

Eraldaketaren emozioa

Aiuola Pérez, Bego Maite Jiménez, Bharat Martín, Francisco Javier Bárez,
Iñaki Pérez, Javier Riaño, Leire Gartzia, Olga Gómez eta Roberto López

Eraldaketaren emozioa

Aiuola Pérez, Bego Maite Jiménez, Bharat Martín, Francisco Javier Bárez,
Iñaki Pérez, Javier Riaño, Leire Gartzia, Olga Gómez eta Roberto López

Elsa Punseten hitzaurrea

Argitaratzailea: Innobasque - 2011
Berrikuntzako Euskal Agentzia
Bizkaiko Parke Teknologikoa
Laida Bidea 203 - 48170 Zamudio

Lege-gordailua: BI-915/2011



Liburu honetako edukiak, oraingo edizioan, lizentziapean argitaratzen dira: Aitortza-Ez komertziala-Eratorritako obrarik gabe 3.0 Creative Commons en Espainia (informazio gehiago http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.es_CO)

Diseinua: MBN Comunicación

Inprimatzea: Novoprint Industria Grafikoak, S.A.L.

Aurkibidea

Hitzaurrea	7
Sarrera	11
Asmoa eta irakurketarako iradokizunak	15
Parte I. Dimentsio esperientziala	17
“Urrutia Familiaren” historia	
1. Ekaitza	25
2. Nondik hasi?	37
3. Zezenari adarretatik helduz	51
4. Inspirazioa eta ideia-zaparrada	59
5. Aukerak eraikiz eta erabakiak hartuz	72
6. Aitortza eta komunikazioa	87
Gogoetak	99
Azken ondorio gisara	109
II. Atala: Dimentsio kontzeptuala	111
Zer da Adimen Emozionala?	113
Gaitasun sozio-emozionalak	114
Adimen Emozionalaren balioa eta aplikagarritasuna	124
Adimen Emozionala EAEn Adimen Emozionalaren Partzuergoa, AEP	142
Hiztegi emozionala	147
Bibliografia-erreferentziak	151
Egileen taldea	152
Lankideen taldea	159

Egileen Taldea

Bego Maite Jiménez, Bharat Martín, Iñaki Pérez,
Javier Riaño, Leire Gartzia, Olga Gómez, Roberto López
Sortzearen koordinazioa: Aiuola Pérez eta Olga Gómez
Irudiak: Francisco Javier Bárez

Lankideen Taldea

Aitor Aritzeta, Ana Belén Juaristi, Begoña Seijas,
Diana Franco, Dionisio Horrillo, José Antonio González,
Marian Albaina, Nekane Aróstegui, Rogelio Fernández,
Sabino Ayestarán eta Tomás Elorriaga

**Argitalpen honetako egileen taldea eta pertsona lankideak Adimen
Emozionalaren Partzuergoko osakideak dira**

**Eskerrak Adimen Emozionalaren Partzuergoko pertsona eta erakunde
guztiei, eta, bereziki, egileen eta lankideen taldeko erakundeei**
Ayla Searching, Gasteizko Udala, Banpro Consultores,
Belbin Spain, Juaristi Engranajeak, La Risa Inteligente Eskola,
Euskadiko Prestakuntza Funtza, Frutas Dioni-La Huerta del País, Habla y
disfruta, Innobasque, Lan Ekintza-Bilbao (Bilboko Udala), Manahmana,
Mas Innovación, Social Sound, Sycom Training Systems,
Deustuko Unibertsitatea eta UPV/EHUko Psikologiako Fakultatea.

*Aldaketei ausardiaz aurre egiten dieten
pertsona eta erakunde guztiei eskainia,
bai eta egunean eguneko
zailtasunak eta eragozpenak
gainditzeko modua bilatzen dutenei ere,
ilusioz, baikortasunez eta irribarre batekin aurrera doazenei,
ingurune osasungarriak sortzen dituztenei,
eta konbentzimendu hutsez
pertonarengan eta haren gaitasun guztien ahalmenean
arretagunea jartzen dutenei.*

Aurrera, Beti aurrera!

HITZAURREA

Bizitza bizirautea baino askoz gehiago da

Mendebaldean zalantza eta ugaritasuna baztertzen zituzten mundua ulertzeko erak mendeetan zehar pribilegiatzeko joera izan dugu. Logikoa da, babesa eta ziurtasuna eskainiko zizkiguten egiak bilatzen genituen era arriskutsuan ziurtasunik gabeko mundu batean. Horregatik onartu genituen ezaugarritzen gaituen konplexutasun sakona gezurtatzen zuten sinesteak eta bizi-formak. Artean burmuinaren kutxa beltzean sartzea lortu ez zuen mundu baten lerraturiko ikusmoldeetik bizi ginen, batez ere, eta bere ahalegin guztiak fisikoa zena ulertzen eta sendatzen bideratzen zituen, mentala eta emozionala zenaren aurrez aurre. Ez dago hori egozterik, biziraute fisikoaren garaiak baitziren eta barrutik gertatzen zaiguna ulertzeko ia ez baitzegoen bitartekorik.

Zorionez, azken urteek argi zirrargarria isuri dute burmuinaren, emozioen eta pentsamenduaren organoaren azterketari buruz. Adimenaz hitz egiten dugunean kontuan izan beharra dugu aldi berean burmuin horretan ezin bereizizko eran bizikide diren elementu guztiak. Orain badakigu instintuak, emozioak eta pentsamendu arrazionalak etengabe adostasun iraunkor eta jariakorretara iristeko gai izan behar dutela. Baina hartarako hezten ez gaituztenez gero, pertsona askok oraindik bere buruari galdetzen diote benetan egingarria ote den hori, geure emozioak kudeatzeko gai ote garen eta kudeaketa horren eraginak merezi ote duen eskatzen digun ahalegina.

Pertsona horiek harritu egingo lituzke, zalantzarik gabe, gogoaren ikertzaile askok egindako lan zoragarria aurkitzeak, hala nola Wisconsin Unibertsitateko Richard Davidson neurozientzialariak, zeinek lan egiten baitute gaur egun burmuinari buruzko aurkikuntza berrien gainean. Adibidez, bi garrantzitsuenak bakarrik aipatzearren: gure burmuina organo plastiko bat dela, gure bizitzen azken eguneraino aldaketarako gai dena, eta gainera ezin diogula emozioa arrazoimenari kontrajarri. Neurozientiaren gurasoetako bat den Antonio Damasiok argi eta garbi azaltzen digu hori, pentsamendu bakoitzaren oinarrian emozio bat datzala ziurtatzen duenean. Izatez, emozioen ahalmena hain da eragingarria, non gure pentsamenduek eta gure portaerek burmuinaren egitura *fisikoa* aldatzeko ahalmena baitute. Horrek egundoko inplikazioa du: emozioak ulertu, entrenatu eta eraginkorki kudea ditzakegu. Zientifikoki frogatutako konbentzimendu horretatik abiatzen da ikaskuntza sozial eta emozionala.

Carl Rogers, psikologia humanistaren aitak baieztatzen zuen, orain zenbait hamarraldi: hezita egoteak aldatzeko gaitasuna izatea esan nahi du. Horregatik, grina, pertsonen bizitzan erabakigarria dena haiek motibatu eta mugitzen dituelako, ez da aski. Ulertu beharra dugu, zeren ulertzen duzunean era jakin batean zergatik portatzen zaren orduan bakarrik aska dezakezu zeure burua inkontzientean ainguraturiko automatismoetatik. Orduan bakarrik har dezakezu berriro zeure bizitza eskuan bizi- eta emozio-arau kaltegarriak des-ikastearen bitartez. Orduan indartu ditzakezu sortzetiko dohainak burmuinean: afektibitatea adierazteko behar sakona, besteen larruazalean jartzeko dugun gaitasun aparta, burmuinaren sormen natural eta gainezka egiten duena, oztopoak gainditu eta helburuak lortzeko aukera... horiek dira giza gogoaren aurpegi iluna, burmuin erreaktiboaren instintu oinarrikoenak balaztatzeko gaitasuna duten trebeziak eta dohainak, zeina baitago bizirauteko programatua, horretarako eraso, hesitu, baztertu eta kanpoan uzten aritu behar badu ere.

Mundu guztian ari dira hazten paradigma sozial eta emozional berrien seinaleak, bizikide izateko eta hezteko era zaharkituak ordeztzen ari direnak. Pertsona eta antolaera ugari ari dira sortzen, pertsonen bizitza hobetzeko adimen emozional eta soziala nola aplikatu daitezkeen era praktikoa eta zorrotzean erakusteko lanean dihardutenak. Liburu hau bultzatzen duen antolaeraren kasua da, Adimen Emozionalaren Partzuergoa, zeinek baitihardu garapen pertsonal eta profesionalari, lan-ekipoei, antolaeren eta gizarte-inguruneen eraldaketari lotutako gaitasun sozial eta emozionalen garapenaren balioa eta aplikagarritasuna hedatu eta transmititzeko lanean.

Presazko beharra dugu ezagutza horiek barruti guztietan aplikatzen ikasteko, zeren eta emozioak aldean ditugula bizi baikara eta etortzen baikara lanera: besteei nola hitz egiten diegun agintzen dute, nola konpontzen ditugun gatazkak, erabakiak nola hartzen ditugun, zer gauzak arreta erakartzen diguten, zer gogoratzen dugun, nola ikasten dugun, nola sortzen dugun. Emozio banako horiek emozio kolektibotan kondentsatzen dira eta elkar kutsatzen dute. Gobernatzen gaituzten mekanismoak ulertzen direnean, portaera jakin batzuek utzi egiten diote beharrezko izateari. Lehiatzea, esate baterako, taldean bizirauteko programatutako burmuinaren ondorio logiko bat da, baina itsuki lehiatzea kalterako da. Bada hor, besteak beste, Estatu Batuetako Louisvilleko Unibertsitateko psikologo baten esperimentua, zeinen arreta erakarri baitzuten pertsonak beren bizitza eramateko dituzten era desberdinek: batzuk besteen alde sakrifikatzen dira, beste batzuek beren dibertsioa bilatzen ahalegintzen dira. Zer da egokiagoa? Erantzuna izan zen zenbat eta jarduera esanguratsuago gehiago burutu, zorion handiagoa eta bizitzak zentzu bat zuen sentipen gehiago. Eraginkorrak izatea eskatzen duen mundu bat ez dago haserreturik emateko eta lankide izateko gure gaitasuna eta gure behar sakona aitortzen duen mundu batekin.

XX. mendean biziraute fisikoaren mendea izan zen bezala, XXI. mendean biziraute emozionalaren mendea izango da. Geure

gogoak zaintzen ikasiko dugu geure gorputzak zaintzen ikasi genuen bezala. Aitortuko dugu gogo osasungarri eta aske bat izateak era emozionalki adimentsuan hura kudeatzen ikastea eskatzen duela; geure gogoa gorputza lantzen dugun bezala lantzen ohituko gara, eroapenarekin, sehaskatik heriotzaraino. Zubia gurutzatzen ari gara biziraupen fisikoaz obsesionaturiko mundu baten eta askoz holistiko eta errealistagoa den beste baten artean, zeina ahaleginduko baita zorientasunerako, sormenerako eta ongizate emozionalerako ingurune egokiak sortzen. Pauso beharrezko eta eraldatzailea izango da, zeren bizitzea bizirautea baino askoz gehiago baita.

ELSA PUNSET BANNEL

SARRERA

Eraldaketarako eta berrikuntzarako bidaia, gaur, hemen, orain.

Gure erronkak, Innobasqueren erronkak gizarte aurreratu gutzientzarako dira, zeinek norabidetzen baitute beren geroa garapen- eta hazkunde iraunkor bateko eredu baterantz, bere ehun enpresarial eta sozialaren ekarpena bultzatu eta babesteko bere nahiekiko koherentea, bere lehiakortasun eta presentzia mundu zabalean gehituz. Helburu orokor hori aplikatzen deneko bidea berrikuntzatik igarotzen da, nola Euskadin hala munduan, zeren berrikuntzan egon baitaitezke prozesu horren gakoak.

Hala ere, ez teknologiak, ez merkatuek, ez eta enpresek ere ez dute berrikuntzarik egiten. Berrikuntza ekintzan jarritako ezagutza da balio ekonomiko edo sozialaren ekarpena egiten duena, beraz pentsamendua, emozioa eta ekintza inplikatzeko dituen pertsonen bakarririk praktikara eraman ditzaketen atributuak. Berrikuntza desberdin pentsatzea, desberdin egitea eta desberdin sentitzea da. Pertsonengan datza, eta horiek garatzen dituzten gaitasunak dira gizartearen balio nagusia. “Pertsona” da protagonista nagusia. Hala ere, protagonismo hori erreala izatea nahi badugu, maila desberdinetako aurrerapenen laguntza izan behar du.

- *Pertsona mailan.* Pertsonok ikasi behar dugu geure baitan daukagun hoberena ateratzen egunean-egunean aurkitzen ditugun erronka pertsonalei aurre egiteko.

- *Pertsonen arteko mailan.* Geure inguruneko pertsonetikiko harremanak landu behar ditugu, zeren eta bertan baitago gure eraginkortasun propioaren eta berrikuntzaren atal handi bat,
- *Antolaera mailan* Beharrezkoa da apustua egitea pertsonengan oinarritutako eredu eta kudeaketa-dinamiketarantz eboluzionatzeko, zeinen bitartez baliatuko baita pertsona guztien ahalmena, izan ere, hitz batean, lehiakorrago bihurtuko baititu.
- *Gizarte mailan.* Kooperazioa, ezagutza, ikaskuntza etengabera eta irekiduraren balioetarantz eboluzionatu behar dugu, gizarte berritzaile eta iraunkor bat eraikitzaera norabidetuz.

Berrikuntza, beraz, prozesu hedatu bat da, eragina duena enpresetan, erakunde publikoetan eta pribatuetan, kulturaren, hirietako bizitzan... Antolaerak, gizarteak berritzaileak izango dira itxuratzen dituzten pertsonak izango diren neurrian, eta haien egiteko nagusia da sormena, arriskua, lankidetzeta, ekipo-lana errazten duten kultura eta ingurune-baldintzak sortzea, hau da, balioa sortu eta gauza berriak egiteko grina.

Testuinguru berri honetan, gaitasun sozio-emozionalen ikaskuntzak eta garapenak lagundu egin dezakete aipaturiko maila bakoitzean aurrera egiten, dimentsio emozionala hedaraziko duten adigaien eta lanabesen ekarpena eginez, eta pertsona osoak garatzen lagunduko digutenak, arrazionala eta emozionala denaren arteko orekan oinarritutako antolaera osoetan eta gizarte osoetan.

Horregatik, Innobasqueko gure lanaren atal oinarritzko bat sormena, ekipo-lana eta balio berria sortzeko lankidetzeta erraztuko dituzten testuinguruak sortzea da eta, era osagarrian, pertsonen eta gizartearen gaitasunak garatzea bultzatzen ari garen berrikuntzak eta eraldaketak oinarri erreal eta iraunkorretan euskarria izan dezaten. Adimen Emozionalaren Partzuergoak, eta haren aterkipean garatzen diren ekimenak eta proiektuak, orain irakurtzera zoazen argitalpen hau esaterako, horren adibide argi bat dira.

“Ez dut pentsatzen geroan, lasterregi iristen da” zioen Einsteinek. Negozioen mundua menderatzen duten indar ugariarekin borrokan aritu behar duten askok, onartzen dute beren geroa lantzeko duten gaitasuna hutsaren hurrengoa dela. Eta zuzen daude. Ezin dituzte aldatu joera demografikoak, edo kontsumitzaileen joeretako aldaketak. Zerbait arriskutsurik baldin badago haiek kontuan ez hartzea da, haiek ez onartzea, edo okerragoa dena, haiek mespretxatzea. Horren aurrean, aukera handia, indar horien aurrean erreakzionatzea da, aurrea hartzea, edo hobeto oraindik, abantaila lehiakorrak sortzea. Horregatik, funtsezkoa da errealitatearen kontzientzia hartzea, egoerei aurre egitea, nahiz eta oso kontrakoak izan eta aukera-guneak bilatzea. Horiek dira elementu gakoak gaur egun gure geroa garapen eta hazkunde iraunkorreko eredu baterantz gidatuko duten erronkei aurre egiterakoan.

Askok dagoeneko ekin diogu eraldaketarako eta berrikuntzarako bidaiari. Geroa pertsonok eraikitzen dugu gaur, hemen eta orain. Geroa geure eskuetan daukagu, zeure eskuetan daukazu.

JOSÉ MARÍA VILLATE
Zuzendari Nagusia Innobasque

IRAKURKETARAKO ASMOA ETA IRADOKIZUNAK

“Eraldaketaren emozioa” Adimen Emozionalaren Partzuergoko taldeak landutako argitalpen honen asmoa irakurlea eraldaketa pertsonalera hurbilaraztea eta bertan murgilaraztea da, talde-lanean eta antolaeraren eraldaketan, Adimen Emozionalaren eta gaitasun sozio-emozionalen garapenaren ikuspegitik.

Hartarako, eta irakurketari ekin baino lehen, irakurleak berak erabakitzea proposatzen dugu, bere hobespenen arabera, zer ikuspegitik egin nahi duen murgiltze hori emozioen munduan. Horregatik, egile-taldearen iradokizuna jarrai ditzake irakurketari bi dimentsio desberdin, baina erabat osagarriak diren etik ekiterakoan: esperientziala eta kontzeptuala.

I. Atala: Dimentsio Esperientziala

Pertsona artega, autodidakta, abenturazale eta behaketatik eta gogoetatik ikastearen zaleak direnzentzat, edota Adimen Emozionalera dagoeneko hurbiltzeko aukera izan dutenentzat, irakurketa I. atala. **Dimentsio Esperientziala**etik hasia iradokitzen dugu, eta bete-betean sar daitezela Urrutia familiaren bizitzan, azter ditzatela proposaturiko gakoak, gogoeta egin dezatela beren errealitate propioaz –“gogoetarako galderak” gidaren laguntzarekin- eta parteka ditzatela inpresioak historia alde aurretik irakurri duten beste pertsona batzuekin. Hortik aurrera, II. Atala: **Dimentsio Kontzeptualaren** irakurketak ideiak egituratzen lagunduko du, ikaskuntza sozio-emozionala sakontzen eta gaitasun sozio-emozionalen garapenak egin dezakeen ekarpena ulertzen pertsonen, antolaeren eta gizartearen eraldaketara.

II. Atala: Dimentsio Kontzeptuala

Hala eta guzti zere, esparru orokor batetik hurbildu nahi duten eta oinarri kontzeptual bat erreferentziatzen hartuta, iradokitzen dugu argitalpen honen irakurketa II. Atala: **Dimentsio kontzeptualetik** hasia. Dimentsio horren bitartez Adimen Emozionalaren definizioa hurbilduko da, Adimen Emozionalaren Partzuergoak erreferentziatzen duen gaitasun sozio-emozionalen eredura, eta aipaturiko gaitasun horien garapenak egiten duen balio-ekarpenera maila pertsonal eta profesionalean. Gainera, II. Atal honetan ezagutu ahal izango du Adimen Emozionalaren Partzuergoa, EAEn dagoen sarea, zeinen bidez sustatzen baita pertsonen berrikuntza eta Adimen Emozionalaren eta gaitasun sozio-emozionalen garapenaren aldetik lankidetzak. Kontzeptu horietara hurbildu eta argitalpen honen jatorria testuingururu duelarik, I. Atala: **Dimentsio Esperientzialaren** bitartez, kontzeptuen praktikotasuna eta aplikagarritasuna aurkituko du kasu praktikoen bitartez. Hartara, pixkanaka murgilduko da Adimen Emozionalean eta haren egunean eguneko jardueran.

Zehar-izaerako era batean, bi dimentsioak aberastu egin dira lankide-ekipo baten eskutik, zeinek beren estilo, ezagutza eta esperientzia propioetik egunerokotasunez eta aplikagarritasunez hornitzen baitituzte argitalpen honetan zehar helarazten diren kontzeptuak eta esperientziak.

Nonahitik hasten dela ere, espero dugu “Eraldaketaren Emozioan” murgiltze honek balioaren ekarpena egingo diola irakurleari, gogoetarako gakoak eta bere egunean egunekoan praktikara eramateko ideiak, nola maila pertsonalean hala profesionalean.

I. Atala.

DIMENTSIO ESPERIENTZIALA

Historia bat pertsonen eta antolaeraren
eraldaketaz Adimen Emozionalaren
ikuspegitik

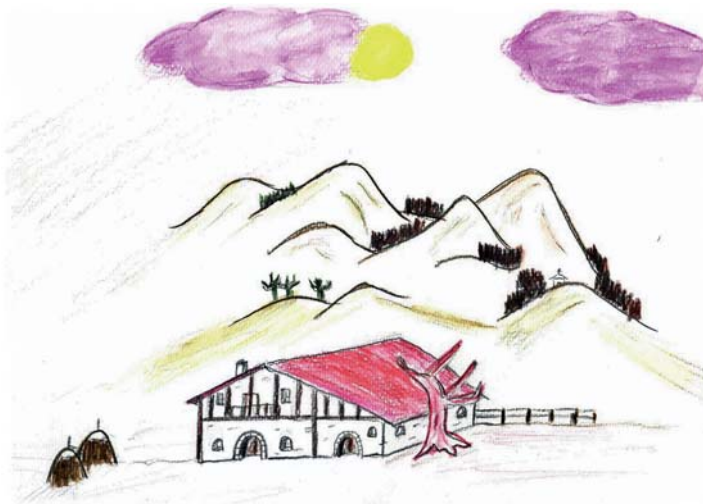
I. Atala.

DIMENTSIO ESPERIENTZIALA

Historia bat pertsonen eta antolaeraren eraldaketaz Adimen Emozionalaren ikuspegitik

Kontakizun hau kapitulu bat da familia baten historian, Urrutia familiarena, ekipo batena, edozien enpresarena, krisi-egoera bati aurre egin behar diona; bizimoduak eta pertsonalki eta profesionalki harremanak izateko era betiko aldatuko dizkien bizitzako gertaera bat.

Urnietako baserri batean Amona Glorik, Aita Andonik, ama Edurnek eta haien bi semeek, Aitor eta Ametsek eta Andoniren anaia den osaba Jonek osatutako familia bat bizi da.



Semeetako batek, amonaren laguntzarekin, familiaren esne-ustiategia salbatu nahi du, orain arazo ekonomiko larriekin baitago. Igarotzen ari diren egoera ekonomiko zailak hoztu egin du familia-giroa eta aurrera ateratzeko haien ideiek inondik ere erokeriak dirudite.

Lortuko ote dute Urrutiatarrek aurre egin eta familiaren eta enpresaren krisia gainditzea, izan ere ezinbestean sakabanatzera daramatzala dirudi.



Aurrekariak

Urnieta Urrutiarren herria da. Toki honetan bizi izan da familia eta bertan garatu du bere abelazkuntzako negozioa zenbait belaunalditan zehar, beti herriko esne-zentralera beren esnea salduz, Erratzu poligonoan. Herrian betidanik abelazkuntzan eta nekazaritzan ari izan dira nagusiki, baina poligonoan finkatu diren bezalako industriak sartzeak ekarri du gero eta gutxiago izatea abelazkuntzan eta nekazaritzan dabiltzanak eta badirudi sektorea “krisian” dagoela duela zenbait urte.

Nahiz eta gero eta gutxiago izan esnea ekoiztu eta saltzen dutenak, esne-enpresen eskaera ere gero eta txikiagoa da, beharbada gune merkeagoetan esnea erosteko aukera dutelako. Urrutiarrei dezente kostatzen zaie litro bat ekoiztea, nahiz eta haien kalitatea handiagoa izan. Gainera, Urrutiarrek gero eta gutxiago irabazten dute beren esnearengatik eta handizkarien mendean daude, ez baitute indarrrik haiekin berdinez berdin negoziatzeko. Hitz batean, ia esan liteke haien eta merkatuaren artean, gaitasun gutxi samar dutela gauzak nola egin eta etorkizuneko beren baserriarentzat zer nahi duten erabakitzeke.

Mundu guztiak esaten die itxi egin beharko luketela negozioa, eta behiak haragitarako saldu. Hala, diru pixka bat atera eta poligonoko enpresetan lana bilatuko lukete, izan ere krisialdiaren ondoren, berriro lan-eskua kontratazeari ekin diotela baitirudi. Izatez, herriko enpresa bat baino gehiago, jende bila dabil eta berea utzi eta ETT batentzat lanean ari den familiaren adiskide batek aipatu digunez, arazoak izan ditu jende langilea eta jatorra kontratazeko. Seguru asko, aitak, osaba Jonek eta mutilek ez lukete arazo handirik izango poligonoan lana aurkitzeko.

Hala ere, gaia planteatzen denean, amona Glorik eta Ametsek beti defendatzen dute beste aukera batzuk bilatu behar direla.

Azkenean familia osoa eztabaidan hasten da. Ez dago bat etortzeko modurik. Haiek diote honek baduela etorkizuna, aldatu egin dezaketela ustiategiaren norabidea, badakitela ideia oso interesgarriak daudela eta ezin dutela jarraitu handizkarien eta prezioen eta erosteko haiek ezartzen dizkieten kopuruen mendean.

Amona Glorik ez daki asko gauza horietaz, baina itsuturik dago Ametsekin, eta duda-mudarik gabe kasu egiten dio. Gainera, hor zehar ikasten dituen gauzen istorioak kontatzen dizkionez, poz-pozik dauka. Beti atsegin izan du atzerrian gauza berriak bilatze hori.

Ametsek, arima erratua bezala hor zehar beti dabilenak (badirudi “hazkura” ematen diola lan-jantzia eta botak hartu eta baserrian lan egiteak), bidaietan aurkitu dituen proiektu burugabeez hitz egin digu, esaterako, kamerak ipintzeaz jendeak Internetez ikus dezan nola ekoizten den esnea -a zer lelokeria- eta hala jendeak zuzenean behi jakin baten esnea erosten omen du sare sonatuaren bitartez, makina saltzaileak ezartzea probintzian zehar esne freskoarekin, esnea tabakoa edo preserbatiboak balira bezala.

Gainera, gertatzen da Amets berrikuntzako agentzia edo enpresa batean katigatu dela, edo zer den oso ondo ez dakien adimen emozionaleko talde batean, eta zituenak baino txori gehiago buruan sartzen ari zaizkio nik al dakit Adimen Emozionaleko zer Partzuergorekin. Egun osoa ematen du “adimen emozionala”, “berrikuntza”, “sormena”, “lan-ekipo”, “pertsonengan oinarritutako kudeaketa” eta halakoez hitz egiten, gauza bitxiak, familian zer esan nahi duten inork garbi ez dakienez, ulertzeko zailak diren gauzez... Ume honek beti izan ditu txori asko buruan, gauak ordenagailua eta Internetekin ematen zituen gauak, eta auskalo zer aterako duen hortik...

Aitak eta Amak ez dute asko hitz egiten gaiaz, kezkatu-rik daude geroaz baina isilik daude. Ardura zaien bakarra lan eta lan

jarraitzea da. Ez dira aldaketen oso zaleak eta Ametsek, afarikoan, kontatzen dizkien berritasun horiek guztiek ez diete begia gehiegi betetzen... gauza ezezagunak dira, ulertzen ez dituztenak eta hala, lehen kolpean, ero samarrak iruditzen zaizkie bizitza guztiko negozio batean sartzeko.

Aitak ez daki besterik egiten, bizitza guztian abereekin eta familiako lursailekin ibili da eta ez du irudikatzen beste bizimodurik ez eta ogia irabazteko beste negozioirik ere. Baldin eta aitona-amonek eta gurasoek negozioa aurrera atera bazuten gerra ondoko garaietan, nola ez du lortuko, bada, berak orain, *“beti era berean egin ditugu gauzak familian eta beti gai izan gara hau aurrera ateratzeko... Eta zergatik izan beharko luke orain desberdin?*

Edurnek, amak, antzeko zerbait pentsatzen du. Ezkontzeko herria eta gurasoen okindegia utzi zituenetik baserriko lanetan zaildua, hutsetik hasi zen Andoni, senarrarekin, esku gogortuak baina intimitatean samurrak dituen gizon horrekin. Bera beti egon da, eta egongo da senarraren ondoan; batzuetan gida-uhalak eskuetan hartuz bera gauza ez zenean: izan ere indarra eta kemena, nahiz eta lanak haren begi urdinei utzi dien itzal hori gorabehera, sekula ez baitzaio falta izan oldarrik... *“Nahiz eta emakume ihar eta zaintsua izan bi esku ditut eta badakit nola erabili”*. Horixe bai dakiela erabiltzen! Batzuetan eguzkiz eguzki.

Edurnek ez ditu gehiegi ulertzen Ametsek kontatzen dizkion asmakizun berriak, baina zerbait egin behar dela sumatzen du. Ez daki Andoniri nola kontatu. Gauzak ezingo dira aurrera atera beste batzuetan bezala, mundua asko aldatu da eta kosta egiten zaio gertatzen ari dena ulertzea. Gauzak oso bizkor ari dira aldatzen...

Aitor, anaia zaharrena, da seguru asko aldaketarako uzkurrena. Nahiz eta Amets asko maite duen, ez dago inondik ere ados haren ideiekin. Beti uste izan du negozioa oinordetzan hartuko zuela, beraz, badu halako susmo bat erabakitzekeo gaitasuna kentzen ari zaiola lehen sortua delako berak eskubide

dituenekiko... Ez zaio axola Ametsekin partekatzea, baina hark hain ideia “moderno” horiek izatea... Ez dakigu nora eramango gaituen.

Osaba Jonena beste kontu bat da. Beti atsegin izan zaio familiarekin egotea, ez ditu jasaten eztabaidak eta beti bakeak egiten saiatzen da, eta horregatik inoiz ez du benetan bere iritzia ematen. Badirudi kontuez ez dela arduratzen ezta negozioa nola doan ere, nahiz eta, berez, Andoni eta Edurne zoriontsu izatea nahi duen. Anaia zaharrena izugarri maite du eta poz-pezik dago haren familiarekin bizi delako. “Haurren” aitabitxia da eta haren eguneroko helburua denen artean giro ona izatea da. Azken boladan ez daki zer egin, etxeko giroa nahastu samartua sumatzen du eta zazpi ahalak egiten ari da familian giro atsegina egon dadin lortzeko.

Badirudi Amets familia guztia batzeko ahaleginetan dabilela enpresan aldaketak egiteko eta “erabaki garrantzitsuak hartzeko” bera lehen sortua balitz bezala...

Guztiek badakite hurrengo bilerak zerikusia izango duela negozioarekin eta familiako enpresaren iraupenarekin, baina ikaraturik daude eta, beldurra diote Ametsek eta amona Glorik planteatzen diren... gainera... sekula ez da egin “bilerarik” etxean gauzak erabakitzeko...

Afaria I. Ekaitza

Ekaitza kazkabar-zaparrada botatzen ari zen baserriko teilatuaren gainera. Eguraldia bere konplizitatearekin hura ez zela besteak bezalako gabon-afari bat erakusten ari zen. Ez! Denak iragartzen zuen Gabon hark Urrutiatarren bizitza aldatu egingo zuela.

Kazkabarra, tximistak eta ekaitza, elkar hartuta, une hari intentsitatea emateko ehunka urte zituen kontra-leihoko ohol artean orroka ari ziren.

Azken bi belaunaldietan familiako bakea zuzentasunez zelatzen zuen pago zaharrak hibernatzen ari zela zirudien. Haren itxura kozkortsu, sendo eta luzangak Urrutiatarren kide zen, beste bat gehiago bezala, 50 urte baino lehenagotik, izenkide zuen Jose Mariren berraitonak “bere toki berezi” bezala, abaroa eta bakardadea aurkitzeko bere toki bezala landatzea erabaki zuenetik.



Azalaren grisak eta haren itxura xarma gabeak ez zuen zalantzarik uzten Urrutiatarrek bizi zuten uneaz.

Gabonak ziren, baina ez zen betiko mahai oparo bera. Mahaiburu zen Olentzero bihurtu zen tradizioari egindako amore-mate bakarra. Plastikozko zuhaitz koloretsuak “dena euro bakarreko” dendan erositako poz lataratu bat barreiatzen zuen. Beti elkaturik ospakizun alai hartan, argitxoan dirdirak egun haiek Urrutiatarrentzat zuten garrantzia gogorarazten zuten. Aitona Joxemariren hutsuneak bakarrik egiten zion keinu bat tristurari.

Goizeko lehen orduan, egun seinالاتu haietan Garmendia Aholkularitzakoek kezkatu rik deitu zioten aitari. Hondamendia zitzu bizian ari zen hurbiltzen. Hurrengo urtean ustiapen-kontua gorri baino gorriago aurreikusten zen.

Ustekabean Ametsek entzun zuen dei bat. Eta ustekabe hura, osagai berri baino toxiko bezala ohiko gabon-menuan sartu zen.

- Gaur gauean baserriaren egoeraz hitz egitea gustatuko litzaidake. Aspaldian ari gara ikusten negozioa oker doala eta erabakiren bat hartu behar dugu. Hurbildu naiz aholkularitzara eta eskuratu dizkidaten zenbakiak susmatzen genuena bakarrik ziurtatzen digute: gaizki baino gaizkiago goazela -esan zuen Ametsek aurpegi serioarekin.

- Besterik ez genuen behar -esan zion Aitorrek-. Goiz osoan hire sirena-kantuak aguantatzeaz gainera orain gabon-afaria negozioaren egoeraz berotzea.

- Mesedez, ez dugu mikaztuko gabon-eguna negozioaren egoerari buruzko eztabaidekin- aipatu zuen aitak bakeak egin nahia baino etsipena areago iragarritz. - Egin beharrekoa egin egingo da.

- Baina aita, egoera ezinezko bihurtzen ari da, laster hornitzaileei ordaintzeko ere ez gara gai izango. Eta



hornitzaile gabe ez dago ez pentsu ez esne eta ez ezer. Zenbat eta lehenago baloratu egoera eta erremedioa jarri askoz aukera gehiago izango ditugu salbatzeko -esan zuen Ametsek gorrituz-.

- Nor ausartzen da niri esatera aitonen aitonek hainbesteko ahaleginez abian jarri zuten negozioa azkenean galdu egingo dudala! -deitoratu zuen aitak.

- Amets, ongi zagok. Ez zakiat zer arraiorengatik kontatu diaten hiri aitari baino lehenago urtearen aurreikuspena. Baina imajinatzen diat... -esan zuen Aitorrek disimulatu gabeko susmo-tonuarekin.

- Ez hadi bidegabea izan, Aitor -tarteratu zen ama eztabaidan- “Trabak” bilatu beharrean hobe zenukete eskuak pixka bat luzatzea zeregin asko baitago eta badirudi amona eta biok garela gaztelu honetako neskameak.

Aperitibo gisara gurutzatutako esaldi horiek gero eta biziagotuz joan ziren gau osoan. Denak adierazten zuen usadiozko gabonkanten ordeztasun sesioak eta haserreak izango zirela.

Bederatziak aldean, eta Amaren aginduak jarraitu ondoren, -zertxobait gogaiturik, noski-, mahaia prestatu zegoen

ospakizunerako. Aitor, Aita, Amets eta Osaba ahalegindu ziren dena bere lekuan egon zedin, dena ezin hobeto, su-eten bat gertatu balitz bezala.

Amonak, bere laborategi berezian, kroketak, bakailaoa kokotxa eta almejekin, etxeko piperrak prestatu zituen, guztien laguntzarekin erre eta potoratu zituztenak, zizka-mizka desberdinak, eta txahalaren masail-mamiak. *“Beti egin behar zaio keinu bat jaten ematen digun aziendari”* esaten zuen aitonak graziarekin.

-Badakit jateko asko dela baina Ametsi izugarri gustatzen zaio - esaten zuen haren deskarguan amona Glorik. 2005eko erreserba bikain batek osatzen zuen menua. Turroiak, pantxineta eta patxarana.

Izan ere, Amona Glori erregina zen bere sailetan. Beti izan zen sorgin samarra sukaldaritzan aritzerakoan. Jaki goxo haiek prestatzeak lasaitu egiten zuen, eta altxorraren uharteko mapa berak baleuka bezala, inori ez zion bere errezeten berri eman.



Albotik, mirabe leial bezala, amak laguntzen zion. Konplizitate behartu batetik, lankidetzan ari da, kanpoko ekaitza barruan datorrenaren aurreko bat dela susmatuz. Hainbeste jaki bere seme-alaben arteko gogorkeriak biguntzeko ez zirela nahikoa izango susmatzen zuen.

Kazkabarrak egundoko haserrearekin eraso zion.

Eta mahaira eserita, oinaztarriaren dirdirak errealismoa gehitzen zion borroka-zelaiko eszena bat: plater bakoitzaren atzean lubaki bat zegoen; isilune bakoitza itundutako su-etena besterik ez zen munizioa kargatu eta zauriak miazkatzeko; hitz bakoitzaren atzean, baioneta bat saiatzen zen aurkariari min ematen. Eta ez zegoen inolako zantzurik bukaeraren berri ematen zuenik. Areago zirudien Pandoraren kutxatila ireki zela sentimendu zanpatuz, agenda ezkutuko, irainez, kobratzeko kontuz... beterikoa. Ekaitzaren eta eztabaidaren oihuak lehian ari ziren nor gehiago izan bahiketa emozionala¹ zerbitzaturik zegoen.

Azken aldi hartan negozioa gero eta okerrago zihoan. Guztiek ikusten zuten, aitarengandik osaba, ama eta amonagana, Amets eta Aitorrengana. Ohiko iruzkina zen komunikabide guztietan, taberna eta txokoko elkarrizketa guztietan. Gairik aipatuena zen ukuiluko aziendaren solasetan ere! Hala eta guztiz ere, bazirudien inork ez zuela erabakirik hartu nahi, edozein zela ere, denek iskintxo egin nahi zioten erabaki hari.

Nahiz eta etengabe esan *“gero eta gutxiago kobratzen dugu lan gehiago egiteagatik, gastuetarako ere ez dugu ateratzen...”* mundu guztia *“gauzak aldatuko dira”* esamoldean geratzen zen; guztiek *“denborak aldatzen du dena”* orakulua gurtzen zuten.

¹ Bahiketa emozionala: Emozioek blai egiten gaituzten eta pentsatzea, erabakitzea, jardutea zail gertatzen zaiguneko egoerak dira...

Ametsek bere asmoak familia osoari jakinarazi zizkionetik, egoera okerragotu egin zen familian. Zerbait aldatua zen baserrian. Lehengo berak ziren baina bazirudien paperak aldatuak zituztela opera honetan. Itxuraz arazoaren irtenbidea bazekiten denek. Bakoitzak arrazoa bere alde zuela pentsatzeak larriagotu egiten zuen egoera.

Tamalez arrazoi haietako bakar bat ere ez zetorren bat besteenekin. Bakoitzak bere jarrera bero-bero defendatzen zuen, askitasunetik, ordu batzuk lehenago afektua, negozioa, otordua elkarrekin banatzen zutenei ez zegokien harrokeriaz.

- Gauzei dauden bezala jarraitzen uzten badiegu negozioa itxi egin beharko dugu eta ez dugu izango konponbiderako tarterik. Geure erantzukizuna hartu, “zezenari adarretatik heldu” eta apustu gogorra egin beharko dugu baserria trangotik ateratzeko. Eta ustiapen-kontua hobetu, balantzea hobetzeko, erantzunak bilatu behar ditugu. Beste toki batzuetan gure arazo berak izan dituzte eta aurrera atera dira. Zergatik ez gara gu gauza izango? –esan zuen Ametsek.

- Kanpokoak, beti kanpokoak. Noiztik gobernatu dute baserri hau kanpoko ideiek! Beti egin behar zena egin izan da. Lanbide-eskolakoek diotena esaten duzu: miatu, hobetuko duten ideiak ekarri... Gauza bat ez dakite: ez garelako *boy scoutak*, bizimodua zintzotasunez irabazten duten baserritarrak garelako –erantzun zion Aitorrek.

- Hara, Aitor, izugarri gustatuko litzaidakek garaiak aldatuko direla uste izateko bezain errazak izango balira gauzak, krisi petral hori amaituko dela, jendea berriro orain gutxi arte bezala esnea erostera etorriko zaigula. Hik bezain argi izan nahiko nitizke ideiak baina ez zekiat zer gerta daitekeen. Baina gauza bat uste diat: ahalegina egin beharrean gaudela bestela baserri gabe eta ezer gabe geratuko garelako. Apusturik egin izan ez bagenu, aldatu izan

ez bagina oraindik eskuz behiak jezten jarraituko genikek. Hik –beti bezala– ez hituen erosi nahi jezteko tresnak eta begira orain, pozez txoratzen hago lana kentzen digulako, eta beste gauza batzuetan aritzeko aukera dugulako – jarraitu zuen Ametsek.

- Eta orain gaur goizeko adibide horrekin etorriko haiz, ekoizpen eta merkaturatze modu berriekin... Eta ez hadi nahastu, Amets! Ez duk gauza bera, esnea jezteko tresnen kontuak ez dik inolako zerikusirik orain gertatzen zaigunarekin! Jezteko makina gehiago ekoizteko balio ditek, baina proposatzen ari haizena azken 200 urteotan egin duguna aldatzea duk auskalo nora joateko... Eta azken 200 urteotan honela bizi izan bagara, ezin duk izan hik esaten duan bezain txarra – ihardetsi zuen Aitorrek haserre.

- Ez zait gustatzen zuek eztabaidan aritzea – esan zuen amona Glorik-. Aitor, utziok heure anaiarekin muturka aritzeari, beti ari haiz aitzakiak bilatzen. Hari ikertzea, arakatzea, gustatzen zaiok, eta ez daukak haren lepotik barre egin beharrik. Oraindik ez duzue afaria probatu ere egin! Hoztuta geratuko da...

Nahiz eta kanpoan hotz egin, giroa berotzen ari zen. Emozioak borborka azaleratzen ziren, aitortza batean ateratako hitzak bezala. Bihotzak taupaka hasten ziren eraso bakoitzean, keinu bakoitzean, atzaparkada bakoitzean. Emozioek punpa egiten zuten Urrutiatarren bularrean. Familiaren negozioari hurbiltzen ari zitzaion hondamendia irensten zaila zen. Familiako deabru guztiek bazirudien elkar hartu zutela baserrian zehar ibiltzeko ostiral santuko prozesio-kideak bezala.

Amona Glori isilik zegoen bere tristura amaigabeen. Baserria porrokatzen ari zen senideen arteko giro ona hondatzen ari zen aldi berean. Ez zen negozio-kontu hutsa. Bai zera! Askoz gehiago zen. Epelak entzungo beharko zituen aitona Joxemariri baserria fabrika bat zela esaten zionak gero! Ekoizteko era bat baino

askoz gehiago zen, bizimodu bat zen, estilo bat, pentsaera bat, nahi izateko era bat, izateko era bat. Mundu honetan egoteko era bat.

Edurnek, amak, odolaren kolpeak lokietan sentitzen zituen txalaparta balitz bezala. Bere etsipen sakona oratzen jarraitzen zuen, Aitorren eta Ametsen aurpegiak sumindurik gorritzen ziren bitartean.

- Zerbait egin beharrean gaudek, beti izan gaituk borrokalariak eta ez zioagu inori gaina hartzen utzi. Ezin gaitzekek geldi egon, baina zer egin zezakeagu dena kontra jarri zaigula dirudienean?

Harropuzkeria eta suminarekin Aitorrek bere burua babestu zuen, artean entzun gabeko Ametsen ideietatik. Ezezaguna zaionetik defendatzen zuen bere burua berehalaxe hura gaitzetsiz. Entzuteari itxita zegoen.

- Betaurrekoak saltzeko makinatxoek txatxukeria hori bezala tren-geltokietan haurrentzako txikleak saltzen diren bezala! Amets, ez al haiz konturatzen arazoak kanpotik etorri direla, krisiarekin dena balantzaka zebilek, baina ez duk izan ehun urte iraun duen krisirik. Eta krisiarekin gure gaitzak ere amaituko dituk. Gure tokian aguantatzea, beti egin den bezala Urnietan, eta Urrutiatarrok beti egin dugun modura, hori duk sendagaia. Eta kito.

Ametsek bere setan jarraitzen zuen. Argudioa areagotuz, zerbait aldatu beharraz konbentziturata. Edozer. Bakoitza arrazoia bere alde zeukalakoan, bakoitza bestearen argudioaren aurka bereari talka eraginez ahari-jokoa balitz bezala, baina albokoa konbentzitzeko inolako indarrik gabe.

- Ez ehun, ez berrogeita hamar, ez bakarra ere! Ekiten ez badiogu, denborari dena sendatzen uzten badiogu, krisia pasatuko dela itxaroten badugu, ez gara udaberrira ere

iritsiko! Uste diat umekeriatan habilela begiak itxi eta jarrerari eutsiz haizea baretuko dela pentsatuz -esan zuen Ametsek haserre-tonu argian.

- Besterik ez nian entzun behar! -bota zion Aitorrek- anaia txikiak niri esatea zer egin edo ez dudan egin behar!

Bi anaien garrasiek gero eta indar handiagoz berrelikatzen zuten elkar, gero eta mingarriago, bata bestearen munizio bihurtzen zela. Intentsitatean eta energian haziz.

Aita, bere pentsamenduetan murgildurik, zertan huts egin zuen, zer egin zuen gaizki galdetzen zion bere buruari, zergatik zigortzen zuten Urrutiatarren negozioa hipotekatuz. Bere propioa sortu ordez, bere arbasoen ametsaz arduratu zen. Bazirudien ametsak ere ondarean jasotzen zirela eta orain berak kondena bat bezala bizi zuen, biharamun goizean esnatzean desegitea espero zuen lokamuts bat bezala.

- Errua nirea da! Aitona Joxemarik garbi izango luke zer egin! Neure beldurrei jaramon egin beharko nien eta beste batzuen eskuetan utzi negozioaren gidaritza! -esan zuen aitak-.

Bere pentsamenduetan murgildurik porrota hausnartzen zuen akatsetan atsegina hartuz, bere negozioa desbideratzearen esklabo emozional bihurturik.

- Arrazoia zuen Uribesalgo dendariak esaten zuenean: *“Alferrikako ahaleginak melankoliara eramaten du”*. Gertatu beharrekoa gertatuko da... baina ez dut hipotekatuko nire familiak denboran zehar pixkanaka sortutakoa. Ez dut nik alferrik xahutuko familiaren historia- jarraitu zuen aitak.

- Hik diok -aurpegiratu zion Aitorrek anaiari - aldatuz gero gehiago eta hobeto sal genezakeela. Gauza bat esango diat: arazoa ez duk hori, eta soluzio horrek ere ez dik

balio. Urnietan gauzak ez dituk inoiz egin horrela. Arazoa duk ez digutela zor digutena ordaintzen, arazoa krisia da, arazoa duk kalitate hobeko esnea edan dezakeela ez dakien jendea dagoela. Urnietako esnea aparta dela. Zer duk soluzioa? Oso erraza. Orain arte bezala jarraitu, egiten dakiguna egiten eta dakigun bezala egiten. Zapataria zapatetara!

- Heure munduan bizi haiz, Aitor. Hik dioana gertatzearen zain geratzen bagaituk, berandu izango duk, lurrak, baserria eta behiak hipotekatuko ditiagu, eta ez diagu izango saltzeko ez esnerik ez ezer. Eskualdeko lantegietan lan egin beharko diagu, egun horretarako itxi ez badira behintzat- esan zuen Ametsek.

- Nahikoa duk! Afariak gaitz egin behar dit! Aitor, utziok anaiak esandakoari barre egiteari. Eta hik, Amets, utzi Aitor xaxatzeari, ongi dakik-eta batere ez zaiola gustatzen zaion gai honetaz hitz egitea- garrasi egin zuen amak.

Osaba Jon, ezbaiti eta sinesgogor, tristurak jota zegoen: aguantatu egiten du, isilik, kosta ahala kosta familia babesteko hezi dute, beti: edonoren eta edozeren aurrean. Bere afektuak burkoaren intimitatean bakarrik irekitzen duen diru-kutxan gordetzen ikasi du. Harekin hitz egiten du bere kezkez, harekin husten du barrua, *“Ez dago ongi emozioak ‘aireratzea’, ezta gatazkak ere. Ahuldu egiten du hori egiten duena, zaurgarriago erakusten dute”* – esan zuen aurpegi nahigabetuarekin lurrera begira.

Galderak atergabe metatzen zaizkio osaba Joni. Nola izan zitekeen gero elkarrizketa batek ezegonkortzea Urrutiatarren oreka gertatzen ari zen bezala? Agian itsaski bat aski al zen hainbeste denboran mantendutakoa tsunami baten indarrez deuseztatzeko? Nahikoa izango ote zen balantze ekonomiko txar bat Urrutiatarren aurrean eramateko?

Azkenean, Osaba Jonek –atekabeturik- hitz egin zuen. Haren hitzei samindura sakona zerien.

- Bai tristea! Lehen kolpean, lehen zailtasunean, eraikitzea hainbeste kosta den guztia txikitzea! Eta ez naiz ari negozioaz, Urrutiatarrez ari naiz. Nahikoa da elkarri min egiteaz, nahikoa da errudunak bilatzeaz, arazoan eta soluzioetan zentratu behar dugu. Baina elkarri erasotzen, elkarri iraintzen jarraitzeak, suntsitu besterik ezin gaitu egin.

Kanpoan, kazkabarra teilatuaren kontra ari zen. Barruan, izotzak hormatzen zuen afaria. Gehiago ezinean, Aitorren atedanbatekoak gabon-afariaren bukaerari ziurtagiria eman zion.

- Arrazoa duk, Jon, baina nondik hasi? –esan zuen Aitak-.



Kapituluaren gakoak

1. Gogo-eskema zurrinak balazta dira aldaketarako. Adibidez, “Hobe da txar ezaguna ezen ez on ezagutzekoa”
2. Barne-elkarrizketak, interes ez-esplizituak, pentsamendu hausnarkariak eragozpenak dira entzuteko eta zaildu egiten dute irtenbideak bilatzea.
3. Emozioek aktiboki esku hartzen dute edozein giza ekintzatan hartaz jabeturik egon ala ez.
4. Pertsonen arteko gatazkak eta desberdintasunak saihestezinak dira eta giza kondizioaren osagai dira. Gakoa da haiei aurre egitea eta egoki kudeatzea.
5. Auto-ezagutza eta entzute aktiboa beharrezko baldintzak dira egoera zailak gainditzeko.

Gogoetarako galderak

1. Zer jarrera identifikatzen dituzu pertsonengan? Nola erasaten dute taldea?
2. Zer paper jokatzen du familiako kide bakoitzak?
3. Zer harreman mota finkatzen dira taldearen barruan
4. Zer paper ari dira jokatzen emozioak afari honetan?
5. Identifikatzen al dituzu antzeko egoerak zeure eguneroko bizitzan maila pertsonalean eta/edo profesionalean? Nola egin diezu aurre?

Afaria 2. Nondik hasi?

Nondik hasi? Gabon-gaueko anaiaren galdera afari zorigaiztoko haren ondoko egun guztietan mailuka aritu zitzaion.

Urtebete lehenago, hilabete batzuk lehenago soilik, norbaitek esan izan balio osaba Joni familia-giroa hain gaiztotua egongo zela, Tolosan bertan entzun ahal izango ziren haren barre-algarak. Nahiz eta gauzak gaizki zebiltzala jakin, pentsaezina zen inondik ere zeuden lekura iritsi zitezkeela uste izatea.

Aitor eta Amets urrunegi joanak ziren eta gauzak hondatzen ari ziren onar zitekeena baino askoz gehiago. Familiako giroa jasanezina izaten hasita zegoen eta harekin zerbait egin beharra zegoen. Berak garbi zeukan ez zela bataren edo bestearen alde jarriko, ez eta azken afariaren ondoren ere: asko maite zituen bere ilobak, senide zituen, oso desberdinak barrutik eta kanpotik, biek zeukaten asko familiari eta negozioari ekarpena egiteko eta osaba Jonen egoera hau lehenbailehen konpontzea erabaki zuen.

Hilabete baino gehiago igarota zen liskarraren afaritik eta erabaki bat hartu beharra zuen, ez zegoen prest hari itzulera gabeko puntura iristen uzteko, horrek Andoniri eta Edurneri zekarkien nahigabearekin, izan ere ordurako galdu samarturik zeuden eta egoera nola zuzendu ez zekitela.

Bilatu beharra zuen, nola edo hala familia negozioan eta atxikimenduan batzeko moduren bat, une honetan batere erraza ez zen egoera batean eta egiteko hura aski zaila iruditzen bazitzaion ere, ez zion utziko saiatzeari. Gehiegi jokatzen zuten guztiek hartan.

Eta bururatu zitzaion, beharbada, beharbada bakarrik, interesgarria izan zitekeela guztiak afari batean biltzea berriz ere.

Inork ez zuen espero izango halakorik azkeneko aldian gertatu zenarekin, baina, bestalde, ziur zegoen haietako inor ez zela ausartuko ezetz esatera, familian zuen itzala kontuan hartuta eta iloben artean bereziki, izan ere haiekin sarritan aritzen zen aholkulari pertsonal bezala, ia *coach* bat bezala, haren elkarteko lagunek orain esaten zuten bezala beren laneko arazoez hitz egitean.

Nola planteatu hura hurrengo egunetako erronka galanta izango zuren, zeren eta porrotak, behin betiko haustura ekar baitzezakeen, oraindik arazoa larriagotuz.

Andonirekin hitz egitea erabaki zuen, beharbada, gehiago oniritzia eskatzeko buruan gauzatzen hasita zeukan erabaki bat kontsultatzeko baino areago.

Egun gutxiren buruan, Tolosaldean Inauterietako aro “sokratuan” sartuta egongo ziren. Amona Glorik urteak betetzen zituen, eta beti bezala, guztiek elkarrekin ospatuko zuten baserrian. Amonak jaki goxoak prestatzen zituen urtero garai hartarako eta horregatik erabaki zuen aitzakia ezin hobea izango zela senide taldearen emozioak aldatzen ahalegintzeko. Helburua: guztiak konbentzitzea “bakeak egiteko” afari handi bat prestatuz.

Andoniri ongi iruditu zitzaion ideia eta, eta tristura-kutsu batekin bazen ere, bere onespina eman zion lanean hasteko, etxeko pago zaharraren azpian.

Lehen une batean, osaba Jonek ez zituen ikusi aurpegi oso gogo berotuak ideia harekin, baina hala ere, eta bere jarrera hoberenarekin, haietako bakoitzarekin hitz eginez joan zen. Etorkizuna afari hartan jokatzeko zen, nahiz eta haiek artean ez jakin hori.

Eta iritsi zen eguna! Goizeko lehen ordutik aurpegi kezkatuak eta keinu zakarrak sumatzen ziren.

Hala ere, ezer ez zen aldatu haietako bakoitzaren errutinan, eta hala, poliki-poliki, arratsaldean osoan zehar sukaldetik sortzen ari ziren usainen nahaste miresgarriarekin, afaritara esertzeko ordua heldu zen.

Gaua iluna eta hotza zen. Giroak denak sutondoan uzkuertzera gonbidatzen zuen. Ordurako baziren bederatziz eta erdiak, baina arrazoiren batengatik, senide gehienei dei egin behar izan zitzaien mahaira esertzera.

Dena beti bezala hasi zen, guztiek amona Gloriri zorionak zintzoki esan eta “opariak ematearekin”, ohitura baitzen familian aitona Joxemari hil zenetik.



Txalo lotsati batzuek, irribarre isilekoren batek eta amona Gloriren izenean egindako lehen topak, bazirudien, mahaira esertzean nabari zen giro hotz samar hura epeltzeari ekin ziotela.

Hutsalkeria batzuk, iruzkin umoretsuren bat eta amona Gloriren sukaldari-gaitasunari egindako laudorio banaka batzuen ondoren, osaba Jonek gaia jorratzen hastea erabaki zuen, azken buruan, guztiek baitzekiten gaia azaldu egingo zela afari hartan.

- Senideok! –ekin zion osaba Jonek, tonu agian ospetsuegia erabiliz, berak ere nahi izango zukeena baino jasoagoa, zalantzarik gabe-, denok dakigu gure artean iritsi garela une batera non geure artean hitz egin baino gehiago eztabaidan aritzen garenekoa eta hori egoera ekonomikoarekin eta gaurko abagune ekonomikoarekin batera kalte handia egiten ari da, baita gure arteko harremanari ere, lehen harkaitza bezain tinkoa zen hari.

Adoste-keinu batzuek eta zenbaiten isiltasun galdetzailek hizketan jarraitzera bultzatu zuten. Belaunak dardarka zituen baina ahotsa irmoa eta segurua. Poztu egin zen hargatik.

- Uste dut denok azken hilabeteotako gertakarietan pentsatzen hasi behar dugula eta, batez ere, azkeneko gabon-afarian nola portatu ginen.

Jarraitu zuen, begietara irmo begiratuz, eta nora iritsi nahiz zuen ziur. Azken egun haietan ehunka aldiz birpasatua zuen buruz.

- Bururatzen zait beharbada ahalegin bat egin genezakeela hau hobetzeko eta hasieratik hasi beharko genukeela uste dut.

Hura hitzaldi bihurtzen ari zen eta haren asmoa elkarrizketa erraztea zen eta denek elkarri entzutea, ez berak bakarrik hitz egitea, eta hala bere familia maiteari erronka proposatzea erabaki zuen gehiago itxaron gabe:

- Denok dakizue beti pentsatu izan dudala geure arteko harremanak zaintzen ez baditugu, nekez zaindu ahal izango dugula geure negozioa, beraz, kanpotik datozen ideiez hitz egin aurretik -berariazko pausaldia egin zuen- guretzat onak hala txarrak diren esateko, gustatuko litzaidake bakoitzak nola sentitzen den adieraztea, benetan, era egiazkoan eta beldurrik gabe eta, gainerakook, bakoitzari inolako iruzkinik egin gabe entzutea. Besteak esaten diguna ulertzen saiatuz, besterik gabe. Zer deritzozue?

Aitor, ordurako ezeroso samar sentitzen hasita zegoena proposamenarekin, hitz egiten hasi zen:

- Hara, osaba, badakizu asko estimatzen zaitudala eta niretzat bigarren aita zarela, baina uste dut honek ez garamatzala inora. Denok badakigu zer pentsatzen dugun denok eta ez gara aldatuko orain...

Horren esperoan zegoen Osaba Jon. Aurreikusia zeukan erreakzio hura, eta prestatua zuen erantzuna:

- Balitekek hik arrazoia izatea, Aitor. Ez diat kontra egingo, baina zerbait egiten ahalegindu gaitezkek eta horregatik mesede bat eskatuko diat, osaba naizen aldetik; mesede pertsonal bat hik egitea asko gustatuko litzaidakek. Egingo ote duk nigatik?

Osaba Joni orduak iruditu zitzaizkion segundo batzuen ondoren, eta oso astiro, ia xuxurlatuz, Aitorrek erantzun zuen:

- Ados, Osaba: “bota”.

Bide onetik zihoazen: “bota” beren artean erabiltzen zuten esamolde bat zen besteari arretaz entzuteko prest zeudenean benetan kezkatzen zituen gairen baten inguruan ari zirenean.

- Begira, Aitor, behin baino gehiagotan esan diat emaitza desberdinak nahi baditugu ohituraz egiten ditugunak ez bezalako ekintzei ekin behar diegula, eta horregatik, gustatuko litzaidakek, une batez, entzutea eta besteen ikusmoldea ulertzen saiatzea. Bazakiat besteei entzuteko gaitasun ona duala... niri askotan entzun didak. Bazakiat. Gaur ahalegin berezi bat egiteko bakarrik eskatzen diat... izatez, hiri eskatzen diat eta zuei guztioi eskatzen dizuet. Afari hau “Entzutearen Afari” bihurtuko diagu, horregatik gaur garrantzia entzuteak izango dik. Deskubritu behar diagu ea gauza garen ulertzeko eta ohera eramateko egun hauetan gainerakoak sentitzen ari direna, epaitu gabe. Gogoaz, belarriaz eta bihotzaz entzuteko bakarrik eskatzen dizuet. Hori bakarrik. Epairik eta etiketarik gabe.



Osaba Jonek ez zuen espero, baina Edurne izan zen lehena hitz egiten eta ez zuen inolako zalantzarik izan; prest zegoen Osaba Joni entzuteko, osaba sentitu ere egin zuelakoan zegoen konplizitate-izpi bat haren begiradan.

- Egia esateko kezkatuik nago. Gauzak oso zailak daude eta une honetan ez dut ikusten inolako irtenbide argirik. Gainera badirudi denok bata bestearen aurka gaudela; badirudi egun osoan elkarri gertatzen ari denaren errua botatzen ari garela eta, egia esan, honela jarraitzen badugu, ez dut ikusten hau konpon dezakegunik.

- Baina, Edurne... -hasi zen erantzuten Andoni emaztearen hitzak ezeztatu, edo agian bigundu nahirik.

Bat-batean, Osaba Jonek hitza kendu eta esan zuen afarian zehar behin baino gehiagotan errepikatu beharko zuela seguru asko pentsatu zuen zerbait:

- Andoni, anaia, gaur “Entzute Eguna“ duk. Gogoratzen? Edurnek sentitzen edo pentsatzen duena ulertzen saia hadi. Besterik ez. Hori bakarrik. Utz dezagun gainerakoa beste baterako. Mesedez.

Anaiari begietara hain irribarre bero eta txeratsuz esan zion, non Andonik ezin izan baitzuen onartu eta isildu baino, Edurneri jarraitzen utziz.

- Badakit zerbait egin beharra dagoela hau aldatzeko, baina ez naiz gauza zer den esateko: eta, horrek kezkatuik eta triste egonarazten nau. Egia esateko hilabeteak dira ez dudala ongi lo egiten, janariak ere ez dit onik egiten. Ez dakit zer pentsa. Dena beltz ikusten dut.

Edurnek isildu eta begirada beheratu zuen, ez zen erraza izan esan zuena esatea, ez zuen atsegin besteek jakitea baina arintze-

sentsazio bitxi bat zeukan, batez ere amaitzean Andoniren begiradarekin topo egin zuenean, txeraz ia bildu egin baitzuen. Aspaldian ez zion hala begiratzen eta hark lasaitu egin zuen.

- Badakizue oso gogorra dela niretzat negozioa balantzaka nola dagoen ikustea. -jarraitu zuen Andonik guztiei begiratzuz eta bere begirada osaba Jonengan geldituz-. Ez nauk ezertarako gai une honetan.

Isilune luzeak segi zien hitz haiei. Bazirudien ez zeukala esateko beste ezer, baina jarraitu egin zuen:

- Neuk atera beharko nuke hau aurrera, lehen nire aitonak eta birraitonak egin zuten bezala, bai eta garai txarretan ere, gerra-garaietan...eta, hala ere, ni ez naiz gauza. Neuk egin behar dut, eta ez dakit nola... eta elkarrekin borrokan nola ari zareten ikusten dut nire bakarrik den ardura bat zeuen gain hartzeko. Eta egoera honek hautsi egiten nau barrutik.

Ezin izan zuen jarraitu. Ahotsa kraskatu zitzaion eta osaba Joni iruditu zitzaion malko bat zuela anaiak kontrol gogorretik ihes egin nahirik.

Begi-bistakoa zen ordurako denak ohartuta zeudela Andoni haietako inork susma zezakeena baino gehiago ari zela sufritzen, eta afariaren sasoi hartarako, osaba Jonen lortua zuen beren alboan zeukatenean sentimenduez eta zalantzez guztiak arduratzea.

Aurrenetik bila zebilena gertatzen hasita zegoen: beren barrenetik partekatzen ari ziren. Sentimenduak, beldurrak, ahuleziak azaleratzen hasita zeuden, eta horrek harrigarria bazirudien ere bakoitzak bestea ikustea ahalbidetzen zien, aurrez aurre zeukatena, berak bezala sentitzen zuen pertsona baten gisara.

Ebaluatu gabe elkarri entzuten ari ziren. Baldintzarik gabe onartuz haietako bakoitzak sentitzen zuela zioena. Bestea nola

zegoen entzuten ari ziren. Zein ziren haren kezkarik barrenekoenak. Osaba Jon sinetsita zegoen huraxe zela bidearen hasiera. Haren egitekoa guztiak komunikatzen eta partekatzen jarraitzeko animoak ematea zen:

- Eskerrik asko zuen zintzotasunarengatik, beharbada orain ez dugu ikusiko, baina litekeena da gaur egiten ari garen honek gure familia batuta eta gure negozioa abian irauraraztea. Nork gehiagok kontatu nahi digu nola sentitzen den?

Aitor hizketan hasi zen. Ez zeukan argi zer esatera zihoan, baina zerbait esan beharra zeukan. Aita isilean negarrez ari zen. Lehen aldiz ari zen negarrez jendaurrean.

- Tira ni... ni, kezkatu nago. Oso kezkatu nago. Zuek guztiok bezala, nik uste. Hori argi dago, ezta? Baina ez dut ikusten zergatik egin behar ditugun gauzak beste era batera. Egiten dakiguna dakigu egiten... beti egin duguna. Beti egin duguna. Eta aitona-amonek egin dutena honek funtzionatzen jarraitu dezan hainbeste urteren ondoren. Hainbeste ideia berri eta sistema berri, uste dut hondamendira eramango gaituztela; eta, azkenean, arazoa kanpoan badago... kanpoko horrek aldatu behar du eta guk iraun -haren ahotsa benetakoa, sakona, zintzoa zen.

- Egia esan, -jarraitu zuen-, min ematen dit ikusteko gauza ez izateak zuek eta hain erraz dena hankaz gora bota nahi izateak. Badakit ez zabiltzatela asmo txarrez. Badakit Amets ere negozioaren alde dabilela. Sekula ez diat esan, Amets, uste diat hire asmoa ona dela, baloratzen diat, baina oker hagoela uste diat.

Aitorren azken hitz haiek erabakigarriak izan ziren senide-bilera haren geroko ibilbiderako.

Aitorrek aitortua zuen Ametsen asmo ona eta seguru asko

arazoa konpontzeko harresi zailenetako bat balantzaka ari zen guztien mesedetan. Bere barrenean, osaba Jon halako harrotasun bat sentitzen hasita zegoen inguruan zeukan eta hainbeste maite zuen lagun talde hura zela-eta.

Ametsek bere inguruko guztiei begiratu zien. Bazirudien “hitz egiteko txanda zuela” eta ezbaiti samar ekin zion:

- Tira, nik, Aitorrek dioen bezala, nik honek funtzionatzea nahi dut, jakina. Eta, gainera, uste dut denok txalupan gaudela funtzionatu behar duela. Denok gara beharrezko, badakit. Ez dut joan nahi bakarrik. Neure ondoan nahi zaituztet.

Hor zehar zertxobait irtengo bazinete, ikusiko zenukete gauzak era askotara egin daitezkeela. Aitor, bazekiat adonatu egiten duala baserri hau eta hil egingo hintzakeela hemendik alde egin beharko bagenu, edo gure esnea ekoizteari utzi behar bagenio, bazekiat. Baina gustatuko litzaidake hi ulertzen saiatzea garaiak aldatu egiten direla eta tradizioa eta modernotasuna bateragarriak direla. Gehiago oraindik, uste diat poz-pozik egongo ginatkeela daukagunari iraunarazteko baina Urnietako eta inguruetako berritzaileenak izanez. Ez al deritzozue?

Amona Glorik denboratxoa zeraman aguantatzen eta huraxe zela bere familiari hitz egiteko unea erabaki zuen. Zeren eta haiek ez zekiten baina huraxe zuen bere familia. Bere Joxemari laztanarekin eratu zuena. Ez zegoen prest hura desegiten ikusteko ezer egin gabe. Bere senar zenarekin hitz egiten egona zen Marizuloko haitzuluan, gertaerek gainditua zeukatela sentitzen zuenean bezala. Oroitzapenek, Joxemari senarraren presentzia bertaratu egiten zen horma heze haietan. Indarra hartua zuen azkenekoz haitzulora bisita egin zuenetik. Ideiak argiago zeuzkan.

- Nire Joxemarik burua altxatuko balu... -esan zuen

ahopean, ia ahots-hari batekin. - Argi eta garbi dago krisi batean gaudela, inork ezin du ukatu, zer ordea –orro egin zuen amona Glorik guztiak harrituz- Prest al zaudete honek desegin gaitzan uzteko? Ni ez! Guztiaren gainetik eta diruaz eta negozioaz harago, elkarri diogun maitasunak batzen gaitu... Familia honetan beti lagundu diogu elkarri. Ez pentsa aitona Joxemarik gerra ondoan hau berak bakar-bakarrik aurrera atera zuenik. Hemen mundu guztiak luzatu zuen eskua. Baina zailtasunen gainetik beti izan zen errespetua, begirunea, txera eta denen artean sumatzen den maitasuna. Osaba-aitona-amonek gogor lan egin zuten eta beti lagundu zioten aitonari; eta jendeak inbidia zigun Urnietako familia batuena ginelako... eta halaxe jarraitu behar du izaten, nigatik behintzat. Haren oroipenez.

Amona Glori isildu eta pentsakor geratu zen. Beharbada gogoan zituelako Urrutiarrei aurrera ateratzen urteetan lagundu zien sentimendu onen garrantzia gogoraraziz. beharbada haien falta sumatuz. Agian, bakartixeago.

Osaba Jonek berriro hitza hartu zuen, denboraldi hartan guztian planeaturiko unea zen eta ez zegoen prest aukerari ihes egiten uzteko.

- Hau familia bat da, egia da, eta enpresa bat ere bai. Gaur, azkenean, elkarri entzuten hasi gara. Albokoa neu bezalako beste baten modura ikusten hasi gara: haren sentimenduekin eta ideiekin, itxuraz bakarrik desberdinak direnekin. Sentitzen duguna ulertzen hasi gara. Kontzientzia hartu dugu benetan denok era jakin batean sentitzen gabela: bakoitzak bere erara baina guztiok helburu komun bat dugula: negozio honi eta familia honi batuta eta indartsu eustea. Beti bezala.

Guztiek arretaz begiratzen zioten osaba Joni. Bazirudien ez zegoela ezer mahai hartatik kanpora.

- Baina ez pentsa une bakar batez ere familian harreman onik gabe negozioari eustea dagoenik. Urrutiatarrek, edo garaiotan bizirik iraun nahi duen edozein enpresak, oinarriko bi baldintza bete behar ditu: mundura egokitu aurrera jarraitzeko, eta haren parte diren pertsonak zaindu bakoitza emateko gai den txera guztiarekin...

Liluraturik zeuden, osaba Jonek hitzalditxo hura nola amaituko ote zuen zain-zain.

- Hau da, ez dugu beste erremediorik geure eskura dugun arma indartsuena erabiltzea baino: geure batasunaren ahalmena. Indartu beharra daukagu geure txera eta asmamen guztia mahaiaren gainean jartzeko gaitasuna. Etorkizuna jokoan daukagu horretan. Aldiekin aldatuz joan behar duen zerbait bezala negozioa ikusi



beharra dugu, gutako bakoitza, eta denok batera garenaren funtsa iraunarazi nahi badugu. Hori da arrakastarako bidea. Amets egiten duguna baino oraindik arrakasta handiagorakoa.

Gaur gauean geure emozioez eta besteen emozioez jabetu gara eta, batez ere, bakoitzaren sakonenetik elkarri entzuteko gai izan gara. Zintzoak izanez eta bestearen barrena bilatuz. Eta esan behar dizuet, berriro, harro nagoela familia honetaz, eta batuta lan egiten badugu eta batera sentitzen badugu, ez dagoela Urrutiatarrei gaina hartuko dien krisirik. Zin egiten dizuet!

Guztien bihotza hunkitua zuen. Malkoren bat txirristaka zihuan beheko suaren epeletan gorritutako masailetan behera. Inork ez zuen txintik esaten, baina denak oharturik zeuden gau hartan lortu zutenaz. Ezer ez zen izango lehengoa bera aurrerantzean. Abian jarri beharra zegoen.

Kapitulua

1. Norberaren eta inoren emozioez jabetzeak gatazken ikuspegi osoago bat ematen du.
2. Garrantzitsua da ekipoa kohesionatuko duen pertsona bat izatea (Urrutiatarren artean osaba Jon)
3. Entzute emozionala oinarrizko gaitasun bat da soluzioen bilaketari ekiteko.
4. Onarpen baldintza gabea (entzun-onartu-ez ezeztatu) da entzutearen oinarria.
5. Ekipo eraldatzaile bat eraikitzeke desberdintasunak eta ikusmolde dibergenteak onartzetik abiatu behar da.

Gogoetarako galderak

1. Zer emozio identifikatzen dituzu argiro kapitulu hau irakurri eta gero?
2. Nola definituko zenuke ekipoaren egoera emozionala kapituluaren hasieran eta zer aldaketa esanguratsu hauteman dituzu hartan zehar?
3. Zer garrantzi du osaba Jonen soslai kohesionatzaileak kapitulu honetan?
4. Zer jokabide gertatzen dira kapitulu honetan? Zeintzuk gertatzen zaizkizu deigarrienak? Zergatik?
5. Zer pertsonaiarengan identifikatzen duzu jarrera-aldaketaren bat aurreko kapituluan zituen jarrerekiko? Deskribatu ahal ditzakezu aldaketa garrantzitsuetako batzuk pertsonengan eta ekipoan?
6. Bizitzako gertaeraren batek eragin al dizu antzeko aldaketarik? Nola jokatu zenuen? Zer ondorio izan zituen?

Afaria 3. Zezenari adarretatik helduz

Larunbat honetako goiza oso berezia zen; Edurne 5:30etan esnatu zen, oherakoan izandako pentsamendu berarekin. Ezin zuen hura burutik kendu. Etengabe bahiturik zeukan zurruburru bat zen. Beheko suaren ondoan eserita, osaba Joni, Aitorri eta Andoniri aipatua zien aurreko gauean. Senide bakoitzaren barne-gaitasunez jabeturik zegoen. Fidatzen zen haien trebetasun berezietan eta ideiatatik ekintza arrakastatsuetara igarotzeko zuten kemenaz.

Baserritik irten egin zen. Ibiltzeak, lekuz aldatzeak lasaitu egiten zuen; indarrez eta kemenez birkargatzen zuen. Aire freskoa behar zuen. Aste osoan zehar, diskurtso errepikari, hausnartzaile batek kemen guztia xurgatua zion. Bazekien goizeko freskura eta eguzkia hartzeak lasaitu egingo ziotela burua bere zalantzak eta beldurrak deseginez.

Txorien lehen abestiak entzunez sakon arnasa hartu eta indarrez kanporatu zuen airea. Txoriei begira zegoen paisaia nola miatzen zuten janari bila, behar zen tokira lekuz aldatuz. Gora hegan eginez, oso gora, mendiaren atzeraino behar izanez gero. Beren indarrek eta haizeek uzten zieten tokiraino.

Egoerak inspiratu egin zuen. Ideia huraxe agertuko zuen gauean: familiako negoziarako ideia berriak bilatzera irten behar zuten. Aukera berriak bilatzearen Ametsen ideia zen irtenbide bakarra. “Supermerkatura” joan behar zen ideien bila. “Arkoio hozkailuan” zeukatenarekin ez zuten nahikoa.

Bera ohartzen ez bazen ere, beste guztiek urrunetik begiratzen zioten. Ohi baino gogoetatsuago zegoen. Abartxo bat hozkatu zuen aita ehunka alditan egiten ikusi zuen bezala, eta bide-

ertzerraino joan zen pinaburu bat jo zuen ostikoz ideia berari, behin eta berriz, birak ematen zizkion bitartean: esne-zentralak ordaintzen zienaz ezingo zioten eutsi asko luzaroago familiako negozioari. Berrikuntzaren eta beste gauza batzuk egitearen Ametsen ideiak ikaratu egiten zuen. Zuhurrak izan behar zuten. Nahiz eta zerbait irakurrita zeukan berrikuntzaz, areago, Euskal Herrian berrikuntzan aritzen ziren enpresa eta ekipo batzuk bazeudela ere bazekien eta haiek orienta zitzaketela eman beharreko pausoez, oso urruneko sentitzen zuen. Harrera ona egingo ote zieten han? Ametsek beti defendatzen zuen gauzak beste era batera egin zitezkeela eta negozioak aukera asko eskaintzen zituela, baina Edurnek zalantzak zituen.

Mendien artean irteten ari ziren eguzkiaren lehen errainuek, pinuen eta pagoen paisaiari argia emanez, uneaz gozarazten zioten. Egunsentia zen atsegin, ongizate eta pozezko sentsazio batek bete zion bularra. Aitarekin egindako ibilaldi batez gogoratu zen.

- Ikusten ditun eguzki-errainu horiek egun honi argi egiten? Gogorazten digute gauaren ondoren beti irteten dela eguzkia, eta zernahi gertatzen dela ere, azkenean beti izaten dela egunsentia –esan zion aitak egun batean belar-izpi mastekatuz- Beti aurrera jarraitu behar da; beti has liteke berriro. Edurne, ez galdu inoiz itxaropena eta fida zaitetz.

Aita ez zegoen une zail hartan. Orain bai zuela haren beharra. Hala ere, irribarre egin zuen haren hitzez, haren ibilaldiez, haren esku zailduz, haren usainaz gogoratzeagatik. Bere familia egoera ekonomiko eta harremanezko zail batetik igarotzen ari zen. Arindua sentitu zen. Une batzuetan, konfiantza- eta babes-sentsazio atsegina sentitu zuen. *“Ez nago bakarrik. Aldaketa beti da egingarria, baina horrek ez du esan nahi erraza denik, baina egingarria da...”* pentsatu zuen.

Une hartan amona Glori ikusi zuen. Goizero bezala besoko eta lepoko mugimendu-ariketak egitera irtena zen. Patxi, bere

medikuak gomendatuak zituen. Familiako medikuak, bizitza guztikoak. Edurne egunon esatera hurbildu zitzaion. Konplizitate-begiradek beren kabuz hitz egiten zuten. Biak jabetu ziren inguratzen zituen emozioaz. Haien begiradan konfiantza zegoen eta, afektua ere bai.

Biak borrokan arituak ziren baserria aurrera ateratzeko eta orain ez zuten amore emango. Beren harrimenerako, biek elkar besarkatu zuten isiltasunean eta zorionez negarrari eman zioten.



Lotsatu samarturik sukaldera sartu ziren sukalderantz gosaria prestatzeko. Andoni, Aitor eta osaba Jon behiak jeztetik zetozen. Aipatu zuten bazkaltzeko lekak zeuzkatela azalorearekin eta amonak perretxiko-kroketak prestatu zituela. Gero bakailaoa izango zela eta azkenburutzat, Idiazabalgo gazta, sagar-gozokia eta intxaurrekin.

Gosaltzen ari zela, Ametsek aipatu zuen Donostiara joan behar zuela. Han norbaitekin hitz egin nahi zuen, baina aurretik

Udaletik eta Aldunditik pasatuko zela. Zirudienez, bazen talde bat ezagutzak eta esperientziak partekatzen ari zena berrikuntza-ekipoen lanari buruz.

Bitartean, ia egunero bezala, Edurnek oreka prestatzeari ekin zion ogia egiteko. Oreak egiten ari zela, irratiz entzun ahal izan zuen, nola bi pertsona adituk iruzkina egiten zuten benetako elkarrizketa zintzoaren garrantziaz ekipo-lan onerako.

“A zer kasualitatea! Badirudi mundu guztia une berean ari dela aldatzen” pentsatu zuen Edurnek. Irratsaiokoek esaten zituzten gauzen artean, aholku nagusietako bat izan zen elkarri entzun behar zitzaioela, eta entzute sublime eta sakona oso zaila zela. Teknika, ahalegina eta borondatea eskatzen zituela. Oro har, ez dela elkarrizketarik egiten, geure “erretolika” botatzen dugula bestearen diskurtsoaren atal txiki-txiki bat bakarrik entzunda. Entzute sublimena defendatzen zuten enpresen eta ekipoentzako salbazio-ohol bezala. Botatzen zuten beste ideietako bat zen pertsona bakoitzak betekizun desberdina izan behar zuela eta beren osagaien desberdintasuna onartu eta ezagutzeak, ekipoek berrikuntza-ekipo bezala funtzionarazten zuela. Ondorio gisa adierazten zuten ekipoak aldaketa haiek aprobetxatu behar zituela, helburu partekatu bat markatuz, lankidetzan eta elkarrekiko laguntzan. *“Gaur gauen afarian aipatuko dut”* pentsatu zuen.

Arratsaldeko zazpiak ziren ia, eta amona Glori eta Edurne mahaia eta afaria prestatzen ari ziren ordurako. Amona ohi baino pozikago zegoen. Esan zion Edurneri arrozesa bat, banilla eta karamelua ere prestatuak zituela.

- Amona, zuk esku apartak dituzu arrozesa prestatzeko. Ziur nago hatzak miazkatuko ditugula –esan zion Andonik masailean musu bat emanez, sukaldean sartzean.

Denak iristen hasi ziren: Aitor, osaba Jon eta Amets, goizean Donostian izana. Halako tentsio positibo bat zegoen giroan. Zerbait ari zen mugitzen sukaldean. Zerbait berria zebilen jira-

biraka mahaikide bakoitzaren buruan eta hori esaldi bakoitzean, keinu bakoitzean... nabari zen.

Andoni ostiralean zerrategira joana zen ohol biribil bat neurrira ebaki ziezaioten, lehendik zuten laukizuzenaren gainean ezartzeko. Denak eseri ziren, jostari mahai biribil berriaren aurrean inolako iruzkinik egin gabe. Mahai biribila! Ametsek aipatua zion Edurneri, eta Edurnek aipatua zion Andoniri eta hark osaba Joni eta hark Aitorri aipatu zion. Dirudienez, bileretarako, hobe zen biribilean esertzea komunikazio hobea lortzen baitzen.

Guztiak mahaiaren inguruan eserita, afaltzen hasi ziren. Afarikoan aipatu zuten nola joan zitzaizkien kontaktuak eta topaketak kanpoko pertonekin. Ekintza banako txikiak, pauso txikiak, “nanopausoak”, dagoeneko fruituak ematen hasiak zirenak.

Edurnek irratian entzundakoa komentatu zuen, zeinen garrantzitsua den beste pertsonari entzutea, ekipoaren aberastasuna desberdina izatean dagoela, eta dibertsitate horren aurrean, pertsona bakoitzak duen hoberena aprobeztatzen ahalegintzea dela egin behar dena, eta horrek bere aldetik gehitu egiten duela proiektu komun bateko kide izatearen konfiantza eta sentsazioa.

Bitartean amonak bakailaoa zerbitzatu zuen tomatearekin eta une haietan Aitor eta Osaba Jonek aipatu zuten tabernan entzun zuela Usurbilgo baserri bat, lehenagoazienda zuten bat, sagardogintzarako eraldatu zutela eta primeran zihokoia. Aitorren ideia ere azaldu zen esne-litroa gehiago ordainduko zuen beste enpresa bat bilatzearena, nahiz eta urrunxeago egon.

- Argi al dugu zer daukagun? Zer nahi dugun? Zein da gure helburua? Nola lor dezakegun? –esan zuen Andonik ezpainzapia askatuz.

Osaba Jonek denei ardoa zerbitzatzien bitartean, Edurne oso pozik nabari zen. Gaur, gutxienez, elkarri entzuten zioten eta

besteen iritzi desberdinak kontuan hartzen ziren. Ametsek esan zuen:

- Uste dut geure behien esnea erabili behar dugula eta aztertu zer egin harekin. Ezin dugu hankaz gora bota gure jakituria metatu guztia, baizik hartan geure burua sendotu.
- Garrantzia duena da gogoeta egitea eta negozioa eta familia aurrera ateratzeko era hobereana bilatzea, nahiz eta beste era batean izan – esan zuen Edurnek.

Aitorrek, mahaitik altxatu, eta gehitu zuen:

- Bihar Bilbora joango naiz, berrikuntza-agentzia batera eta garapeneko beste agentzia batera. Aipatu didate, halaber, badirela tailer batzuk berrikuntza- eta ekintzailtza-ekipoen kudeaketari buruzkoak. Beste pertsona batzuekin partekatu nahiko nuke gure kasua, eraman gaituen krisi ekonomikoa eta emozionala eta horrek berekin dakarren guztia. Uste dut baliagarri izango zaigula beste batzuekin gure egoera partekatzea eta beste egoera eta errealitate batzuk ezagutzea ideia berriak ateratzeko. Itxaropentsu nago.
- Aurreko egunean irakurri nuen egunkarian psikologo ospetsu batek esaten zuela garrantzitsua dela beti aurrera jarraitzea zernahi gertatzen dela ere: erresilientzia deitzen zioten – esan zuen Edurnek-. Konprometitu egin behar dugu eta elkartu familia-ekipo bezala eratzen ari garen honek enpresa-arrakastara eraman gaitzan. Bakoitzak geure talentua jarri behar dugu, geure hondar-alea, nahiz eta oso txikia iruditu.

Andonik argi-izpi bat nabaritu zuen eta iradoki zuen, hurrengo asteetan, ahalegin bat egitea ideia eta esperientzia berriak bilatzeko. Haietako guztiei eta bakoitzari ongietorria egingo zitzaien.

- Arrozesnea aparta dago. Nolakoa atera zaizun, amona,

hatzak miazkatzekoa. Zer dauka? Tira, tira... erakutsiguzu lastairan gordetzen duzun errezeta hori –esan zioten konplizitatezko barre artean.

Amona Glorik, irribarretsu, esan zien arrozaz gainera, azukrea, esnea, limoia eta kanela, egiteko erabiltzen zituen txera eta maitasuna zirela osagai “sekretuak”.



Beheko suaren ondoan haien aurpegiek poza, konfiantza eta ilusioa ageri zuten. Segurtasunarekin sentitzen ziren. Ametsek aipatua zuen otorduaren hasieran “topagune” bat bilatu behar zela, eta topagune hori aldaketa eta berrikuntza jarrera baikor batetik onartzea zela. Hartarako, lankidetzan aritu eta partekatzeko borondatea aurrerapen handia zen.

Solasaldiaren ondoren eta etxeko epelean mahai jasotzen ari ziren bitartean, familia batze egin zen besarkada itxaropentsu batean. Nahiz eta artean erabat jabeturik ez bazeuden ere. Inspirazioari atea ireki zioten, aukera bat emanaz aldaketa beren bizitzetara eta negoziara sar zedin.

Kapituluaren gakoak

1. Denborak ez du ezer konpontzen bere kabuz bakarrik. Gaur hartu nahi ez den edozein erabaki atzeratzeak, arazoak konpondu beharrean, kronifikatu egiten ditu. Egoerei aurre egitea eta gida-uhalak era proaktiboan eskuetan hartzeak erraztu egiten du aurreratzea.
2. Gure “esplorazio”-kontua hobetzea (bilatu, ideiak, esperientziak esploratu...) funtsezkoa da “esplotazio”-kontua hobetzeko.
3. Beharrezko da ekipoetan ekintzar bultzatuko edo motibatuko duten pertsonak izatea.
4. Garrantzitsua da ekipoko pertsona bakoitzak bere gain hartzea erantzukizuna eta konpromisoa.
5. Aldaketara irekitzea da eraldaketarako lehen pausoa.

Gogoetarako galderak

1. Zein dira kapitulu honetan gehien gailentzen diren emozioak?
2. Zein da familian aldaketa errazten duen pertsonaia?
3. Zer faktorek lagundu diote amari ekimena hartu eta aldaketa bultzatzera? Zer ondorio ditu paper aktiboago bat hartu izanak?
4. Zein da ekipoaren bilakaera aurreko kapituluarekiko?
5. Aurkitu al zara egoeraren batean, non papera aldatu behar izan duzun? Nola sentitu zara?

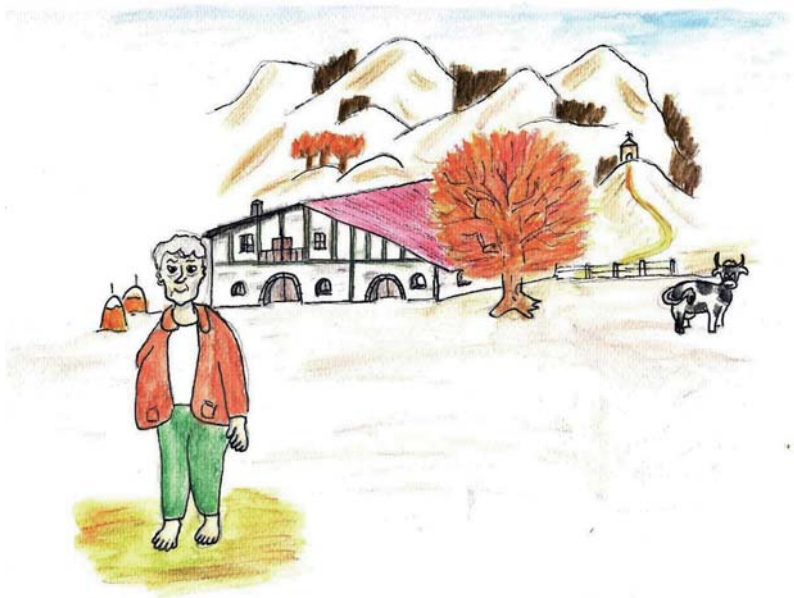
Afaria 4. Inspirazioa eta ideia-zaparrada

Udaberria hasita zegoen, apirila zen. Fruitu-arbolak loratzen ari ziren Etxeko pagoa bikain zegoen, hostoz beterik. Baserriaren inguruko zelaiak bitxilorez josita zeuden eta horrek inguruak bizitzaz gainezka jartzen zituen. Buganvillak balkoiraino igotzen ziren. Etxaurre guztia kolore fuksiaz eta berdez apaindurik zegoen.

Egunak luzatzen hasita zeuden. Sarri egiten zuen euria, baina aurten udaberriak eguzkiaren laguntza estimagaitza zuen. Hala sentitzen ziren Urrutiarrak, azken bi afariak itxaropentsuak izan baitziren.

Amona Glorik harritu egin nahi zuen familia. Lagundu egin nahi zuen irtenbidea bilatzen eta hurrengo afaria oso berezia izatea nahi zuen. Ez zuen alferrik galdu nahi indar hori, zeren eta afari hau inflexio-gune bat izan baitaiteke errendimendu handiko ekipo bezala. Bakoitzaren sormena eta ideiak aprobetxatu nahi zituen eta, batez ere, inspirazioa erreminta bateratzailatzat harturik lan egin. Horretarako zerbait egitean pentsatu beharra zuen afarian, nolabait ere, ideia bakoitza, ekarpen bakoitza aprobetxatu ahal izateko, nahiz eta huskeria bat zela pentsatu hasieran. Bitxia gertatzen zitzaion ikustea familiako senide bakoitza bere inspirazio-iturria bilatzen nola ari zen, bideratu beharra zegoen hainbeste ideia eta hainbeste indar.

Aste pare bat aurretik, egunsentian (izan ere amonarentzat baserriko bizitza goizeko 5:30etan hasten zen eta txapako sua itzaltzean bukatzen), amona Glorik ikusi ahal izan zuen nola Andoni ortozik zebilen paseatzen, oinak bustiz ihintzaren hezetasunean txikitako jolaslekua zuen errekaen ertzean.



Andonirentzat oso egoera zaila zen hau. Oraindik ez zekien nola aurre egin. Hilabete osoa zeraman erreka horretan paseatzen. Gogoeta egiten zuen iraganaz, baina horrek ez zion laguntzen, kutsaturik sentitzen zen hainbeste kezka eta erantzukizunekin. Baina horrek ez zion eragozten bilatzen jarraitzea.

Osaba Jonek, ordea, hasiera batean familiaren enpresa- eta afektu-egoerari aurre egiteko ezgai sentitzen zenak aurkitu egin zuen nola bideratu bere sentimenduak eta kemena.

Aurreko astean osteguneko elkarte-afarian ardo-dasta bat eskaini zuten eta bertatik ideia batzuk ekarri zituen. Arabako txakolina leuna eta fina zen, Gipuzkoako txakolina karbonoduna eta beroa azidotasunean, eta Bizkaiko txakolina guztiz osatua eta gorpuzduna. Denak ezin hobekak. Denak desberdinak, eta bakoitza argiro nortasun berezi baten jabe. Beltz errioxarra ere bertan izan zen eta beltz gazte fruta-gustuko bat, ondu tenperatu bat eta jatorri zaharreko erreserba

bat dastatu eta haietaz gozatu ahal izan zuen. Haren ondotik hondartzan zehar egindako paseo luze baten oparia egin zion bere buruari.

Bestalde, aurreko astearen bukaeran, Edurnek aipatu zion amona Gloriri ez itxaroteko berari arratsalde osoan, paseo bat egitera baitzihoan. Batzuetan Edurneri ibiltzera irtetea gustatzen zaio. Batzuetan Zizurkileraino, izenkidea duen mendizale ospetsuaren jatetxe ingururaino ere iristen zen. Jatetxeko tabernan kafesne bat hartzen zuen edalontzian eta arroz-pasteltxo bat. Bere familiaren okindegia gogoratzen zion. Haranari begira gustura sentitzen zen. Bere buruan eta inguratzen zuen guztian, bere familian eta aurkitzen zen egoeran pentsatzeko balio zion.

Haranari begira bere izenkidea, mendizale ospetsua hauteman zuen, mendian ibiltzetik zetorrela, seguru asko bere entrenamenduetako batetik. Une hartan bertan, eta, beharbada, mendizaletasunak eskatzen eta adierazten duen guztiarengatik, inspirazioa etorri zitzaion:

- Zergatik ez begiratu gorago? –esan zuen ozen.

Bestalde, eta era harrigarrian, aurreko asteburuan Aitor gogoberoturik etorri zitzaion sukaldera amona Gloriri esanez:

- Amona familia honetako pitxitxiaren aurrean zaude, promesa handiaren aurrean! Badut estrategia perfektua da etxeko arazoentzat! Gaztetxean denboraldiko partida ikusten izan gara: Real Sociedad - Bartzelona! Sekulako partidatzarra: 0-5.

Kalimotxo artean ulertu zuen zer behar zuten etxeko negozioan Urrutiatarrek. Ez zegoen ezer Reala bezalakorik inspiratzeko: ekipo-lana, saiamena eta lehen mailan egotearen arrakasta. Hori zen behar zutena. Argi eta garbi zeukan eta halaxe jakinaraziko zuen afarian.

Bat-batean, Amets sukaldera sartu zen:

- Amona! Egundoko pertsonak ezagutu ditut: zein baino zein inspiratzaileagoa. Joan den astean informazioa jasotzeko eta berrikuntza-agentziaz interesatzeko gerturatu nintzenean, ideia oso interesgarriak dituzten pertsonen talde bat ezagutu nuen. Emozioez, eraldaketa pertsonalaz, pertsonengan oinarritutako enpresez, berrikuntza-ekipoez eta barnetegi emozionalerantz hitz egin didate. Jende hau elkartu egiten da pertsona eta antolakerari emozioak kudeatzen eta gaitasun sozio-emozionalak garatzen.

- Amona, -jarraitu zuen Ametsek -hasieran neuk ere ez nien asko segitzen, zeren lehen entzuna neukan berrikuntzaren eta eraldaketaren esanahi eta fokapen bestelako batez hitz egiten baitute, baina hunkigarria zen haiei hitz egiten entzutea. Haienentzat “desberdin pentsatuz, eginez, komunikatuz eta sentituz berritzea” eguneroko oia da. Bizirik irauteko ezinbesteko lanabesa -Ametsek ez zuen tarterik ere hartzen arnasa hartzeko ere eta amona Glori ez zuten zeukan entzuten.

Mutiko bat balitz bezala, emozioaren emozioz, artean erantzi gabe zeukan txamarraren sakeletatik tamaina desberdinetako orri-sorta batzuk atera zituen, koloretako post-itak ziren.

- Honekin lan bat, berek esaten duten dinamika bat egin dugu, eta hauetan gauza baikorrak eta ezkorrak idazten zituen bakoitzak proposatutako gaiari buruz. Aurrena banaka, gero taldean eta, esaten zen guztia eraikitzeko zen eta horma-irudian itsasten zen. Lan hori guztia garrantzitsua zen. Ezer ez zen baztertzen lehen unetik. Bertan zeuden pertsona guztiek beren ideiek taldearen arrakastarako lagundu zuten sententzia zuten. Inor ez zen kanpoan geratzen. Amona, honetatik etekina atera beharra dugu. Batzen ikastekoa.

Amets hunkiturik atera zen sukaldetik esperientziagatik eta, haurra zapata berriekin bezala, ikasten ari zen guztiaz oharrak hartzera igo zen bere gelara.

Afaritik bi egunetara egundoko zalaparta entzun zen baserriko atarian. Ohitura zutenez amona Glori eta haren lagunak briskan ari ziren. Baserrian beti izaten zen bisitariren bat: amona Gloriren eta Joxemari zenaren lagunak ez baziren, osaba Jonen elkarteko lagunak ziren, Andoniren ehiza-lagun senar-emazteak, Aitorren lagun futbolzale gogotsuak, edo, bestela, Erasmusen bat, sekula baserrian izan gabeko Ametsen lagunak bat. Ametsek denak aurkezten zizkion amona Gloriri: “hau artista da”, “hau arkitektoa” eta, noiz edo behin, bohemioaren bat ere izan zen, bere txima luzeekin eta koloretako jantziekin. Amona Glorik ia ezin zuen inoiz hitz egin haiekin ez ingelesa, ez frantsesa, ez alemana, ez flandesera ez zekielako, baina ongien egiten zekien hartan saiatzen zen: sutegien artean dantza egiten eta aingeruek bezala sukaldaritzan eta beti azken-agurrean irribarreen eta egiazko musuen erantzuna izaten zuen.

Amona Glori nahiz eta briskan jokatzen aritu eta lagunak ekartzen zizkieten herriko izkirimiriak entzun, ezin zuen eragotzi burua beste nonbait edukitzea. Bazekien hurrengo afaria oso garrantzitsua izango zela eta giro on bat sortzen lagundu nahi zuen bere erara.

Tarteka, bakarrik zegoenean, bere Joxemari zenari esaten zion:

- Ai Joxemari maitea! Hemen izango bazina nik ez nuke izango ulertu ere egiten ez ditudan gauza hauetaz arduratu beharrik! Bihotza, hobe zenuen zerbait gehiago irakatsi izan bazenit...! Andoni, gure semea, ez da batere ongi pasatzen ari, badakizu? Eta bizi zinela, nirekin gehiago kontatu izan bazenu... Nik orain, agian, zerbait gehiago lagundu ahal izango nieke. Baina zer diot nik? Zer jakin behar zenuen zuk

zer den berrikuntza...! Joxemari, bihotza, ezin al didazu eskua luzatu hor goitik? E?

Amona Glori bakarrik sentitzen zen. Joxemari bertan izatea nahiko zukeen bera gauza haietaz ardura zedin. Joxemari arduratzen zen negozioez, eta bera etxeko gauzez. Bera beti ados zegoen Joxemarik hartzen zituen erabakiekin dirukontuetan eta, orain...

Iritsi zen afari-eguna. Amona, beti bezala, goizeko 5:30etan jaiki zen. Oraingoan normala baino aztoratuago sentitzen zen. Aspaldian zeukan gogoia egun hura etor zedin. Goizean zehar gauerako afaria prestatzen aritu zen, telebistan arretaz jarraitzen zuen une hartan modako sukaldaria zena. “Berrikuntzagatik”, zioen, “berrikuntzagatik”. Bitartean Amets, Osaba Jon eta Andoni haren ateraldiarengatik barrezka ari ziren.

Egiten ari zena ongi egiten zentratzen zen. Sutegiek gainerakotik deskonektarazi egiten zuten. Bere erreinuko erregina sentitzen zen. Ahaltzu eta ziur sentitzen zen kazola, burduntzali eta egurrezko koilaratzarren artean.

Arratsalde hartan, briskan, galduta bezala zegoen. Ez zuen luze jo bere lagunekin eserita. Eta ez zuen lehen aldia azkeneko hilabetean. Amona Glori beretzat, eta Joxemari senararentzat oso toki berezia zen hartara joan zen. Etxetik hurbil, Buruntza mendiaren maldan zeukan bere haitzuloa, Marizulo haitzuloa. Ez zen gaua lehen aldiz ezkutuan joan zenean bezala, gero Joxemari senarra izango zuenarekin, baina haitzulora gerturatzeko behar larria zuen. Isiltasun hura, hutsarte hura, magia hura behar zituen.

Bertara iristean egin zuen lehen gauza begiak itxi eta Joxemariarekin emandako une ahaztezinak gogoratzea izan zen. Gogora ekarri zuen zeinen gazteak ziren, zenbat maite zuten elkar, ezteiak, semeak, baserria, negozioa aurrera eramateko egindako ahaleginak, laguntza eman zien jendea, eta eman ez



ziena...; eta bide gogor hartan ikasitako guztia.

Berrikusi aldi bat eman zion azkeneko hilabeteari bere senide maiteenak banan-banan gogoratuz: Andoni bere semea blokeoan itxita nola irten ez zekiela; Osaba Jon harro familiari emozioak adierazten lagundu ziolako berak hitza hartuz; Aitor beti bezain gogotsu eta Amets, familiaren arima inspiratzailea bere esperientzia berri txoroekin, koloretako post-itak zirela eta hitz ezezagunekin, berrikuntza zela, entzute sublimea zela.

Iritsi zen afaria eta amonak beste behin ere denak harritu zituen. Oraingoan denak zain-zain zeuden. Ilusioarekin zetozen, gogoarekin, ekarpenak egiteko ideiekin, eta amona Glori prest zegoen afari hari ahalik eta zuku gehiena ateratzeko.

Lore-sorta bat balitz bezala, mahaia platerez, usain gozoz eta kolorez gainezka zegoen: tomate zatituen plater bat, letxuga garbiarekin beste bat, beste bat pepinoarekin, gazta desberdinen

taula bat, gatza, piperrautsa, olio, oilasko frijitu distiratsua, piper berdeak, gorriak; oliba beltzak eta berdeak, tipulak, soja-ernamuinak, ogi mota bat baino gehiago, urdaiazpiko ondua eta ezin zenbatu ahala hestebete.

Amona Glorik azken platera mahaira ekarri zuenean eta txundimen-aurpegiak nabaritu zituenean hasi zen esaten:

- Badakit ez gaudela ohituta mahai honetara, baina denak du bere esanahia. Urte berriak egoera berria ekarri digu. Familia osoa gogor ari gara lanean oraingo egoera aurrera ateratzeko eta gaur proposatzen dizuedana zerbait desberdina da, “sormenezko plater bat bakoitzaren gustura” asmatzea, eta telebistako sukaldariak dioen bezala: erraza, sinplea eta goxo-goxoa.

- Adi nago zuetako bakoitzaren aldaketara –jarraitu zuen- eta pauso handiak ari gara ematen. Bestelako kemen bat sumatzen da giroan, eta pentsakor ikusten zaituztet, batzuk hunkiturik eta ez diogu utzi behar une horri pasatzen.

Andonik nahigabez begiratzen zion Edurneri haren babes bila, Aitorrek eta Ametsek bularra ateratzen zuten bitartean, bere aurkikuntzez harro.

- Sukaldean zerbait ikasi badut, zera da, janaria ontzeko osagaiak behar direla eta osagai bakoitzak, nahiz eta txikia izan, bere ekarpena egiten diola platerari. Bada, gaur da osagai horiek sortzeko eguna, bururatzen zaigun ideia txikiena ere aprobetxatzekoa.

Orduan atera zituen mantaletik Ametsek sukaldean utzitako post-itak. Bakoitzari post-it sortatxo bat banatu zion boligrafo batekin. Amona Glorik bira eman zion horman zintzilik zeukan egutegi handi bati, panel bat inprobisatuz arbeltzat erabili ahal izateko. Orain baitzeuzkala denak lekuz kanpo, tira, denak Amets izan ezik.



- Honela – jarraitu zuen esaten amona Glorik- Orain, bost minututan, bakoitzak pentsatuta dauzkan ideia guztiak idaztea nahiko nuke. Ideia bakoitza post-it batean. Gero panelean itsatsiko ditugu. Ideia guztiak, nahiz eta huskeriak direla iruditu, garrantzitsuak dira, ez da epaituko ideia bakar bat ere. Orain denak balio du eta gero, bakarren batek “gatz” gehiegi duela ikusten badugu, botako diogu zerbait gezatzeko.

Denek gogotsu ekin zioten idazteari. Andonik ezin zuen sinetsi ikusten ari zena, urteak ziren amona Glori halako ilusioarekin ikusten ez zuela. Ez zuen ulertzen amona Gloriri nola bururatu ote zitzaion halakorik besteen ideiak eta ahalmena aprobeatzeko.

Taula koloretako post-itez beterik geratu zen. Ametsi eta Aitorri ez zitzairen eskuan post-it gehiago sartzen. Edurne eta osaba Jon inspiraturik zeuden baina moderatuagoak ziren, eta

Andoni bere harriduratik irtenez, ideia batzuk idaztera ere iritsi zen. Amona Glorik, berak ere bazuen zerbait pentsatua, bakarren bat edo beste idatzi zuen.

Pasatu ziren bost minutuak:

- Ahitu da denbora! j Lan bikaina, senideok! –esan zuen amona Glorik-. Orain zutitu egin behar duzue, eta taulan dauden ideia guztiak irakurri eta ideiarene alboan markatxo bat ezarriz nabarmenduko ditugu gehien gustatu zaizkigun ideiak.

Familia osoak zutitu eta amona Gloriren oharrei jaramon egin zieten. Taula hartatik bost izan ziren ideia nabarmenduenak.

- Esnea sustatzea hirugarren adineko jendearentzat egoitzetan.
- Gazta-dasta egitea elkarte eta lagun taldetan.
- Herrialdeko elite-kirolariak babesletzat hartzea, edota sukaldari garrantzitsuak ere bai.
- Ekoizpenerako makina hobeak bilatzea.
- Gure enpresa adituei kasu bezala aurkeztea, lankidetzak aurkitu eta aukera berritzaileak aurkitzeko.

Bost ideia hautatu ziren, baina orain zaila zen hoberena zein izan zitekeen erabakitzea. Amona Glorik berriro esku hartu zuen.

- Oso ondo! Nabarmendu ditugu gehien gustatzen zaizkigun osagaiak eta, orain, nahaste egokia aurkitu behar dugu gure aho-sabairako gustagarria izan dadin. Orain nahastu egin behar da bizkotxoa egiterakoan esnegain harrotua, gurina eta irina nahasten ditugun bezala. Adibidez: pertsona edo kirolari ospetsu bat gure esnearen babesle bihur dezakegu eta hartaz hitz egiteko egoitzetara joanarazi.

Osaba Jonek egin zuen hurrengo ekarpena.

- Edo egin genezake adineko pertsonen gazta-dasta azaltzea beren etxe, ospitale edo ikastetxeetan.

Edurne izan zen animatu zen hurrengoa.

- Zera ere izan liteke, gaztarena aipatu duzunez gero, gozotegiekin hitz egitea eta te- edo kafe-pasteltxo berriak sorraraztea baina gaztadunak.

Oso ongi ari ziren lanean, elkarrizketa, entzute aktiboa, errespetua, entzute aktiboa, ez epaitzea eta askatasunez adierazpenak egin ahal izatea oinarritzat hartuta. Amona Glori oso pozik zegoen sortzen ari zen magiaz.

Aitorrek egin zuen hurrengo ekarpena.

- Hobeto, oraindik, gazta-pastel berri horientzat esnea ekoizteko makineria hobea erosi ere egin liteke, eta alderdi honetako sukaldari ospetsuren batek telebistan iragartzea lortu.

Andonik ezin izan zion eutsi eta kinka hura hautsi egin zuen;

- Inork pentsatu al du nondik aterako dugun dirua? Guztiak ideia politak dira baina funtsezkoena falta zaigu.

Amona Glorik erantzun zion semeari, berak jarritako araua hautsiz:

- Eta hori al duk egin nahi duan ekarpena? Egoera txarragoetatik ikusi ditiagu itxaropen-errainuak. Ez haiz izango heu errainu hori itzali nahi duena, ezta? Tira, Andoni, izan konfiantza eta jarrai dezagun.

Orduan Ametsek esan zuen:

- Amona Glori, zer iruditzen zaizu ideia hauetatik guztietatik, eta gutxi garenez gero, “nanoekipoak” sortzea ideietako bakoitza sakonago jorratzeko. Adibidez, Aitak eta Aitorrek batera lan egitea, Amak eta Osaba Jonek beste talde

batean, eta guk biok beste batean. Orain ideia besterik ez dena proiektu bihur dadin lan egin behar dugu. Areago, has gaitzela zehazki antzeko beste produktu batzuei erreparatzen, egiteko beste era batzuei, gai ekonomikoari. Jarraitzen didazue? Esate baterako, Aitor, makineriaren ideia hori ez duk txarra baina emaiok beste bira bat, ez zakiat, zerbait merkeagoa agian. Sotilagoa. Zer deritzok?

Erreakzioari eutsi ezinik, Aitorrek salto egin zuen:

- Bai! Zera! Hara hemen sotila! Hain modan dauden makina saltzailetan, hori sotilago iruditzen al zaik?

Amona Glorik eten egin behar izan zuen:

- Tira, tira, tira..., gure tripak orroka hasi baino lehen guregatik kafeari eta mahaiburukoei pasu eman diezaiegun, eta geure plater propioa sor dezagun sukaldari bakoitzaren gustura eta gero ikusiko dugu. On egin denoi!

Dinamika amaitu zuten eta, ogi xigortua portzelanazko erretilu handi batean ateratzen ari zirela, Glorik keinu bat egin zion goitik begira zeukan Joxemariri!

Kapituluaren gakoak

1. Pertsona bakoitzak ditu bere uneak eta inspirazio pertsonaleko guneak.
2. Inspirazio-iturriak gutxien espero duzun tokian aurkitzen dira. Edozein blokeoren aurrean, hobe da ez gelditzea.
3. Elementu guztiek (situazioa, baldintza, egoera, arazoa, tresna, pertsona) balio dute testuinguru sortzaile bat inspiratu eta sortzeko.
4. Sortze fase batean ideia guztiak dira baliozko, bai eta itxuraz zentzugabeak direnak ere ideia dirdiratsu baten aurrelari izan daitezke.
5. Elkarrizketaren arauak ezartzea (entzute aktiboa, errespetua, epaia etetea) lanabes baliagarria da ideiak elkarrekin batera ezartzeko eta sormen banakotik partekatura pasatzeko.
6. Sormen-teknikak eta metodologiak erabiltzeak erraztu egiten du pertsona guztien ahalmen sortzailea hedatzea.

Gogoetarako galderak

1. Zer emozio dira nagusi kapitulu honetan? Zeintzuk ez?
2. Nola laguntzen du amona Glorik pertsona guztien ideiak elkarrekin jartzea errazten duen testuingurua sortzen?
3. Nolako bilakaera izan du ekipoko pertsona bakoitzak? Zeinek erakarri dizu arreta gehien?
4. Zein dira pertsona bakoitzaren inspirazio-iturriak eta guneak?
5. Nola antolatzen da ekipoa ideiak landu eta berrikuntza-aukera bihurtzeko?
6. Laguntzen al duzu zeure ingurunean ideiak sortu eta haiek gauzatzea estimulatzen dituzten guneak eta dinamikak sustatzen? Zer baldintza beharko liratekeela hartarako uste duzu?

5. Afaria. Aukerak eraikitzea eta erabakiak hartzea

Azkeneko afariaren ondoren, itxaropen-sentimendu bat nabari zen giroan. Guztiek lagundu zuten era aktiboan familia-negozioa biziberritzeko irtenbideak bilatzen, eta handik zerbait interesgarria sor zitekeela ematen zuten. Andoni harriturik zegoen familiaren erantzunaren aurrean eta guztiek arazo larri hartan zuten parte-hartzearekin. Etengabe pentsatzen zuten ea benetan gai izango ote ziren egoera iraultzeko, eta noraino irits zitezkeen egiazki aurreko afarian egindako proposamenak. Goizero bezala Andoni, goizeko 6etan esnatu zen egun berri bati ekiteko. Zeruak kolore gorrixka zuen, eguzkia hodeien artean agertzeko zorian zegoela iragarriz. Baserriko pagoa eder ageri zen egunsentiko



argitan, distiratsu loreen urtaro betean. Igandea zen, baina baserrian beti zegoen lana: ukuiluak garbitu, ganadu-jatenak egin, esnea jetzi, hotzaren tankeak kontrolatu. Asko ziren egunero egiteko lanak, eta ongi egin behar ziren.

Gaur egun oso berezia zen herrian, zeren eta asteburu hartan ospatzen baitziren Santikutzak. Ekitaldi-egitarauaren barruan, jendetsuena eta usadiozkoenetako bat herriaren ondoan dagoen Buruntza mendiko Azkorteko ermitara egiten zen erromeria zen. Egun polita da, ermitan meza ematen denekoa, eta gero goiza trikitilari, bertsolari, herri-kirol eta musika-saioez alaitzen zen goiza. Usadioa zen familia denak elkarrekin erromeriara joatea, eta aurten, gauzak nola zihoazen kontuan izanik, denak iragartzen zuen erromeria ahaztezina izango zela. Inork ezin zion utzi aurreko afarian sortutako ideiez, proiektuez pentsatzeari. Egia esateko, negozio-proposamen berriak lantzeko eratutako ekipoetatik, guztiak definitua zuten zer jotzen zuten garrantzitsuena eta nola burutu behar ziren. Jarrai zezaketen xehetasunei eta ñabardurei buruz eztabaidan, baina funtsean denek argi zuten zer aipatu hurrengo afarian. Hori zela-eta, Ametsek pentsatua zuen gaurkoa zela senide-bilera berri bat proposatzeko eguna bazkalorduan. Baina aurrekoak ez bezalakoa izan behar zuen. Jadanik abian zeuden.

Maiatzeko igande hartan goizeko zortzietarako denak jaikita eta sukaldearen inguruan zebiltzan gosaria egiteko. Guztiak jaiki ziren erromeriara joateko prest, bai eta amona Glori bera ere, Ametsek ermitaraino kotxez igoko zuena. Eseri ziren mahaira eta Edurnek egindako torrarak jateko prest jarri ziren:

- A zer itxura bikaina duten torrada hauek,- esan zuen Andonik.
- Bai, gosari honen ondoren ez dakit nola igoko garen mendira - esan zuen txantxetan osaba Jonek.

Aitor, parrandan irtena zen aurreko gauean, eta ez zuen gosaltzeko gogo handirik, baina mahaira eseri zen guztiekin. Eguzkia leihotik sartzen zen eta sukalde osoa argitzen zuen, hainbestearino, non gortinari eragin behar izan zion pixka bat amona Gloriri aurpegian zuzen-zuzen eman ez ziezaion.

Ametsak bazekien hurrengo bilera baserriaz bestelako ingurune batean egiteak zer garrantzi zuen. Denak desberdina izan behar zuen, zeren eta sormena zirikatu eta gogoia ideia berrietara irekitzeko, leku berritzaile batek lagundu egin baitzezakeen. Altxatu mahaitik eta ahots irmoz jaregin zuen:

- Tira, senideok, uste dut iritsia dela ideiak eta proposamenak denon aurrean jartzeko unea negozioari beste norabide bat emateko, horiek pentsatzen aritu baikara azken egunotan. Horretarako, orain arte egin izan dugunaz bestelako era batean egitea proposatzen dizuet. Gaur erromeria-egun polita dugu eta Buruntzara igo eta jai-giroan eta pozik emango dugu goiza. Dakizuenez, herri-bazkari bat egin ohi da herriko jatetxe batean eta nik bazkari hori leku oso berezi batean egitea proposatzen dizuet. Adiskide on bati eta haren aitari esker, Lasarteko sukaldari sonatu eta berritzaile baten jatetxean bilera bat egiten uztea lortu dut. Hartara, ikusi egin ahal izango dugu nola aldatu den duela urte batzuk arte oso tradizionala zen mundu bat; nola euskal sukaldaritzak bihurtu da esperimentazioaren eta aldaketaren erreferente, orain halaxe baita. Zer deritzozue ideiarri?

Denak sor eta lor geratu ziren, elkarri begira, baina harritzekoa bazirudien ere, inork ez zuen kontrako iritzirik eman. Hori seinale argia zen familian zerbait aldatzen ari zela.

- A zer ilusioa, -esan zuen osaba Jonen - Inoiz ez naiz izan bertan.

- Nor dela sukaldari hori esan duzu ? - galdetu zuen amonak.

- Oso sukaldari ospetsua da, amona Glori, eta sari asko irabazi ditu -esan zuen Edurnek.

- Tira, erromeriaren ondoren, herrira jaitsi ordez, Lasartera joko dugu eta geure ideiak nola agertu pentsatzen hasiko gara. - amaitu zuen Ametsek.

Ilusio harekin hasi zen eguna Urrutiatarrentzat. Denak elkarrekin oinez abiatu ziren Buruntza mendirantz, goiz ona eta arratsalde emankorra pasatzeko prest.

Eguzkiak eta erromeriako giroak, berehala egin zuten Aitorri aurreko egunean irten izanagatik zeukan gorputzaldi txarra aldatzea. Amona Glori zoriontsu zegoen familia guztia elkaturik eta gozatzen ikusten zuelako. Amets fidaturik sentitzen zen bere buruarekin, eta ziur zegoen alaitasuna eta gozamena mesedegarri izango zirela arratsaldeko bilerarako. Edurne atergabe fandangoak eta arin-arinak dantza egiten ari zen, osaba Jonekin batera, beti izan baitzuen gustuko dantza egitea eta ospakizun-giroa berotzea. Andoni herriko lagun batzuekin berriketan ari zen, baina aurpegiaren kezka halako bat nabari zitzaion. Ez zen alferrik, ordu batzuen buruan proposatuko zena negozioaren norabidea aldatzeko gai, eta beste gauza batzuk edo bestelako era batean egitea pentsatze hutsak urduri jartzen zuen.

Erromeria bukatuak, denak Lasarte aldera, jabetxe berritailera jo zuten. Beren helmugara gidatzen zituen zidorrean aurrera egin ahala, alaitasun-aurpegiak eraldatzen ari ziren. Une haietan, denei burura zetozkien pentsamenduen eraginpean, denak serio jartzen hasita zeuden. Denei zetozkien burura azken egunetan pentsatzen ibilitako ideia posibleak eta, ia era naturalean elkartuz joan ziren lan-bikoteka planteamenduak zehazteko.

Amona Glori eta Amets esnea ekoiztu eta banatzeko makinerian pentsatzen arituak ziren. Amona Glori zur eta lur geratu zen bilobak zuen negozio-ideiak eta proposamenak sortzeko gaitasunaren aurrean. Bera ezer ikusteko gai ez zenetik ehunka ideia bururatzen zitzaizkion hari. Bestalde, Andoni eta Aitor, hirugarren adineko kolektiboetan esnearen kontsumoa sustatzearen ideiatik abiatuak ziren, baita eta gaztadastak egitetik ere, baina azkenean ideia hartatik haraxeago joan ziren. Andoni pertsona gakoa gertatu zen ekintzak planifikatu eta haiek burutzerakoan.

Azkenik, Edurne eta osaba Jon gozotegiekin hitz egiten arituak ziren gazta beren baitan izango zuten produktu berriak sortzeko. Dena pozik zeuden elkarrekin egindako lanarekin, eta bikoteka prestatutako proposamenekin. Hori zen denetan hoberena, elkarrekin batera egindako gogoetei esker, ohartu egin ziren gauzak beste era batera egiteko sortu ziren ideia edo aukera berriez: atalen batuketa eginez, denen artean eraikiz. Gainera, proposamen guztiak bikainak ziren.

Jatetxera iristean sukaldari ospetsuak atean itxaroten zien eta instalazioak ezagutzeko gonbita egin zien. Leku oso bildua zen, haran batean kokatua eta mendiz eta baserriz inguratua. Jantokia oso atsegina zen, mahai biribil oso ongi dekoratuekin eta leiho handietatik ardiak larrean ikusten ziren. Baina zirrargarriena sukaldea zen, jatetxearen puntu biziena eta karta eratzen duten sorkari eta plater guztiak irteten ziren saio-toki edo laborategia. Harrigarriena ez zen soilik emaitza baizik eta platera lantzean burutzen den prozesua, kafeontzietan egosten diren ganbak, usadiozko platerak *deseraikitzea*, nitrogeno likidoa sukalde batean?

Amets gogo beroturik zegoen Martin Berasategiren azalpenekin eta arretaz begiratzen zien senideen erreakzioei. Inor axolagabe utziko ez zuen zerbait zelakoan zegoen, eta horixe zen kontua, dena posible izan zitekeen egoera batera haiek lekuz aldatzea. Jatetxe hartan dena posible zela ematen



zuen, eta familia-negozioan erabaki sortzaile eta berritzaileak hartzean garrantzitsua zen pentsatzea, une batez besterik ez bazen ere, dena posible zela.

Bisitaren ondoren, areto bat prestatu zien elkarrekin batu eta beste familia-bilera bat gehiago egiteko, eta, aldi berean, egile-sukaldaritza berriko jaki batzuk dastatzeko. Lekua erakusmenekoa zen, airepeko terraza bat, mendi aldera ematen zuen begiratoki batekin eta edertasun handiko kolore biziak zituzten espezie desberdinetako lorez beteriko albo-horma batekin.

Ametsek beste behin hitza hartu eta jaregin zuen:

- Tira, senideok, toki apart eta hain eragingarri honetan azken egun hauetan bikoteka landu ditugun ideiak pixkanaka azaltzeko proposatzen dizuet. Ziur nago

guztiak interesgarriak izango direla eta, ni neu behintzat, entzuteko gogo handiarekin nago. Txandaka egingo dugu haien azalpena, eta gero haiek eztabaidatu eta erabakiak hartuko ditugu. Zer deritzozue?

- Mahaian jarri diguten hau jaterik ba al dago? – aipatu zuen osaba Jonek.

- Bai, noski, - adierazi zuen Ametsek irribarrea ahoan zuela-. Tira, nor animatuko da lehen azalpena ematera?- jarraitu zuen.

- Gu -esan zuen Aitorrek.

Ziur zegoen aitak eta biek landutako ideia bikaina zela eta liluratu egin nahi zuen familia negoziarako mesedegarria izan zitekeela ziurtzat zeukan proposamen batekin. Gainera, ez zuen batere atsegin Ametsek hainbesteraino gailentzea eta ordu arte eguna hain ongi joatea lortu izana.

Andoni eta Aitor zutitu egin ziren, eta ideiari buruzko agerpenari ekin zioten. Zera esanez hasi zen Aitor:

- Orain arte gure bezero nagusia herriko esne-fabrika izan da eta berari saldu izan diogu ekoizpenaren parterik handiena, eta luzaroan ezegonkortasun ekonomikoa eta merkatukoa sortu digu. Ez gara gehiegi arduratu beste merkatu batzuetan saltzeaz eta hori aukera bat izan daiteke. Landa-ingurune batean bizi gara eta mundu guztiak ezagutzen gaitu, -jarraitu zuen Andonik-. Gainera, asko dira esnea eta esnekiak garrantzi handikotzat jotzen dituzten kolektiboak, esaterako, haurrak eta adineko pertsonak. Pentsatu dugu kolektibo horiek dauden tokietara joan gintezkeela eta sentiberatze-kanpainak egin esnekiei eta haien kontsumoari buruz. Erretiro-etxeak edo ikastetxeak izan daitezke gure produktuak ezagutarazteko leku egokiak.

- Baina ez hori bakarrik, jarraitu zuen Aitorrek, baizik eta guk lan hori leku batzuetan egin eta pertsona batzuei kontatu diezaiekegu, baina jende askorengana iristea nahi badugu eta jendeak gure produktuekiko konfiantza izatea, kolektibo horietako pertsonak berek (haur eta adineko pertsonak) egin beharko lukete hedatze- eta sentiberatze-lan hori. Imajinatzen al duzue beheko baserriko Joxepi, gure esnearen ontasunaz hitz egiten erretiro-etxeko gainerakoei? - jaregin zuen Aitorrek irribarre batekin. Tira, ba hori da gure proposamena. Hitz batean, merkatu berriak bilatzen saiatzea eta gure produktuen salmentan beste pertsona batzuk tarteko bihurtzea, normalean egon ohi diren lekuetan haiek ezagutaraziz.

Guztiek txalo jo zioten Aitorren eta Andoniren proposamenari onarpen-keinuekin beren ezagumendua erakutsiz. Aita- semeak mahaira eseri zirenean, begiradak gurutzatzen hasi ziren hurrena zein aterako zen ikusteko. Listoia goi zegoen, baina Edurnek eta osaba Jonek ez zuten bi aldiz pentsatu beharrik izan eta zutik jarri ziren senideen txalo artean.

- Orain gu goaz - esan zuen osaba Jonek-. Tira, Edurne eta biok jira eta bira ibili gara gazta gehiago izango duten gozotegiko produktu gehiago sortzearen ideari. Gure gaztak eskualdeko hoberenetako batzuk dira hala aitortu digute hainbat lehiaketatan azkeneko urteotan. Hori dela-eta, uste dugu bultzada handiago bat eman beharko geniokeela gazta-salmentari, esnearen salmentaz gainera, izan ere, orain arte gure produktu nagusia izan da. Egia da horretarako geure behi-taldea gehitu beharko genukeela, baina ideia horretara mugatuko gara eta gero sakonago balioetsiko dugu hori bera.

- Gaztari publizitate handiagoa ematearen proposamen global horren barruan - jarraitu zuen

Edurnek-, aukera bat baino gehiago ikusten genituen, esate baterako, bezeroa berriak bilatzea haiei gure gazta saltzeko, eta hori bat dator Aitor eta Andoniren proposamenarekin, edo hartaz hitz egingo duten lankideak edo babesleak lortzearekin.

Osaba Jonek jarraitu zuen:

- Aurreko egunean auzoko gozotegian sartu nintzen ogia eroatera eta produktu berri bat zeukatela aurkitu nuen: “gazta-ogia”, hau da, gainetik gazta urtua zeukan ogi bat eta dirudienez okindegia aztoraturik zeukana. Gisa horretako ideiak okindegiekin edo gozotegiekin lankidetzan oso onak izan daitezke produktu berriak eskaintzeko gazta gehiago beren baitan dutela. Gure gazta sustatzeko oinarritzko aspektu bat izango litzateke Idiazabal sor-markan sartzea. Inguru hauetako baserri batzuk dagoeneko sartuta daude, ‘Adarrazpi’ bezala, eta sinetsirik nago ahalegin bat egiten badugu lortuko dugula.

Bestalde, -jarraitu zuen osaba Jonek- benetan gazta saldu nahi badugu, ospetsuren bat bila dezakegu bera babesteko, Edurne Pasaban edo herriko besteren bat, adibidez, Maria Jose Sardon. Beste aukera bat tokiko telebistaren batean publizitatea egitea izango litzateke. Tira! Aukera asko daude eta balioetsi egin beharko lirateke baina, hitz batean, gure gaztari garrantzi handiagoa ematea izango litzateke eta orain arte pixka bat bigarren mailan utzita eduki dugun merkatu hori ustiatzea.

- Eta hori da guk landu duguna -baieztatu zuen Edurnek irribarre batekin-. Eskerrik asko hain arretatsu entzuteagatik eta ez eteteagatik -esanez bukatu zuen.

- Eskerrik asko zuei -erantzun zuen Ametsek

indarrean txalo joz, eta senideek jarraituz.

Une hartarako, jadanik ez zen jatekorik geratzen mahaiaren gainean; jaki txikiak ateraz joan ziren plater zaba-zabal batzuetan. Janarien formek eta ehundurek iruzkinak, barreak eta harridura-aurpegiak ere eragiten zituzten. Inor ez zuten axolagabe uzten haien zaporeek eta usain gozoek, baina guztiei gustatu zitzaizkien.

- Tira, ba uste dut gu bakarrik geratzen garela, amona, -gehitu zuen Ametsek.

- Tira, bada, goazen aurrera, konta ieazkiek niri kontatutako istorio horiek guztiak, era zer deritzeten - esan zuen amonak mahaitik altxatu gabe.

Amets bere azalpena egiten hasi zen:

- Gu esnetarako eta produktu berriak egiteko beharrezko makineriarekin zerikusia duen guztia pentsatzen aritu gara, baina egia esan, Aitor izan zen behin betiko ideia egiaz eman zidana, nire ustez gure negozioarako iraultzailea eta interesgarria izan daitekeen horrena.

Aitorrek harriturik begiratu Ametsi eta esan zuen:

- Nik eman diadala ideia hiri?

- Tira -erantzun zuen Ametsek - hik joan den astean iruzkin bat egin huen makina saltzaileez, eta horrek burura ekarri zidaan Erasmuseko bezala Amsterdamen ikusi nuen zerbait. Kontua ez duk esne gehiago edo hobea ekoizteko makineria, baizik eta gure esnea zuzenean bezeroari saltzeko makina bat duk. Hik esan huenez, Aitor, makina esne-saltzaile bat duk,

sinesgaitza bazirudik ere. Esnea behar duanean edozein ordutan makinara joan eta litro bat eskuratzen duk txanpon bat sartuta, freskagarri bat balitz bezala. Makinak esne-gordailu bat dik egunero aldatzen dena eta hala mundu guztiak zuzenean gure esnera jo zezakek bitartekaririk gabe eta beretzat era erraz eta erosoan. Esaten nizuenez hau ordurako erabiltzen zuten Amsterdameko azienda-ustiategiek eta oso emaitza onak ematen ari zen. Amona Glorik dioen bezala, “asmakizun” hau ahalbidetzeko, herriko ingeniari batekin hitz egiten aritu naiz eta berarekin aztertu dut nola egin genezakeen makina hori hemen, zer beharko genukeen, eta ekoizpenaren kostua. Dagoeneko badugu prestatua haren zirriborroa, eta ideia ontzat ematen baduzue, eskualdeko enpresaren batzuekin harremanetan jarri beharko genuke eta haiek arduratuko lirateke prototipoa fabrikatzeaz.

Beste behin, harridura–aurpegiak ziren Urrutiatar guztien ezaugarri nagusia, eta berriz ere, inork ez zion eragozpenik jarri Ametsen eta amona Gloriren proposamenari.

Aurkezpena amaitu eta guztiek txalo beroak jo zituzten.

Ametsek berriro hitza hartu zuen denei zorionak emateko.

- Uste dut egundoko lana egin dugula eta iritsi dela erabaki garrantzitsuak hartzeko unea. Hartarako, Aitari hitz egiteko eskatuko nioke eta agertzeko proposatutako ideiei buruz duen ikuspuntua.

- Eskerrik asko, Amets, seme –esan zuen Andonik-Tira..., nik ezin dut ezer egin bihotz-bihotzez zuei eskerrak ematea baizik negozio hau aurrera ateratzeko egiten ari zareten guztiarengatik. Beti izan dut konfiantza zuengan, ama, Edurne, baina sekula ez dut pentsatu ideia hain onak sor zitezkeenik eta besteen lanarekiko erakutsi duzuen bezalako errespetuarekin onartuak izango zirenik.

Egia esan behar badut ez naiz gai sentitzen zein den hoberena hautatzeko, gehiago oraindik, esango nuke ez genukeela hautatu beharko haietako bakar bat, zeren eta atzeman ditugun beste aukera on batzuk alferrik galtzea izango bailitzateke, baizik eta lehentasunak jarri eta denon artean interesgarrientzat jotzen dugunarekin hasi. Gerora, gure baliabideek ahalbidetzen diguten neurrian, gainerakoarekin aurrera joango gara. Baina ez dakit nola har genezakeen erabaki hori.

Andoni pentsakor geratu zen, eskua kokotsean zuela, denei begira.

- Neuk dut soluzioa – esan zuen amona Glorik.
- Aizu, gazte! – esan zion halabeharrez handik pasatzen ari zen zerbitzariari, izango dituzu hor garbantzuk batzuk, betiko garbantzuk horietako batzuk hor nonbait, ezta? Eskutada bat ekarriko didazu?
- Bai horixe, andrea – erantzun zion. Hemen dituzu –esan zuen lurrezko ontzi bat hurbilduz.
- Eta edalontzi batzuk, normaletakoak? –galdetu zuen berriro amona Glorik.
- Bai eta horiek ere, zenbat nahi dituzu? –erantzun zion zerbitzariak.
- Hirurekin nahikoa izango da. Eskerrik asko.

Amona Glorik proposamenak egin zituzten hiru bikoteen artean banatu zituen hiru edalontziak, eta seina garbantzuk bakoitzari.

- Orain honako hau egingo dugu: bakoitzak sei garbantzuk ditu, eta gehien gustatu zaion proposamenari

hiru garbantzuko emango dizkio, bi hurrengo interesgarrienari, eta bakarra azken postuan egin behar dela uste duenari. Bakoitzak bere garbantzuko proposamenen artean banatu dituenan, edalontzi bakoitzean daudenak zenbatuko ditugu, eta gehien dituen izango da aurrea landuko dugun aukera, eta gutxien dituen, hirugarren aukera bezala utziko dugu. Ulertu al da?

Andoni eta Edurne aho-zabalik zeuden amona Gloriren proposamenarekin, eta hark Ametsi begiratzen zion, begikeinua eginez. Bien arteko konplizitatea nabaria zen. *“Ametsak ezagutu berriak dituen lagun horiek izugarriak dira, a zer burutadak!”* – pentsatu zuen amona Glorik. *“Boto-emate haztatua, a zer gauzak!”*.

Ametsak garbantzukoak banatu zituen, eta zerbait garbi samar geratu zen lehen unetik, ia denek hiru garbantzuko ematen zizkiotela makina saltzailearen proposamenari. Amets eta amona Glorik ezin zuten sinetsi. Beste proposamen guztiek



ere garbantzuko kopuru handia lortu zuten, baina bigarren mailan geratu ziren. Zenbaketa egin ondoren berretsi egin zen hori. Boto gehieneko aukera makina saltzailea izan zen, bigarren aukera adinekoren eta gazteen artean esnekien garrantziari buruzko sentiberatzea izan zen, eta azkenik, gure gazta sustatzea.

- Zer deritzozue emaitzari? –galdetu zuen Ametsek.
- Niri primerakoa iruditu zait –esan zuen Andonik.

Besteek baiezkoa egin zuten buruaz, haren hitzei onarpena erakutsiz, eta benetan bizia izan zen eta aurrera jarraitzeko erabaki garrantzitsuak hartzeko aukera ekarri zuen egun bati bukaera emanez. Andoni poz-pezik eta harro zegoen bere familiaz, eta nola bakoitzak egin zuen ekarpena irtenbideak bilatzeko une larri hartan. Orain baserrira lasai itzultzeko moduan zeuden.

Kapituluaren gakoak

1. Ekipoan proposamenak sortzea eta haiek partekatzeko aukera motibazio-iturri indartsua da.
2. Proposamenak egoki komunikatzea (unea aurkitu eta era erakargarrian transmititzeko era) faktore gakoa dira haiek aurrera ateratzeko.
3. Garrantzitsua da proposamenak ez kritikatzeko, uneoro egindako planteamendu guztiak errespetatuz, esku-hartzeak era aktiboan eta etenik gabe entzunez.
4. Berrikuntza-aukerak sortzeko prozesua ideiak ez baztertzeik pasatzen da, era antolatuan lehenestetik eta planteaturiko helburuei erantzuten dietenak hautatuzetik.
5. Bakoitzaren lana eta ekarpenak aitortzea sormen-gune bat sortzen laguntzen du, motibazioa eta autoestimua erraztuz.
6. Adostasuna errazten duten lanabesak izateak erraztu egiten du denak ados eta pozik egoteko moduko erabakiak hartzea.

Gogoetarako galderak

1. Zer gaitasun emozional da nabariena kapitulu honetan? Zertan mesede egin dio hark sortutako dinamikari?
2. Zein da emozio nagusia taldean afaria bukatu eta gero?
3. Zer paper jokatzeko du pertsonetako bakoitzak afarian garapenean? Zer ekarpen desberdin burutu du Amets eta amonaren ekipoak?
4. Zer lagundu du taldearen azken erabakiak hartzen? Zer ekarpen egiten dutela lanabes mota horiek uste duzu?
5. Nola bideratzen dira zure ingurunean berrikuntza-ekipoen proposamen sortzaileak? Nola hartzen dira erabakiak?

6. Afaria. Aitortza eta komunikazioa

Hurrengo afaria ezin zitekeen nolanhiko familia-oturuntza bat izan, areago izan behar zuen ospakizun bat. Asko eta oso biziak izan ziren azken hilabeteetako emozioak, eta ezin zenbatu ahalekoak ziren iritsitako lorpenen ondoren partekatze sentsazioak. Aste batzuk lehenago familia txiki eta esne-ustiategi apal hura eratzen zuen egitura balantzaka zegoen itxaropenik gabe. Arazo ekonomikoek ez zioten soilik enpresari mehatxu egiten baizik eta osakideei eta familia-guneari berari ere bai. Krisi-egoera konponezin batean aurkitu ziren, eta negozioaren eta familiaren jarraipena arriskuan jarri zuen, baina denen artean errealitate hura eraldatzeko gai izan ziren eta uste ez zuten itxaropen- eta sormen-giro partekatuan. Bolada gogorra izan zen, baina familiak aurrera ateratzeko eta oztopoak gainditzeko izandako gaitasuna neurgaitza izan zen. Horretaz ez zegoen zalantzarik. Elkarrekin lortu zuten eta hura ospatu beharra zegoen.

Andoni bere gogoetak egiten ari zen baserriaren atzealdean kokaturiko egurrezko aulkitxoan. Oinak belar artean zituen, artean aurreko gaueko ihintzez bustita zegoen, eta lurzorua hezetasuna sumatzen hasita zegoen zapatila zaharren ehunean zehar. Bitartean, familia artean lotan zegoen. Bere pentsamenduetatik txolarre arrunt baten kantu grabeak esnaturik, begirada lurretik jaso eta baretasun ia hilezkorrez etxea zaintzen zuen pago zaharrera zuzendu zituen begiak. Hilabete batzuk lehenago zuhaitz sendo hark zimeldua eta hil zoriko zirudien, gaixo neguaren ziurgabetasun hotzarengatik. Orain, ordea, distiratsu ageri zen. Kolore-gama amaigabeak ageri zituen, eta ekainak berekin zekarren loratzearen indarrez dirdiratsu zeuden hostoak. Gezurra zirudien, zeren zuhaitz zahar hura ia era perfektuan

mimetizatu zela Urrutiatarren bilakaerarekin ematen baitzuen, izan ere une hartan bertan urtaro berria ezaugarritzen zuen energia beraz gainezka baitzeuden. Une batez haren indarra eta orekarekin identifikatu zen, baina haren gogoak laster lortu zuen izadiko erraldoi harena baino egoera profanoago bat. Egun gogorra zeukan zain, eta ezin opa bere buruari denbora gehiegi patxada eta kontenplazioetarako. Andonik egun bat baino gehiago zeramatzan familiarentzat ezusteko berezi bat prestatu nahian, eta iritsia zitzaion hartarako eguna.

Ezusteko merezia zuten. Krisi konponezin bezala hasitakoa, azkeneko negozioko aukera bakar bihurtu zen eta ospakizun nabarmenena merezi zuen. Jakina, ez zen batere erraza izan zeuden puntura iristea. Ametsen hasierako ideiak oso harrera txarra izan zuen eta familia-taldearen eta negozioaren jarraipenerako kohesiorako mehatxu argia izan zen. Zorionez, gai izan ziren hasierako faseen zalantzetatik sortutako gatazkak, neurri handi batean entzuteko, komunikaziorako eta emozioak adierazteko jarrera irekia izategatik. Baliabideen konbinazio hark elkarrenganako konfiantza- eta laguntza-giro egokia sortu zuen eta horrek eman zien aukera familiako senide bakoitzak estalita zeukala erakutsi zuen ahalmena aprobetxatzeko. Hitz batean, beren negozioa aurrera ateratzeko aukera bakarra eman zien hark.

Prozesu hartako elementu gakoetako bat beren familia-afarrietan elkarguneak sortzea izan zen, hain zuzen ere. Haietan, familiako senide bakoitzak bere beldurrak, bere interesak eta bere kezkek adierazteko aukera izan zuen, eta elkarren ezagutza maila miresgarri bat erraztu zuen. Aurreratze haiek nekez izango ziratekeen posible beste inguruabar erosoago batzuetan. Hargatik, Andonik bazekien eskuetan zeukan ospakizuna hil-edo-bizikoa zela bere familiarentzat ez ezik, bera arduradun zuen negozioaren etorkizunerako ere. Bat-batean, bere pentsamenduen garrantziaz oharturik, erabakitazunez aulkitik altxatu eta etxe barrura jo zuen.

Amona Glorik lanpetua zirudien. Kafe egin berriaren usaina zerion eta plater-hotsa zetorren sukaldetik. Atea zeharkatzean, ohartu zen bera bakarrik ez zela jaiki. Edurne, osaba Jon eta Amets ere bertan zeuden, eta begirada Andoniri zuzendu zioten hura sukaldera sartu zenean. Une hartan, haren pentsamendu guztiak berriro agertu ziren, era argi eta garbian. Bere begien aurrean zituen pertsona haiek bere familia bakarrik ez ziren sentazioa zuen. Bere buruaren atal konponezina eratzen zuten jadanik. Supituki, azken hilabeteetan gertatutakoak lehen ez bezalako era zeharo desberdin batean haiei txera izatea eragin ziola sentitu zuen. Orain ulertu eta hobeto ezagutzen zituen, maitatu, ulertu eta errespetatu egiten zituen lehen egin izan zuenaz zeharo era desberdin batean. Emaztearengana hurbildu eta musu samur bat bekokian eman ondoren, zutik geratu zen amona Gloriren alboan eta berri eman zien:

- Gaur egun berezia izatea nahi dut. Herriko jendeari jakinarazi diot gaur gauza garrantzitsu bat iragarri nahi diegula. Ospakizun bat egingo dugu plazan. Hartu ditugun erabakien jakinaren gainean jarriko ditugu eta aprobetxatu egin nahi dut aukera gure esne-ustiategia inoiz baino indar eta kemen gehiagorekin datorrela ospatzeko.

Hurbiltzen ari ziren arratseko zazpiak eta familia afari handirako azken prestamenetan ari zen. Egunak artean iraunarazi egiten zion orduetan zehar metatutako tenperatura beroari eta eguzkiak bere azken errainuak oparitzen zituen. Herriko plazaren erdian, ohol luze batzuk ezartzen ari ziren mahai jarraitu gisara. Oholei eusteko denboraren joanak hondatutako baina gainean jarritakoa sostengatzeko sendoak ziren hanka batzuk finkatuko ziren. Andonik prestatze-prozesua zaintzen zuen adi, urduri gauzak behar bezala gerta zitezela segurtatzeko. Azken asteetan gertatutakoak arrasto sakona utzi zuen harengan, eta dena ongi irten zedin tematurik zegoen. Bere familiari begira zegoen nola zebilen

lanean murgildurik. Anaia, familiaren beharrekiko beti arretatsu, mahaietako egurrezko oholak sostengatuko zituen oin astuna ezartzen ari zen buru-belarri. Inoiz ez zen izan gorpuzkera indartsuegiko gizona, baina haren kemena agortezina zen. Aitor bere zereginetan zebilen haren alboan. Ohol astunenak ezarri ondoren, eta bere izaera burugogor eta setatsuaren erakustaldia eginez, mahai osagarriaren betekizunetarako aurreikusitakoa baino jende gehiago sortzen baldin bazen, alferrik ari zen tematzen ohol hautsi bat besteen parean ezartzen. Bitartean, Edurne mahaiak gaueko ihintzetik babestuko zituzten estalkiak lotzea bukatzen ari zen, amona Gloriren sukalde-lanak arretaz zelatatzen zituen bitartean, izan ere txeraz ari zen entsaladetarako tomate hoberenak hautatzen. Atzealdean, Ametsen silueta nabari zen haurrentzako gominolen dendatik itzulerakoan. Txikienei agindutako erregaliz- eta konfeti-poltsatxoz kargaturik zetorren, eta zekarren irribarreagatik bazirudien tabernan musika-ekipoa eta bozgorailuak ere afalondorako uztearen bere asmoa ere lortua zuela. Beti bezala, xehetasun txikienak ere zainduta zeudela segurtatu nahi zuen.

Polita zen elkar nola osatzen zuten ikustea. Zinez, ekipo ona osatzen zuten. Bat-batean, pozik begira zegokiela, pentsamendu argi batek zeharkatu zion burua. Ustekabean, erarik espero gabeenean, orain harrotasunez beterik miresten zuen ekipo eraginkor hura sortzen bere ekarpena izandakoaren kontzientzia hartu zuen. Ekarpene funtsezkoa zen, baina ordura arte oharkabean pasatu zitzaion begien aurretik. Bere jarrera aitarenaren aldean zeharo bestelakoa zen. Ez zen miresten ez zuelako gizon haren gaitasuna bere familia eta zuzentzen zuen esne-ustategia aurrera ateratzeko erakutsitako gaitasuna. Bakarrik, inguruabarrak orain bestelakoak ziren eta kudeatze-estilo desberdin bat eskatzen zuten. Merkatuan eta bizi ziren gizartean gertatutako aldaketak indartsuegiak ziren kontuan ez hartzeko eta lidergo-estilo askoz irekiagoa, partekatuagoa eskatzen zuten inondik ere. Eraldaketa hura bere buruaskitasuna, bere arrazionaltasuna

gainditzetik, eta elementu gizatiarrago eta sentikorragoak bere familiaren behar emozionaletan txertatzetik pasatzen zen. Eta horri, pentsatzen zuen Andonik konbentziturik, bere aitak ez ziola jaramonik egin. Haren froga bihotzean utzi zion marka mingarria zen, aitarenganako beti hauteman zuen distantziak nahigabeturik. Baina Andonik gainditua zuen luzaroan gida izan zuen eta buruaskiduna, gogorra eta autoritarioa izaten irakatsi zion erreferentzia-eredu zurrun hura. Zorionez, Andoni gai izan zen bere burua birdefinitzeko bere bizi-inguruabarren ondoren, eta bilakaera-prozesu hari esker, berdinez osatutako ekipo bat eratzeko aukera eskaini zion bere familiari. Ikuspegi-aldaketa sinple hura erabakigarria zen. Huraxe zen, inolako ezbairik gabe, orain harro miresten zuen ekipo eraginkorraren funtzionamendua egingarri bihurtu zuena.

Erlojuari begiratu zionean, ordurako arratseko ia zortzi eta erdiak zirela ohartu zen. Atzealdetik zetorren zurrumurrua gero eta handiagoa zen, pixkanaka plazaraino hurbiltzen ari zen jendearen zalapartak elikatua. Andonik buruari eragin zion une batez, bere pentsamendu sakonetatik irten nahiz bezala eta Osaba Joni eta Edurneri laguntzera gerturatu zen, arraina eta haragia erretzeko txingarrei bizirik eusten ari baitziren. Pozik ageri ziren, eta bazirudien gozatzen ari zirela goizeko egunkariaren ebakinez haize-kolpe indartsuak emanaz sua hauspotzearen jardun sinplean. Dena aurreikusita bezala zihoala ematen zuen. Ingurura begiratzean konturatu zen dozena bat pertsona baino gehiago zirela bertaratuak eta familiako kide desberdinekin solasean ari zirela.

Amona Glorik bere izaera adeitsuari eta txikiekin zuen esku onari ohore eginez, bere inguruan neskato talde gosetu bat bilduta zeukan txokolatetzko bere pastel sonatuaz galdezka. Emakumeak itxarotera gonbidatzen zituen. Handik metro batzuetara, Amets prestamenak egiten ahalegintzen zen musikarako bozgorailuekin; bitartean Aitor zatal simetrikotan ebakitzen ari zen afaria lagunduko zuen egurretako ogia.

Konturatu zirenerako ilundurik zegoen. Gaueko bederatziak ziren eta afaria prest zegoen.

Dena aurreikusitakoaren arabera zihoan. Osaba Jonek eta amona Glorik arreta handiz prestatu ziren zizka-mizken joan-etorri goxoa oso atsegina zen. Mahaiaren mendebaldeko hegalean, Edurne eta Amets ospakizuna familiarekin partekatzen zuten etorritako udaleko teknikari talde batekin hizketan ari ziren. Beteranoena, berrogeita hamar bat urte zituen gorputz handiko gizaseme bat, nekazaritza-sektorea sustatzen espezializatua, bakailao-pintxo bat presaka mastekatzen ari zen. Benetan, kezkatu egiten zuen hiriko toki jakinetan makina esne-saltzaileak ezartzearen proposamenak.

Erokeria irizten zion, eta ezin zuen ulertu nola planteatu ahal izan zuten benetan halako ideia bat. Familiak beti izan zuten negozio apal bat, pretentsio handirik gabea, eta zin egingo zukeen merkatuaren egoerak seme-alabak negozioa bertan behera utzi eta mila euroko soldata baten bila joatera bultzatuko zituela. Kontua ez zen ideia ontzat ez zeukanik makina saltzaileena. Izatez, txunditurik zegoen ideien originaltasunarekin eta uste zuen, kudeaketa on batekin, ahalmen handiko merkatu-idea bat zela familiarentzat ez ezik sektore osoarentzat. Hitz batean, kosta egiten zitzaion onartzea aukera hain etorkizun handikoa familia umil haren emaitza izan zitekeenik, eta ez urteetan udaleko kudeaketan metatutako bere jakituriarena. Hitz batean, onartu beharra zeukan, txunditurik zegoen.

Artean geratzen ziren zizka-mizka solte batzuk mahaiaren baina osaba Jon eta amona Glori ospakizunaren tokitik metro batzuetara erretzen ari ziren arraina eta txuleta bikainak zerbitzatzen hasita zeuden. Haien zerbitzatzen zituzten bitartean, Aitorren adiskide-talde bat barre-algaraka ari zen mahaiaren beste muturrean. Ez zeuden ohituta beren adiskidea familia-kontuetan hain murgildurik ikustera eta dibertitu egiten zituen hark negozio berrian zuen paper berriaz txantxa pipertsuak egiteak. Aitor beti izan zen oso uzkurra aldaketak

egitera, eta beti izaten zuen jarrera erasokor eta itxia zailtasunen aurrean. Horregatik, orain hain suharturik ikustea ideia hain burugabe batekin lagun-taldeen artean irri egiteko gaia zen, eta ez zuten alferrik galtzen aukerarik harekin txantxetan ibiltzeko. Urrunetik, aitek arretaz, harro begiratzen zion. Bere burua baino hobeki ezagutzen zuen bere semea, eta bazekien zoriontsu sentitzen zela. Horregatik bero ere bazegoen. Semearen bilakaerak bere propioa adierazten zuen, eta zoriontsu sentitzen zen prozesuan esku hartu izanaz. Ametsi begiratzeko buruari bira egitean, makurturik aurkitu zuen. Neskatoek bukatua zuten haragia eta haiei agindutako opariak banatzen ari zen, arreta guztiarekin. Beti izan zen berezia, eta oraindik ere frogatzen ari zen. Andonik pentsatzen zuen guraso on bat izango zela. Bere pentsamenduetan murgildurik egoteari utzi eta mahaira itzuli zenean, norbaitek kafeaz galdetu zuela konturatu zen. Unea iritsia zen.

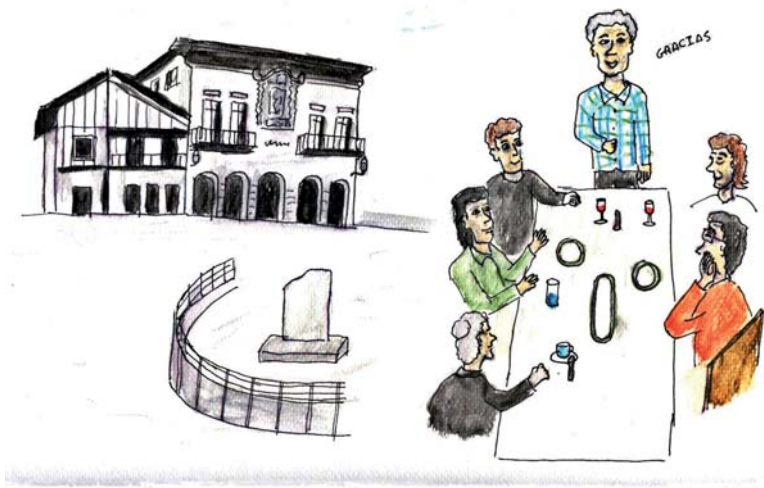
- Gauza bat jakinarazi nahi dut – esan zuen erabakitasunez aulkitik jaiki eta sardexkaz txuleten koipea zeukan kopa jotzen zuen bitartean.

Artean marmarrak entzuten zituen mahaiaren bukaerako inguru batzuetan.

- Gauza bat jakinarazi nahi dut –errepikatu zuen.

Azkenean jendea isiltzea lortu zuenean, jarraitu zuen:

- Dakizuenez, gaur egun berezia da nire familiarentzat. Azken hilabete hauetan une oso gogorrek bizi izan ditugu gure negozioa eta esne-sektorea pasatzen ari den egoerarengatik. Gure ustiatagia arriskuan jartzen ari den krisi larri bat bizitzen ari gara, eta egia esan, zaila ari da gertatzen egoerari aurre egitea– Isilune bat sortu zen. Baina itxaropena dugulako gonbidatu zaituztegu ospakizun honetara eta konfiantza dugulako gai izango garela krisi hau eraldatzeko gure negozio txikia aurrera



ateratzeko aukera bakar bihurtuz, dimentsio berri batetik, dimentsio berritzaileago batetik, gaurko gizartearen beharrei doituagoa den dimentsio batetik. Lan-hilabete hauek oso gogorak izan dira, tentsio handiko egoerak bizi izan baititugu, baina familia honek eratzen zuen ekipo bikainak erakutsi duen irauamenari eta kemenari esker, aukera berri bat aurkitu dugu ustiatagia aurrera ateratzeko dira. Horregatik, aukera hau aprobetxatu nahi genuen hemen zaudeten guztiokin partekatzeke, zeren zuek ere funtsezko parte izan baitzarete prozesu honetan eta gure poza eta itxaropena –etenaldi bat egin zuen– zuekin partekatu nahi dugulako.

Andonik segundo batzuetan atsedena hartu zuen airea berreskuratzeko eta begirada samurra familiari egiteko. Hasita zegoen egunean zehar metatutako hainbeste sentsaziorengatik hunkituta sentitzen eta ezin izan zuen eragotzi malkoak begia lausotzea. Berririo airea hartu, irribarre apal alai bat egin eta jarraitu zuen:

- Aste osoa daramat pentsatzen nola eskertu neure familiari denboraldi honetan guztian egin duen ahalegina negozioa aurrera ateratzeko eta haiei jakinarazteko zeinen harro nagoen haietaz baina ezinezkoa izan da hori egiteko modua aurkitzea. Gauza bakarra geratzen zait, denen aurrean, egindako lanarengatik eskerrak ematea, ustiatagia aurrera ateratzeko beren ahalegin nekaezinengatik, eta uste ona izaten irakatsi didatelako, gauzei beti begiratu dakiekeela ikuspegi berri batetik. Baina batez ere eskerrak eman nahi dizkiet beren txera, beren laguntza, inguruko pertsonenganako beti erakusten duten errespetu sakonarengatik, enpresa bat aurrera ateratzeko erarik hoberena hura eratzen duten eta bizirik mantentzen duten pertsoneri arreta eskaintzea dela erakutsi didatelako. Ahalegin horrek guztiak orain bere fruituak ematen dituela frogatzeko, gure elkarlana adierazten duen ezusteko bat prestatu nahi izan dizuet – emozioarengatik ia ezin zuen hitz egin, baina artean bigunagoa zen ahots-tonu batez bukatu zuen - Eskerrik asko bihotzez bostoi.

Andoni bere irribarraz aurpegian behera zerizkion malkoak ezkututzen saiatzen zen. Lotsa herabea menderatu zuenean, begirada jaso zuen eta konturatu zen mahai hartan eseritako pertsonen iskanbilatik irribarretsu begiratzen ziotela bero-bero txalo jotzen zioten bitartean, aita harro hura babesten saiatuz keinu hartaz. Txalo-zaparrada baretuz joan zen heinean, estimulu berri baten erakarri zuen bertaratuen arreta. Mahaitik metro batzuetara, arranparrila kokaturik egon tokitik hurbil, gizon bat tamaina handiko fardela askatzen hasi zen irribarretsu, ordura arte inork erreparatu ez ziona, eta elkarri lotutako zabor-poltsa beltzez estalirik zegoena. Andoniren adiskide zahar bat zen, ingeniaria, automoziorako prototipoak sortzeko tailer baten kudeaketaren arduraduna, eta zeinekin Andoni aldeztu aurretik konpontxo eginik baitzegoen disimulu handiarekin ezusteko hura prestatzeko. Fardel misterioitsu hartako poltsak kentzean, eta bigarren



babes-geruza bezala ezarria zeukan maindire zuria alboratzean, aparatu bitxi bat geratu zen agerian gutxi gorabehera metro eta erdi inguruko garaiera zuena eta bertan honako hau irakur zitekeen: **“Zeure jatorriaz goza ezazu era osasungarri, eroso eta naturalean. Behi-esne hoberena hurbiltzen dizugu zure etxeke atera. Iraunarazle, koloregai, bitartekaririk gabe. Zaindu zeure familia, edan ezazu behi-esne naturala zeure etxeke atean”**. Beherago beste hau irakurtzen zen erliebean: **“Urrutiatarren Esne Ustiatagia”**. Ingeniaria hitzetan urria izan zen, baina irribarre batez esan zituen:

- Hau da zuen aitaren oparia. Prototipo bat besterik ez da baina uste dut zuen aldi berriaren hasiera sinbolizatzen duela.

Harridura eta emoziozko begirada artean, familia aparatuari zur eta lur begira zegokion. Ez zegoen amaiturik eta hobekuntza ugari behar zituen, baina, zalantzarik gabe, beren proiektu berrietarako abiapuntua zen. Handik segundo

batzuetara, mahaira itzuli zuten begirada aitari so egiteko, zain eta urduri begiratzen zien gizon harro eta hunkitu harengana. Malko artean zoriontsu begiratzen zioten. Elkarri ere begiratu zioten. Eta, era ia mistikoan, une hartan sentitu zuten ekipo ona eratzen zutela. Elkarrekin lanean jarraitu nahi zutela sentitu zuten, ez bakarrik hainbeste axola zitzaaien enpresa aurrera ateratzeko aukera emango zuelako bakarrik, baizik eta lan partekatu hura jadanik beren auto-burutzapenaren atala zelako. Andonik, lasai, hasperen egin zuen. Bere eginbeharra betea zuela sentitzen zuen.



Kapituluaren gakoak:

1. Garrantzitsua da pertsona guztiek beren buruak eta besteak errespetatzea, beren mugak eta ahalmenak ezagutuz.
2. Andonik emandako pausoa, eredu tradizional batetik (lider gogor, indartsu eta zurruna) lidergo partekatu batera gakoa da ekipoak aurrera egiteko.
3. Dibertsitatearen kudeaketak balio gakoa du jarrerak, balioak eta soslai desberdineko pertsonen gaitasunak konbinatzeko aukera ematen baitu.
4. Komunikazioa eta ekipoa gizartearen edo erkidegoaren aurrean aitortzea gizarte-topaketen edo beste bitarteko batzuen bidez, baliabide garrantzitsu bat da auto-motibazioa, ekipokoa izatea, marka-balioa eta erdietsitako lorpenak indartzen lagundu dezakeena.
5. Ekipoa kohesionaturik egoteak eta elkarrekiko errespetuzko eta ulerkuntzazko arau informalak sortu izanak elkarrekin lanean jarraitzeko nahia eta ilusioa bultzatzen dituzte, bai eta ekintzara eta hobekuntzara bideratutako geroko ekintza berriak planteatzeko ere.

Gogoetarako galderak

1. Zerk ahalbidetu du talde hau ekipo bihurtzea?
2. Nolako ekarpena egin du pertsona bakoitzak aldaketa honetan?
3. Nolako ondorioak izango zituzkeen, nola ekipoarentzat hala ustiapenerako, Andonik erantzukizunak partekatzen ez ikasi izanak.
4. Zer inplikazio izan ditu ekipoa heterogeneoa izateak ikuspenetan, ekarpenetan eta baliotan? Nola eragin dio dibertsitate horrek gizabanakoaren, taldearen eta antolaeraren garapenari?
5. Zein da lorpenak inguruneari transmititzearen balioa eta ekipoaren jendaurreko aitortza bat egitearena?
6. Nola komunikatzen eta aitortzen dira ekipoen lorpenak zure ingurunean? Ba ote legoke beste era batera egiterik?

Gogoetak

Tomás Elorriaga

Banpro Kontsultoreak

Urrutia familiaren historiak aldaketaren kudeaketa jasotzen du ikuspegi emozionaletik, ukapenetik itxaropeneraino.

Aldaketa-prozesu ooren lehen fasean ikusten dugu nola iristen garen geure burua iraganari emozionalki lotzera, denak gure azpian dautzan sinesteetara moldatu behar duela pentsatuz. Horrek blokeatze emozional bat sortzen du, aurrera egiteko gainditu beharrekoa.

Rolen, gaitasunen dibertsitatea eta sinergiak sortzea funtsezkoa da hasierako fase hori gainditzeko. Ikusten dugu eraldaketaren erdiko ardatza nola den emozionala eta, ardatz emozionalaren inguruan, konbinatzen dira metodologia desberdinak hala nola estrategia, lidergo partekatua, berrikuntzarako ekipoa, balio partekatuak, entzutea, sormen-lanabesak, berrikuntza-prozesu sorta batekin nahastuak eta adierazleen bitartez ebaluatzen direnak.

Nekane Arostegui

Lan Ekintza-Bilbo

Urrutia familiaren egoerak gaurko familia eta enpresa askoren egoera islatzen du. Bizitzen ari garen krisiak forma berrietan, merkatu berrietan, ideia berrietan pentsarazi behar digu. Hitz batean, geure burua berrasmatzeko dugun beharrean. Ez dago inolako zalantzarik, eraldaketa honetan oinarritzko papera pertsonak, guztiaren motor eta erdigune direnek jokatu behar dutela.

Diana Franco

Social Sound

Ekintzaitza, haxe ulertzea bezain sinplea da: lurra ez bada ongi zaintzen, bertan ez dela ezer haziko. Ildo horretatik, espiritu ekintzailea lur emankorraren bila dabilen hazi bat da.

Urrutia familia itxuraz landa mortua zen, tradizioan ainguratua, itxuraz ezer berririk ereiteko aukerarik ematen ez zuena. Hala ere, errealitatea, hainbeste familia eta enpresatan bezala, desberdina da. Errealitatea da ez zegoela prestatua.

Urrutia familian, antolaera gehienetan bezala, ekintzaile izateko gai ziren eta hartarako gaiturik zeuden pertsona ekintzaileekin topo egiten dugu.

Hala ere, pertsona ekintzaile batek aldaketa bat eragin badezake ere, ezin du hura berak bakarrik gauzatu. Aldaketa batek eskatzen duen konplexutasunak espiritu ekintzailea baino zerbait gehiago behar du, eta ildo horretatik, trebetasun sozio-emozionalek paper handia jokatzen dute. Azken batean, aldaketa pertsona inplikatu guztien aldetik onarpena dagoenean gertatzen da eta hartarako, pertsona guztiek sentitu eta ulertu behar dute zerbait komenigarria bezala.

Nire ikuspegitik, pertsona ekintzaile bezala, honako gako hauek aipatuko nituzke berrikuntza eta eraldaketarako, gaitasun sozio-emozionalen garapenetik indartzen direnak:

- Ingurunea aldatu egin daiteke.
- Beharrezkoa da aldaketaren sortzaile-kide izatea.
- Espiritu ekintzailea aldaketaren katalizatzailea da.

Ana Belén Juaristi

Juaristi Engranajeak

Edozein harremanen erdigunetzat pertsona ezartzen badugu, harremanaren berotasuna askoz handiagoa izango da eta mereziko du edozein ahalegin egitea.

Nire iritziz, horixe da obra honek transmititu nahi duena, elkar maite dutenen eta baterako proiektu bat, familia-enpresa bat duen familia baten lana. Munduan aldaketa ari dira gertatzen gizarte- eta enpresa-mailan eta Urrutiatarrek bizirik iraun nahi dute garaiotan.

Noiz hasten da haien negozioaren eraldaketa? Elkarri entzutea, ezagutzak partekatzea eta elkar osatzea lortzen dutenean.

Familia-enpresa batekoa naizen aldetik, uste dut enpresa-eredu honek baduela abantaila bat, kideek odolezko lokarriak partekatzea eta kultura bera bizi izana. Elkar maite dute eta zakarkeriak leuntzen dituztenean, kohesioa hain da handia, non egundoko indarra eta ilusio ematen baitiete egiten dituzten ekintzei.

Sabino Ayestarán

UPV/EHU

Urrutia familiaren esperientziak berresten digu norberaren esperientziaz ezagutzen dugun zerbait: pertsonetikiko harremanen aldaketa emozio berriak aitortzetik hasten da beti. Emozio berriak positiboak badira, alaiago sentiarazten gaituzten zentzuan, hurbiltze bat gertatuko da pertsonen artean eta errazagoa izango da lankidetzarako bide bat aurkitzea. Emozio berriak negatiboak badira, tristeago sentiarazten gaituzten zentzuan, urruntze handiagoa gertatuko da pertsonen artean eta haien arteko lankidetzaz zailagoa izango da. Pertsonen arteko lankidetzaz-

harremanak eraikitzeke edozein ahaleginetan, emozio positiboak iratzartzea errazten duten estrategiak erabiltzen ditugu. Opariak egiten ditugu, zorionak ematen ditugu urtebetetzeetan, gonbidatu egiten ditugu pertsonak otordu batera, kultura-ekitaldi batera, jai batera, etab., lankidetzaz handiagora iritsi nahi dugun pertsonekin emozio positiboak indartuko diren itzaropenarekin.

Horregatik hain zuzen, berrikuntza-ekipo oro, hau da, lankidetzaz-harremanetarako pertsonak prestatu nahi dituen edozein ekipo, emozio positibo partekatuak sortzea errazten duten jarduera batzuekin hasiko da.

Ekipo-lana ez da mugatzen emozio positiboak partekatuzera. Ideia berritzaileak garatu eta soluzio berritzaileak jardunean ezarri behar ditu. Horrek guztiak informazioa, ezagutza, planifikazioa, aurkitutako zailtasunen azterketa, emaitzen ebaluazioa eta laneko metodoen eta ekipoko pertsonen funtzionamenduaren etengabeko hobetzea eskatzen du. Hala ere, ez dago ekipo-lanik emozioak aitortzen, haiek adierazten eta taldean bizi izandako emozioen talde-azterketan aldaketarik gabe.

Aitor Aritzeta

UPV/EHU

Urrutiatarren historiak argi eta garbi islatzen dut talde bat izatetik lan-ekiporako eraldatze-prozesua. Eraldaketa hori izaera arrazoizko eta emozionalekoa da. Arrazoizkoa da pertsonen ideiak eta atazak planifikatu, koordinatu eta antolatzeke oinarritzeko gaitasunak eskuratzen dituztelako. Emozionala da zeren pertsona bere sineste irrazionalen aurrean kokatzen baitu (adibidez, aldaketa-behar oro mehatxua besterik ez da), bai eta bere emozioak, besteenak bezala kudeatzeko dituen mugen aurrean, eta bere identitate profesionala auzitan jartzearen aurrean ere (pertsona batzuentzat balio-identitate bakarra da,

horregatik bere identitate profesionala galtzea galera existenzial bat da).

Gainera era ohargarrian nabarmentzen da haien eraldaketa-prozesua nola egon den ikaskuntza-prozesu batek determinatua, non entzute aktiboa, komunikazio baieztatzailea, erresilientzia, antolaera-identifikazioa eta traszendentzia oinarrizkoak diren, eta non emozio positiboek atak ireki dizkieten proaktibotasunari eta sormenari soluzioen bilaketan. Urrutiatarren sormen emozionala eta baterako erabakiak eraldatu egin dute krisi garrantzitsua bat hobetze-aukera bihurtuz familia-enpresarako.

Leire Gartzía

UPV/EHU

Urrutiatarren familian gertatutako eraldaketak irakurketa garrantzitsu bat du genero-gakoan, eta gainera, gure inguruneko enpresa askori aplika dakieke. Errepara diezaiogun familian gertatutako bilakaerari. Ustiapenaren hasieran, kudeaketa, batez ere, aitonak gidatzen zuen, argi eta garbi “pater familias”en patroi tradizionalari egokitzen zitzaizolarik haren garaiko gizon eta kudeatzaile gehienek ezaugarria izan zenari: izaera gogorreko gizon azen, independentea, bere boterea legitimatzen saiatzen zena eta eskuarki zurrun agertzen zena. Zeukan posizioarengatik, ezin zuen erakutsi ahuleziarik, adierazpen emozionaleko froga txikiena emateari ere uko egin behar zuen, zeren eta haiek, gizonezkoen kasuan batik bat, makaltasun edo ahuleziarekin lotzen baitziren. Andoni, Urrutiatarren aita, bizitzako zirkunstantziengatik eta Edurne emaztearekin eta semeekin zuen harremanarengatik gai izango da maskulinitasun-eredu horretaz harago joateko eta ingurunean izan dituen aldaketetara egokitzeko, lidergo-eredu partekatuago bat garatuz. Lidergo-eredu berri hori, konfiantzan, komunikazioan, adierazpen emozionalean eta ekipu-lanean oinarritua da, hain zuzen ere, familiari aukera

emango dion ataldean dagoen dibertsitateaz eta bertako kide guztien ekarpenez aberasteko.

Hitz batean, beraz, aitaren bilakaerak eredu tradizional “maskulino” bateko gaurko enpresetan beharrezko aldaketa irudikatzen du, hierarkian, boterean eta zapalkuntza emozionalean oinarritutik kudeaketa-eredu “androgino” eta berdintasunezkoago batera.

Marian Albaina

Belbin Spain

Urrutia familiak, jakitun izan gabe, Adimen Emozionala (AE) eta Belbin Ekipo Rolak (BER) osotasun disolbaezin bat bezala erabiltzen ditu, non teoria batek bestea sostengatzen baitu. Familiako senide bakoitzarengan Belbinen rol nagusi bat intuizten da:

Osaba Jon: Kohesionatzailea – Osaba Jonen interesa, ez doa hainbeste negoziara berera, baizik eta familiaren zorionera eta bertan harmonia nagusi izatera. Entzutea eta enpatia sustatzen ditu, ez ditu atsegin eztabaidak eta onezkoak egiten saiatzen da denbora guztian

Ama Edurne: Monitore Ebaluatzailea – Nahiz eta hasieratik intuizten duen aldaketa beharrezkoa dela, Edurne ez da oldartzen eta ez da konprometitzen familian sortutako ezein talderekin. Behatu, gogoeta egiten du aukerez, aztertu egiten ditu eta gero erabaki bat hartzen du. Zuhurtasuna eskatzen die familiako kideei.

Amama Glori: Koordinatzailea / Bultzatzailea – Familiako kide bakoitzak duen hoberena detektatzen eta nabarmentzen du eta behin eta berriz esaten eta transmititzen du zer garrantzi duen haietako bakoitzaren ekarpen desberdina aprobetxatzeak. Bestalde, kemena du eta zuzena eta argia da.

Aldaketa egiteari buruzko ekimena hartzen du, ez baitio hari beldurrik. Nola pertsonen hala negozioaz arduratzen da.

Amets: Burmuina / Baliabide Ikertzailea – Gaitasun handia du ideia original eta berrien ekarpena egiteko, nahiz eta noizbehinka familiarentzat eroak gertatu.

Aitor: Espezialista / Abiarazlea - Aitor negozioari erabat emana dago eta ez du interes handirik kanpoan gertatzen denaz. Bestalde, eta abiarazle bezala, lan-gaitasun handia du eta familiarekiko zintzoa da, baina erresistentzia handikoa aldaketarekiko.

Andoni: Bukatzailea / Monitore Ebaluatzailea – Andonik gizon gogor eta bere buruarekin aski duena bezala definitzen da, eta etengabe gogoratzen du aitak nola egiten zituen gauzak esku irmoz eta arauak eta tradizioa jarraituz. Hala ere, kontakizunean alde batera uzten du bere rol bukatzailea, ez baitu aplikatzen familiaren oraingo zirkunstantzietan, eta monitore ebaluatzailearen rola garatzen du. Ikuspegi lasaiago bat hartzen du, galdera asko egiten dizkio bere buruari eta besteei, egoera berria aztertu eta abagune berrira moldatzen da, lidergo partekatu baten bitartez eta ikuspegi berrien eta pertsonen edozein negozioren kudeaketan duten garrantzia aitortuz.

Rolen konbinazio horrek, entzutea eta enpatia bezalako gaitasun sozio-emozionalen garapenak aberasturik, lagundu egiten die, alde batetik, gizabanakoaren eta taldearen mailan eraginkorrak izaten, eta, bestetik, pertsonen arteko eta barruko harreman asegarriak izaten.

Dionisio Horrillo

Frutas Dioni

Topa Urrutiatarrei...Haien osasunean! Moldatzen asmatu dutenen, eta moldatuko direnen izenean.

Pertsonen izenean!

Aldaketa hemen dago, beti egon da hemen, presentean, pertsonen jarreretan, haiek egingo dute gauzak gertatzea. Nire ikuspegitik, balioa pertsonengan dago, Urrutia familiak frogatu digunez. Izendatzaile komunak izan behar du daukatena birgizatzea irekitako pertsonak. Gainera, aldaketan jariatzen den ekipo baten konpromisoa baldin badugu, hazi berriak sortuko dira, ideia berriak berri zere aldaketa eragingo dutenak. Pertsonen balioaz jabetzea izan da Urrutia familiaren lehen lorpena. Bizirik iraungo duten familiak eta enpresak ez dira izango ez handiak ez adimentsuak, aldaketara moldatzen direnak izango dira.

Aldaketaren izenean!

Kontzientzia hartu beharra dago saihestezina dela dena mugitzea. Ikuspegi desberdinetatik gauzei begirazten badiegu, ikusiko dugu aurrera jarraitzeko aukerak mugagabeak direla. Errealitate da beti moldatzen ari garela, aldea dago oraingo aldaketa, mendebaldeko gizarte modernoan, gero eta lasterragoa dela. Urrutia familiak lortu egin du, eta, gainera, sendotu duen aldaketa bati aurre egitea lortu du. Zerbait desberdina egin dute, bigarren lorpen handia, lanera joatea baino zerbait gehiago egin dute. Bestea ulertu, ekarpena egin, ikasi, gozatu, partekatu eta elkarrekin etorkizun berri bat eraiki. Ideala izango litzateke pertsona elkartuak, aldaketaz kontzientziatuak eta hartaz gozatzen dutenak izatea. Hala ere, arrakasta, besteak beste, erantzun-gaitasunaren malgutasunaren eta lastertasunaren mendean egongo da.

Ilusioaren izenean!

Aldaketa-prozesuetan emozioek paper oso garrantzitsua jokatzen dute. Norbera ongi badago, gehiago eta hobeto ematen du. Eta garrantzitsuena dena, kutsatzeko gai izango da.

Ilusioa da, niretzat, Urrutia familiaren hirugarren lorpen handia. Etorkizunarekiko itxaropenez eta baikortasunez elkar kutsatzea lortu dute. Ilusio berri batetik proiektu bat jaioko da, hura aberastu egingo da ikaskuntza etengabearekin eta esperientzia berriekin, ilusioa bilakaraziz eta etengabe eraberrituz.

Iraumenaren alde!

Hitz batean esateko, egunean-egunean argiago ikusten dut pertsonak garelako familien eta enpresen parte garrantzitsuenak, bizkarrezurra. Berriz topa egiten dut, hala izan dadin! Konfiantza eta konpromisoa bezalako balioak dituzten pertsonen alde. Sinetsi, sortu eta jarraitu egiten du, gauzak gero eta hobeto egiten. Nahi izatea behar da bakarrik, gainerakoa iraumenarekin etorriko da.

Laburbilduz, Urrutiatarrek aldaketa oso garbi dute. Eta besteez? Moldatuko al gara aldaketetara? Prestatuko al gara aldaketa berrietara?

Honenbestez neure azken lerroetara iritsi naiz. Urrutiatarrengandik gehien gustatu zaidana izan da elkar ulertu izana.

Familiek eta enpresek jarraitutasuna izan dezagun moldatzen segi beharko dugu eta helburu berriak bilatzen segi, eta horien artean proposatzen ditut, bizimodu osasungarriago bat planteatzea, eta bizi-kalitatea geure barrutik hobetzea. Helburu berriak eta haiek erdiesteko era berriak, horiek ahalbidetuko dute gu geu hobetzea eta guk geuk eboluzionatzea, gure familiek, gure enpresek eta bizi garen gizarteak.

Abiapuntua eta helburu horiek lortzen nola saiatzen garen izango dira gakoa. Nire ikuspuntutik, formula konbinazio bat da eta hemendik abiatzen da: pertsonen aldeko apustua egin, aldaketan jaria korra izan eta ekipoan lan egin.

Aurrera, beti aurrera! Bidezakegulako!

Rogelio Fernández

Deustuko Unibertsitatea

Urrutia familia antolera sozial bezala lidergo partekatuaren adibide argi bat da. Egiteko bat du, familia-proiektu bat kasu honetan, ziurgabetasuneko eta aldaketako garaietan murgildurik. Tradiziozko euskal familia-hierarkian eragina duten aldaketa horiei aurre egiteko, taldeko kide guztien ekarpena dute, bakoitza bere berezitasunean, bere gaitasunetan. Gainera, Adimen Emozionalaren printzipioak aplikatzen dituzte beren bulkada keta harremanak kudeatzeko, horrela beren ahalmen guztia proiektuaren zerbitzuan jartzeko. Azkenik, beren lorpenak aitortzeko, arrakasta partekatzeko eta beren arrazoiak eta emozioak komunikatzen jakiteko ere gai dira, familia-proiektuaren lidergoa, uneren batean, partekatzeaz denek gozatuz.

Baina Urrutia familiak zerbait gehiago eskaintzen du: beren balioak, beren adimen emozionala, ongi komunerako norabidea beren adimenetako garrantzitsuenaren garapenaren bitartez, zeina baita etikoa. Harekin batera, Adimen Emozionalaren printzipioak aplikatzea bizi-estrategia bezala eta partekatzen duten lidergoa, halaber, partekatua den proiektu bat kudeatzeko, horiek dira, nire iritziz, dagoeneko historia maitagarri eta hunkigarria den honen gako garrantzitsuenak.

Azken ondorio gisara

Zer hiru ikaspen nagusi eskuratu dituzu Urrutia familia-
rekin?

Eta hemendik aurrera? Proposatzen al duzu ekintzaren
bat aldaketarako?

2. Atala.

DIMENTSIO KONTZEPTUALA

Ikaskuntza sozio-emozionalaren ekarpena, garapen pertsonal eta profesionalari, berrikuntza-ekipoen garapenari, eta antolaera eta gizarte-inguruneen eraldaketari.

2. Atala.

DIMENTSIO KONTZEPTUALA

Zer da Adimen Emozionala?

Asko hitz egiten da Adimen Emozionalaz baina, zenbaitetan, ez gara gai izaten konstruktua hori definitzeko. Arazo hori kontzeptzeko egile ospetsu batzuek aurkeztutako definizio batzuk aurkezten dira.

Mayer, Salovey eta Caruso: Emozioak hauteman eta adierazteko gaitasuna, pentsamenduan emozioak asimilatzea, emozioak ulertu eta haiekin arazoitzeko norberarengan eta besteengan.

Daniel Goleman: Geure sentimendu propioak, besteen sentimenduak ezagutzeko gaitasuna, geure burua motibatu eta besteekin eta geure buruarekin ditugun harremanak egoki erabiltzekoa.

Emily Sterrett: Kudeaketa pertsonaleko trebetasunen eta lan-postuan eta bizitzan oro har garaile izateko aukera ematen diguten gizarte-trebetasunen multzoaren aipamena egiten du.

Pablo Fernández-Berrocal: Norberaren eta besteen emozioak hauteman, ulertu eta arautzea.

Guztiak antzekoak dira baina desberdinak. Gauza batean badihurudi egile guztiak bat datozela, hau da, Daniel Goleman-ek **norberaren eta besteen emozioak ezagutu eta arautzeko gaitasun bezala** adierazten duen horretan.

Adimen Emozionala eta gaitasun sozio-emozionalak²

Adimen Emozionalaren barruan aurrerapen garrantzitsuenetako bat hura osatzen duten gaitasun desberdinak identifikaturik eta definiturik egotea da. Adimen Emozionalaren Partzuergoan proposatzen den eta erreferentzia komuntzat hartzen den gaitasun emozionalen eredua, Adimen Emozionaleko Partzuergoan, funtsean hiru iturritan oinarritzen da:

- Lehenena: Daniel Goleman eta haren ekipoak egindako azkeneko azterlanetan.
- Bigarrena: Bartzelonako Unibertsitateko Rafael Bisquerra Katedradunarengan eta hainbeste urtez ikertzen ari den gaitasun emozionalekin zerikusia duten gaitetan, printzipioz hezkuntzarekin zerikusia dutenetan, baina enpresei eta erakundeei ere aplikatu dakiekeenetan.
- Hirugarrena: Sycom Training Systems Ekipoaren esperientzia propioan, izan ere zenbait urte daramatza Adimen Emozionala enpresetan eta erakundeetan aplikatzen.

Gaitasun Sozio-Emozionalen Eredua:

MOSAIKO EMOZIONALA

Pertsonaren barrukoa	Pertsonen artekoa
Norberaren kontzientzia	Gizarte-kontzientzia
Arautze emozionala	Harremanen kudeaketa
Autonomia emozionala	Bizi-trebetasuna eta ongizatea

² *La empresa Emocionalmente Inteligente*. (2007) Cluster Conocimiento. Gonzalez J.A, y Fernandez R.

1. PERTSONAREN BARRUKO ADIMENA: PERTSONEN BIHOTZERAKO BIDAIA

Pertsonaren barruko adimena da adimen emozionalaren lehen bidaia, eta hura gabe ez dago bigarrena egiterik, pertsonen arteko bidaia, besteenganako bidaia.

Oso ohitura gutxi dugu geure baitan aldaketak eragitekoa, baina merezi du, nahiz eta horrekin ez dugun esan nahi erraza denik.

ZER DA NORBERAREN KONTZIENTZIA?

Gaitasun emozionala da, alde batetik, geure buruaz irudi errealista, ez erratua izatea ahalbidetzen diguna eta, bestetik, aldioro sentitzen ditugun emozioez jabeturik egotea, haien ondorioen erantzule izatea ahalbidetzen diguna.

Denetan gaitasun emozional oinarritzkoena da eta, hark huts egiten duenean, beste guztiek ere huts egiten dute. Garrantzi handia eman behar diogu.

Geure buruaz kontziente izateak ez du berekin irudi bakuna, baizik eta gure buruaren irudi errealista izan behar du, eta horrek bestalde besteek gutaz duten irudia inpliketzen du. Auto-irudiak ditugun indarguneak izan behar ditu bere baitan, baina bai eta ahulguneak ere, ahulgune horiek kontuan izanik geure burua garatu eta hobetzeko arlo bezala. Geure erakundeetan ditugun kalitate- eta prozesu-sistemak aski ezak izango dira geure burua hobetzeko arloak bere baitan ez dituzten bitartean, hau da, pertsonen barruko hobetze-arloak. Une bakoitzean sentitzen duguna identifikatzen ikasi behar dugu. Lan-egun batean zehar, gure emozio-aldaketak asko eta esanguratsuak izan ohi dira, gure

emozioak gure pentsamenduak baino lehenago iristen dira beti eta askotan gure pentsamenduak berandu iristen dira, eta horregatik askotan damutu egiten gara.

Hortaz, bere buruaren kontzientzia duen pertsona bat besteei errua botatzen ez dien eta bere emozioen ondorioak bere gain hartzen dituen pertsona bat da. Bere emozioak bere gain hartu eta ez du galtzen denborarik bere burua zuritzen, errudun bihurtzen eta besteei erasotzen

Lehen gaitasuna - **Norberaren kontzientzia**

Gaitasun emozional espezifikoa	Lan-gaitasun elkartuak
• Norbere emozioez kontzientzia-hartzea.	• Kontzientzia emozional objektiboa.
• Norbere emozioekin identifikatzea.	• Norbere buruaren balioespen egokia.
• Hizkuntza emozionala.	• Norbere buruarekiko konfiantza.
• Norbere indarguneak eta ahulguneak identifikatzea.	• Balio-judizioen erabilera egokia.
• Fidagarritasun eta moldagarritasun pertsonala.	• Eragin-zirkuluak.
	• Jokabide proaktiboa.

ZER DA ARAUTZE EMOZIONALA?

Norberaren emozioen adierazpen egokia da, besteeikiko harremana lagundu eta erraztea eta guretzat mesedegarriak izatea lortuz.

Emozioak arautzea atergabeko ikaskuntza bat da bizitza osoan zehar eta egunero gure buruaren jabeago sentitzea ahalbidetzen

digu, egoera emozional aurkakoei adimenez aurre eginez eta hartara arazoak konpontzeko askoz eraginkorragoak izanez eta besteekin komunikatuz.

Bigarren gaitasuna - **Arautze emozionala**

Gaitasun emozional espezifikoak	Lan-gaitasun elkartuak
• Emozioen adierazpen egokia.	• Emozioen auto-kontrola.
• Emozio-prozesuen kontzientzia-hartzea.	• Emozio-egoera zailak maneiatzea.
• Emozioen arautze-gaitasuna. Oldarkortasunaren kontrola.	• Osotasun pertsonala.
• Frustrazioekiko tolerantzia.	• Etengabe aldatzearekiko moldagarritasuna
• Aurre egiteko trebetasunak.	• Berrikuntza.
	• Gardentasuna.

ZER DA AUTONOMIA EMOZIONALA?

Autonomia emozionala hau da: geure buruaren, geure pentsamenduen jabe eta erantzule sentitzea ahalbidetzen digun gaitasun emozionala, bai eta garatzen dugun lanean eta geure bizitzan auto-motibaturik sentitzea ere.

Enpresa emozionalki adimendunak:

- Bere buruaz fidatzen da.
- Jarrera baikorrari eusten dio.
- Bere lanaren erantzule bihurtzen da.
- Bere burua motibatzen du eta ulertzen ez dituen edo auzitan jartzen dituen gauzen aurrean jarrera kritikoa mantentzen du.
- Behar duenean laguntza bilatu eta eskatzen du.

Emozionalki pertsona heldua da, pentsamendua, emozioa eta ekintza integratzearen emaitza bezala heldutasuna definituz. Hitz batean, bere buruarekiko pertsona kontsekuentea da.

Hirugarren gaitasuna - **Autonomia pertsonala**

Gaitasun emozional espezifikoa	Lan-gaitasun elkartuak
• Buru estimua.	• Lorpenerako orientabidea.
• Jarrera baikorra.	• Motibazioa.
• Auto-erantzukizuna.	• Konpromisoa.
• Auto-motibazioa.	• Ekimena.
• Arauen azterketa kritikoa.	• Baikortasuna.
• Laguntza eta baliabideak bilatzea.	• Laguntza-harremanak.
• Jariatzen ikastea.	

2. PERTSONEN ARTEKO ADIMENA: BESTEENGANAKO BIDAIA

S. Covey-k, *Oso efektiboa den jendearen 7 ohiturak*, bere liburuan “aurrena ulertzearen eta gero ulertua izatearen” ohituraz hitz egiten digu. Ohitura horretan pertsonen arteko adimenean garatu behar ditugun trebetasun ia guztien laburpen bat egiten du.

ZER DA GIZARTE KONTZIENTZIA?

Adimen emozionalaren gaitasun honek gure lan-inguruneke pertsonak dituzten sentimenduak, beharrak eta arazoak ohartzen,

ulertzen eta aditzen laguntzen digu. Horrek besteei kontsekuenteki erantzuten, haien lankide izaten, ulertu ditugula ikusarazten, kontuan dauzkagula, errespetatzen ditugula ahalbidetzen digu.

Gaitasun hori garatzera iristeko, komunikazio-estrategia egokiak erabiltzen ikasi behar dugu, hizkuntza berbala ez ezik hizkuntza ez-berbala ere erabiltzen ikasi behar dugu.

Nagusiki garatu behar dugun gaitasunetako bat besteengan sentitzen ari direna, nola dauden emozionalki besteengan hautemateko gaitasuna da. Errazago hautematen ditugu emozioak besteengan geure buruan baino, batez ere aurpegiko keinuen eta gorputz-mugimenduaren bitartez.

Garrantzitsua da identifikatzea nola sentitzen diren emozionalki gure erakundean lanean ari diren pertsonak eta egunean-egunean sentitzen dituzten emozioez konturatzea, ezen oso aldakorrak izan baitaitezke, ez bakarrik egun batetik bestera, baizik eta egun beraren barruan ere bai. Horrek, ikusiko dugunez, asko erraztu diezaguke besteekiko gure harremana eta, alde batetik, haien aldarteak ulertzea ahalbidetzen digu eta, bestetik, gure jokabideak besteengan izan ditzakeen ondorioak identifikatzea. Bere gizarte-kontzientzia garatu duen pertsona sentibera da eta zaindu egiten ditu besteekiko komunikazio-erak; jabeturik dago, batzuetan, gure jokabidea eragoztera eta besteei kalte gitera irits daitekeela.

Emozionalki hauteman dezakegu pertsonak nola iristen diren lan egitera, nola sentitzen diren lanean eta nola amaitzen duten. Horrek egundoko informazioa ematen digu, nola baikorra, hautematen ditugun emozioak osasungarriak badira, eta hala ezkorra, hautematen ditugun emozioak ezkorrak eta aurkakoak badira.

Radar sozialak lan-giroa, pertsonen lanean duten ongizate subjektiboa definitzeko aukera ematen digu, eta hori garrantzitsua da, zeren eta ondorioak ez baitira espero izaten.

Emozio-enpatiaren abantailak honako hauek dira:

- Besteak ezagutu eta ulertzea ahalbidetzen digu.
- Izugarri errazten du komunikazioa.
- Pertsona batenganako interesa adierazteko era oso garrantzitsua da.
- Konfiantza- eta hurbiltasun-giro bat sortzen du.

Bere gizarte-kontzientzia garatu duen pertsonak hiru gauza argi ditu besteekin harremanetan jartzen denean:

- Ulertu egiten du: kontuan hartzen du besteek pentsatzen eta sentitzen dutena.
- Legitimatuta egiten du: ikusarazi egiten die besteei sentitzen diren bezala sentitzeko eskubidea dutela, onartu egiten ditu haien emozioak eta kontuan hartzen ditu.
- Akordiotara iristen da: informazioa eta sentimenduak aurrez aurre jarri eta trukatu egiten ditu, elkarriketa egin eta jarrera tolerantea eta kontsekuentea mantentzen du bere buruarekin eta besteekin.

Laugarren gaitasuna - **Gizarte-kontzientzia**

Emozio-gaitasun espezifikoak	Lan-gaitasun elkartuak
• Besteen emozioak identifikatu eta ulertzea	• Besteak ulertzea.
• Besteenganako errespetua.	• Zerbitzurako orientabidea.
• Komunikazio adierazkor eta emozionala.	• Pertsonenganako orientabidea.
• Entzute aktiboa.	• Gizarte-kontzientzia
• Emozionalki bestelakotutako inoren jokabideak arautzeko gai izatea.	• Dibertsitatea aprobetxatzea.
	• Pertsonen arteko gatazkak emozionalki maneiatzea.

ZER DA HARREMANEN KUDEAKETA?

Gaitasun zehatz eta espezifikoen sorta da, egunean-egunean lan egiten dugunekin pertsona arteko harreman osasungarri, baikor eta osasungarriak sortu, kudeatu eta mantentzea ahalbidetzen diguna.

Bosgarren gaitasuna - Harremanen kudeaketa

Emozio gaitasun espezifikoa	Lan-gaitasun elkartuak
<ul style="list-style-type: none">• Oinarrizko gizarte-trebetasunak jakitea.	<ul style="list-style-type: none">• Eragite-ahalmena garatzea
<ul style="list-style-type: none">• Joko psikologikoei aurre egitea.	<ul style="list-style-type: none">• Pertsonen arteko harreman osasungarriak sortu eta garatzea.
<ul style="list-style-type: none">• Asertibitatea.	<ul style="list-style-type: none">• Lidergoa.
<ul style="list-style-type: none">• Kritika eraikitzailea.	<ul style="list-style-type: none">• Aldaketara egokitzea.
<ul style="list-style-type: none">• Gizartearen aldeko jokabidea eta lankidetzak.	<ul style="list-style-type: none">• Ekipo-trebetasunak.
	<ul style="list-style-type: none">• Berrelikadura eraginkorra erabiltzea.
	<ul style="list-style-type: none">• Besteen garapena
	<ul style="list-style-type: none">• Lokarriak ezartzea.

ZER DIRA “BIZITZA ETA ONGIZATE TREBETASUNAK”?

Gure bizitza kalitatekoa izan dadin eta asetasun-sentimendu bat lor dezagun gozatzeko eta gure bizitzari egiazko zentzu bat aurkitzea ahalbidetuko diguten trebetasun batzuk garatu beharra dugu. Ez badugu lortzen, gatazkak, depresioak eta are gaixotasunak ere agertuko dira. Trebetasun batzuk garatu beharra dugu.



“Bizitzaren gurpilean”, bizitza birarazi dezakegun gurpil batekin alderatzearen metafora adierazi nahi izan dugu. Denak elkarrekiko simetrikoak eta sinkronizatuak diren ardatz batez baino gehiagoz osatutako gurpil bat. Haietakoren bat edo gehiago zaintzen ez ditugunean, gurpila asimetriko bihurtzen da, erraz zulatzen da. Lanaren ardatza bakarrik zaintzen badugu eta geure osasuna ez badugu zaintzen, zer ondorio izan ditzake? Eta zer garrantzi du familiaren, emozioen eta abarren ingurunea zaintzeak? Ardatz horietako bakoitza zainduz eta artatuz harmonia lortzea, gure misioa, ikuspena eta balio pertsonalak zein diren argi izateak asko lagundu diezaguke bizitza intentsitate handiagoz sentitzen, zentzu bat ematen eta bizitzak bere baitan duen balioaz konturatzen eta nik bizitzari, inguruneari eta besteei egiten diedan ekarpenaz.

Seigarren gaitasuna - **Bizitza eta ongizate trebetasunak**

Emozio-gaitasun espezifikoak	Lan-gaitasun elkartuak
<ul style="list-style-type: none">• Arazoak identifikatzea.	<ul style="list-style-type: none">• Gatazken kudeaketa.
<ul style="list-style-type: none">• Gatazkek konpontzea.	<ul style="list-style-type: none">• Helmugen araberako lana.
<ul style="list-style-type: none">• Negoziazioa.	<ul style="list-style-type: none">• Ekintza-planak garatzea.
<ul style="list-style-type: none">• Ohitura osasungarriak garatzea.	<ul style="list-style-type: none">• Etengabeko hobetze pertsonalaren plana.
<ul style="list-style-type: none">• Helburu moldagarriak finkatzea: helmuga pertsonalak.	<ul style="list-style-type: none">• Auto-garapena: ongizate subjektiboa.
<ul style="list-style-type: none">• Garapen osoa pertsona bezala.	

Adimen Emozionalaren balioa eta aplikagarritasuna

Ukaezina da aurrera egin dugula Industria Gizartetik, non teknologia izan baita lehiakortasunaren faktore kritikoa Ezagutzaren Gizartera, non “ezagutza” bihurtu baita lehiakortasunaren faktore gakoa, eta non “pertsona” bihurtzen baita oinarritzko protagonista. Hala eta guztiz ere, aurreratze hori errealia izatea nahi badugu maila desberdinetako beste aurreratze batzuekin batera joan behar du:

- ***Pertsona-mailan.*** Pertsonok ikasi beharra daukagu geure baitatik dugun hoberena ateratzen eta dugun ahalmen kognitibo, fisiko, sortzaile eta emozional guztia aprobetxatu egunea-egunean aurkitzen ditugun erronka pertsonal eta profesionalei aurre egiteko.
- ***Pertsona arteko mailan.*** Beharrezkoa da geure familia-, lanbide- eta gizarte-inguruneke harremanak lantzea, zeren eta bertan baitago gure eraginkortasunaren, berrikuntzaren eta, zergatik ez esan? geure zorionaren parte handi bat.
- ***Antolaera-mailan.*** Antolaeretan beharrezko da apustu egitea pertsonengan oinarritutako eredu eta kudeaketa-dinamiketarantz eboluzionatzea, zeinen bitartez aprobetxatuko baita pertsona guztien ahalmena, lanaz gozatzea ahalbidetu baita, parte-hartzea, ekipo-lana, lidergo partekatua, berrikuntza, ekintzailetza, bezero eta hornitzaileekiko harremana erraztuko baita, eta, hitz batean, lehiakorragoak egingo baititu.
- ***Gizarte-mailan.*** Balio hauetara eboluzionatu behar dugu: kooperazioa, ezagutza, etengabeko ikaskuntza eta irekidura, gizarte berritzaile eta iraunkor bat eraikitzea bideratuz ikuspegi ekonomiko, sozial eta ingurumenekotik.

Aurkitzen garen testuinguru berri honetan, ikaskuntzak eta gaitasun sozio-emozionalen garapenak lagundu egin dezakete aipaturiko maila horietako bakoitzean aurrera egiten, dimentsio emozionala hedatuko duten kontzeptuen eta lanabesen ekarpena eginez eta pertsona osoak garatzen lagunduz, antolaera osoetan eta gizarte osoetan, arrazionala eta emozionalaren arteko orekan oinarriturik.

Ondoren Adimen Emozionalaren konexiora eta balio-ekarpenera hurbilduko gara honako gaiekiko: eraldaketa pertsonala, gizabanako eta talde mailako eraginkortasuna, berdintasuna, sormena, berrikuntza-ekipoak sortzea, lidergo partekatua hedatzea, antolaerak eraldatzea eta enpresak berritzea.

Emozioa eta eraldaketa pertsonala.

Kontzientzia esnatzea.

José Antonio González. Sycom Training Systems

Ezagutzaren gizarteaz ari garenean ezagutza sortu eta kudeatzera erakartzen dugu arreta guztia, ezagutza zientifiko eta objektiboaren fokapen ia bakarrarekin. Ezagutza-gizartearen eredu horren barruan ez da batere klaru eta definitua geratu pertsona iturri sortzaile bezala, ez bakarrik ezagutza zientifikoarena, baizik emozionala eta jokabidezkoarena bezala ere.

Ezagutzaren kudeatzaileek eta dinamizatzaileek, hau da, pertsonok, gure kontzientzia, geure buruaz jabeturik egotea, gure pentsamenduak eta sinesteak, gure emozioak eta aldarteak, gure jokabideak eta jarrerak bestelakotu dituen zailtasun, presa eta epe laburreko helburuz jositako gizarte batek eragindako loaldi luzetik esnatu beharrean gaude.

Aurrera egin nahi badugu eta sarritan nahasturik aurkitzen garen kontraesanak gainditu nahi baditugu, ezagutzaren gizartearen barruan termino berri bat txertatu beharra dugu, nik “kontzientzia esnatzea” izendatzen dudana.

“Kontzientzia esnatzeaz” ulertzen dut barne-eskuargi bat piztea ondorengo gauza hauetaz egiten ari garen kudeaketa positiboaz edo negatiboaz ohartarazteko:

- Gure sinesteak, gehiena kinoren ekarpenak eta ez geuk sortuak, eta pentsamenduak, bai eta haien ondorioak guretzat eta besteentzat.
- Gure emozioak eta sentimenduak. Haietaz arduratzea eta gure bizitzetan eta antolaeretan duten garrantzia eta esanahia balioesteko gai izatea.
- Jokabideak, batzuetan konplexuak, zentzugabeak eta zorigaiztokoak direnak. Ezagutzaren gizarteak beren kontzientzia esnatuko duten, eta pentsamenduen, emozioen eta jokabideen kontzientzia desberdintzeko gai izango diren pertsonak garatzetik hasi behar du.

Pentsamenduak, emozioak eta jokabideak suntsikorrek dira, igarokorrak eta haien fokapena aldatu egin daiteke, guk geuk, horrela geure barne-eskuargia erabiltzeko gai gara, edo beste batzuek manipula gaitzakete beren mesederako. Gure burmuina manipulatzeko saiatzeko diren kanpo-indarrak hain dira ahaltuak, non era proaktiboan jokatzeko ez badugu, ezagutzaren gizarte honetako ehuneko oso altu batek etengabeko lozorroan emango du bere bizitza guztia, pentsamendu automatikoak, emozio negatiboak eta jokabide-ohitura zentzugabe eta inkoherenteak bakarrik sortzen.

Ez da batere erraza inkongruentziaren lozorrotik irtetea. Hartatik irteten lagundu diezaguketen arau batzuk emango ditugu.

1. Araua: “Hemen eta orain osoki presente egoten ikasi”

Ez egon bakarrik “gorputza bertan dela”, nonahi zaudela ere zentzumen guztiekin egin hori, zeure gorputzarekin, zeure emozioekin, zeure sinesteekin. Erabat inplikatu zaitez pentsatzen, esaten eta egiten ari zare horretan uneoro.

2 Araua: “Beha ezazu zeure burua”

Bistara ezazu zeure burua beste norbait bazina bezala. Piztu zeure baitako eskuargia (profesional askok hori egingo balute, agian utzi egingo liokete askotan egoera irrigarrietan erortzeari).

3 Araua: “Egizu 5-10 minutuko geldialdi bat zeure eguneroko bidean eta patxadaz arnasa hartu isiltasuna entzunez”.

Geratu lasaitu, gogoeta egin, zeure mugez ohartzeko, munduak inolako arazorik gabe jarrai dezake zu gabe.

Hori guztia egin ondoren, orduan egin dezakegu gogoeta ea geure antolaeretan garatzen ditugun kudeaketa-ereduak eta jarduerak balazta diren edo mesede egiten dien gure helburu pertsonal eta antolaerakoei, bai eta nahi dugun etorkizuneko norabidea markatuko duten funtsezko aspektuei gure gizarterako.

Gizabanako- eta talde-mailako eraginkortasuna.
Adimen Emozionalaren eta Belbinen Rolen
Metodologiaren konbinazioa.
Marian Albaina. Belbin Spain

Metodologia eta lanabes bat baino gehiago daude auto-
ezagutza eta elkarren ezagutza errazteko. Haietako bat, testatua
eta ibilbide luzekoa Belbinen Rolen Metodologia da.

Meredith Belbin eta haren ekipoak urteetan aztertu zuten
Ingalaterrako Henley Management Collegen kudeaketa-
jokoetan lehiatzen ziren ekipo irabazle eta galtzaile sail bat.
Ikerkuntza hartan 9 jokabide-patroi aurkitu zituzten, ekipo-rol
deitu zituztenak Ekipo-rola “sozialki portatzeko, ekarpenak
egiteko eta harremanetan sartzeko dugun gure joera partikularra
da”. Ekipo-rol bakoitzak ditu bere indargune eta ahulgune
baimendu partikularrak, eta haietako bakoitzak era
garrantzitsuan laguntzen dio ekipoaren jarduerari.

Belbin ekipo-rolek hobetu egiten dute ezagutza pertsonala,
bai eta ekipo bateko pertsonen arteko harremanak ere. Rolak ez
dira egonkorrak baizik eta garatu eta heldu egiten dira, eta
horregatik, aldatu egin daitezke esperientzia eta
prestakuntzarekin. Ekipo-rol desberdinak ere atera ditzakegu
egoera jakin bateko behar bereziei erantzun bezala ere.

Belbinen 9 rolak, beren “kontribuzio nagusiekin” eta beren
“ahulezia baimenduekin”, hauek dira:

Koordinatzailea. Heldua, bere buruarekiko seguru. Argitu
egiten ditu erdietsi beharreko helmugak. Erabakiak hartzea
sustatzen du. Onartzen du beste batek ordezkatzeko. Manipulatzaile
bezala hauteman daiteke. Lan pertsonalaz deskargatu egiten da-

Kohesionatzailea. Kooperatzailea, barea, hautemateko
gaitasuna du eta diplomatikoa. Entzun eta enfrentamenduak
saihesten ditu. Ezbaiti egoera erabakigarrietan.

Monitore Ebaluatzailea. Serioa, zolia eta estratega. Aukera guztiak hautematen ditu. Zehaztasunez epaitzen du. Ez du ekimenik eta trebetasunik besteei inspirazioa emateko.

Abiarazlea. Diziplinatua, zintzoa, kontserbatzailea eta eraginkorra. Ideiak ekintza bihurtzen ditu. Zurruna neurri bateraino. Geldoa aukera berriei erantzuten.

Bukatzailea. Arretatsua, arduratsua, estua. Erroreak eta egin ezak bilatzen ditu. Finkatutako epean burutzen ditu atzak. Gehiegi kezkatzeko joera du. Uzkurra beste batek ordezkatzearrekiko.

Bultzatzailea. Erronka-jotzailea, dinamikoa, ongi lan egiten du presiopean. Ekimena eta ausardia ditu eragozpenak gainditzeko. Probokatzeraz emana. Jendearen sentimenduak mindu ditzake.

Baliabide-ikertzailea. Kanporakoia, suharra, komunikatiboa. Aukera berriak bilatzen ditu. Kontaktuak garatzen ditu. Baikorregia. Interesa galtzen du hasierako suharra desagertu denean.

Burmuina. Soluzioak sortzen ditu. Ideia berriak, proposamen berriak sortzen ditu, eta problema zailak ebatzen ditu. Gorabeheri ez die jaramonik egiten. Bere pentsamenduetan bilduegia eraginkortasunez komunikatzeko.

Espezialista. Gauza bakarra interesatzen zaio aldiro. Tasun eta ezagutza espezifikoen ekarpena egiten du. Ongi ezagutzen duen gaia denean bakarrik egiten du ekarpena. Teknizismoetan luzatzen da.

Belbin metodologiak³ tresna-balioa du emozionalki

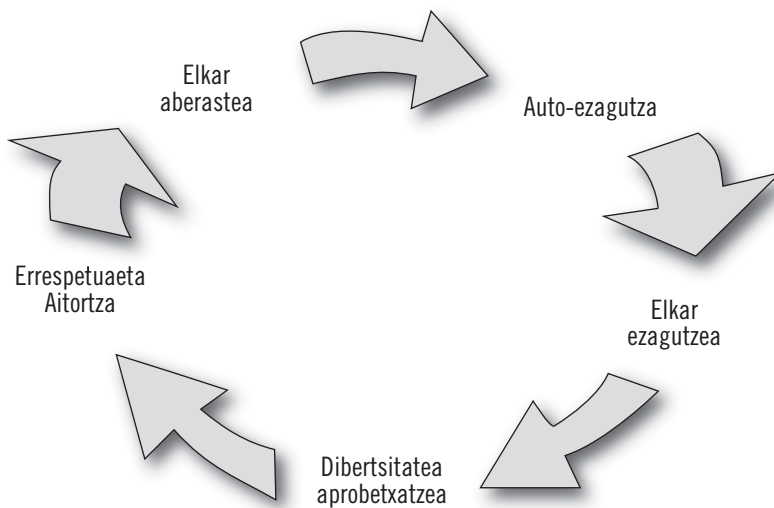
³ Belbin Ekipo Rolen Metodologia: <http://www.belbin.com>

adimentsuago hazte-prozesuan. Bestalde, Adimen Emozionalak Belbin metodologia ahalik era modurik abantailatsuenen aplikatzeko gaitasuna du bere baitan. Edozein kasutan, Adimen Emozionala- Belbin Rolak konbinazio horrek lagundu egingo digu, alde batetik, gizabanakoaren eta taldearen mailan eraginkorragoak izaten, eta bestetik, pertsonen arteko eta pertsonen barruko harreman gogobetegarriagoak izaten.

“Mosaiko Emozional”ean ikusi dugun lehen gaitasun emozionala nor bere buruaren kontzientzia izatean datza, haren gaitasun espezifikoa bat delarik norberaren indargune eta ahulgune propioak identifikatzea. Belbin metodologiak haiek identifikatzen laguntzen digu baina, helburu horretarako ezin dugu geure auto-pertzepzioa bakarrik erabili, baizik eta geure laneko kideena ere bai, zeinek iradokiko baitigute zein diren gure kontribuzio preziatuenak eta eraginkortasun handienaz aplikatzen ditugunak. Hala ere, ebaluatzaile haien pertzepzioa era positibo eta eraikitzaileak onartu ahal izateko, garrantzizkoa da, besteak beste, bosgarren gaitasun emozionala garatu izana: harremanen kudeaketa”, eta zehazki, “kritika eraikitzailea” gaitasun espezifikoa edo berrelikaduraren erabilera eraginkorra, hau da, susmo txarrik gabe onartzea besteek gure kontribuzioez duten pertzepzioa., benetako oparitzat hartuz, eta horrek zalantzarik gabe erraztu egingo digu garapen pertsonala.

Belbin metodologiaren beste ekarpenetako bat elkarren ezagutzan sakontzea da, eta aspektu hori beste gaitasun emozional batean kokaturik geratuko litzateke: “kontzientzia soziala”. Kontzeptu horrekin lotutako lan-gaitasunetako bat “dibertsitatea aprobetxatzea” da, non beste behin AE eta BER bateratzen baitira. Azken horiek argi eta garbi esaten digute ekipo heterogeneoak askoz arrakastatsuagoak direla homogeneoak baino, eta kontsekuenteki kontribuzio desberdinak detektatzen, errespetatzen eta balioesten ikasi beharra dugu. Baina batez ere, aitortu beharra daukagu dibertsitateak elkar aberasten gaituztela eta, hortaz, askoz eraginkorragoak izan gaitzke ekipo bezala lanean banaka ibiltzean baino.

“Mosaiko Emozional”eko seigarren gaitasun emozionala, “bizitza- eta ongizate-trebetasunak”, pertsona bezala garatzearen eta ingurunera moldatzearen garrantzia gogorarazten digu. BERak gure lagunengan dauden rolak eta lanean ari garen ekipoko beharrak kontuan hartuta garatzen eta moldatzen ditugun jokabide-joerak dira. Beste behin, Adimen Emozionala eta Belbin metodologia eskutik doaz eta gure jokabidea moldatzen irakasten digute egoera desberdinetara egokitzeko eta hala, pertsonalki eta profesionalki aurrera egiteko, geure identitatea izpirik ere galdu gabe.



Emozioak eta berdintasuna. Androginia emozionala
Leire Gartzia. UPV/EHU

Antolaera-eredu berrien ezaugarri garrantzitsuenetako bat emozionalki adimentsuak eta ekipoen lan egiteko gai diren pertsonak izatea da. Helburu hori lortzeko, enpresek beren emozioak zaintzen dakiten, era positiboan haiek arautzen eta

argiro ulertzen dakiten pertsonak behar dituzte beren errendimendua optimizatzeko eta lehiakortasun-abantaila gehiago lortzeko era bezala. Gaitasun horiek, hala ere, zuzeneko zerikusia dute genero-rolekin eta gure gizartean presente dauden maskulinitasun eta femininitasuneko arau sozialekin. Hartara, genero-rol eta estereotipoak direla-eta, gizonak eta emakumeak erantzun eta gaitasun emozional desberdinak erakusten dituzte.

Femeninoan sozializatzeko pertsonen arteko ezaugarri emozionalak garatzea inplikatu du, emozioei erreparatzea eta emozioen zainketa eta adierazpenarekiko prestasun handiago bat. Ondorioz, emakumeak Adimen Emozionaleko gaitasun handiagoak garatzeko joera dute, batez ere, emozioak hauteman eta ulertzeari eta besteen emozioak arautzeari dagokionez. Maskulinoan sozializatzeko, aitzitik, arbuizak dakar dimentsio emozionalak eta pertsonen arteko orientabidekoak diren, baina “femeninotzat” hartzen diren Adimen Emozionaleko gaitasun kopuru handi batekin zerikusia dutenak. Horregatik, gizonak mugatua ikusteko joera beste pertsonengana bideratzea inplikatu duten eta emozioak adieraztearekin eta inoren emozioak ulertzearekin lotutako gaitasunen garapena. Hitz batean, gizonak eta emakumeak gaitasun emozional desberdinak garatzen dituzte, eta haien garapen emozionala kasu askotan mugaturik ikusten da sexu bakoitzarentzat “egoki” bezala finkatzen dena.

Genero-ikuspegi bat txertatzea garapen emozionalaren azterketan eta sustapenean lagundu lezake adimen emozionaleko maila handiagoak errazten enpresen barruan. Ikuspegi horrek sexu-estereotipoetatik harago joateko pertsonen gaitasuna sustatzea inplikatu du emozio-gaietan eta nola ezaugarri estereotipikoki maskulinoak hala ezaugarri estereotipikoki femeninoak garatzeko. Gaitasun horri “Androginia Emozionala” deitzen zaio, eta Adimen Emozionalarekin lotutako gaitasun guztien onarpen handiago bat ahalbidetzen du. Androginia Emozionala bultzatzen

abiatuta enpresetan, erraztu egin daiteke berdintasuneko eta emozionalki adimentsuak diren kudeaketa-eredu berrietaranzko beharrezko aldaketa. Ikuspegi horrek lagundu egin dezake berdintasun-helburuak txertatzen antolaeraren funtzionamenduan, zeinek beharrezkoa baitute dimentsio sozio-emozionalak eta afektiboak txertatzea pertsona guztien aldetik, sexua gorabehera.

Sormen Emozionala

Aitor Aritzeta. UPV/EHU

Talde bat lan-ekipo izaterako eraldaketa-prozesua izaera arrazional eta emozionalekoa da. Arrazionala da ideien eta atazen plangintza, koordinazio eta antolaerako oinarritzko gaitasunak eskuratzea behar duelako. Emozionala da pertsona bere sineste irrazional propioena urrean jartzen duelako (adibidez, aldaketa behar oro mehatxua besterik ez da), ber emozio propioak kudeatzeko mugen aurrean (beldurra, estutasuna, tristura, bekaizkeria, haserrea, harrokeria, itxaropena...) bai eta besteenak ere, eta bere identitate profesionala auzitan jartzearen aurrean ere (pertsona batzuentzat balio aduen identitate bakarra da, eta horregatik identitate profesionala galtzea galera existentzial bat da).

Ekipoa sortzea ikaskuntza-prozesuak determinatzen du, non entzute aktiboa, komunikazio asertiboa, erresilientzia (helburu bat lortzeko iraumena), antolaera-identifikazioa eta transzendentzia (gizabanakoaren interesak asetzetik harago joatea talde-interesei garrantzia emanez) oinarritzkoak diren. Arestian egindako azterlanek frogatzen dutenez, emozio positiboek (itxaropena, ilusioa, konfiantza...) proaktibotasunerako, soluzioak bilatzeko sormenerako atak

irekitzen dituzte eta saihestu egiten du kemena bideratzea errudunak bilatzera bilaketa hori alferrekoa denean.

Ekipo bateko kideek duten gaitasuna zelatatzen dituen arazo baterako proposamen sortzaileak burutzeko, ez dago soilik ekipoko kide bakoitzak duen aldez aurreko esperientzian, baizik eta haren bizitzako esperientzian, haren nortasunean eta egoera desberdinek sortzen dituzten emozioak sentitu eta interpretatzeko eran ere bai.

Sormen emozionala emozio original, egoki eta egiazkoen konbinazioak esperimentatzeko eta adierazteko trebetasun bezala definitzen da eta hartara arauz espero diren ideiez eta pentsamenduez bestelakoak sortzeko trebetasuna bezala. Hau da, sormen emozionala eskatzen du zer mailatan gizabanakoaren erantzuna urruntzen den arauzko (espero den) erantzunetik. Eskuarki mehatxuzkoa den egoera batek beldurrezko emozioak iratzar ditzake eta blokeatzea eragin, Emozionalki sortzaileak diren pertsonen soluzio berritzaileak sortzen dituzte arazoentzat, zeren eta emozio arrunten aldaketak sortzen baitituzte eta emozio berri espezifikoak sortzen baitituzte, esperimentatutako emozioak egokiak (doituak) izaten dira egoerarako edo mesedegarriak gizabanakoarentzat edo taldearentzat eta balioen eta esperientzia banakoaren adierazpen zintzoa burutzen dute. Gainera, pertsona horiek onartu eta ulertu egiten dituzte beren emozioak eta emozio berriak esploratzeko prestasuna dute, hau da, esperientziara irekita daude.

Pertsona batzuen sormen emozionalari esker, eta ekipoko kide guztien erabakitasunarengatik krisi garrantzitsu bat dena arrakastatsua izango den hobetzeko aukera bihur dezakete.

Berrikuntza ekipoen kudeaketa sozio-emozionala⁴
Sabino Ayestarán. UPV/EHU

Zer ulertzen dugu berrikuntza ekipoez?

1. Berrikuntza-ekipoak hauek dira: beren barne-funtzionamenduan, West-en “gogoeta jarraituaren” printzipioa (2004, 1-4. or.) aplikatzen duten ekipoak. Gogoeta horrek honako elementuok hartzen ditu bere baitan:

- Atazaren helburuen berrikuste etengabea.
- Ekipoaren funtzionamenduaren berrikuste etengabea.
- Ingurunearen behaketa eta azterketa adimentsua.
- Sormena, malgutasuna eta aldaketarako prestasuna.
- Tolerantzia anbiguotasunarekiko eta ekipoaren barne desberdintasunak.
- Aldaketak berekin dakarren ziurgabetasuna onartzeko prestasuna

2. Ekipo horiek, planteatu den arazo edo erronka baten aurrean, nola barnekoa hala kanpoko, sormenaren eta berrikuntzaren teknika aplikatzen dute. (West, 2004. 137-154. or.):

- Esploratu arazoa ongi planteatzeko.
- Aukerako soluzioen sail zabala sortu.
- Hautetsi hiruzpalau soluzio hoberenak, zeinetatik gutxienez soluzio batek berritzailea izan behar baitu, hautespen haztatuaren teknika erabiliz.
- Diseinatu eta abiarazi soluzio berritzailea.

Berrikuntza-ekipoek funtzionatzen dutenean, gainera, ekipo ireki bezala, antolaera-ingurune zehaztu batean, antolaera-ingurunekeo lidergo estiloan eta parte-hartzearen kulturaren aldaketak sustatzen dituzte.

⁴ *Berrikuntza-ekipoak Gizarte eta Ekonomia Eraldaketako Motorrak antolaeretan.* (2010) Innobasque. Ayestarán, S. eta Gómez. O.

Ekipo hauetan emozioek rol berezia hartzen dute. Horregatik, kudeaketa sozio-emozionalak paper nagusia hartzen du, zeren eta komunikazioa, elkarren ezagutza, gatazkak konpontzea eta ekipoko kideen arteko sinergia errazten baitute.

Emozioak eta lidergo partekatua

Rogelio Fernández Ortea. Deustuko Unibertsitatea

Inoiz ez da izan lidergoa aro-aldaketako une hauetan bezain beharrezko. Dagoeneko ez da aski mugitzen ari garen sistema kaotikoekin bat datorren lidergo handi bat, ez eta pertsonak eta testuinguruak eraldatzeko gai den lidergo bat, baizik eta pertsona guztien, langile guztien, familia bateko senide guztien ekarpena da beharrezko: lidergo partekatua behar da.

Lidergo hori prozesu bezala, pertsonengan ardaztua dago. Pertsonak, lidergo-subjektu bezala, arrazoi eta emozio bilduma dira eta biak kontsiderazio beraz tratatu behar dira. Adimen Emozionalaren garapena oinarritzko gaitasun bezala aurkezten da prozesu horretan, zeren eta bizitzan pertsona guztiok paper bikoitza jokatzen baitugu: liderrak eta lideratuak, geure bizitzak zoriontsu ebazteko pertsonaren barruko eta pertsonen arteko adimen handi baten beharra dutenak

Partekatua zeren eta beharrezkoa baita pertsonen lidergo-gaitasun guztiaren indarra. Partekatua beharrezkoa delako lidergoa antolaeraren atal bakoitzean egotea; boterea gaitasunekin harremanetan jarriko duena eta ez hierarkiarekin bakarrik; antolaera-substratu bakoitzetik azalerazten dena; sortzailea izango dena eta guztien laguntzarekin garatuko dena; bere emaitzen bidez sendotuko dena eta eginbeharra bete ondoren bukatuko dena, zeren eta proiektuak, hark ere zerbait partekatua izan behar du, amaiera gabea baita.

Kudeaketa emozionala eta enpresa-eraldaketa
Nekane Arostegui Meseguer. Lan Ekintza-Bilbo

Bizi izaten ari garen krisiak forma berrietan, merkatu berrietan, ideia berrietan pentsarazi behar digu. Hitz batean, geure burua berrasmatzeko dugun beharrean. Ildo horretatik doan nire gogoeta, ez da joango zer egin behar dugun galderaren aldetik (ideia berriak, merkatu berriak, era berriak, produktu berriak... berrikuntzaz hitz egiten dugu, eraldaketa horretan oinarritzko aspektuak direnak) baizik eta nork egin behar duen eta nola.

Esan nahi dute egin behar den eraldaketa pertsonarengandik, pertsonarekin eta pertsonarentzat izan behar duela.

Lanean aritu izan garen kudeaketa-ereduak zaharkiturik daudela ematen du eta ez diotela erantzuten gaurko eskaerari. Enpresetako lidergo-ereduak ere ez dirudi egokia denik. Enpresak pertsonak eratzten dituzte, eta enpresak funtsean “famiak” dira, pertsona desberdinez osatuak, ideia desberdinekin, emozio eta sentimendu desberdinekin, behar desberdinekin, itxaropen desberdinekin...

Krisiaren beste ikusmolde bat sarrarazi nahiko nuke ekonomikoaz bestelako paradigma batetik, paradigma pertsonaletik. Bizitzen ari garen krisi handiena ausartuko nintzateke esatera ez dela ekonomikoa, baizik eta enpresa horiek osatzen dituztenen krisi pertsonala. Pentsamenduak eta emozioak aitortuz eta haietan arakatzera sartuz jakingo dugu jardueren eta jokabideen zergatikoa (pentsamendua, emozioa, ekintza). Galdetzen dut: Ezagutzen al ditugu egiazki geure enpresa osatzen duten pertsonak? Ba al dakigu haien berri? Hitz egiten al dugu enpresan egin dezaketenaz eta nahi dutenaz? Egiazki kezkatzen dituenaz? Axola zaienaz? Galdetzen al diegu? Aitortzen al diegu egiten duten lana?...

Nire ustez, enpresaren eraldaketak haiek osatzen dituzten pertsonen eraldaketaren eskutik etorri behar du. Hartarako,

garrantzitsua da, bereziki, antolaerak gidatzen eta kudeatzen dituztenek hartaz kontzientzia hartzea eta beldurrik ez izatea. Beldurra aldaketak egiteari, beldurra boterea galtzeari, beldurra lidergo partekatuan oinarritutako antolaera-eredu bat ezartzeari, non pertsona guztiek ekarpenak egin ditzaketen, hasi kudeatzailearengandik eta idazkariarengaino.

Zenbat aldiz enpresa batean ematen duen enpresa bat baino gehiago daudela, bakoitz abere sailean eta albokoarenari begiratu gabe, mehatxu bat balitz bezala edo, definizioz edo inposizioz, gure betebeharrak kanpokoak balitz bezala. Talentu ezkutatu asko dago enpresetan, utz diezaiozun jariatzen.

Oro har, enpresaren eraldaketaz hitz egiten jarraitzen dugu, eraldaketa teknikoak, produktuarena, merkatuarena areago aipatuz, baina nire ustez, pertsonen ez diegu ematen behar den garrantzirik. Ahazten ari gara haiek direla eraldaketaren motorra eta erdigunea.

Nola ekin pertsonaren eta, aldi berean, enpresaren eraldaketa horri? Bihotzetik, bestearen aitortzatik, guztien eta bertako kideetako bakoitzaren errespetutik eta begirunetik. Hitz batean, entzute aktibotik. Enpresa bat afektiboa bada errazagoa da enpresa afektiboa izan ahal izatea. Pertsonen hitz egiten uzten badiegu, lidergo partekatua egikaritzen badugu, lan-ekipo efektiboak itxuratzen iritsiko gara, non bakoitzak bere ekarpena egiten duen eta dena partekatzen den. Ildo horretatik, antolaeretakoa aldaketa goitik etor daiteke, baina bai eta behetik ere, zeren eta aldaketa pertsonala baita. Hurbiltasunak, entzute aktiboak, bestea pertsona bezala aitortzeak, lidergo partekatuak ilusioa eta motibazioa errazten dute, eta biak motorrak dira enpresa bat aurrera ateratzeko eta edozein eraldaketa burutzeko.

Aldaketa beti da egingarria, aski da nahi izatea, eta, ez dago zalantzarik, honetan guztian oinarritzko papera jokatzeko dute gidatzen eta kudeatzen dutenek.

Alde batera utzi gabe alderdi ekonomikoak, ideia berriak, berrikuntza gure lan egiteko eta gure enpresak eraldatzeko eraren osagai iraunkor bezala, eraldaketa handiena PERTSONEN eskutik etorri behar du, haiek baitira enpresen eragileak. Honekin gaitasun sozio-emozionalen alorretan egin beharreko lan handia esan nahi dut. Edozein trebetasunen atzean, gidaritzakoa izen edo ez, gaitasun sozio-emozional bat datza. Azken horren gainean lan egin behar da, bestela jarraituko dugu munduan krisiari errua egotzen, hainbeste ikaritzen duen hitz horri, baina, benetan, termino ekonomikoetan bakarrik definitzen dakigun horri. Errepara diezaiegun beste herrialde batzuei, beste kultura batzuei, zeinetan krisiak beste konnotazio bat baitu, beste irakurketa bat: arriskua, aukera. Bakoitzak erabaki dezala.

Adimen emozionala eta berrikuntza

Tomás Elorriaga. Banpro Kontsultoreak

Betikoa egiteak, beti bezala, ingurune aldakor eta oso laster batean merkatuetan eta elkarte irekietan, jokoan jartzen du antolaeren biziraumena.

Testuinguru berri honetan, emozioek, ezezagun handi horiek, paper nagusia hartzen dute berrikuntzarako oinarritzko aspektuetan: ezagutza, erabaki-hartzea eta aldaketaren kudeaketa.

Berrikuntza intentsiboa da bai ezagutzan eta bai emozioetan ere, ezarritakoaren aldatzea sortzen du antolera-, ohitura-, teknologia-, merkatu-...mailan eta kudeatzen ikasi behar dugun koktel emozional bat sortzen du.

Emozioen kudeaketa funtsezkoa da ingurune aldakor bati erantzun, lideratu, ekipoak sortu, blokeatzeak saihesterakoan. Emozioak askoz presentego daude gure bizitza profesionalean

irudika dezakeguna baino: emozioak erabiltzen ditugu erantzun egokiak abiarazteko, emozioekin erabakitzen dugu, konpromisoa emozionala da eta sormenak eta berrikuntzak berek emozio jakin batzuk behar dituzte fenomeno konplexu horretako fase desberdinetan.

Berrikuntzak aldaketaren kudeaketa bat eskatzen du ikuspegi emozionaletik, ukapenetik itxaropeneraino doana. Lehen fase batetik abiatzen da, zeinean emozionalki lotzen baitugu geure burua iraganarekin pentsatuz denak gure azpiko sinesteetara egokitu behar duela baina zeinen blokeatze emozionala gainditu behar baitugu aurrera egiteko.

Hortik abiatuta, eraldaketaren ardatz nagusia emozionala da, eta ardatz emozionalaren inguruan metodologia desberdinak konbinatzen dira estrategiatik, lidergoa, berrikuntzarako ekipoa, balio partekatuak, entzutea, sormen-lanabesak, adierazleen bitartez ebaluatzen diren berrikuntza-prozesu sail batekin nahasturik.

Nire ikuspegitik eta esperientziatik, oinarrizko hiru gako daude berrikuntzaren ikuspegitik antolaeretan:

1. Berrikuntza teknologiez harago kontsideratzea, zeinen eredia ikerkuntzako inbertsio handietan oinarritua azalekoa eta osatugabea baita eta, halaber, ekin behar baitiogu, era orekatuagoan, berrikuntzaren dimentsio sakonagoari, ekipoen eta pertsonalaren antolaera-mailan oinarrituari berrikuntzaren eta aldaketaren oinarrizko ardatz bezala. Balioa ezagutzatik baldin badator eta haren jabeak bagara, antolaeretako askatasuna gakoa da berrikuntza-dinamikak sortzeko ikerkuntza-hitzarmenak baino areago.

2. Gaitasun sozio-emozionalen garrantzia berrikuntzaren kudeaketan eta eraldaketa-prozesu orotan. Liderren papera baldintzak sortzea da berrikuntza sor dadin eta, hartarako, gaitasun emozionala behar dituzte. Gidarien eta ekipoen soslaiak

aztertu ditugu eta aurkitu dugu berrikuntza positiboki koerlazionatzen dela gaitasun sozio-emozionalekin.

3. Berrikuntza-ekipoek helburuen, planen, ezagutzaren eta, bereziki, emozioen kudeaketa bikaina egin behar dute. Premia handia dago gaitasun emozionalen garapean sakontzeko gizabanakoaren eta gizartearen mailan gure antolaerak eraginkorrak eta beren zoriaren jabe izan daitezen.

Adimen Emozionala EAEn.

Adimen Emozionalaren Partzuergoa: Berrikuntza pertsonengan eta lankidetzan

Adimen Emozionalaren Partzuergoa, AEP, 2005ean jaio zen Enpresa Kudeaketako Ezagutza Klusterraren eta Gipuzkoako Foru Aldundiaren eskutik. Harrezkero, sarea eboluzionatuz eta hedatuz joan da, eta gaur egun 65 antolaera eta 100 pertsona baino gehiagok osaturik dago. Sare horretatik aktiboki lan egiten da pertsonengan berrikuntza eta lankidetzan ikertzeko, esperimentatzeko eta bultzatzeko, elementu gakoak baitira garapen pertsonal eta profesionalerako, ekipoen errendimendu hobetzerako, antolaketan eta gizarte-inguruetan elementu gakoak diren berrikuntza eta eraldaketa errazteko, zeinetan pertsonok nahasturik baikara.

AEPak sendotu egin du 2011n bere ikuspena eta berrikuntza eta eraldaketa pertsonagandik eta lankidetzatik bizitzeko bere era 4 dimentsio elarri loturen dinamika baten bitartez:

- *Desberdin pentsatu*, gogoan irekitzen jardunez, ikuspegi desberdinetatik egoerak fokatzeko saiatuz eta, batez ere, hartarako bere buruari baimena emanez.
- *Desberdin sentitu*, emozioa egoki kudeatuz eta plano positiboan kokatzeko ikasiz, edozein egoera aukera izateraino eraldatuz.
- *Desberdin egin (kooperatibitatea)*, ekipoen lan eginez eta lankidetzan arituz ahalik eta ahalmen gehien ateraz pertsona eta antolaera bakoitzaren dibertsitate eta singularitasunetik, ekipoen osagarritasuna sortuz.
- *Desberdin komunikatu (komunikatibitatea)*, norik bere buruari eta besteekin entzuten ikasiz, pentsamenduak, emozioak eta

egiten dena egoki adieraziz. Ekintzara eta aurrerapenera bideratutako komunikazioa, gertaera berriak sustatzera.

AEPtik apustu egiten da “egiteko moduaren” berrikuntzaren alde, berrikuntza eta eraldaketa gertaera bakartu ez diren ikuspegitik, baizik prozesu bat eta, konbentziturik horiek direla zimenduak produktu, zerbitzu, merkatu, teknologietan eta pertsonengan, antolaeretan eta gizartean eraldaketan berrikuntzarako.

AEParen jarduera-ardatzak

AEPan garatzen den jarduera hiru jarduera-ardatz elkarrekiko osagarri eta sinergikoak direnen inguruan artikulatuz joan da.

1. EmoLaborategia. AEParen bizkarrezurra hileroko tailerretan gauzatzen da eta urtero hari gidari bat jarraitzen dute. Tailer horiek ezagutza-trukerako eta pertsonen elkarreraginerako gune bat eta laborategi bat dira, non aurkezten eta partekatzen diren ideiak, metodologiak eta fokapenak, gerora proiektutan mamitu daitezkeenak lan-talde edo berrikuntza-ekipoen bitartez metodologia berriak sortu eta aplikazio zehatzak garatzeko.

2. e.factory.coop. AEParen bihotza lan-taldean eta berrikuntza-ekipoen bitartez aktibatzen da eta interes komunekoa gaiak, lankidetzako ikerkuntza-proiektuak eta produktu berri eta ikaskuntza sozio-emozionalarekin zerikusia duten zerbitzuak esploratzeko abian jartzen da antolaera- eta gizarte-ingurune desberdinetan.

Berrikuntza-ekipoen eta lan-taldean adibideetako batzuk hauek dira:

- “*Barnetegi emozioala*” AEPko 10 antolaeren arteko lankidetzan diseinaturiko programa bat da, emozioak

kudeatzen ikastera bideratua gaitasun sozio-emozionalen garapenaren bitartez, gidaritza-trebetasunak indartzeko eta pertsonen bitartez antolaeren eraldaketari laguntzeko.

- *Unibertsitatea/enpresa proiektua. “Berrikuntza-ekipoak antolaera-garapeneko lanabes bezala”.* Ikerkuntza-ekintzako proiektu bat da, lankidetzan egina UPV/EHUko Psikologiako Fakultatearen eta Innobasqueren artean eta bertan enpresa-panel batek esku hartzen du. Proiektu honen asmoa da frogatzea berrikuntza-ekipoak prestatzearen bitartez, eskatutakoa era arrakastatsuan ebatzteaz harago, ekipoak nola errazten duen antolaera garatzea.
- *Instagi programa esperimentalak sektore mantentzaile eta elektrizistako ETEak eraldatzeko.* Zortzi antolaeratako ekipo batekiko lankidetzan diseinatutako programa bat da. Haren asmoa ikuspegi berriak erraztu eta haien ekarpena egitea da gogoetarako, haietatik ingurunea, bezeroekiko harremana, enpresa bera eta ekipoa ulertzeko, bai eta enpresaren jabea den pertsonaren papera ere, ETEetan eraldaketa sustatzeko xedearekin.
- *Coaching-aren ikuspen bakarra.* Coaching-eko bederatzi profesionalen osatutako lan-talde bat da, zeinak korrante eta eskola desberdinez harago, gogoeta egiten aritu baitira coaching-aren funtsaz haren hiru osagai nagusien bitartez: coach-a, pertsona eta bien arteko prozesua, ikuspegi sistemiko batetik eta ikaskuntza sozio-emozionalaren fokapena integratuz.
- *A-ndro Ekipoa.* Sei pertsonak osaturiko ekipoa da ea haien helburua da aurrera egitea gaitasun sozio-emozionalen garapenean ikuspegi androgino batetik berdintasuna errazteko. Abiapuntua gaitasun sozio-emozionalen ebaluatze-diseinua da ikuspegi androgino

batetik eta prestakuntza-tailerren programa baten garapenetik.

3. Anfiteatro. AEParen ahotsa ekintza askok osatzen dute, zeinak baitaude ikaskuntza sozio-emozionalaren balioa eta aplikagarritasuna hedatzera eta sentiberatzera bideratuak. Lankidetzan beti, jardunaldiak, sare sozialetako presentzia eta argitalpen-ekoizpena antolatzen dira.

“Eraldaketaren emozioa” argitalpen hau AEParen proiektuetako bat da, haren berrikuntza-ekipoetako batek garatua kudeaketa sozio-emozionalaren balioa eraldaketa pertsonal eta antolaerakoaren prozesuetan era pedagogikoan hedatu eta sozializatzeko asmoarekin.

Bizi izaten eta “esperimentatzen” ari garenez, ikaskuntza eta kudeaketa sozio-emozionala teknologia ahalsua da gizabanakoa (maila pertsonalean eta profesionalean) eta kolektibitatea eraldatzeko (ekipo, antolaera eta beste ingurune sozial batzuetan), izan ere haiek esploratzen jarraitu behar dugu.

“Badakit zer aldaketa ikusi nahi duzun munduan”

Ghandiren esaldi ospetsu hau da Adimen Emozionalaren Partzuergoko pertsonen ezaugarria den pentsamenduaren, emozioaren eta ekintzaren ardatza.

AEPan aurrera egiten jarraitzen dugu, “munduan ikusi nahi dugun aldaketa hori” gara. Eta zu... munduan ikusi nahi duzun aldaketa hori al zara?

Adimen Emozionalaren Partzuergoa
Pertsonak, Pentsamendua, Emozioa, KooperEkintza eta
CKomunikEkintza

<http://www.consorciointeligenciaemocional.com>

Adimen Emozionalaren Partzuergoaren
Taldea Facebook eta LinkedIn-en

Hiztegi emozionala

- **ABANDONATZE:** Zerbait edo norbait uztea, babesgabetzea.
- **AFEKTU:** Norbaitenganako edo zerbaiterako estimua, joera.
- **ALAITASUN:** Sentimendu atsegin eta bizia, kanpo-zeinuz adierazi ohi dena.
- **ALHADURA:** Ezinegona, ekintza txar bat egin ondoren geratzen den barne-nahigabea.
- **ARBUIO:** Arbuiatzearen ekintza eta efektua. Norbaitek adierazten edo proposatzen duena ez onartzea. Eskatzen den zerbait ukatzea. Kontrakotasuna edo mespretxua erakustea pertsona, talde edo erkidego bati.
- **ARINTZE:** Norbaiti edo zerbaiti, duen zamaren parte bat kentzea.
- **ASE:** Nork bere burua edo beste inor asetzearen ekintza eta efektua. Aldarteko grinak baretu edo lasaitzea.
- **ATSEGIN:** Plazer-aldartea.
- **BEKAIZKERIA:** Besteen ongiarengatikoa tristura edo nahigabea. Lehia, jabetzan ez den zerbaiten desira.
- **BELDUR:** Mehatxu edo arrisku baten aurrerapena, estutasuna etaziurtasunik eza sortzen dituena.
- **DAMU:** Zerbait egin izanagatikoa nahigabea.
- **DESESPERAZIO:** Itxaropenaren erabateko galera. Suminak, herrak edo haserreak eragina, aldartearen muturrerainoko aldatzea,
- **DESIRA:** Inoren borondatea, zaletasuna edo arreta irabaztea.
- **EGONARRI EZA:** Eragozten duen zerbaitek edo zerbaitetara ez iristek eragindako lasaitasunik eza.
- **ERAKARPEN:** Erakartzeko ekintza. Inoren borondatea, afektua, zaletasuna edo arreta irabaztea.

- **ERRUKI:** Ezbeharrak edo nahigabeak nozitzen dituztenenganako, sentitzen den gupidazko eta penazko sentimendua.
- **ESKERTZE:** Esker ona erakustea edo eskerrak ematea.
- **ESTASI:** Miresmen, poz eta abarrezko sentimendua arima-egoera erabat blai egiten duena.
- **EUFORIA:** Baikortasunerako joera duen aldarte-egoera.
- **EZINEGON:** Egonarri eza, sosegu eza, artegatasuna. Zalaparta, zirrara.
- **EZINIKUSI:** Erresumin errotu eta setatia.
- **EZUSTEKO:** Ikara, harridura, nahasmendua. Oso igarokorra da. Hurbiltze kognitibo bat eman daiteke zer gertatzen ari den jakiteko.
- **FRUSTRAZIO:** Frustratzearen ekintza eta efektua. Norbaitek espero zuena ez lortzea edo hau gabe geratzea.
- **GOGOBEROTASUN:** Aldartea goratu eta suhartzea, miresten edo liluraten duen zerbaitek kitzikaturik.
- **GORROTO:** Gaizkia opa zaion zerbaiten edo norbaitenganako antipatia edo ezinikusia.
- **GOZAMEN:** Ondasun edo gauza irrikagarrien jabetzan, oroipenean edo itxaropenean atsegin hartzearen sentimendua.
- **GRINA:** Pertsona batek beste batenganako duen joera edo hobespen oso bizia.
- **HARRIMEN:** Ikara, izua. Miresmen handia.
- **HARROTASUN:** Hantukeria, burgoikeria, arrandia, norbere buruarekiko estimu gehiegizkoa, batzuetan disimulagarria dena kausa prestu eta bertutetsuetatik jaiotzen delako.
- **HASERRE:** Hira, sumina.
- **HASERRE BIZI:** Hira goratua.
- **HIRA:** Mendeku gose edo guraria. Elementuen hira goratua edo bortizkeria.
- **ITXAROPEN:** Desiratzen duguna egingarri aurkezten digun aldarte-egoera.

- IZU: Beldur muturrekoaz edo oso hurbilekoa den arrisku-mehatxuaz esaten da, sarritan kolektiboa eta kutsakorra izaten denaz.
- IZULARRI: Beldur oso bizia.
- JELOSIA: Norbaitek sentitzen duen susmo txarra gozaten ari den edo nahi duen edozein afektu edo ontasun beste batek eskura lezakeelakoan.
- KEZKA: Inor kezkatzearen edo norbera kezkatzearen ekintza edo efektua.
- KEZKATU: Gertatu denaz edo gertatzekoa denaz lasaitasunik eza, beldurra, larritasuna edo urduritasuna sortzea.
- LARRITASUNA: Aztoramendu-, ezinegon- edo zalantza-egoera.
- LILURA: Ezin eutsizko erakarpina.
- LOTSA: Gogo-aldartearen durduza, aurpegiko kolorean pizten dena, egindako hutsegiteren batengatik, edo norberak edo besteren batek egindako ekintza desohoragarri edo umiliagarriren batengatik.
- MAITASUN: Naturalki erakartzen gaituen beste pertsonaren batenganako sentimendua, eta batze-desiran elkarrekikotasuna bilatuz osatzen, pozten gaituena eta kemena ematen diguna elkarrekin bizitzeko, komunikatzeko eta sortzeko.
- MIRA: Oso maitatua den norbaiten edo zerbaiten absentzia, gabezia edo galera nahigabez gogoratzea. Nostalgia.
- MIRESPEN: Mirestearen ekintza. Muturreraino maitatzea.
- NAZKA: Higuina sortzen duen zerbaitek eragindako zirrara ezatsegina.
- POZ: Sentimendu atsegin eta bizia kanpo-zeinuz adierazi ohi dena.
- SAMIN: Atsekabe edo nahigabea.
- SAMURTASUN: Txeratsua, afektutsua eta adeitsua
- SEGURTASUN: Zerbaiten ezagutza ziur eta argia.
- TENTSIO: Kitzikadura, ezinegon, esfortzu edo asaldurako gogo-aldarte. Pertsonen edo giza taldeen arteko

kontrakotasun- edo etsaitasun-egoera hala nola nazioak, klaseak, arrazak, etab.

- TRISTURA: Tristearen nolakotasuna. Nahigabetu, goibeldu.
- TXERA: Norbait edo zerbaitenganako sentitzen den maitasun- edo afektu- joera.
- UMILIAZIO: Norbera edo inor umiliatzearen ekintza eta efektua. Norbaiten harrokeria edo burgoikeria eraistea. Norbaiten buru estimua edo duintasuna zauritzea. Pertsona baten duintasuna hondatzen duen egoera batetik pasatzea.
- URDURITASUN: Nerbio-kitzikapeneko egoera igarokorra.

Bibliografia erreferentziak

- *Rumbo a la Innovación: Trabajo en equipo y cambio cultural en las organizaciones.* (2006) Cluster de Conocimiento. Ayestarán, S., Aritzeta, A. y Gavilanes, J.
- *La empresa Emocionalmente Inteligente.* (2007) Cluster Conocimiento. Gonzalez J.A, y Fernandez R
- *Pertsonengan oinarritutako Kudeaketa-dinamikak* (2010) Innobasque. b-Taldea I “Enpresa Eraldaketaren Arloko “Pertsonengan oinarritutako kudeaketa-dinamiken Kontzeptualizazioa.”
- *Berrikuntza-ekipoak.* Gizarte- eta ekonomia-eraldaketarako motorrak antolaeretan. (2010) Innobasque. Ayestarán, S. eta Gómez. O.
- *Liburu Berdea: Balio berritzaileetan oinarritutako 2030 gizarte baterantz* (2010). Innobasque. *Gizarte Berrikuntzaren Arloko balioak b-Taldea.*
- *La guía Belbin para triunfar en el trabajo.* (2010) Belbin Spain.
- *From "Think Male" to "Think Androgynous". Implications for gender equality and organizational functioning in XXI Century Organizations.* (2010). UPV/EHU: Servicio Editorial. Gartzia, L

Egile ekipoa

Enrique Pérez Urresti (Aiuola) Lizentziaduna eta diplomaduna da UPV/EHUko Kazetaritzako Azterketa Aurreratuetan (DEA). Betidanik egon da hitzaz maitemindurik, nola haren dimensio idatzian hala mintzatuan. 1992tik “Beti Eraginkortasunez Hitz egin: pribatuan, irratian eta telebistan” ikastaroaren zuzendaritza-kidea da, UPV-EHUko Donostiako Ikastaroen barruan. Hitzari dion maitasunak aukera eman dio aholkulari eta prestatzaile bezala lan egiteko unibertsitate, enpresa eta alderdi politiko askotan estatu osoan zehar, bai eta literatura-sariren bat irabazi eta mahaikide izateko ere lehiaketa askotan nola eztabaidakoetan hala literarioetan. Gaur egun ‘Hitz egin eta Gozatu- Prestakuntza eta Komunikazioa’ aholkularitza espezializatuko zuzendaria da, eta Bilboko Merkataritza Ganberako Unibertsitate Eskolako irakaslea.

Bego Maite Jimenez Ocio Lizentziaduna Enpresa Zientzia Turismora bideratuetan (BA Honors) Ingalaterrako Durhameko hiriko Sunderland Unibertsitatetik. Team Academy Euskadi lehen promozioan (2008), Tecnaliak egokitutako metodologian esku hartu ondoren, Manahmana kooperatibaren gaurko kide sortzaileetako bat da. Enpresa hori barruti desberdinetako berrikuntzaren praktikotasunera bideraturik dago, ekintzailtzan eta barne-ekintzailtzan sentiberatzera, enpresen artean lankidetzeta-sareak sortzera, erregio-garapenera eta antolaera-ikaskuntzaren apustura. Emozioen sormen eta ezagutzarekin zerikusia duen guztiaren zale sutua da. Horregatik, 2010aren hasieratik sarri esku hartzen du Adimen Emozionaleko Partzuergoaren deialdietan proiektuetan

Bharat Martín Yoga eta Meditazioko maisua da, “zorionean lizentziaduna”, eta clowna. Arte Eszenikoetan prestatua eta Umorean eta Baikortasunean, Lan, Meditazio, Arreta Bete, Psikologia Positibo, Adimen Emozional, Berrikuntza eta Sormeneko Taldeetan eta Ekipoetan espezializatua.

1994az geroztik Barre Adimentsuaren Eskola zuzentzen eta koordinatzen du. Sentitzen du gizaki bakoitzak bere baitan “diamante” landu gabe bat daukala. Ikastaroak eta prestakuntza ematen du hezkuntza-munduan (unibertsitateak, ikastetxeak), enpresetan eta antolaeretan (ekipoak eta gidariak), osasunean (elkargo ofizialak, ospitaleak), talde eta elkarteetan, etab.

Gainera, prestakuntza ematen die prestatzaileei. Gaur egun, beste enpresa batzuekiko lankidetzan, nazioarteko bi proiektu handi garatzen ari da berrikuntzan, sormenean eta Adimen Emozionaleko trebetasunetan eta pertsona, ekipo eta antolaerentzako psikologian.

Haren lelo ezagunenak hauek dira: “gelditu konpontzeko”, “ekipo afektiboa, ekipo efektiboa da,” “Irribarre egizu, bizitzaz gozatu eta izan zorientsu.”

Iñaki Pérez Ayla Searching-en kide eta zuzendaria da. Gradu Lizentziaduna Psikologian Deustuko Unibertsitatetik, graduatu ondoko ikasketak ditu Enpresari eta Antolaerei aplikatutako Jokabidearen Zientzietan Euskadiko Psikologoek Elkargo Ofizialetik. Coach pertsonala eta gidarien bideratzaile da, I.A.C.-ek ziurtatutako coach-a. Aholkulari kreditatua Edipo-Laneko Belbin Metodologian eta Thomas Internacional-ek ziurtatua Lanbide Soslayaren eta Lan Postuaren Azterketarako Lanabesaren erabileran.

PNL eta Coaching-eko prestakuntza osagarriarekin (“Sormena eta Lidergoa” Robert Dilts-ekin, Madrid, 2009), Antolaera

Konstelazioak (“Antolaeraren Ikuspen Sistemikoa” Katia del Riverorekin, Donostia, 2010, Sormenean (Neuronilla.com-ekin, Bilbo, 2010).

Coaching-eko Espainiar Elkarteko (ASESCO) Kide Atxikia eta Innobasqueko Adimen Emozionalaren Partzuergoko esku-hartzailea. Zenbait lan-taldetako proiektu eta berrikuntzako hizlaria eta kidea (“Coaching Lidego-estilo bat”, “Barnetegi emozionala”, “Edipo Prestakuntza”, etab.)

Francisco Javier Báñez Cambrero Lizentziaduna Zientzia Politikoetan eta Soziologian. Aditu unibertsitarioa estatistika aplikatuko metodo sendo eta aurreratueta, aditu unibertsitarioa Txertatze Sozialeko Politiken Ebaluatze, Programatze eta Ikuskatzean eta unibertsitate-masterduna Gizarte Esklusio, Integrazio eta Hiritartasunean.

Vitoria-Gasteizko Udaleko funtzionarioa, gaur egun Kalitate Kudeaketaren Zerbitzuan garatzen du bere lana.

EFQM ebaluatzailea da, Kalitate eta Etengabeko Hobekuntzan pertsonetikiko garapen eta lanarekin zerikusia duten teknika eta metodologia desberdinen bideratzailea.

Entrenatzaile-bideratzaile Adimen Emozionalean, bai eta Sormen eta Berrikuntzan ere.

Gainera, aktiboki esku hartzen du Adimen Emozionaleko Partzuergoan (Innobasque). Berezi motibatzen dute emozionalki ingurune positiboak sortzeak eta haien bitartez gauzak egiteko aukera eta era berri eta desberdinak bilatzeak. Haren grina ikertu eta esperimintatzea da ezagutzaren eremu desberdinetatik eta ikuspegi soziologikoetatik, halakoxeak baitira haren ikerketak; “Bakardadeko lagunak”, ikerketa soziologiko bat etxe gabeko pertsona txakurdunei buruz eta

haien harreman afektiboaz”, eta “ Emozioa eta gizarte-esklusioa ageriko harreman bat”.

Javier Riaño Psikologian lizentziaduna Euskal Herriko Unibertsitatetik (1989).

Hondoko Ezagutzaren Zuzendaritzan Euskadi Prestakuntza S.L.L etengabeko ikaskuntzako soluzioetan enpresa adituko teknikaria. Betiko aprendiz eta esploratzailea.

15 urteko esperientzia profesionala du arlo desberdinetan: berrikuntza eta ezagutzaren kudeaketa, erantzukizun soziala, europar proiektuak, garapen eta berrikuntzako transferentziako proiektuak ikaskuntzan, prestakuntza-aholkularitzan, eta gizarte-eta lan-orientabidean.

Innobasqueko eta Adimen Emozionalaren Partzuergoko kidea ikerketa eta argitalpen bat baino gehiagotan (“Pertsonengan oinarritutako kudeaketa-dinamikak” – Innobasque 2010; “Berrikuntza-ekipoak: gizarte- eta ekonomia-eraldaketako eragileak antolaeretan –Innobasque 2010; “EVA. Lanbidegaitasunak ebaluatzeko metodologia bat” - Eusko Jaurlaritza 2005). Gaur egun ekintzailetza, ikaskuntza, adimen emozionala, ekoizpen didaktikoa, eta berrikuntzako proiektu desberdinetan lanean dihardu.

Leire Gartzia Doktorea da Psikologian eta Berdintasun eragilea. Masterrak egin ditu giza baliabideen eta gizabanako-, talde- eta antolaera-garapenari buruz, eta MHSek kreditaturik dago Adimen Emozionalaren neurketa-lanabesen erabileran.

Bere europar tesiaren atal bezala, zeinetan aztertzen baititu

pertsonengan oinarritutako kudeaketa-ereduak ikuspegi “androgino” batetik, ikerkuntza-egonaldiak egin ditu negozio-gune europarretan hala nola Rotterdam School of Management edo Hanken School of Economics eta nazioarteko kongresuetan aurkeztu ditu bere lanaren emaitzak.

Haren espezializazio-arloak lidergo-eredu berriak dira, pertsonengan oinarritutako kudeaketa, gaitasun sozio-emozionalak eta genero-identitatea. Bere ikerketekiko parez pare Gipuzkoako Foru Aldundiak bultzatutako Adimen Emozionaleko garapen-proiektuetan esku hartu du eta mintegiak eta prestakuntzak eman ditu enpresetan eta erakunde publikoetan genero, gaitasun sozio-emozionalak eta antolaera-berrikuntza gaietan.

Gaur egun doktorego ondoko bere proiektuan ari da lanean EEBBetako Northwestern Universityrekin, antolaera-funtzionamendua nola hobetu aztertzen genero-ikuspegitik.

Olga Gómez Gerbolés Zientzia Ekonomikoetan lizentziaduna da, Erregio eta Hiri Ekonomian espezializatua.

Prestakuntza osagarria: “Berrikuntzaren kudeaketa antolaeretan: Breakthrough” (2005. Dr. Shoji Shiba.M.I.T. – S.G.S), “Enpresalehiakortasuna eta erregio-garapena”. CCDE/MOC (2004. Deustuko Unibertsitatea-ESTE & SPRI) eta “Teknologiaren kudeaketan eta berrikuntzan aditua” (1999-2000. Ezagutzaren Klusterra.)

Adimen Emozionalaren Partzuergoa koordinatzen eta dinamizatzen du 2005ean hura sortzea bultzatu zuenetik. Pertsonekin, ekipoa eta sarean lan egitearen, parte-hartzea sustatzeko inguruneak eta dinamikak sortzearen eta lankidetzako proiektuak sustatzearen zale sutsua da. 1999tik, Enpresa Kudeaketako Ezagutzaren Klusterrean sartu zenetik, ezagutzaren

arlo desberdinetan aritu izan da lanean pertsonengan oinarritutako kudeaketako berrikuntzarekin, zuzendaritzako trebetasun eta jarrerekin, ekintzailetzarekin, pertsonen enpresetan parte-hartzearekin, berrikuntza-ekipoekin, kapital intelektualaren neurketarekin, ezagutzaren kudeaketarekin, lankidetzaren sariarekin, teknologia eta berrikuntzaren kudeaketarekin, bezeroaren gogobetetasunaren kudeaketarekin, enpresen nazioartekotze-prozesuekin zerikusia duten alorretan etab. Gaur egun Innobasqueko Enpresa Berrikuntzako Arloaren osakide da.

Roberto López Canas Psikologian lizentziaduna, nazioarte-barrutian espezializatua.

Ekipo-lana, lidergoa, pertsonen aitortza, kultura berritzailea, pertsonen parte-hartzea sustatzea eta adimen emozionalarekin zerikusia duten ikerketa-ekintzako proiektuetan lankide izan da.

MAS Antolaera Berrikuntza enpresaren kide sortzaileetako bat da, non burutzen duen bere lana jarduera aldatzeko eta antolaera-garapeneren bideratzaile bezala, laneko ekipoen bideratzaile, trebetasunen eta zuzendaritza-gaitasunen garapeneren prestatzaile eta gaitasun sozio-emozionalen prestatzaile bezala.

Gainera, coach ko-aktiboa da CTI-n (The Coaches Training Institute) prestatua, coach egikaritzzailearen eta life coaching lanak eginez.

Elkarte eta antolaera bat baino gehiagoren lankide da hala nola Adimen Emozionalaren Partzuergoa, Innobasque, Euskadi+Innova, APTES (Teknologia Sozialaren Sustapenerako Elkarte), Belbin Associates edo IAF (International Association of Facilitators).

Lankide ekipoa

Aitor Aritzeta. Doktorea. Oinarrizko Prozesu Psikologikoen Irakaslea UPV/EHUko Unibertsitateko Psikologia Fakultatean.

Ana Belén Juaristi. Juaristi Engranajeen Kudeatzailea.

Begoña Seijas. Innobasqueko Sustapen eta Komunikazioa saila

Diana Franco. Ekintzailea eta Social Sound-en kide sortzailea.

Dionisio Horrillo. Enpresaburu ekintzailea. Dioni Frutak– La huerta del país.

José Antonio González. Sycom Trainig Systems-eko lehendakaria.

Marian Albaina. Belbin Spain-eko zuzendaria.

Nekane Aróstegui Meseguer. Lan Ekintza-Bilboren Enpresa Sustapeneko Zerbitzu Teknikaria.

Rogelio Fernández. Deustuko Unibertsitateko Etika eta Lidergo Irakaslea.

Sabino Ayestarán. Psikologia Sozialeko Katedraduna, UPV/EHU Unibertsitateko Irakasle Titularra.

Tomás Elorriaga. Banpro Consultores-eko zuzendaria.

