen heinean, gogobetetasun maila handia izango da; bat ez datozen heinean, gogobetetasun maila txikia izango da.

Autore askorentzat, lanarekiko gogobetetasuna arrazoi bat da berez, hau da, langileak lan-erakundean jarrera baikorra du gogobetetasun hori lortzeari buruz.

Gogobetetzen ez duten alderdi guztiak ahalik eta gehien gutxitzea lortzen badugu, langilearen errendimendua hobetuko da eta erakundearekiko jarrera baikorragoa izango du.

Lanarekiko gogobetetasuna neurtzen urteak eta urteak eman dira. Lanarekiko gogobetetasuna neurtzeko gehien erabiltzen diren bi neurriak hauek dira: *Lanaren Indize Deskriptiboa* (Balzer, Smith eta Kravitz, 1990) eta *Minnessotako Gogobetetasun Galdetegia* (Weiss, Dawis, England eta Lofquist, 1967).

Gogobetetasuna, errendimenduarekin, produktibitatearekin eta absentismoarekin lotu ohi da.

Gure erakundeko langileak motibaturik, indartsu sentitzen badira eta lan-giro on, kongruentean lan egiten dutela ikusten badute, jazarpen morala agertzea zailagoa izango dela esan dezakegu, izan ere, inor ez da bakarrik edo mehatxaturik sentituko.



11. LEGEZKO ALDERDIAK

LEGEDIA

Prebentzioko azken urratsak justizia epaitegietan langileen eskubideak babesten dituen legedia hartuko du aintzat. Azken aldian Europako Batasunean bi babes motaren alde agertu izan dira. Herrialde batzuek mobbing edo laneko indarkeriaren gainean lege bereziak prestatu dituzte; beste herrialde batzuek, ordea, Estatuetan lehendik dagoen legediaz baliatuz jazar eta zigor daitezke.

Espainiako Estatuan lege bereziak sustatzeko ahalegin batzuk egon dira.

- 2001eko ekainean, Entesa Catalana de Progress taldeak gobernuari jazarpen moralaren aurkako ekintzak egiteko eskatu zion.
- 2001eko azaroan alderdi sozialistak Lege Proposamen bat aurkeztu zuen laneko jazarpen morala ez jasateko eskubidearen inguruan. Horren bidez, zenbait legeren artikulua batzuk aldatzen ziren eta jazarpen moralaren kontzeptua sartzen zen.
- 2001eko azaroan alderdi sozialistak Lege Proposamen bat aurkeztu zuen, Zigor Kodea aldatzeko eta bertan artikulua bat (314 bis) sartzeko helburuarekin, jazarpen moral larria zigortuak izan zedin.

Lege Proposamen biak baztertuak izan ziren, alderdi popularraren ustez Europako Batasunak zerbait erabaki arte legerik ez egitea hobe zelako.

Abenduaren 31ko 03/2003 Legeak, zerga, administrazio eta gizarte neurriei buruzkoak, jazarpenaren lehenengo definizioa proposatu du espainiako legedian.

Edozelan ere, indarrean dagoen legediari esker auzitegiek epai ugari eman dituzte laneko jazarpen morala zigortzeko. Era berean, erasotuek jasandako ondorioak lan-istriputzat ere jo dira.

Espainiako Estatuaren antzeko bidea egin du Italiak. Hango legebiltzarrean ere ekimen ugari egon arren, ez da arau berezirik egin. Eskualdeko legegintza-ekimenen bat eta akordioak eta hitzarmenak ugari izan dira.

Beste herrialde batzuek, hala nola Suediak, Herbehereak, Frantziak, Belgikak, Danimarkak eta Finlandiak, berariazko legeak egin dituzte.

Europako Batasuneko beste Estatu Kide batzuek lege berriak egitea ez dute beharrezkotzat jo. Jokaera horiek zigortzeko lehendik zeukatena nahikoa zela uste izan dute Irlandak, Erresuma Batuak eta Alemaniak.

Europako Batasunak bi zuzentarau berri argitaratu berri ditu. Jazarpen moralera mugatzen ez badira ere, zerikusia duten gaiei loturik daude.

- Lehenengoa 2000/43/CE Zuzentaraua da (2000ko ekaina), arraza edo jatorri etnikoagatik ez diskriminatze printzipioak ezartzen dituen.

— Bigarrena 2002/73/CE Zuzentaraua da, Europako Parlamentuarena eta 2002ko irailaren 23ko Kontseiluarena; horren bidez, Kontseiluaren 76/207/CEE Zuzentaraua aldatzen da, gizonezko eta emakumezkoen tratua berdina ematea eta, bai lanpostua topatzeari, bai lanbide-heziketa izateari eta baita lan-baldintzei dagokienetan.

Bietan definizio berriak ematen dira eta enpresarien betebeharrak eta erantzukizunak ezartzen dira.

LEGE-PROZEDURAK

Enpresaren betebeharra da langileen segurtasuna eta osasuna dela babes eraginkorra eskaintzea, Laneko Arriskuen Prebentziorako Legearen 14. artikuluari jarraiki (LPRL, 1995).



Hau da, langileen osasun fisikoa, psikikoa eta soziala bermatzea. Langileen Estatutuak ere, 4.2. artikuluan, hain zuzen, jasotzen du betebeharrak, horren arabera langileek eskubidea dute lan-munduan sartzerakoan diskriminatuak ez izateko eta lanean ari direla sexu, egoera zibil, eta abarrengatik diskriminatuak ez izateko. Era berean, osotasun fisikorako eta segurtasun eta higiene politika egokirako eskubidea dute, baita euren intimitatea eta duintasuna errespetatua izan dadin ere.

Beheranzko jazarpen bertikalaren kasuetan zein lankideen arteko jazarpen kasuetan, enpresako zuzendaritzak arrisku psikosozialak eta organizazioari buruzkoak identifikatzeko eta ebaluatzeko betebeharra dauka, Laneko Arriskuen Prebentziorako 16. artikuluekin bat (LPRL, 1995). Era berean, Prebentzio Zerbitzuen Araudiaren 8. artikuluari jarraiki (Prebentzio Zerbitzuen Araudia/1997), ebaluazioa egin ondoren arrisku egoerak daudela ikusten bada, enpresariak prebentzio-jarduera antolatuko du, aipatu arriskuak ezabatu edo kontrolatu eta arindu ahal izateko.

Hots, enpresaren betebeharra da arrisku psikosozialak ebaluatzea, jazarpen morala egon ote daitekeen barne. Ebaluazioa egin ondoren, enpresan horrelakoak antzeman ez gero, horietan esku hartu eta horiek prebenitu behar dira. Hori egiten ez bada, zigortua izan daiteke.

Prebentzioko mekanismo guztiek huts egingo balute, jazarpena jasaten duten langileak beste baliabide batzuk ditu izandako kalte larriak konpontzeko.

- Jazarpen moralari buruzko salaketa jarritz gero, lan-ikuskaritza *administrazio-bideaz* balia daiteke, enpresari errekerimendua eginez edota zigor-jardunbidea hasiz, kasuen arabera.
- Biktimak ere erasotzailearen aurka egiteko *bide penalera* jo dezake, erasotzailea zuzendaritza, lankideak ala ordezkariak izanda ere.
- Era berean, biktimak *bide zibilera* jo dezake, eragindako kalteak ordainduak izan dakizkion.
- Jazarpena jasaten dutenak *funtzionarioak* badira, administrazioarekiko auzi-bidera joko dute.

12. ONDORIOAK

Laneko Arriskuen Prebentziorako Legearen oinarria, langileek euren zereginak egitekoan izan ditzaketen arriskuak identifikatzea, ebaluatzea, zuzentzea eta prebenitzea enpresen premia eta betebeharra dela da. Enpresetan dagoen arrisku mota bat arrisku psikosozialak dira eta horien barruan jazarpen morala dugu. Enpresek jazarpen morala prebenitu behar dute eta, hortaz, hori lortzeko enpresei beharrezko baliabideak eta tresnak eman behar zaizkie.

Lan-esparruko gaitz hori ezabatzeko funts-funtsezkoa da inplikaturik dauden eragileen partehartzea:

- Administrazioak, indarrean dauden legeak betearaziz.
- Prebentzio-zerbitzuek, arrisku psikosozialak identifikatuz, ebaluatuz eta horietan esku hartuz, eta jakina, horiek prebenituz.
- Enpresek, bai zuzendaritza bai erdi mailako kargudunak gatazken konponketan inplikaturik. Horretarako enpresako langile guztiei eragiten dieten kode deontologikoak ezarri eta bete beharko dira.
- Sindikatuak, prebentzio-ordezkariak arrisku mota horien identifikazioan trebatuz.

Beraz, jazarpen morala fronte guztietatik aztertu behar dugu, arazo konplexua baita eta biktimarentzat eta haren inguruarentzat ondorio larriak izan baititzake.

Azkenik, gogoan izan ezazue, lan-baldintzak hobetzeari eta horrekin batera langileen bizi-kalitatea hobetzeari begira, funtsezkoa dela faktore psikosozialei buruzko ikerlan berriak egiten jarraitzea.

Mariaren ustez, enpresako giroa hobetu egin da. Baina ez berarentzat. Pedrokekin eta lankideekin zituen harremanak berreskuratzea ezinezkoa da. Pedrok bere postuan jarraitzen du. Prozesu baten amaiera hurbiltzen ari da, bere kontratua etetea hitzartzerako eramango duen prozesua, hain zuzen. Diru apur bat eskuratuko du, bai. Baina badaki zaila izango dela berriro lan egitea. Ez doa pozik. Txarto tratatu dutela sentitzen du, ez dela justiziarik egin. Bera dela joaten dena. Behintzat hurrengoak babestuagoak egongo direla pentsatuz arindu nahi du bihotza. Neurri batean, berari esker izan da.

Buelta bat eman du ohean. 51 urte ditu. Ez al dut lanerako balio?, galdetzen dio bere buruari. Behintzat larritasunak alde egitearekin konformatuko litzateke.

1 ERANSKINA

LIPT-60

LIPT-60 (González de Rivera, 2003) galdesorta eskalar bat da, jazarpen psikologikoaren 60 estrategia objektibatu eta baloratzen dituena. Leymannek garatutakoa den eta 45 item dituen jatorrizko LIPT dikotomikotik eratorritako tresna bat da.

LIPT-60 galdesortan Espainian nahiko ohikoak diren 15 jazarpen-estrategia sartu dira, Leymannen zerrendan ez daudenak. Halaber, galdesortari erantzuteko aukerak aldatu egin dira eta berau eskalar bihurtu da; modu horretan norbanakoak jazarpen estrategia bakoitzaren eragina balora dezake. Berau zuzentzeko hiru parametro orokor ezarri dira:

- NEAP: Oaz bestelako erantzun guztiak besterik gabe zenbatzea. Jazarpen estrategien kopurua emango digu.
- IGAP: indize orokorra, jazarpen estrategia bakoitzari emandako baloreak batuz eta 60 estrategia kopuru osoarekin zatituz ateratzen da. Jazarpen estrategiek norbanakoaren duten eragina kalkulatzeko du.
- IMAP: jazarpen estrategien intentsitatearen batz besteko indizea. Estrategia bakoitzari emandako baloreen batuketa NEAP indizearekin zatituz lortzen da. Jasandako jazarpen-ekintzen intentsitatea eta maiztasuna kuantifikatzen ditu.

Nora jo erantzunak zuzentzeko eta interpretatzeko jarraibideak nahi izanez gero: González de Rivera (2003).

**LI PT - 60 © Leymann Inventory of Psychological Terrorization. González de Riverak
aldatutako eta gaztelaniara egokitutako bertsioa**

IzenaAbizenak
JaiotegunaHelbidea
.....
P.K. HerriaProbintzia
TelefonaGaurko eguna

Jarraian beharbada zuk lanean jasan dituzun egoera edo jokaeren zerrenda bat dago.
Markatu horietako bakoitzean zenbateraino jasan dituzun.

Markatu gurutze batez (X) zeroa («0») jokaera hori inoiz jasan ez baduzu; bata («1») apur bat jasan baduzu; bira («2») dezente jasan baduzu; hirua («3») asko jasan baduzu eta laua («4») biziki jasan baduzu.

0 = Batere ez
1 = Apur bat
2 = Dezente
3 = Asko
4 = Biziki

1 Zure nagusiek ez dizute zure iritzia ematen edo esan behar duzuna esaten uzten	0	1	2	3	4
2 Hitz egiten ari zarenean moztu egiten dizute.	0	1	2	3	4
3 Zure lankideek iritzia emateko trabak jartzen dizkizute edo ez dizute hitz egiten uzten	0	1	2	3	4
4 Oihu egiten dizute edo ozen agirika egiten dizute	0	1	2	3	4
5 Zure lana kritikatzan dute	0	1	2	3	4
6 Zure bizitza pribatua kritikatzan dute	0	1	2	3	4
7 Mehatxuzko telefono-deiak, dei iraingarriak edo akusatzaileak jasotzen dituzu	0	1	2	3	4
8 Hitzez mehatxatzen zaituzte	0	1	2	3	4
9 Mehatxuzko idatziak eta oharra jasotzen dituzu	0	1	2	3	4
10 Ez dizute begiratzen, edo mespretxuz eta arbuiozko keinuez begiratzen dizute	0	1	2	3	4
11 Ezikusiaarena egiten dizute, ez dituzte zure galderak erantzuten	0	1	2	3	4
12 Jendeak zuregana jotzeari edo zuri hitz egiteari utzi dio edo uzten ari dio ..	0	1	2	3	4
13 Ezin duzu inorekin hitz egin, denek ihes egiten dizute	0	1	2	3	4
14 Tokiz aldatzen zaituzte, lankideengandik bereizita	0	1	2	3	4
15 Zure lankideei zurekin hitz egitea debekatzen diete	0	1	2	3	4
16 Oro har, baztertu egiten zaituzte eta ikusezina bazina legeztatu zaituzte ..	0	1	2	3	4
17 Kalumniatzen zaituzte eta, isilpean, zuk jakin gabe, zutaz marmarka aritzen dira	0	1	2	3	4
18 Zuri buruzko zurrumurru faltsuak zabaltzen dituzte	0	1	2	3	4
19 Barregarri uzten zaituzte, zutaz trukatzan dira	0	1	2	3	4
20 Buruko gaixotasuna izango bazenu bezala tratatzen zaituzte edo hala ematen dute aditzera	0	1	2	3	4
21 Zuri azterketa psikiatrikoa edo ebaluazio psikologikoa egitera behartzen saiatzen dira	0	1	2	3	4

22	Izan dezakezun deformazio edo akats fisiko batez trufatzen dira	0	1	2	3	4
23	Zure ibiltzeko modua, ahotsa, keinuak imitatzen dituzte zu barregarri uzteko .	0	1	2	3	4
24	Zure sinismen politiko edo erlijiosoei eraso egiten diete edo horietaz trufatzen dira	0	1	2	3	4
25	Zure bizitza pribatua barregarri uzten dute edo horretaz trufatzen dira . . .	0	1	2	3	4
26	Zure nazionalitateari, jatorriari edo jaioterriari barre egiten diote	0	1	2	3	4
27	Lan umiliagarri bat ematen dizute	0	1	2	3	4
28	Zure lana partzialki, bidegabeki eta asmo txarrez ebaluatzen dute	0	1	2	3	4
29	Zure erabakiak zalantzan jartzen dira edo horiei aurka egiten zaie beti . . .	0	1	2	3	4
30	Iraindu egiten zaituzte edo komentario lizunak edo umiliagarriak egiten dizkizute	0	1	2	3	4
31	Sexu-proposamenak, intsinuazioak edo keinuak egiten dizkizute	0	1	2	3	4
32	Ez dizute zeregin berririk ematen, ez daukazu ezer egiteko	0	1	2	3	4
33	Zure ekimenak mozten dizkizute, ez dizute zure ideiak garatzen uzten . . .	0	1	2	3	4
34	Zentzugabeko edo alferrikako lanak egitera behartzen zaituzte	0	1	2	3	4
35	Zure gaitasunetik oso behera dauden lanak ematen dizkizute	0	1	2	3	4
36	Behin eta berriz zeregin berriak eta desberdinak eman ez gaitzartzen zaituzte	0	1	2	3	4
37	Lan umiliagarriak egitera behartzen zaituzte	0	1	2	3	4
38	Oso lan zailak edo zure prestakuntzatik oso gora daudenak ematen dizkizute, oso litekeena da horietan porrot egitea	0	1	2	3	4
39	Lan kaltegarriak edo arriskutsuak egitera behartzen zaituzte	0	1	2	3	4
40	Indarkeria fisikoarekin mehatxatzen zaituzte	0	1	2	3	4
41	Eraso fisiko arinak jasotzen dituzu, abisu modura	0	1	2	3	4
42	Fisikoki eraso egiten dizute, inolako begirunerik gabe	0	1	2	3	4
43	Nahita gastuak sorrazten dizkizute, zuri kalte egiteko	0	1	2	3	4
44	Zure etxean edo lanpostuan kalteak egiten dizkizute	0	1	2	3	4
45	Zuzeneko sexu-eraso fisikoak jasaten dituzu	0	1	2	3	4
46	Zure gauzetan edo ibilgailuan kalteak egiten dituzte	0	1	2	3	4
47	Zure lan-tresnak manipulatzeko dituzte (adibidez, zure ordenagailuan artxiboak borratzen dituzte)	0	1	2	3	4
48	Zure gauza batzuk, agiriak edo lan-tresnak, lapurtzen dizkizute	0	1	2	3	4
49	Zuri buruzko isilpeko txosten negatiboak egiten dituzte, zuri jakinarazi gabe eta zure burua defendatzeko aukerarik eman gabe	0	1	2	3	4
50	Laguntzen dizuten pertsonak zuregandik aldentzeko mehatxuak edo presioak jasaten dituzte	0	1	2	3	4
51	Zure kartak itzuli, ireki edo bidean atzematen dituzte	0	1	2	3	4
52	Ez dizkizute deiak pasatzen, edo bertan ez zaudela esaten dute	0	1	2	3	4
53	Zure enkarguak edo zuretzat diren enkarguak galtzen edo ahazten dituzte .	0	1	2	3	4
54	Zure ahaleginak, lorpenak eta trebetasunak isilik edukitzen dituzte edo txikiagotzen dituzte	0	1	2	3	4
55	Zure trebetasun eta gaitasun bereziak isilean edukitzen dituzte	0	1	2	3	4
56	Zure huts egiteak eta akatsak exageratu egiten dituzte	0	1	2	3	4
57	Zuk enpresan emandako denborari eta arduraldiari buruz txarto informatzen dute	0	1	2	3	4
58	Zure ordutegia oso zorrozki kontrolatzen dute	0	1	2	3	4
59	Hartzeko eskubidea duzun baimen, ikastaro edo jarduera bat eskatzen duzunean, ezezkoa ematen dizute edo trabak eta oztopoak jartzen dizkizute	0	1	2	3	4
60	Emozionalki erreakzionatzera behartzeko probokatzen zaituzte	0	1	2	3	4

2 ERANSKINA

«TEST DE SALUD TOTAL» DE LANGNER-AMIEL

(Farrer Velázquez, Minaya Lozano, Niño Escalante, Ruiz Ripollés.
Manual de Ergonomía. Fundación MAFRE. 1995).

Osasun Osoaren Testa berariazko galdesorta bat da, estresa ematen diguten prozesuek sortutako sintomatologia psikosomatikoa ebaluatzeko helburua duena; buruko osasuna zein den jakiteko laguntza emango digute.

TST aplikazioaren bidez, norberak bere pentsamendu, sentimendu eta jokaeren gainean duen iritziari buruzko informazioa eskura daiteke, faktore horiek osasun arazo bat defini lezakete.

Ondoren zuk AZKEN ALDIAN beharbada jasan dituzun egoera batzuk aurkituko dituzu: Zure egungo egoerari hobeto egokitzen zaion aukera egin ezazu (X batez markatuz).

1. Azken aldiotan, oro har, jateko gogoa handia, erdipurdikoa, ala gutxi daukazu?
☐ Handia. ☐ Erdipurdikoa ☐ Gutxi
2. Astean behin baino gehiagotan bihotzerrea sentitzen duzu?
☐ Bai ☐ Ez
3. Buruko mina izaten dut: sarritan, batzuetan edo inoiz ere ez.
☐ Sarritan ☐ Batzuetan ☐ Inoiz ere ez
4. Azken aldiotan, loak hartzea edo lo egitea kostatzen al zaizu?
☐ Sarritan ☐ Batzuetan ☐ Inoiz ez
5. Azken aldiotan, orokorrean, oroimen ona duzu?
☐ Bai ☐ Ez
6. Azken aldiotan, orokorrean, aldarte onean zaude?
☐ Bai ☐ Ez
7. Azken aldiotan, ez al zaude batzutan urduri, haserrekor edo larri eta horrek gogaitzen zaitu?
☐ Sarritan ☐ Batzuetan ☐ Inoiz ere ez

8. Geldiezin al zara izaeraz?
☐ Bai ☐ Ez
9. Azken aldiotan, batzutan bero jasan ezina sentitzen duzu?
☐ Bai ☐ Ez
10. Azken aldiotan, ahalegin fisikorik egin gabe gogaituta, itolarria edo arnas estua sentitzen duzu?
☐ Sarritan ☐ Batzuetan ☐ Inoiz ere ez
11. Azken aldiotan, batzuetan buruko astuntasuna izan edo sudurra itxi zaizu?
☐ Bai ☐ Ez
12. Azken aldiotan, batzuetan aztoraturik edo urduri egoten zara eta ezin izan duzu denbora batez geldirik egon?
☐ Bai ☐ Ez
13. Azken aldiotan, egunak, asteak edo hilabeteak ematen dituzu ezer egin gabe berau egiten hasten ez zinelako?
☐ Bai ☐ Ez
14. Azken aldiotan, sarritan oso nekatuta sentitzen zara?
☐ Bai ☐ Ez
15. Azken aldiotan, palpitazioek gogaitu al zaituzte?
☐ Sarritan ☐ Batzuetan ☐ Inoiz ere ez
16. Azken aldiotan, inoiz konortea galdu duzu?
☐ Bai ☐ Ez
17. Azken aldiotan, izerdi hotzak sentitu al dituzu?
☐ Sarritan ☐ Batzuetan ☐ Inoiz ez
18. Azken aldiotan, eskuak dardarka izan dituzu eta kezkatzeko modukoa dela uste duzu?
☐ Sarritan ☐ Batzuetan ☐ Inoiz ez
19. Azken aldiotan, hain urduri egon zaranez gaixorik zeundela pentsatu al duzu?
☐ Bai ☐ Ez
20. Apur bat bakarti, bakarrik, sentitzen al zara, baita lagunartean egonda ere?
☐ Bai ☐ Ez
21. Orain gauzak gaizki doazkizula sentitzen al duzu?
☐ Bai ☐ Ez
22. Ezerk ez duela merezi sentitzen duzu?
☐ Bai ☐ Ez

Horiek aplikatzeko baldintzei, betetzeko jarraibideei eta interpretatzeari dagokionean, obra honetara jotzea aholkatzen dizuegu: NTP 421: «Test de salud total» de Langner- Amiel: su aplicación en el contexto laboral.

BIBLIOGRAFIA

1. AFS (1993). *Ordenanza sobre el acoso en el lugar de trabajo*. Estokolmo: Lan Ingurunerako Suediako Agentzia.
2. Akordioa 2003. UPV/EHUaren eta UPV/EHUan ordezkari duten sindikatuen arteko jazarpenaren lotutako kexei irtenbideari eta prebentzioari buruzko akordioa. http://www.stee-eilas.org/lan_osasuna/dok/AcuerdoAcosoUPV.pdf
3. AMIEL, R. (1986). *La notion de santé mentale et son évaluation dans les études épidémiologiques à visées préventives en médecine du travail et en santé communautaire*. Archives maladies professionnelles 1986- 47 zk. 1 1-14.
4. ANDERSON, J. (2001a). *Informe sobre el acoso moral en el lugar de trabajo*. Europako Parlamentua, uztailaren 16a. A5-0283/ 2001.
5. ANDERSON, J. (2001b). *Proyecto de informe sobre el acoso en la vida laboral*. Europako Parlamentua, ekainaren 6a. 2339 / 2001 (INI).
6. BALZER, SMITH eta KRAVITZ (1990). *Índice Descriptivo del Trabajo*.
7. BAO Bizkaiko Aldizkari Ofiziala (2003). Laneko jazarpen moralaren aurrean (mobbing) hartu beharreko aurrearretazko ekintzei buruzko 2003ko abenduaren 2ko Bizkaiko Foru Aldundiko 3. erabakia. BAO 239 zenbakia.
8. CHAPPELL eta DI MARTINO (1998). *Violence at Work*. Lanaren Nazioarteko Bulegoa. Ginebra.
9. «Código de Conducta sobre las Medidas para combatir el Acoso Sexual» (Comisión Europea, nov. 1991. *Europako Erkidegoen Aldizkari Ofiziala*, 35. libur., L.49 zk., 1992).
10. COM (2002). *Cómo adaptarse a los cambios en la sociedad y en el mundo del trabajo: una estrategia comunitaria de salud y seguridad* (2002-2006). Bruselas: Europako Batzordea, 118.
11. Europako Batzordeak Laneko Segurtasun, Higiene eta Osasuna Babesteko duen Aholku Lantaldea. (2001) *Opinión sobre la violencia en el lugar de trabajo*.
12. Gorte Nagusiak (1999). Lege Proposamena, jazarpen psikologikoa laneko arau-hauste gisa Langileen Estatutuan sartzekoa. Diario de Sesiones del Congreso de los Diputados, Pleno y Diputación Permanente. VI. Legegintzaldia. 224. zk.
13. OIT: Convenio Colectivo sobre prevención y solución de reclamaciones en materia de acoso entre la OIT y el Sindicato de la OIT. (2001) <http://www.ilo.org/public/spanish/staffun/docs/harassment.htm>
14. Cuadernos sindicales. Acoso psicológico en el trabajo (mobbing). *Los efectos de la nueva organización del trabajo sobre la salud*. Unión sindical de Madrid región de CCOO. 2002ko urtarrila. <http://www.usmr.ccoo.es/Publicaciones/CuadernosSindicales/Mobbing/mobbing.htm>
15. DI MARTINO, V., HOEL, H., COOPER, C.L. (2003). *Preventing violence and harassment in the workplace*. Bizitza eta Laneko Baldintzak Hobetzeko Europako Fundazioa.
16. EINARSEN, S. (2000). «Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. Agresion and Violent Behavior»: *A Review Journal*, 5(4), 371-401.
17. European Week for Safety and Health at Work. (2002). *Working on stress. Prevention of psychosocial risks and stress at work in practice*. Laneko Segurtasun eta Osasunerako Europako Agentzia.
18. FARRER VELÁZQUEZ, F., MINAYA LOZANO, G., NIÑO ESCALANTE, J., RUIZ RIPOLLÉS, M. (1997). *Manual de Ergonomía*. Madril: Mapfre.

19. FIDALGO VEGA, M. eta PÉREZ BILBAO, J. (1996). «Laneko Higiene eta Segurtasunaren Institutu Nazionalaren Prebentzioko 421. Ohar Teknikoa». «*Test de salud total*» de Langner - Amiel: su aplicación en el contexto laboral.
20. GONZÁLEZ DE RIVERA Y REVUELTA, J. L. (2003). *El maltrato psicológico*. 2.^a edición. Madril: Espasa Calpe.
21. HIRIGOYEN, M. F. (1999). *El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana*. Bartzelona: Paidós.
22. HIRIGOYEN, M. F. (2001). *El acoso Moral en el trabajo*. Bartzelona: Paidós.
23. HIRIGOYEN, M.F. (2003). «Mobbing: definición y límites». *Mobbing-ari aurre egiteko lan arloko erantzunak*. Vitoria-Gasteiz: Eusko Jaurlaritza.
24. KARASEK, R.; THEORELL, T. (1990). *Healthy work. Stress, productivity and the reconstruction of working life*. Harper Collins Publishers.
25. LAHERA MARTÍN, M., GÓNGORA YERRO, J.J., RIVAS BACAICOA, M. L. (2002). *Acoso Psicológico en el Trabajo. «Mobbing»*. Nafarroako Lan Osasunaren Institutua. Nafarroako Gobernua.
26. LPRL 31/1995, azaroak 8, Laneko Arrisquen Prebentziorako Legea. 269 zk. BOEan argitaratua, 1995eko azaroaren 10ean.
27. LEYMAN, H. (1993). «Silencing of a skilled technician». *Working Environment*, 28-28.
28. LEYMAN, H. (1996). «The content and development of mobbing at work». *Mobbing and Victimization at Work. A Special Issue of The European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
29. MARTÍN DAZA, F. eta PÉREZ BILBAO, J., (1998). «Laneko Higiene eta Segurtasunaren Institutu Nazionalaren Prebentzioko 476. Ohar Teknikoa». *El hostigamiento psicológico en el trabajo: mobbing*.
30. Europako Parlamentua (2001). *Resolución del Parlamento Europeo sobre el acoso moral en el lugar de trabajo*. 2001/2339.
31. PÉREZ BILBAO, J; NOGAREDA CUIXART, C; MARTÍN DAZA, F; SANCHO FIGUEROA, T; LÓPEZ GARCÍA-SILVA, JA. (2001) *Mobbing, Violencia física y acoso sexual*. Madril: Laneko Higiene eta Segurtasunaren Institutu Nazionala (INSHT).
32. PIÑUEL, I. (2001). *Mobbing. Cómo sobrevivir el acoso psicológico en el trabajo*. Santander: Sal Térrea.
33. Reglamento de los Servicios de Prevención 39/1997, de 17 de Enero. 27 zk. BOEan argitaratua, 1997ko urtarrilaren 31n.
34. SÁEZ NAVARRO, GARCÍA- IZQUIERDO. «Violencia psicológica en el trabajo: el mobbing». 191-204 orr. BUENDÍA, J. ETA RAMOS, F. (2001). *Empleo, Estrés y Salud*. Madril: Psicología Pirámide.
35. VELÁZQUEZ, M. (2003) «Las posibilidades de actuación de la Inspección de Trabajo frente al acoso moral o mobbing». *Lan Harremanak - Revista de relaciones laborales. Laneko jazarpen psikologiko edo mobbing-ari buruzko gogoetak eta galderak*. Euskal Herriko Unibertsitatea. 2002-II.
36. WEISS, DAWIS, ENGLAND eta LOFQUIST (1967). *Minnesota Satisfaction Questionnaire*.