

LIBURUXKA
ERIZAIN ETA ERIZAINZAKO
ZAINZA OSAGARRIETAKO
TEKNIKARI (EZOT) LANPOSTUAK
OSASUN PRIBATUAN ARRISKU
PSIKOSOZIALAK JATORRIAN
PREBENITZEA



CON LA FINANCIACIÓN DE

AS2024-0003

COLABORA:



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL



FUNDACIÓN
ESTATAL PARA
LA PREVENCIÓN
DE RIESGOS
LABORALES, F.S.P.



CCOO
federación de sanidad
y sectores sociosanitarios

LIBURUXKA

**ERIZAIN ETA ERIZAINZAKO
ZAINZA OSAGARRIETAKO
TEKNIKARI (EZOT)
LANPOSTUAK OSASUN
PRIBATUAN
ARRISKU PSIKOSOZIALAK
JATORRIAN PREBENITZEA
OSASUN MENTALEKO
NAHASTEAK MURRIZTEKO**

Genero ikuspegitik egindako
hurbilketa bat, oinarri zientifikoa
eta soziala duen ezagutzatik abiatuta

Edizioa eta argitalpena: 1º de Mayo fundazioa - CC00

Materialen egileak: Clara Llorens Serrano eta Sergio Salas Nicás

Zuzendariak eta koordinatzaileak: Vicente López Martínez eta Valeria Uberti-Bona

Hedapena: Lourdes Larripa Férriz

Kudeatzaileak eta administrazioko laguntzaileak: Sergio Alvira Fernández, Lara Criado Bonilla, Lola García Moreno eta Elvira Rodríguez Correal

Eskerrak:

Eskerrak eman nahi dizkiogu Irene Álvarez Bonilla, CC00ko Osasun eta Sektore Soziosanitarioen Federazioko (FSS-CC00) Lan Osasunaren estatu-arduradunari. Izan ere, bere sindikatu-jardunean apustu irmoa egin du lan-baldintzak hobetzearen alde, egoitza-asistentziaren sektoreko lan-arriskuen prebentzioaren eremutik egin ere, eta ikaragarri erraztu du azterketa hau lankidetzan sortzeko prozesua.

Era berean, eskerrak eman nahi dizkiegu Barcelona, Madrid, Palma, Sevilla eta València lau lantegi-jardunaldietan parte hartu zutenei: sektoreko langileei, legezko ordezkariak eta CC00ko Osasun eta Sektore Soziosanitarioen Federazioko arduradunei. Eskerrak haiei, beren esperientzia eta jakinduria gurekin partekatzeagatik.

Diseinu grafikoa eta maketazioa: Pilixip

Edizioa: Valentzia, 2026ko ekaina

Lan hau Lan Arriskuen Prebentziorako Estatu Fundazioaren 2024ko deialdi sektorialaren babesean egin da, proiektu honen barruan: "Laneko arrisku psikosozialak jatorrian prebenitzea, genero-ikusekiaz kontuan hartuta, osasun pribatua nahasmendu mentalak murrizteko" (AS2024-0003).

AURKIBIDEA

1. LANEKO ARRISKU PSIKOSOZIALAK	7
Zer dira?	7
Nola esku hartu?.....	9
2. LANEKO ARRISKU PSIKOSOZIALAK JATORRIAN PREBENITZEA OSASUN PRIBATUKO ERIZAIN ETA EZOT LANPOSTUETAN.....	12
Eskakizun kuantitatibo handiak	13
Eskakizun emozional handiak	15
Lanaren eta familiaren arteko gatazka handia eta segurtasun falta handia	17
Kontrol txikia	19
Laguntza sozial txikia	21
Errekonozimendu txikia	22



1.

LANEKO ARRISKU PSIKOSOSIALAK

Zer dira?

Lan-arriskuen prebentzioaren esparruan, *lan-arrisku psikosozialak* terminoa erabiltzen da **lan-diseinuan, -antolaketa eta -kudeaketa dauden gabeziarik eratorritako lan-baldintzei aipamen egiteko. Betiere ebidentzia zientifiko nahikoa egon behar da baldintza horiek osasunari kalte egin diezaioketela frogatzeko**. Psikosozialak direla esaten da, langileari psikearen bidez eragiten diotelako (hainbat mekanismo psikologikoren bidez), baina haien sorburua soziala da; hau da, aldatu egin daiteke, lanaren diseinuan, antolaketa eta kudeaketa aldaketak egin daitezke-eta. Orain arteko ikerketen arabera, **lan-arrisku psikosozialen jatorrian lan-kudeaketako praktiken alderdi aldagarri batzuk daude, eta zuzenean saihestu edo murriztu ditzakete arrisku horiek. Alderdi horiek dira, besteak beste, langile-kopurua; lanaldiaren iraupena, antolaketa eta aldaketa; lan-metodoak; lanpostuaren diseinua; enplegu-harremana eta soldata-egitura**.



Laneko Arriskuen Prebentzioari buruzko Legeak (**31/1995 Legea, LAPL**) argi uzten du lanaren diseinuak, kudeaketak eta antolaketa ere osasunari kalte egin diezaioketela. Hau da, osasunari ez diote laneko makinek edo substantziek soilik kalte egiten, edota lokalek eta instalazioek. Legeak zehazten du «*laneko gainerako ezaugarri guztiak, lana antolatze eta sailkatze ezaugarriak barne*» izan daitezkeela kaltegarriak eta, beraz, prebentzioaren helburu (**4.7.d** artikulua).

Prebentzio Zerbitzuen Araudiak (**39/1997 ED, PZA**) nahitaezko diziplinatzat hartzen du psikosoziala (**18.2.a eta 34.c** artikulua).

Osasunaren Mundu Erakundeak (OME) ia bi hamarkada daramatza laneko arrisku psikosozialak osasunaren determinante sozial gisa definitzen; izan ere, lan-arrisku psikosozialek eragindako osasun-arazoei buruzko ebidentzia zientifikoa oso zabala eta kalitate handikoa da, batetik, epe luzeko ikerketetan oinarritzen delako eta, bestetik, datu-base handiak dituelako, fidagarritasun osoz baztertzen dituztenak zoria eta lanekoak ez diren beste faktore batzuk. Literatura horren adibide dira berrikuspen bibliografiko sistematikoak eta metaanalisiak, lan-arrisku psikosozialak osasun-arazo oso prebalenteekin lotzen dituztenak, hala nola **antsietatearekin**

eta **depresioarekin, miokardioko infartuarekin** edo **garun-hodietako istripuarekin**. Berrikiago, **suizidioarekin** eta suizidio-ideiekin ere lotu dituzte, baita **psikofarmakoen eta analgesikoen kontsumoarekin** ere. Ondorioztatu da arrisku horiek osasun-ondorio proximalenen kausa nabarmenenak ere badirela; horren adibide dira **laneko estres kronikoa, burn-out** sindromea, **loaren edo nekearen nahasmenduak** edo osasun-arrazoiengatiko **absentismoa** eta **presentismoa**. Halaber, ikusi da **nahasmendu muskuloeskeletiko** jakin batzuk pairatzeko probabilitatea handitzen dutela.

Bestalde, ikerketek erakutsi dute **esposizio psikosozialean eta, ondorioz, osasunean desparekotasun handiak daudela, lanpostu-motaren eta generoaren arabera**koak, soldatapeko guztiei ez baitzaizkie lan-kudeaketako praktika berak aplikatzen, enpresa berean lan egin arren. Horregatik, garrantzitsua da lan-arrisku psikosozialen ebaluazioetan emaitzak, gutxienez, postuaren edo lanpostu-multzoaren arabera jasotzea (PZA, 4.1. art.), baita sexuaren arabera ere (LAPL, 5.4 art.; EGBEEL, 27. art.), lege aplikagarriek eskatzen duten bezala.



Nola esku hartu?

Lan-arriskuen prebentzioari dagokionez, honako hauek hartzen dira lan-arrisku psikosozialtzat: osasunarentzat kaltegarria den **esposizioa** (hau da: enpresan/erakundearen laneko arriskuak **ebaluatuz ekidin** edo identifikatu, lokalizatu eta neurtu eta **prebentzio-neurriekin murriztu edo ezabatu** beharreko lan-baldintza); **lan-diseinuaren, -antolaketa- eta -kudeaketaren gabeziak**, lan-arriskuaren **sorburukoan** daudenak (hau da: **esposizio kaltegarriaren egoera desagerrarazteko, murrizteko edo kontrolatzeko aldatu beharrekoak**); eta laneko estresa, *burn-out* sindromea, antsietatea, depresioa, gaixotasun kardiobaskularrak eta lan-arrisku psikosozialei loturiko beste osasun-nahasmendu batzuk (hau da: **lanaren eremutik desagerrarazi nahi ditugun ondorio eta kalteak**, lan-arrisku psikosozialak desagerraraziz, murriztuz eta kontrolatuz).



Hona hemen ebidentzia zientifikoa daukan **adibide** bat. **Eskakizun kuantitatiboak** lan-arriskuen **faktore bat** dira, eta **eskakizun kuantitatibo handiak**, berriz, **arriskua** bera dira. Izan ere, badakigu % 23 areagotzen dutela depresio diagnostikatua izateko aukera. Depresioa osasun- edo gaixotasun-nahasmendu bat da, faktore askok eragiten dutena; besteak beste, **eskakizun kuantitatibo handiko lan-baldintzek**. Horiek, bada, **jatorrian** murriztu behar dira, lan-**karga** aldatuz. Horretarako, adibidez, **plantilla** handitu, **prozesuak** hobetu edo **materialak** eta **teknologia** alda daitezke.

Hala, enpresaren/erakundearen esparruko lan-osasunaren ikuspegitik, **lan-baldintza kaltegarriak** dira lan-arrisku psikosozialak, baita osasun-nahasteen berehalako kausak ere. Halaber, arrisku horien jatorria —alegia, lan-kudeaketako praktika eskasak— **aldagarria da, antolaketa-neurri prebentiboen bitartez alda baitaiteke**. Laneko arrisku psikosozialen eta osasunaren arteko loturak ikertzen dituzten artikulu gehienek ondorio berbera ateratzen dute: **aldaketak egin behar dira bai lanaren antolaketan bai enpresen lan-kudeaketa praktiketan, horrela lortuko baita lan-arriskuak murriztea eta, hala, lanak gaixotasunetan duen eragina txikitzea**. Esaterako, **kalkulatu da Espainian emakume-depresioen % 30,6 galaraziko litzatekeela aipatutako lan-arrisku batzuekiko esposizioa desagerraraziko balitz**.

Osasunaren Mundu Erakundearen (OME) eta Lanaren Nazioarteko Erakundearen (LNE) azken dokumentu bateratuak, **osasun mentaleko arazoak lan-esparruari eraginez murrizteko** aholkuei buruzkoak, eta LNEren azken txostenak, mundu mailakoak, ildo beretik jotzen dute: dolumentuen arabera, **lan-arrisku psikosozialen prebentzioan jardun behar da** lehenik eta behin, **antolamendu-neurriak ezarriz**. Gainera, jardunbide horrek **erraztu egingo luke gaixotasun-baja baten ondoren lanera itzultzeko prozesua, eta berriz gaixotzeko aukera saihestuko luke**, behin langilea sendatu ondoren; izan ere, enplegu- eta **lan-baldintza osasungaitzik ez litzateke egongo** langilea lan-ingurunera itzuli orduko, eta ez litzateke berriro gaixotuko. Orobat, lan-arrisku psikosozialen ikuspuntutik lan-baldintza osasungarriak

bermatuta leudekeenez, enpresak finkatuta izango lituzke **lantoki inklusiboaren oinarriak**. Hala, aukera legoke gaixotasun mentalak edo kardiobaskularrak dituzten pertsonak kontratatzeko, lan-inguruneak ez bailieke kalterik egingo.

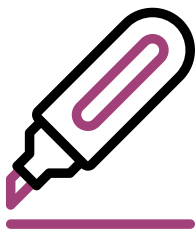


Eta horixe eskatzen du, halaber, **Laneko Arriskuen Prebentzioari buruzko 31/1995 Legeak**. Lege horrek **sorburuko prebentzio-ekintzak** lehenesten ditu, **lanaren diseinua, antolamendua eta lanaren kudeaketa aldatzekoak, laneko arriskuak saihesteko edo murrizteko (15 a eta c artikulua)**. Gainera, **lana pertsonari egokitu behar zaiola ezartzen du, antolamenduan aldaketak eginez (15 d artikulua)**, hala nola lanpostuen osaera, ekipamenduen hautaketan eta lan- nahiz ekoizpen-metodoetan.

Gainera, legeak prozesu soziotekniko gisa planteatzen du prebentzioa, eta baldintza nagusitzat jotzen du enpresako/erakundeko zuzendaritzaren, langileen eta legezko langile-ordezkarien **parte-hartzea**. Honako bi hauek elkarren osagarri dira, baita beharrezkoak ere, prebentziorako esku-hartze prozesuan: batetik, prebentzioko teknikarien ezagutza zientifiko-teknikoak (LAPL , 38.2 artikulua) eta, bestetik, **zuzendaritzaren, langileen eta haien ordezkarien** parte-hartzearen ondoriozko esperientzia oinarritutako ezagutzak. Gainera, haien inplikazio aktiboa beharrezkoa da prebentzio eraginkorra lortu nahi bada, haiek baitute erabakitze eta jarduteko azken gaitasuna enpresan edo erakundean.



Legeak ahalundu egiten du langileen ordezkaritza kolektiboa, eta eskubidea aitortzen dio segurtasunari eta osasunari eragin diezaiokeen edozein gairi buruz **informatzeko, aldez aurreko kontsultak egiteko** eta **proposamenak egiteko**; besteak beste, gai hauei dagokienez: teknologia, lanaren antolaketa edo ekoizpenaren antolaketa. Enpresak uko egiten badie langile-ordezkaritzaren proposamenei, **ezezkoa arrazoitu** beharko du; horrek, beraz, **negoziatzeko aukera** ematen du prebentzio-prozesuaren fase guztietan (**LAPL , 14, 18, 33, 34 eta 36 artikulua**).



Enpresen itxura-garbitze berria: sinetsi egingo al duzu?

Orain modan dago langileak erresilienteak izateko trebatzea, erlaxatzeko eta ongizate emozionala hobetzeko tai ji edo yoga klaseak eskaintzea eta lan-giroa hobetzeko maratoiak, txangoak edo barbakoak antolatzea. Profesionalei ordaindu ere egiten zaie, "etxeko" arazoak dituzten langileei entzun diezaieten tarte batez. Jarduera horiek ez dituzte laneko arrisku psikosozialak saihesten, ezta jatorrian prebenitzen ere. Jakina, "neurri sozial" gisa negozioa daitezke, baina hainbat kontu ohartarazi behar dira. **Neurri horiek hartuta ere, lanak lanaldi batean egin daitekeena baino gehiago izaten jarraituko du; beraz, lanaldia luzatzea edo erritmo bizian lan egitea besterik ez dago. Langileak berdin jarraituko du lanaldi partzialeko kontratuagatik eta ordu osagarriengatik hilero zenbat kobratzen duen jakin gabe edo lan-ordutegia zein den jakin gabe, egutegi-aldaketek etengabekoak izaten jarraituko dutelako. Hortaz, lan-arrisku psikosozialen sorburua ez da aldatzen, eta ez dira arriskuak saihesten.** Halakoa da lan-osasunaren industria berria: **osasun mentalaren boom komertziala.**

Adibidez, erresiliente izateko trebatzen dira langileak, maiz ideia honetan oinarrituz: pertsonak ezin du zer gertatzen zaion aukeratu, baina bai, ordea, nola erreakzionatzen duen. Hortaz, baikortasuna eta umore sena garatu behar ditu; inguruabarretara egokitu behar da; hau da, etsi egin behar du. Erresilientzia sustatzeko joera horri kritika nagusi hau egin behar zaio: **gerentzia-erabakien eta sistemaren eta erakundeen akatsen ardura modu indibidualean hartzeko eskatzen die langileei**, eta, gainera, irribarre batekin. Ikerketa ugari egin dira, batez ere osasun-arloan, eta emaitzak kontuan hartuta ondorioztatu da osasun mentalean (depresioan, antsietatean eta estresean) inolako eraginik ez dutela erlaxazio tekniketan, *mindfulness*ean, erresilientzian eta abarretan oinarritutako esku-hartzeek.

Jarduteko modu horrek, ordea, ez ditu lan-kudeaketarako enpresa-praktikak aldatzen, eta **arazo pertsonal eta osasun publikoko arazo bihurtzen ditu berez lan-baldintzek osasun mentalean eragiten dituzten arazoak. Eskubideak ukatzen ditu, ez baitu aukerarik ematen lana diseinatzeko, antolatzeke eta kudeatzeko moduak aldatzeko; izan ere, modu horiek irabaziak ematen dituzte, langilea gaixotzen badute ere. LNEk eta OMEk planteatzen duten bezala, enpresetan osasun mentala berma dadin, enplegu- eta lan-baldintzak aldatu behar dira** lehenik, eta, horretarako, lan-kudeaketako praktikak moldatu behar dira **enplegu duina, bidezkoagoa eta demokratikoagoa eta, beraz, osasungarriagoa** sustatzeko. Esperientzia handia dugula ikus daiteke sektore-hitzarmen kolektiboetako artikuluetan, Estatu edo autonomia-erkidego mailako gizarte-elkarriaketa edo gizarte-itun akordioetan edo enpresa-akordioetan, dela lan-osasunaren esparrukoetan dela esparrutik kanpokoetan. Zeharkako auzi bat da honako hau, eta aurrera egiten jarraitu behar dugu, agudoago eta sakontasun handiagoz.

2.

LANEKO ARRISKU PSIKOSOZIALAK JATORRIAN PREBENITZEA OSASUN PRIBATUKO ERIZAIN ETA EZOT LANPOSTUETAN

Osasun sektoreko **lan-arrisku psikosozial** nagusi batzuk hautatu ondoren, arrisku horietarako **prebentzio-proposamen** batzuk zerrendatzen dira dokumentu honetako epigrafeetan. Proposamen horiek lankidetzan egindako **sorkuntza-prozesu** baten bidez adostasun handiena lortu dutenak dira, eta honako hauek uztartzen dituzte: **ezagutza zientifikoa** (laburtuta ageri da berrikuspen bibliografikorako dokumentu [honetan](#)) eta **osasun pribatuko 140 langileren esperientzian oinarritutako ezagutza**. **Langile horiek guztiak erizaintza-esparruko bi lanpostu feminizatu hauetan aritutakoak dira: erizain eta EZOT lanpostuetan**. Aipatutako prozesua egun bateko iraupena izan zuten bost lantegiren garapena da; lantegiok Bartzelonan, Madrilan, Palman, Sevillan eta Valentzian egin ziren.

Ekarpen guztiek aholkuak ematea dute helburu, prebentzio-teknikariei, enpresariei, langileen ordezkariei eta osasun pribatuan erizain nahiz EZOT lanpostuak dituzten langileei, lanaren diseinu, antolaketa eta kudeaketa osasungarriagoa egin dezaten.

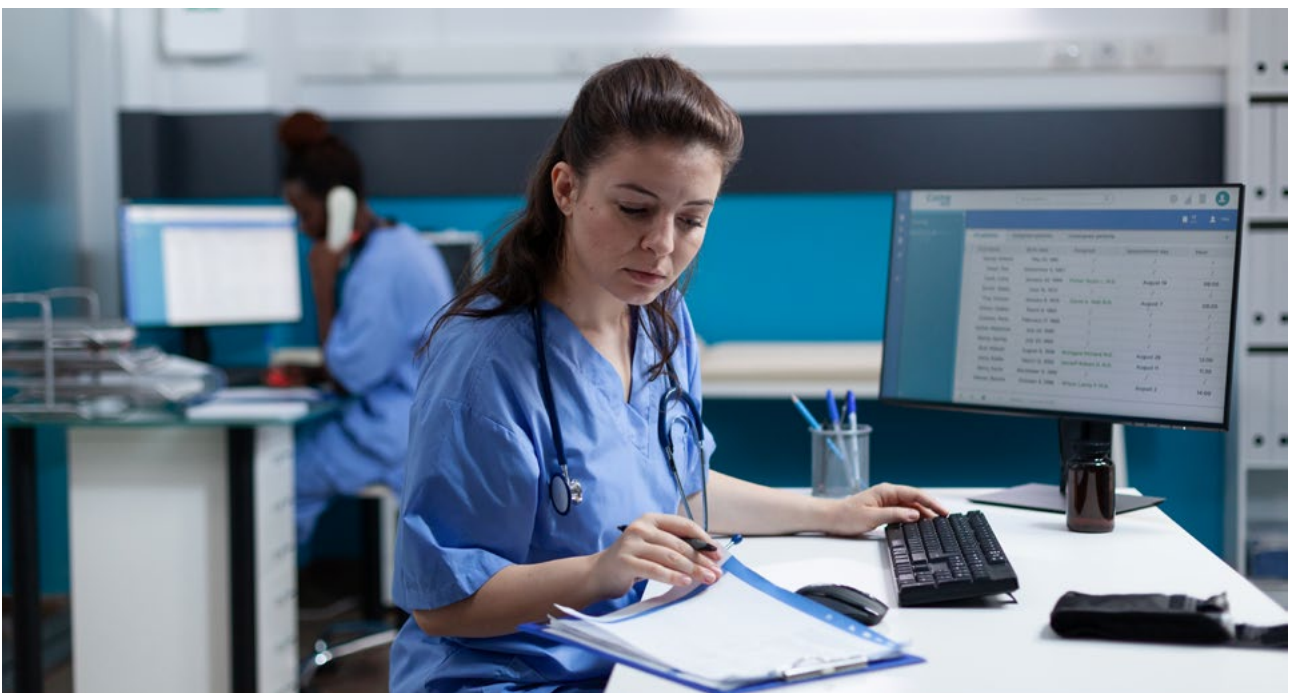
**IDENTIFIKATU ZER NEURRI PROPOSATU BEHAR DIREN OSASUN PRIBATUKO ERIZAINZAK
ETA EZOT LANPOSTUETAN LAN-ARRISKU PSIKOSOZIALAK EKIDIN, MURRIZTU EDO
DEUSEZTATZEKO.**

Eskakizun kuantitatibo handiak

Lan-bolumenaren edo -kargaren eta langileari lana egiteko esleitu zaion denboraren arteko desoreka da honako arrisku psikosozial hau. Kasu hauetan ager daiteke: lan-karga handiak daudenean, denbora-presio handia dagoenean, erritmo biziz lan egin behar denean edota lanaldi-luzapenak egiten direnean. Arrisku hau beste lan-arrisku psikosozial batzuekin lotzen da; adibidez, denbora-faltak lankideei laguntzea eragozten du eta, beraz, lankideen arteko laguntza murrizta izaten da. Halaber, estandar profesionalak betetzea eragozten du, eta rol-gatazka eragiten. Azkenik, lanaldia luzatzeak lanaren eta familiaren arteko gatazka areagotzen du.

Zenbait aholku eskakizun kuantitatibo handiak ekiditeko, murrizteko edo deuseztatzeke

1. **Gutxieneko langile-ratioak** ezartzea **talde profesional bakoitzaren txanda bakoitzeko**, unitateko paziente-kopurua eta haien konplexutasuna kontuan hartuz eta **zerbitzua denbora-tarte** egokian eta behar besteko **kalitatez** garatzeko moduan. **Txanda bakoitzean** nahikoa langile **bertaratu dela bermatzea**.
2. **Beren eskubideak erabiltzeagatik** (lanaldi-murrizketak, oporrak, lanaldien arteko/asteko atsedenaldiak, osasun arrazoiengatik baja, baimenak, lanaldiaren murrizketa, etab.) **lanean ez dauden langileen lanpostuak beti eta berehala betetzea**; langileok egiturazko langileekin ordezkaturiko dira, zerbitzuak behar bezala funtziona dezan.
3. Hurrengo txandari **informazioa helarazteko** behar den **denbora lan-kargan sartzea** (idatzizko informazioa helarazteko behar den denboraz gain).



4. **Zereginak eta lan-kargak banatzean honako hauek ondo planifikatzea: kopuruak, lan-kalitatea, lan-denbora eta atsedena. Horretarako, ezin da aldebakarreko inposaketarik egin bulegoetatik; aitzitik, lankidetzan planifikatu behar da, diziplina anitzeko lantaldeak sortuz.** Talde horietan unitateko/zerbitzuko langile guztiek hartu behar dute parte txandaka, pazientearekin zuzenean aritzen diren langileek **modu adostuan erabaki** dezaten zereginen plangintza eta lan-kargaren banaketa. **Planifikazioa egokia dela egiaztatu** behar da, gutxienez hileroko, modu parte-hartzailean. **Zeregin horrek hartzen duen denbora lan-kargan esleitu** behar zaie une bakoitzean inplikaturako pertsonari.
5. **Administrazio-lanak mugatzea**, behar-beharrezkoak diren zereginetara.
6. **Txanda orotan diziplina arteko errefortzu-taldeak bermatzea, ustekabeko intzidentziei erantzuteko;** egiturazko langileekin osatuko dira taldeok.
7. Ustekabeko **intzidentziei lehentasuna emateko irizpideak** ezartzea, modu parte-hartzailean (ikus 4. puntua).
8. **“Zirriztu-klausulak” desagerraraztea.** Izan ere, bide ematen dute norbere talde profesionalekoak ez diren zereginak esleitzeko, eskuarki kategoriatu baxuagoko taldeetakoak. Hala, lanaldiko lan-bolumena handitu egiten da (adibidez, zeladore edo EZOT lanpostuetako langileek garbiketa-lanak egiten dituztenean).
9. **Talde profesional eta lanpostu bakoitzaren zereginak argi deskribatzea**, modu parte-hartzailean, eta deskribapenak **enpresako pertsona guztiei helaraztea.** Hala, rol bakoitza argia dela bermatuko da, gainera. **Ad hoc lantalde bat sortzea, pazienteekin zuzenean aritzen diren langileek parte hartzeko (ikus 4. puntua), baita langileen legezko ordezkariak eta zuzendaritzak ere.**
10. **Txandaren iraupena laburtzea**, ez dadin 12 orduko txandarik egon, batez ere asistentzia-kargak behera egiten ez duen unitateetan eta unitate kritikoetan (ZIU). Gutxienez txanda, ordea, ezin da 6 orduetik beherakoa izan.
11. **Langile gehiago kontratatzea** kategoriatu guztietan (erizainak, laguntzaileak, zeladoreak), **puntako orduetan** lan egiteko. **Errefortzuko langileen txandak, ordea, ezin dira 6 orduetik beherakoak izan, ezta zatituak ere.**
12. **Behar adina material** izatea, baita **teknologia eguneratua** ere. Horrek **mantentze-lanak eta erorsketa sistematikoa planifikatzea** eskatzen du, materialaren eta teknologiaren eraginkortasuna ziurtatzeko.
13. **Harrera-protokoloa, prestakuntza-ekintza ordainduarekin. Denbora** hori lan-kargan esleitu behar zaie txanda bakoitzeko harreraren parte hartzen duten pertsonari; halaber, langileak kontratatuko dira langile-prestatzaileei beren ohiko karga arintzeko.



Eskakizun emozional handiak

Lan-arrisku psikosozial hau honela definitzen da: laneko harremanetatik eratorritako egoera emozionalean ez inplikatzeko eta hartara ez lotzeko eskakizunak, batez ere pertsonen zerbitzuak emateko lanbideetan eta sentimenduak nahiz emozioak elika ditzaketen lanbideetan. Ospitale-sektorearen kasuan, sufrimendu- eta trauma-, heriotza- eta oldarkortasun-egoera zailetan gertatu ohi dira aipatutako harreman horiek. Egoera horiei aurre egiteko, gainera, emozioak adierazi behar dira, eta emozio horiek, batzuetan, ez datoz bat pazienteekiko edo senideekiko benetan sentitzen denarekin. Eskakizun emozional handiek dilema etikoetan ere izan dezakete sorburua, estandar profesionalak bete ezin direnean (rol-gatazka), giza baliabide eta baliabide material nahikorik ez dagoelako.

Zenbait aholku eskakizun emozional handiak ekiditeko edo murrizteko

1. Eskakizun emozional handien eraginpeko denbora murriztea, neurri hauen bidez: a) **artatu beharreko pazienteen gaineko mugak** ezartzea (ratioak murriztea eta eskakizun emozionalei doitzeari paziente-kopurua eta haien konplexutasuna); b) **atsedenaldiak** areagotzea; eta c) **emozionalki zorrotzagoak eta hain zorrotzak ez diren zereginak txandakatzea**, langileen adostasunarekin eta alde zuzeneko prestakuntzarekin, hala behar izanez gero (adibidez, honakoak txandaka daitezke: ospitalea, eguneko ospitalea eta kontsultak).

2. **Prestakuntza espezifikoa ematea** (lan-ordutegiaren barruan), **emozioak kudeatzeko gaitasunak eskuratzeko eta garatzeko** (emozioak nola kontrolatu, gehiegizko inplikazioaren eta axolagabetasunaren arteko oreka erdiesteko; asertibitatea; sufrimendu-egoerei eta egoera traumatikoei nola aurre egin; senideei nola lagundu, etab.).
3. **Derrigorrezko atsedenaldiak egitea** (20 minutukoak) larrialdi-egoerak edo heriotzak gertatzen direnean. **Atsedenaldiak lanorduei gehituko zaizkie**, eta lanari berrekin aurretik egingo dira, **emozioak baretzeko**. Horretarako, **lantokian behar adina langile dagoela bermatuko da**.
4. **Pazienteekin eta senideekin komunikatzeko sistemak hobetzea** (kartelak, informazio-pantailak, mezu elektronikoak, etab.), benetako **itxarote-denboren**, larritasun-moten eta beste kontu batzuen berri emateko. Hala, langileen aurkako liskarrak murriztuko lirateke, batez ere triajea eta harrera egitean.
5. **Unitatean egunero saio kliniko bat egitea, diziiplina anitzekoa, medikuen, erizainen eta EZOTen partaidetzarekin** (zaintza-planaz eta pazienteen nahiz langileen egoeraz hitz egiteko).
6. **Bikotek lan egitea**, elkarri laguntza funtzionala emateko eta babesgabetasun emozional eta fisikorik ez egoteko. Ezinbestekoa izango da agresibitate-historia duten pazienteen kasuan edo gaueko txandan.
7. **Langile guztiek** (lankideek eta nagusiek) **jarraitu beharreko ekintzen protokoloa**, kanpoko pertsonekin edo pazienteekin **gatazka-egoerak eta indarkeria-egoerak** sortzen direnerako. Talde-partaidetza zuzenaren bidez garatuko da protokoloa (ikus kontrol txikiari buruzko epigrafea).
8. **Lanbidearteko gatazkak konpontzeko barne-protokoloa**. Talde-partaidetza zuzenaren bidez garatuko da (ikus kontrol txikiari buruzko epigrafea).
9. **Lantokian guardiako ikuskatzaile bat** egotea, **alderdi emozionalean gainezka egin duten langileak ordezkatu behar direnerako**.
10. **Laneko terapia-taldeak** garatzea, eta terapia-orduak lanorduei gehitzea.
11. **Lantokian behar adina langile dagoela bermatzea, estandar profesionalen arabera lan egin ahal izateko**. Emozionalki **konplexuak diren pazienteen kopurua murriztea**. Eta honako hauek **lanorduei gehitzea**: emozioak kudeatzeko **prestakuntzak**, emozioak baretzeko **atsedenaldiak**, **saio klinikoak** eta **terapia-taldeak**. Horiek **ez diete gehiegizko lan-kargarik eman behar lankideei**.
12. **Banakako jarraipen psikologikoa**, hala eskatuz gero.

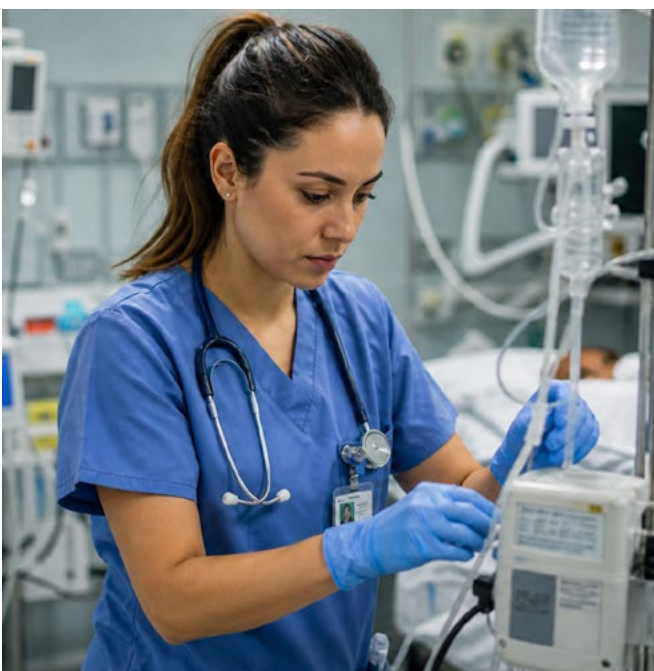
13. **Zaintzako/segurtasuneko langileak**, osasun-langileek honako hauek kudeatu behar ez izateko: lapurretak; pazienteen patologiekin loturarik ez duen agresibitatea; ospitaletik kanpoko pertsonen, senideen edo arrotzen agresibitatea, eta abar.
14. Laneko gorabeheren edo erasoen **erregistro** automatikoa, horien berri izateko.

Lanaren eta familiaren arteko gatazka handia eta segurtasun falta handia

Lana eta familia uztartzeko gatazka handia haxe da: batetik, enplegu-eskakizunek etxeko zaintza eta lanak egiteko behar den denboran eta energian duten eragin negatiboa (karga bikoitza), eta, bestetik, enpleguaren eta zainketa-lanaren aldi bereko eskakizunei erantzuteko beharra, denbora-eskakizun zorrotzekin (presentzia bikoitza). Lanaldiarekin zerikusia duen segurtasun falta handia, aldiz, zera da: oinarrizko lan-baldintzetan egonkortasunik ez izatea; hots, jardunaldiarekin zerikusia duen edozein baldintzatan.

Zenbait aholku lana eta familia uztartzeko gatazka handia eta lan-segurtasunik eza ekiditeko, murrizteko edo deuseztatzeko

1. **Lan-egutegian sartuko dira honako hauek: benetako lan-egunak, sarrera- eta irteera-orduak, asteko atsedenaldia, jaiegunak eta oporrak.** Lan-egutegia **finkoa** izango da, eta langileen arteko **trukeak** baimenduko dira (idatziz egin beharko dituzte). Urtero jakinarazi behar dira jardunaldiari buruzko alderdi guztiak. Enpresa-batzordeek egutegiaren prestaketan parte hartuko dute.
2. **Egutegia aurreko urteko azken hiruhilekoan** jakinaraztea.



3. **Lanaldia** (txandak, egun libreak, etab.) langileen **beharren** arabera esleituko da, **bizi-zikloaren zein unetan** dauden kontuan hartuz (adina eta beste). Horretarako, **galdeketa** bat egingo zaio aurrez **plantilla osoari**, eta emaitzak publikoak izango dira. Hala ere, **ez zaizkie beti langile gazteei esleituko (edo seme-alabarik** edo ardurapeko seniderik **ez dutenei)** eguneroko/asteroko lanaldi asozialak edo gehiegizko lanaldiak. Sindikatuaren partaidetza baimenduko da halako esleipenetan. Nolanahi ere, irizpideok hartuko dira kontuan jardunaldiaren kudeaketa algoritmikoan.
4. Langileari **kontrola** ematea **jardunaldi-murrizketa zehazteko** (eguneko ordu-kopurua, egun osoak, zein egun, etab.).
5. **Lanaldian aldaketarik gerta ez dadin, lantokian behar adina langile dagoela bermatuko da.** Horretarako, txanda bakoitzeko lanaren bolumenari eta konplexutasunari (emozionalari ere) erreparatuko zaio. Egun bakoitzeko langile-kopurua planifikatzeko, urte osoko egutegiko oporrak eta atsedenaldiak kontuan hartuko dira. Aurreko urteetako esperientziari ere erreparatuko zaio, eta horren arabera aurreikusiko da zenbat langile behar diren gaixotasun-bajak eta baimenak, erabilera libreko egunak, dispentsa sindikalak eta abar ordezkatzeko.
6. **Aldaketa saihetsezinak gauzatzeko eta ordaintzeko protokoloa** edukitzea (ez da kontuan hartuko aldaketa horiek aparteko orduetarako, banaketa irregularrerako eta ordu osagarrietarako araututakoaren barruan dauden ala ez, edota borondatez onartu diren ala ez). Protokoloan haxe jasoko da: **aldaketak gutxienez 24 ordu lehenago jakinarazi** behar direla; esleipenak **ordena alfabetikoan txandakatu** behar direla langile guztien artean; langileek **trukeak** egin ahalko dituztela (idatziz jakinarazita); **ordu bakoitzari gainkostu bat** esleitu behar zaiola (**bikoitza** izan ohi da; hala ere, **hirukoitza** izango da aldaketak asteburuan edo jaiegunean lan egitea badakar); gehiegizko lanaldia (eta horren ordaina) denbora librea emanaz **itzuli** behar zaiola langileari (**hiru hilero** metatuko dira lanordu horiek, eta **langileak aukeratzen duenean gozatuko ditu**).



7. **Ordu-poltsen erabilerarik ez egitea**, ez dakarkiete-eta inolako segurtasunik **lanaldi partzialean** dauden langileei, ez lanaldiari ez diru-sarrerei dagokienez.
8. **Lantokian behar besteko langilerik ez badago, ordu bakoitzari gainkostu bat (hirukoitza) finkatu eta esleituko zaio, ordezkatu ez den lankidearen lan-karga hartzeagatik.**
9. **Lanaldi zatituak kentzea zerbitzu guztietan, eta lanaldi jarraituak ezartzea, gutxienez 6 orduko lanaldiarekin.**
10. "Txandakako lanaldiak" sortzea (halakorik ez badago), eta lanaldi horitarako **langileak edukitzea, lankideen lanaldi-murrizketetako orduak bete ditzaten.**
11. **Asteburu eta jai-egunetan ikasleak kontratatzea**, eta pizgarri ekonomikoak ematea; hala, egunok gozatzeko aukera izango dute familia-kargak dituzten langileek, eta gizarte-profil bakoitzaren beharrak aprobetxatuko dira, bizi-zikloaren zein unetan dauden kontuan hartuz.
12. **Deskonexio digitala eta eguneko/asteko atsedenaldia errespetatzea.** Lanalditik kanpo ez zaie langileei WhatsApp bidez jakinaraziko inolako zerbitzu-premiarik.

Kontrol txikia

Lan-arrisku psikosozial hau honela definitzen da: lanean eragiteko aukerarik ez izatea; lana garatzeko moduan autonomiarik ez izatea; eta aukera urriak edukitzea trebetasun eta ezagutza teknikoak nahiz esperientziatik eratorritakoak aplikatzeko, baita trebetasun eta ezagutza berriak ikasteko ere.

Orientaciones para evitar, reducir o eliminar el bajo control

1. **Taldeko parte-hartze delegatibo zuzena** garatzea:
 - a. Ikuskaritza autoritarioa, langileen proposamenei entzungor egiten diena, edo *laissez faire* delakoa (langilea nola edo hala moldatzera behartzen duena) beharrean, **diziplina anitzeko lantaldeak** sortu behar dira. Unitate/zerbitzuko **langile guztiek** hartu behar dute parte talde horietan, **txandaka, lan-ordutegiaren barruan, pazienteekin zuzenean aritzen diren langileek** adostasunez egin ditzaten hauek: zereginak **planifikatzea**, kargak banatzea eta hilero **egiaztatzea**, lan-**prozesuak**, lanpostu eta talde profesionalen **zereginak deskribatzea**, pazienteekin eta senideekin **gatazkak konpontzeko protokoloa**, ustekabeen aurrean lehentasunak ezartzea, harrera-protokoloa, etab. Hala, bulegoetatik alde bakarrez ezer inposatzea saihestuko da, eta kontrola handituko. Oso garrantzitsua da une bakoitzean inplikaturik dauden pertsonen

lan-kargetan **denbora babestua** esleitzea (**asteen bi orduko parte-hartzea** kalkula daiteke, **batez beste**); hala, ez dute gainkargarik izango ez lankideek ez norberak. Plantilla oso saturatuta egotekotan, hura areagotu beharko da, langileak beren ohiko zereginetan ordezkatzeko. Erabakiak hartzen dituzten talde horietan parte hartuz gero, batetik, asko murriztu daitezke beste arrisku batzuk, hala nola gatazka etiko edo profesionaletatik eratorritako eskakizun emozionalak (rol-gatazka) eta, bestetik, aitortza profesionala areagotu daiteke, baita kontrola ere.

- b. **Lantalde autoantolatua.** Adostasuna badago eta hura behar bezala erregistratuz gero, diziplina anitzeko taldeek langileak mugitu ahal izango dituzte zerbitzu bereko esparru batetik bestera, une bakoitzean dagoen benetako karga kontuan hartuta (Larrialdietan, adibidez, langileak mugitu ahal izango dira eremu lasaiagoetatik kolapsatuagoetara). Neurri hori aplikatzeko, ordea, murrizak izan behar dira bi arrisku hauek: eskakizun kuantitatibo handiak eta lanaren eta familiaren arteko gatazka handia.

- 2. **Taldeko parte-hartze kontsultibo zuzena** garatzea. Adibidez, **hilean ordubete eta bi ordu arteko bilerak** egingo dira, unitate bakoitzeko **arduradunek langileen arazoak** eta hobekuntza-proposamenak **entzun** ditzaten. Adostutako **konponbideak abian jarriko dira** baliagarriak diren egiaztatzeko. Oso garrantzitsua da denbora-hori langile bakoitzaren lan-kargei esleitzea.

- 3. **Metodo parte-hartzaileetan zuzendaritza-lanak egiteko trebakuntza.** Lidergo parte-hartzailearen barruan zuzendaritza-lanak egingo dituzten langileak trebatuko dira, ez dadin autoritarismorik edo aldebakarreko estandarizaziorik egon. Lan-taldeen kudeaketa bidezkoari buruzko trebakuntza ere jasoko dute; hala, laguntza emanaz jardungo dute, eta ez monitorizazio-funtzio hutsa betez. Halaber, faboritismoak eta arbitrariotasuna murriztuko dituzte. Modalitatea: *learning-by-doing*.



Laguntza sozial txikia

Lanean, behar denean, lankideen eta nagusien laguntza funtzionalik ez jasotzearekin du lotura arrisku psikosozial honek.

Zenbait aholku lankideen laguntza txikia ekiditeko, murrizteko edo deuseztatzeko

1. **Langileen kopurua eta presentzia** bermatzea, baita langileek behar adina denbora badutela ere, elkarri lagundu ahal izateko (ikus neurri zehatzak eskakizun kuantitatibo handiei buruzko epigrafean).
2. **Talde-lana** garatzea (ikus neurri zehatzak kontrol txikiari buruzko epigrafean) edo, gutxienez, **bikote-lana**.
3. **Diziplina anitzetako bileretan parte hartzea**, beste profil profesional batzuei lagundu ahal izateko (ikus neurri zehatzak kontrola txikiari buruzko epigrafean).
4. **Harrera-protokolo bat** garatzea eta ezartzea, **prestakuntza-ekintza** oinarri hartuta. Prestakuntza hori **ordaindu** egingo zaie langile berriei, eta lan-kargan **denbora** esleituko zaie **mentoreei** nahiz mentoreen ohiko lanetan arituko diren langileei.
5. **Diskrezionalitatea desagerraraztea, faboritismorik ez egotea** (ikus adibideak aurreko eta ondorengo epigrafeetan).
6. **Metodo parte-hartzaileetan zuzendaritza-lanak egiteko prestakuntza**. Lidergo parte-hartzailearen barruan zuzendaritza-lanak egingo dituzten langileak trebatzea, ez dadin autoritarismorik edo aldebakarreko estandarizaziorik egon. Lan-taldean kudeaketa bidezkoari buruzko trebakuntza ere jasoko dute; hala, laguntza emanaz jardungo dute, eta ez monitorizazio-funtzio hutsa betez. Halaber, faboritismoak eta arbitrariotasuna murriztuko dituzte. Modalitatea: learning-by-doing.

Errekonozimendu txikia

Arrisku hau honela definitzen da: konpentsazio txikia, begirune profesional txikia eta langile-kudeaketaren arbitrariotasunak eragindako tratu bidegabea.

Zenbait aholku errekonozimendu txikia ekiditeko, murrizteko edo deuseztatzeko

Ekitatea bermatzeko:

1. **Mugikortasun profesional gardenerako webgunea.** Sustapen- eta lekualdatze-lanpostu huts guztiak plataforma orokor batean argitaratzea, lehiaketan parte hartzeko irizpideak zehaztuta.
2. **Sustapen- eta lekualdatze-prozedura bana** garatzea. Besteak beste, prestakuntza- eta antzinasun-**irizpide argiak** zehaztuko dira, eta langileen legezko ordezkariak parte-hartuko dute prozeduren garapenean.
3. **Hautaketa-prozesuetan langileen legezko ordezkaritza egotea** (elkarrizketetan eta baremazioetan).



4. **Baimenentzako irizpideak bateratzea. Eszedentziei eta baimenei buruzko eskubideak argitaratu** eta modu gardenean **zabald**u behar dira, ez daitezen erdi-mailako arduradunaren oniritziaren mende egon.
5. **Helburuak lortzeagatik, produktibitateagatik eta abarrengatik soldata-osagarriak esleitzeko irizpideak** garatzea. Langileen legezko ordezkariekin batera garatuko dira.
6. **Banakako soldata-akordioak desagerraraztea.**
7. Irizpideak aplikatzea **lan-karga eta lanaldia, jaiegunak, aldaketak eta abar modu bidezkoan esleitzeko**. Irizpideak aurreko epigrafeetan zehaztuta daude, eskakizun kuantitatibo handiei eta lanaren eta familiaren arteko gatazka handiari buruzkoetan.

Soldata-konpentsazioa handitzeko:

1. **Oinarrizko soldata handitzea**, kategoria guztietan
2. **Ibilbide profesionalari dagozkion plusak handitzea**, erizainen eta EZOTen lanpostuei dagozkien kategorietan. Plus horiei dagokienez, medikuekiko alde handiak murriztuko da.

Profesionalenganako begirunea handitzeko:

1. **Metodo parte-hartzaileak erabiltzea eta lan-kargan horretarako denbora ziurtatzea:** taldeko parte-hartze delegatibo eta kontsultibo zuzena garatzea, lan-ordutegiaren barruan (ikus neurriak kontrol txikiari buruzko epigrafean).
2. Langileen **kexak ez dira kaleratze-mehatxuen bidez kudeatuko**; halaber, **ez da langileen irizpide profesionala baliogabetuko**, prozesuen estandarizazioaren edo autoritarismoaren bidez, besteak beste.
3. **Dokumentu honetan zehaztutako neurriak ezartzea**, lanpostu bakoitzeko lan-arrisku psikosozialak saihesteko edo murrizteko, eta lanaren diseinuaren, kudeaketaren eta antolaketaren hutsuneak ezabatzeko edo murrizteko, lana osasungarria izan dadin. Horretarako, erdigunean jarri behar dira EZOT eta erizain lanpostuetako langileak.

