

Hizkuntza normalkuntzako teknikarien garapenerako emozioen lanketa



Egilea: Eguzkiñe Plazaola Elgarresta
Hizkuntza Plangintza Ikastaroa,
Hiznet Sakontze egitasmoa

Urretxun, 2009ko uztailean

Lan hau aurrera eramaten lagundu didazuen guztioi:



milesker

1. AURKIBIDEA: ATAL NAGUSIAK

1. Sakontze egitasmoaren oinarri teorikoa.

1.1. Sarrera

1.2. Adimen emozionala: hainbat hurbilpen teoriko

1.3. Gaitasun sozioemozionalak

1.4. Emozioak eta lana: adimen emozionala erakundeetan

1.5. Soziolinguistika klusterraren azterketa:

“Soziolinguistika arloko teknikarien formazio premien azterketa”

1.5.1 Ezagutza teorikoak

1.5.2 Gaitasun teknikoak

1.5.3 Ezaugarri pertsonalak

1.5.4 Ondorio nagusiak eta proposamenak

2. Teoriatik praktikara.

2.1 ERAKUNDE bateko egoeraren azterketa: helburua eta horretarako baliabideak

2.2 Ikerketaren emaitza eta ondorioak

3. Ondorio nagusiak eta proposamen zehatza

4. Eranskinak.

1. SAKONTZE EGITASMOAREN OINARRI TEORIKOA

1.1. SARRERA

Sakontze egitasmoaren gaia aukeratu bezain laster konturatu nintzen gaiaren lanketa ez zela erraza izango. Azken urte hauetan pertsonen garapen profesionalean eragiten duten hainbat teoria irakurri eta bizitzen dihardut eta gero eta gehiago sinesten dut emozioek gure garapen integralean duten eraginean.

Atal honetan emozioak ikuspuntu psikologikotik aztertuko ditut. Horrela, gaia zeharo lantzen hasi aurretik, emozioek historian zehar izandako bilakaera eta emozioen egungo garrantziari buruz hitz egingo dut.

Ondoren helburua da, soziolinguistika arloko teknikarien formazio premien berri jasotzea eta ikerketaren emaitzetan oinarrituta, adimen emozionala ardatz izanda, garapenerako premia horiei erantzuteko programa bat osatzea.

Honetarako, erakunde bat hartuko dut ikerketa oinarri eta bertan egingo ditut gaiaren inguruko hainbat azterketa.

Azkenik, gaitasun emozional eta sozioemozionalak garatzeko eta sustatzeko programaren proposamena egingo dut.

Bilakaera historikoa¹

Emozio hitza latinezko **movere** hitzetik dator (mugitu) eta “e” aurrizkia erantsita dakar, esanahia kanpo aldera mugitzea litzateke, hau da, nor bere baitatik ateratzea.

Emozioa, mugimenduari lotzen zaio eta noizbehinkako prozesu gisa defini daiteke, alderdi subjektibo, kognitibo, fisiologiko eta motor adierazkorren aldaketa edo erantzun sail bat eragiten duena.

Emozioak baldintzatuak, gogoratuak eta eraginak izan daitezke, baina emozioa erantzun konplexua da, beti modu sinkronikoan funtzionatzen ez duten elementu desberdinez dago osatua. Hauen baitan **osagai fisiologikoak, kognitiboak eta jokaerazko osagaiak** bereiz ditzakegu:

¹ Iturria: Emozioak eta lana: adimen emozionala erakundeetan. Aitor Aritzeta, Leire Gartzia eta Elsa Ramos. EREIN. Donosita 2008.

Osagai fisiologikoak	Osagai kognitiboak	Jokaerazko osagaiak
-Oharkabeko erantzunak: gorritasuna, izerdia, aho lehorra,...	-Emozio bat etiketa dezakeen gogo egoeren esperimentazioa	-Aurpegiaren espresioa, ahotsaren doinua...

Emozioak ez dira ez onak ez txarrak, egokiak edo desegokiak izan daitezke (positiboak eta negatiboak, atseginak eta desatseginak...).

Jaiotzen garen unean bertan sortzen dira emozioak eta oso eginkizun garrantzitsua betetzen dute gure nortasunaren eraikuntzan eta gure harreman sozialetan. Egunero eta etengabe hartzen ditugun erabakien oinarri nagusia dira eta bilakaera-prozesu guzti guztietan parte hartzen dute: komunikazioaren garapenean, informazioaren prozesamenduan, atxikimenduan...

Oinarrizko emozioak eta emozio konplexuak

Emozio primario bezala ere ezagutzen ditugu eta aurpegiaren espresio jakin batek nahiz egoera jakin bati aurre egiteko ohiko moduak definitzen dituzte. Ondorengoak dira sarri erabiltzen direnak: zoriona, tristura, hira (haserrea), sorpresa, beldurra, atsekabea eta lotsa.

Emozio konplexuak bigarren mailako emozioak dira (oinarrizko emozioetatik eratorriak): ez dute aurpegiaren espresio jakinik sorrarazten, ezta ekintzarako joera berezirik ere.

	Oinarrizko emozioak	Emozio konplexuak
Desatseginak (negatiboak)	Hira (haserrea), beldurra, tristura	Lotsa, gorrotoa, jeloskortasuna, bekaizkeria, mespretxua, atsekabea, ardura, etsipena, erruduntasuna, aspergurea, konfiantza-falta...
Atseginak (positiboak)	Poza, interesa, sorpresa	Gozamena, jakin-mina, desira, adorazioa, harrotasuna, estasia...

Emozioen funtzioak

Emozioak eredu biologikoaren baitan ere azertu dira, gorputzeko mugimenduek, aurpegiko espresioak... momentu horretan nola sentitzen garen adierazteko gai dira

.

Darwin-en arabera, gure portaera emozionala gure garapenaren ondorioa da, beraz, garapen horretan ikasketa prozesuak izugarritzko garrantzia izango du.

Esan bezala, emozioak “berezkoak” dira baina esperientziaren eta ikasketaren bidez aldatu egin ditzakegu.

Beste alde batetik, garrantzitsua iruditu zait **burmuinaren eta emozioen** artean dagoen harremana mahai gainean jartzea. Honen harira, Le Doux eta Damasiok (Francesc Palmero, 1997)², nerbio sistema eta prozesu afektiboak harremanetan jartzen dituzte: nerbio sistema zentraletik bideratutako ekintza guztiek prozesu afektiboetan eragina dutela baieztatzen dute.

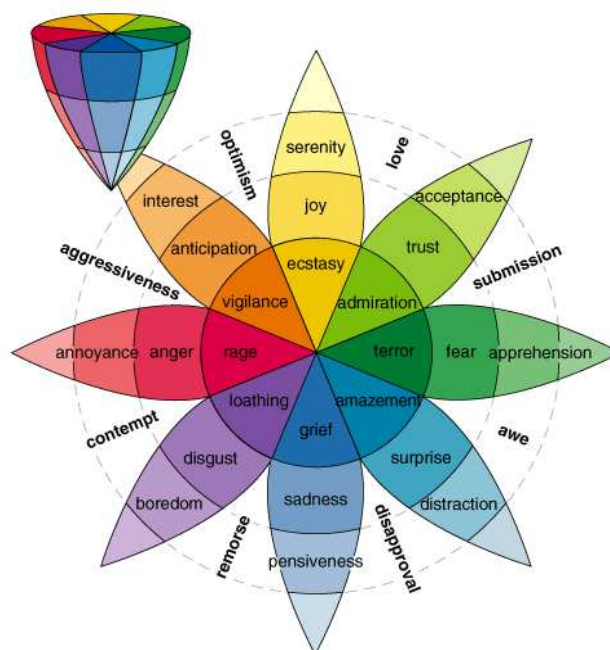
Modu honetan, burmuinean jasaten dugun edozein aldaketak eragina du gure portaera emozionalean (gure emozioak nahiz besteenak ulertzeko eta kudeatzeko moduan).

Darwin-en arabera, animaliek emozioak beren ingurura moldatzeko erabiltzen dituzte. Beraz, emozioak hautaketa naturalaren ondorio dira eta motibazioa eta indarra ematen digute gure jokaera (portaera) bideratzeko.

Plutchik autorearen arabera (1970,1980; ikus Reeve, 1994) **portaera emozionalak 8 funtzio betetzen ditu: babesa, suntsipena, ugalketa, bilketa, afiliazioa, errefusatzea, esplorazioa eta orientazioa.**³

² La emoción desde el modelo biológico. Dpto.Psicología Básica, Universidad Jaume I de Castellón. (<http://reme.uji.es/articulos/apalmf5821004103/texto.html>)

³ The Nature of Emotions: (Plutchik) <http://www.fractal.org/Bewustzijns-Besturings-Model/Nature-of-emotions.htm>



Jaioberritan eta haurrek hitz egiten ez dakitenean emozioak **komunikazio indar handikoak** dira, begiratzea nahikoa izaten da zer nahi duen, zein egoeratan dagoen,... jakiteko. Bestetik, adierazpen emozionalek **interakzio edo elkarreragin soziala errazten dute**. Izan ere, askotan gure emozioek zio sozialak izaten dituzte eta ez emozionalak.

Emozioek hiru funtzio nagusi dituzte:

1. **Jokamoldearen funtzio motibatzailea**
2. **Egokitzeko eta bizirik irauteko funtzioa**
3. **Funtzio soziala**

Emozioak funtzio edo eragin garrantzitsua dute **garapen pertsonalean**: errealitatean gertatu behar dena asmatzen lagun dezakete, errealitateari aurre egiteko, hura gogoan izateko, errealitatea sortzeko eta arrazoitzeko.

Emozioaren neurobiologia⁴

Emozioei ez zaie arreta handirik eskaini neurologiaren munduan. Baina,arestian aipatutakoari jarraituz, azken bolada honetan, neurozientzietan arlo honekiko interes berezia sortu da, burmuinaren anatomian eta fisiologian lortutako aurkikuntzek bultzatuta.

⁴ Emozioei begirada psikologikoa: Susana Conejero, Aitziber Pascual eta Itziar Etxebarria. Uztaro 63. zk.(2007, 77 - 89)

Askorik sakondu gabe, jarraian oso era labur eta sinplifikatuan Ledoux-ek beldurraren neurobiologiari buruz egindako aurkikuntzak aipatuko ditut(1994,1996/1999).

Estimulu esanguratsua hautematean (estimulu emozionala), horren informazioa talamora iristen da. Hortik aurrera, bi bide ezberdin har ditzake: amigdalara doana edo neokortexera doana.

Amigdala, emozioarekin, ikaskuntzarekin eta oroimenarekin erlazionaturik dagoen garun-egitura da. Amigdalak maneiatzen duen estimuluaren informazioa zehaztugabea da baina informazioa oso azkar iristen da, eta ondorioz, amigdalak oso azkar erantzuten du. Bide horri “bigarren mailako bidea” deritzo. Beraz, informazioa ez da zehatza baina honi ematen zaion erantzuna oso azkarra da.

Neokortexa neurozientzietan gehien ikertu den garun-egitura da (Damasio, 1994/2001). Neokortexak zehatasun handiz aztertzen du talamotik iristen zaion informazioa, baina motelago ere bai; bide honek “bide nagusia” du izena. Hortaz, iristen den estimuluaren informazioa zehatzagoa da baina honi emandako erantzuna motelagoa da.

Adibidez, basoan gauez ibiltzen bagara, hosto batzuen kraska arina nahikoa izango da gu erne jartzeko (soinu horren jatorria identifikatzeko denbora izan baino lehen ere).

Ledoux-ek bi bideen erabilgarritasuna aldarrikatzen du. Bigarren mailako bideak gizakiak eta animaliak parekatzen ditu. Bide nagusiak gizakiak eta animaliak ezberdintzen ditu, giza emozioak izatea ahalbidetzen duelarik, hau da, kontzientziak bideratutako esperientzia emozional subjektiboak izate.

Askotan hitz egiten dugu emozioez benetan euren funtzioa zein den jakin gabe, hona hemen adibide adierazgarrienak:

EMOZIOA	FUNTZIOA
POZA	Arrakastazko estrategiak indartzen ditu, trebetasun berrien bilakaera errazten du, erronka berriei aurre egiten laguntzen du, eragin-trukea abian jartzeko edo jarraitzeko mezu soziala igortzen du.
SUMINA	Jomugaren alderanzko orientazioa berrezartzen du, bestearen jokamoldea aldatzen du, mendekua.
TRISTURA	Energia kontserbatzen du, baliabideak lortzen errazagoak diren jomugetara zuzentzen ditu, gainerakoei laguntza eskatzera bultzatzen du.
BELDURRA	Bizirik irautea, kaltea galaraztea, auto-estimuari eustea, gainerakoei adi egoten galarazteko edo laguntzeko.
INTERESA	Ingurutik informazioa hartzea; sozialki, harremanetan jartzeko desira adierazten du.

Hirurogeiko hamarkadatik aurrera emozioei buruzko ikerketa sistematiko eta etengabea hasi zen. Hala eta guztiz ere, badira emozioak aztertzeari ekin zioten hainbat psikologo aitzindari:

Willian James (1842/1842,1890),

Charles Darwin (1809/1882) eta psikoanalisia.

Zerk eragin zuen emozioekiko interes galera hori? Oraindik erantzuna aurkitu ez den arren, badira eragina izan zuten zenbait faktore (Etxeberria, 1996):

- 1) Arrazionaltasunak emozioekiko ikuspegi ezkorra zabaldu zuen eta zientziari oztopoak jartzen zizkiolako ustea zabaldu zen.
- 2) Konduktismoak emozioen ikerkuntza baliogabetu egin zuen. Konduktibismoaren ikuspuntutik emozioen gaia funtsik gabekoa zen.

Watsonen arabera (1878, 1928/1959), emozioak estimulu zehatzen aurrean ematen diren gorputz erantzunak besterik ez ziren.

Eta azkenik,

3) Emozioen ikerkuntzak berez zailtasun handia dauka. Izan ere, esperientzia subjektibo emozionalak askotan zalantzazkoak izaten dira eta aldakorrak dira. Honez gain, emozioen ikasketa prozesua ez dugu aintzat hartu izan.

Emozioen ikuspuntu psikologikoa

Azken hamarkada hauetan ikerkuntza-alar aktibo bihurtu da emozioen ikerketa eta hauek izan dira berreskurapen hori eragin duten faktoreak (Etxeberria, 1996):

1. **Diziplina biologikoek** garrantzia handia hartu dute eta emozioarekin zerikusia duten ekarpen handiak egin dituzte.
2. Psikologian gertatu den **iraultza kognitibista**. Horrek aldaketa garrantzitsuak eragin ditu emozioen ikerkuntzan. Alderdi subjektiboak aztertzea ahalbidetu du baina gizakiaren oso eredu tradizionalista planteatuz eta emozioak bigarren mailan utziz.
3. **Faktore soziokulturalek** ere eragina izan dute. Badirudi mendebaldeko gizartean emozioak modan daudela nolabait. Horrela, emozioek balio berri bat hartu dute, balio baikor bat. Azken hamarkadan emozioek garrantzi handia hartu dute psikologian eta horren adibide dira gai honen inguruko ikerketa, liburu, aldizkari, kongresu eta formazio ekintza ugariak.

Baina zer dira emozioak psikologiaren ikuspuntutik?

Psikologian emozio hitzaren definizio ugari aurki daitezke baina denek bi ezaugarri dituzte komunean: batetik, organismoarentzat esanguratsuak eta garrantzitsuak diren estimuluei dagozkien erantzunak direla eta, bestetik, osagai batzuen arabera definitzen direla.

Emozioek, gainera, hiru osagai dituzte: **erantzun emozional fisiologikoak, jokaera emozionala** eta **esperientzia emozional subjektiboak**.

Badira zenbait emozio gizarte espezifiko batzuekin eta momentu espezifiko batzuekin soilik erlazionatzen direnak. Modu berean, badira “**sentimendu arau**” batzuk kulturalki eta historikoki aldatzen direnak. Arau horiek sentitu behar dena erabakitzen dute eta horren arabera emozio batzuk egokiak izaten dira eta beste batzuk ez. Arau hauek sexu, talde, kultura, erlijio eta abarren arabera aldatzen dira. Beraz, *badirudi pertsonen emozioak baldintza historiko eta sozialek determinatzen dituztela*.

Baina horrek ez du esan nahi **emozio unibertsalak** ez daudenik. Autore gehienek bi aldeak defendatzen dituzte: **emozio unibertsalak** eta **kulturaren eta historiaren arabeko emozioak** daudela.

Emozioen adierazpena

Emozioak adierazteko modu desberdinak aurki ditzakegu. Nagusia **hitzen bidezko adierazpena** da, baina askotan zailtasunak izaten dira sentitzen diren emozioak hitzen bidez adierazteko. Askok bide narratiboak lantzen dituzte (poesia , hitz jokoak,...) emozioen adierazpenerako.

Hala ere, badira sentimenduak adierazteko beste bide batzuk ere. Horietako bat **portaera** da. Aditu batzuk diote portaera batek emozio batek baina gehiago adieraz dezakeela. Aurpegiko espresioak ere erabakigarriak dira emozioak igartzeko orduan, hala nola, poza, haserrea, beldurra,ustekabea, atsekabea eta tristura... gure aurpegiko espresioaren bidez adieraz dezakegu.

Darwin (1872/1984), Lorenz (1965) eta Eibl-eibesfeldt-en (1972) ustez, **aurpegi-espresioak unibertsalak** eta berezkoak dira. Birdwhistel (1970/1979), Klineberg (1940), LaBarre (1947), Leach (1972) eta Mead-en (1975) arabera, aurpegi espresioek **sozialki ikasitako hizkuntza** osatzen dute. Gaur egun, jadanik badakigu espresio horietako batzuk unibertsalak direla eta beste batzuk ezaugarri kulturalen arabera ikasten ditugula.

Emozioek gure jokabidean eragiten dute. Besteak beste, oroimenean. Arlo hau asko ikertu da eta badirudi, gogo aldarte positiboa duten pertsonak gauza positiboak gogoratzen dituztela eta alderantziz: zalantzazkoak diren egoerak interpretatzeko momentuan, pertsona edo egoera jakin batzuen aurrean iritzia ematerakoan...

Pertsona alai batek erraztasun gehiago du harremanetarako eta aldiz, zurruna den batek zailtasun handiagoa.

HEZIKETA EMOZIONALA

H.Gardner-ek, adimen anizkoitzaren teoria sortu zuen eta teoria hau **pertsonek hainbat eratako arazoei aurre egin behar dietenaren ideian** oinarritzen da. Gainera, adimenaren gaia hezkuntzatik aztertzean erabili den modu murriztailea eztabaidatzen du. Haren proposamena **hezkuntzaren ekintza eremua zabaltzea** da, logiko-matematikora eta linguistikora mugatuta egon baita urte askoan zehar.

Heziketa emozionalaren garapenerako garrantzitsua izan da H.Gardner-ek **pertsonek arteko adimenari** eta **pertsonek barneko adimenari** buruz azaldutako ikuspegia. Pertsonek barneko adimena, barnekoak diren arlo psikologikoak ongi aztertzeko eta ezagutzeko gaitasunari dagokio, nor bere buruaren bizitza emozionalean murgiltzeari, sentimenduak aztertzeari,... Pertsonek arteko adimena, berriz, era egoki batean erlazionatzeko gaitasunari dagokio.

1.2. ADIMEN EMOZIONALA: HAINBAT HURBILPEN TEORIKO

Adimena psikologia modernoaren eztabaidagai garrantzitsua izan da eta izaten jarraitzen du. Bost ikusmolde tradizional daude bere baitan eta ikusmolde bakoitzak **adimenak joera biologiko batzuk inplikatzeko dituela** adierazten du. Zerrendatuta hauek dira ikuspegi tradizionalen 5 ikusmoldeak:

- 1. Eredu bateratua**
- 2. Eredu dikotomikoa**
- 3. Eredu multifaktorialista**
- 4. Eredu hierarkikoa**
- 5. Adimen anitzen eredua**

Bakoitza definitzeak luze joko liguke eta **Howard Gardner**-en adimen anitzen eredua azalduko dut. Gardner-en arabera ezin daiteke adimen mota bakarrik definitu, adimen mota ugari dago, gutxienera 7 definitzen dituelarik.

ADIMENA	OSAGAI NAGUSIAK	GARAPENA
LOGIKO-MATEMATIKOA	Alderdi logiko-matematikoak bereizteko eta arrazoibide mota desberdinak eskatzen dituzten arazoak konpontzeko ahalmena.	Zientifikoa, matematikoa
HIZKUNTZAZKOA	Hizkuntza moduak (ulertzen duena eta ekoizten duena) identifikatzeko, analizatzeko eta manipulatzeko ahalmena.	Literaturgilea, kazetaria, hizkuntzalaria
MUSIKALA	Ahotsaren erritmoa, tonua eta tinbrea ekoizteko eta hautemateko ahalmena.	Musikagilea, abeslaria
ESPAZIALA	Mundu ikusgaia eta espaziala ikusteko eta buru irudietan aldaketak egiteko ahalmena.	Itsasturia, eskultorea
KINESTIKOA	Gorputz-mugimenduak kontrolatzeko eta objektuak trbetasunez erabiltzeko ahalmena.	Dantzaria, atleta
PERTSONEN ARTEKOA	Besteren ideak, motibazioak eta emozioak behar bezala bereizi, ulertu eta haiei erantzuteko ahalmena.	Psikologoa, terapeuta, liderrak
NORBERAREN BAITAKOA	Norberaren alderdi kognitiboak, afektiboak eta jokamoldezkoak ezagutzeko eta erregulatzeko, norberaren ezaugarri indartsuak eta ahulak zein diren jakiteko ahalmena	Ezagutza pertsonala

1.2.1. Adimen emozionalaren jatorria eta dimentsioak

Adimen emozionalaren (aurrerantzean AE) kontzeptua duela hamarkada batzuk sortu zen eta **Daniel Goleman**-en izen berdineko lanarekin batera hedatu zen. Baina bere originaltasuna oso erlatiboa da. Izan ere, **H. Gardner**-en adimen intrapertsonal eta pertsonarteko adimenaren ideietan oinarritu zen eta “adimen emozionalarekin” ohitu gintuen, kontzeptu hori lehenago **Salovey** eta **Meyuer**-ek erabaili bazuten ere 1990an.

Emozioen ikuspegiaren inguruan aldaketak izan dira eta gaur egun emozioak oso garrantzitsuak eta interes handikoak dira. Gainera **biziraupenerako beharrezkoak** direla ikusiko dugu.

Baina horretaz guztiaz gain, arrazoibiderako ezinbestekoa dela ikusi da. Horrela sortu zen “**adimen emozionala**” kontzeptua. Oso kontzeptu berria izan arren, oso garrantzitsua bihurtu da eta inork ez du zalantzarik adimen emozionalaren garrantziaz eta eraginaz hitz egiten

denean eta gure bizitzan funtsezko zereginak betetzen dituela esaten dugunean. Terminologia honen aitzindaria **Daniel Golleman** izan da.

“Emoziorik gabeko bizitza zentzurik gabea da eta emozioek behingoz dagokien lekua hartu dute.”

AE funtsean **trebetasun emozionalen multzoa** da, **emozioak identifikatzeko, ulertzeko eta erregulatzeko trebetasuna** hain zuzen.

90. hamarkadan kognitibismoaren erreakzio gisa sortu zen eta berehala zabaldu zen hurrengo mezuarekin: bizitzan arrakasta izan daiteke nahiz eta trebetasun akademiko handirik ez izan.

AE pertsonak ulertzeko eta gidatzeko gaitasuna da eta giza harremanetan modu egokian jokatzeko ahalbidetzen du. 5 dimentsio hauek dira AEn lantzen direnak:

1. **Autoezagutza** emozionalerako gaitasuna edo nor bere sentimenduak ezagutzeko gaitasuna. Hau da, une jakin batean ze emozio dugun eta nola eragiten digun jakitea.

2. **Autoestimua**: emozioak kontrolatzeko gaitasuna izatea, desegokiak eta desorekatuak direnean batez ere. Hau da, sozialki egokia den eta norberarentzat asegarria den moduan emozioak kanporatzen ikastea, emozioei eutsi gabe.

3. **Autonomia** eta **autoerrealizazioa** : proposaturiko helmugetara iristeko nor bere burua motibatze gaitasuna izatea.

4. **Entzutea, komunikazioa** eta **giza gaitasunak**:

Besteen emozioak onartzeko gaitasuna izatea, hitzezko komunikazioren edo hitzezkoak ez diren komunikazio adierazleen bidez.

5. **Asertibitatea, arazoaren ebazpena** eta **pentsamendu baikorra**: besteak motibatze gaitasuna izatea pertsonarteko eta taldeko erlazioetan. Horrek besteen emozioekiko enpatia izatea dakar. Orintsu adimen emozionalaren dimentsio berri bat azaldu da: **emozioak eraldatzeko gaitasuna**.

Zein da heziketa emozionalaren helburua?

Heziketa emozionalaren helburua bi sailetan bana genezake⁵:

- 1) Gaitasun pertsonalak (pertsonek barnekoak).
- 2) Gaitasun sozialak (pertsonek artekoak).

Lehenengo atalean nor bere buruarekin duen harremanean eragiten duen guztia sartuko genuke:

1. Norbanakoaren kontzientzia: barnekoak eta pertsonalak diren egoerak ezagutzea.

- ✓ Kontzientzia emozionala: bakoitzak bere emozioak ezagutzea, jarrerengan nola eragiten duten aztertzea eta erabakiak hartzean kontuan izatea.
- ✓ Nor bere buruarekiko ebaluazio egokia: hobetu beharreko alderdiak argi ikusi ahal izateko (esperientziatik ikasten laguntzen digu horrek), gure baliabide pertsonalak, ahalmenak eta mugak ezagutzea.
- ✓ Nor bere buruarengan konfiantza izateak, ziurgabetasunak eta presioak egon arren, erabakiak nor bere gain hartzen laguntzen du.

2. Autorregulazioa: bulkaden eta baliabide pertsonalen kontrola.

- ✓ Autokontrola: bulkada eta emozio gatazkatsuak gidatzeko gaitasuna, eztanda emozionalik gabe.
- ✓ Autestimua, eta helmugak lortzeko aukeretan konfiantza izatea.
- ✓ Moldagarritasuna: erronkei eta aldaketei aurre egiteko malgutasuna.
- ✓ Eraberritzea: aukera askotarikoen aurrean adi, irekita egoteko gaitasuna.

3. Automotibazioa: helburu pertsonalak lortzera gidatzen gaituzten edo haiek lortzen laguntzen diguten joera emozionalen multzoa.

- ✓ Lorpenezko motibazioa: aurrez ezarritako helburu bat hobetzeko edo bete ahal izateko saiatzeko gaitasuna.
- ✓ Erantzukizuna, ustekabeak eta trabak egon arren.
- ✓ Jarduteko ekimena, aukera agertzen denean.
- ✓ Baikortasuna, ustekabeak eta trabak agertzen direnean ere.

⁵ Bisquerra, R (2000). El marco de la competencia emocional, 159-162 orr.

Bigarren atalean gaitasun sozialak edo pertsonen arteko harremanak dira aztergai nagusia⁶:

1. **Besteen sentimenduen, beharren eta arduren kontzientzia.**

- ✓ Hainbat ikuspegi izateko trebetasunak, edo beste pertsonaren sentimenduak eta ikuspuntuak zeintzuk diren atzemateko gaitasuna.
- ✓ Bestearen emozioak eta ikuspegiak ulertzen eta kontuan hartzen ditugula sentiarazteko enpatia-trebetasunak.

Emozioek **erabakiak hartzeko** orduan duten eraginaren inguruan (A. Damasio) egindako azken ikerketak agerian utzi dute garapen emozionala ezinbesteko osagaia dela **garapen kognitiborako**. Beraz, harremanetan dauden bi termino dira.

ZERGATIK DA GARRANTZITSUA ADIMEN EMOZIONALA GARATZEA?

Adimen Anitzen Teoriari (H. Gardner) esker frogatu da kompetentzia emozionalaren garapena gizabanakoen arrakastaren %80a dela.

Bestalde, kezkarria da gaur egun geroz eta nabarmenagoa den **lan-munduaren** eta **eskolaren** arteko urruntzea. Titulu akademikoak baino garrantzitsuagoak dira ekimena, lidergoa, talde-lana bezalako trebetasunak eta gizarte arlo honetan atzeraturik dabil.

Horrela, **hezkuntza emozionalaren helburua garapen emozionala sustatzea da, garapen kognitiboaren osagai gisa**. Ikasleak ezagutza eta kompetentzia emozionaletan trebatu behar ditugu bizitza pertsonal eta profesionalean arrakasta izateko.

⁶ Adimen Emozionalaren Konpetentzien sailkapena "Bisquerra, R eta Pérez Escoda, N.: Las Competencias Emocionales." (70.or) Bartzelonako Unibertsitatea 2003.

1.3. GAITASUN SOZIOEMOZIONALAK

Lehen ere esan dugu ikasketa bizitza osoko prozesua dela, gakoak diren gaitasun eta kompetentziak eskuratzeko aukera, garapen pertsonala, profesionala eta soziala bateratzen dituen prozesu dinamikoa.

Daniel Goleman-en arabera bizitzako arrakasta, %80 batean, gaitasun emozionalen arabera da eta beste % 20 faktore kognitiboen arabera.

Zenbait azterlanen arabera, errendimenduan gehien eragiten duten gaitasunak sozioemozionalak dira (%93).

AE eta **gaitasun sozioemozionalek eragin positiboa dute erakundeetan**, laneko gogobetetzean, buru-osasunean, bakoitzaren laneko karreraren garapenean, laneko eginkizunen gauzatzean, lidergo eraginkorrean, laneko estresari aurre egiteko moduan edota agresibitate maila apaltzean ...

Modu berean, gaitasun sozioemozionalak, eginkizunak modu eraginkorrean bideratzeko ezinbestekoak direla uste da eta beraz, ezinbestekoa da hauek garatzeko programak egungo erakundeetan barneratzea. Are gehiago, **aditu askok proposatzen dute ahalmen edo gaitasun emozionalak irizpide gisa hartu beharko liratekeela langileak hautatzeko momentuan.**

Aldiz, **erreakzio emozional negatiboek** emaitza desagokiak sortzen dituzte: gatazkak, tentsio egoera, langileen errotazioa, produkzioa gutxitzea...

Hurrengo lerroetan, gauzatu diren ikerketa batzuen emaitzak aztertuko ditut, gaur egun gure erakundeetan lantzen diren kompetentzia eta gaitasun sozioemozionalen artean dauden harremanak ikusteko.

Zentzu honetan, ikerketa hauen emaitzek diotenaren arabera, harremanak daude gaitasun sozioemozionalen eta garapen pertsonalaren, laneko eginkizunen eta lidergo eraginkorraren artean⁷.

LIDERGOA

Azken urteetan asko azpimarratu den ideia bat ekarri nahi dut orri hauetara. Liderraren gaitasun sozioemozionalek euren ardurapean dituzten langileengan duten eragina aztertu da eta honen eginkizun nagusienetako bat talde-emozioak erabiltzea eta kudeatzea dela azpimarratzen da. Liderrak talde emozioak kudeatzeko gai izan behar du, ziurtasunik gabeko eta gatazka egoerak konpontzeko gai eta baita talde kohesioa sortzeko ere.

Emozioek zeregin garrantzitsua betetzen dute liderraren ekiteko eran eta liderraren umore positiboa, sormenarekin lotzen duenik ere badago (George eta Bettenhausen, 1990).

Emozioak eta sentimenduak erregulatzeko ahalmena izatea oso garrantzitsua da lider bat eraginkorra izan dadin eta antolakundearen arrakastari erreparatuz, baikortasunezko emozioak sortu eta mantentzeko gaitasuna funtsezkoa da.

Hala ere, lidergo mota ezberdinak daudenez, trebetasun edo gaitasun emozional desberdinak eskatzen ditu lidergo mota ezberdin bakoitzak. Esaterako, harremanetara bideratutako lidergoak enpatia maila altuak eskatzen ditu eta lider transformatzaileek, lider hierarkikoek eta helburuetan oinarritutako liderrek baina trebetasun sozioemozional handiagoak dituztela frogatuta dago.

Autore⁸ batzuen azterketetan, lidergo-estiloen eta enpatiaren arteko harremanean sakonduz, korrelazio positiboa aurkitu zuten lidergo transformazional eta enpatia mailaren artean.

Beste baieztapen hauek ere aurkitu ditugu hainbat autoreen gogoetan:

-Adierazpen emozionaleko neurrietan puntuazio altua duten liderrek, beren inpresioak komunikatzen dituzte aurpegiko espresioen bidez, bista-harremanaz, tonuaren eta ahotsaren bidez, eta baita gorputzaren jarrerarekin loturiko beste ezaugarri paralinguistikoen bidez ere.

-Harreman positiboa dago trebetasun kognitiboaren eta errendimenduaren artean, eta lidergoen eginkizunen artean.

⁷ Wong eta Law, S.K (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: and exploratory study. The leaders-hip quarterly, 13, 243-274.

⁸ Barling, Slater, Kelloway, 2000; Brown eta Moshavi, 2005).

-Harreman negatiboa dago "laissez faire" (egiten utzi) lidergoaren eta AEren artean. Beharrezkoak direnean ez dauden liderrak, erantzukizunik hartzen ez duten liderrak eta gai garrantzitsuetan iritzia ematen ez duten liderrak ez dira euren lankideen emozioak identifikatzeko gai eta horren ondorioz, harremanetan hutsune garrantzitsuak sortzen dira.

Ikerketa hauen guztien ondorioak zera diote: AEak izugarriko eragina duela lidergoan, antolakundearen eginkizun, errendimendu eta eraginkortasunean. Liderrengan azpimarratu behar diren gaitasunak, enpatizatzeko ahalmena eta euren eta besteen emozioak identifikatu eta erregulatzeko duten ahalmenak dira. **Eta hori enpresak barneratutako programa batez bidez ikas daiteke.**

ERAKUNDEEN ALDAKETA

Gaur egun zabaldua dagoen ideia da erakundeek beren lehiakortasunari eusteko aldatu egin behar dutela, aldaketara egokitze gaitasuna izan behar dutela. Berrikuntza, eraginkortasuna eta errendimenduaz gain erakunde batek *ikasteko ahalmena* izan behar du. Ikasketa prozesu honen oinarrian koka ditzakegu adimen ereduaren ikasketa, talde ikasketa, pentsamendu sistemen ikasketa, ikuspegi partekatua eta langileen gaitasuna. Maila enpirikoan egin diren zenbait aurkikuntzari esker, erakundearen ikasketa prozesua askoz ere eraginkorragoa da emozionalki adimentsuak diren profesionalak bultzatzen dutenean.

Izan ere, emozionalki adimentsuak diren langileak aldaketara egokitze gaitasuna handiagoa erakusten dute eta zorrotzagoak izaten dira. Honez gai, ondo ezagutzen dituzte euren mugak eta indar-guneak eta berritzaileak eta malguagoak izaten dira ideia berriekin.

Erakunde bateko **liderrek aldaketa prozesuan zehar taldekideen emozioei erreparatzeko gaitasunak** asko errazten du erakunde beraren aldaketa prozesua.

GATAZKEN KONPONKETA

Gatazkak konpontzeko gaitasuna ere zuzenean lotzen da taldearen errendimenduarekin eta emaitzak hobetzeko iturria bihur liteke. Gatazkarik ez dagoen antolakundeetan sortzaileagoak izateko joera izan ohi dute. Goleman⁹-ek esaterako, trebetasun emozionalak dituzten gizabanakoek gatazkak kudeatzeko ahalmen handiagoa zutela adierazi zuen.

⁹ Goleman, D. (1998). Working with emotional intelligence. New York: Bantam Books.

Gatazken konponketa, norberaren eta besteen eskubideak eta iritzia errespetatzen dituzten akordioetara iristean datza. Honen arira, AEren trebetasunak oso garatuta dituzten pertsonak nahiago izaten dute lankidetzaren erabiltzea gatazkei konponketa emateko. AEren trebetasuna garatu gabe duten edo eta oso baxua duten pertsonak boterean oinarritutako estrategiak erabiltzen dituzte.

LANEKO GOGOBETETZEA

AE lan eraginkorraren eta laneko gogobetetzearen funtsezko iragarlea da. Beraz, harreman zuzena dago AE eta laneko gogobetetzearen artean. Adimen emozional positiboa duten pertsonak gogobetetze maila handiagoa adierazten dute eta aldiz, adimen emozional negatiboa dutenek, gogobetetze maila baxuagoa.

Honen ondorioz, laneko gogobetetzeak gaur egungo erakundeetan duen garrantzia ikusita, adimen emozionala erakundeetan lantzeak duen garrantziaz jabetu beharko ginateke.

TALDE LANA

Talde lanean eragina duten zenbait gaitasun eskura daitezke (komunikazioa, lanen delegazioa, gatazken konponketa, lidergoa) adimen emozionalaren bidez. Adimen emozionala ez da soilik banakako esparruan agertzen, taldean ere atzeman dezakegu.

Emozionalki adimentsuak diren taldeek erakundearen eraginkortasunerako gero eta garrantzitsuagoak diren lankidetzaren konpromisoa eta sormena erakusten dute. Modu berean, emozionalki adimentsuak diren taldeetako kide diren pertsonak, emozionalki adimentsuagoak bihurtu daitezkeen pertsonak dira, beraz, harremanak bi aldeei eragiten die.

OSASUNA ETA ONGIZATEA

Emozioek oso eginkizun garrantzitsua osatzen dute langileen arteko komunikazioan. Ahotsaren tonuak, doinuak, gorputz eta aurpegi keinuek, egoera emozionalaren gaineko informazioa ematen digute etengabe. Lanerako garrantzitsuak diren AE trebetasunen artean daude norberaren emozioen erabilera eta emozioen pertzepzioa-ulerpena.

Norberaren emozioen erabilera positiboak asko laguntzen digu emozio negatiboak eta estresari aurre egiten, langilearengan egoera positiboak errazten dituelako.

Besteen emozioak igartzeko eta haiek ulertzeko prozesuak areagotu egiten dute lankideei laguntzeko izan genezakeen ahalmena, hauen emozioekin enpatizatzen dugulako eta gure babesa eta laguntza eskaintzen diegulako. Lan inguru positiboa garatzen dugu horrela eta estresa edo beste egoera deserosoren bat sorrarazten duten emozio negatiboak uxatzen

ditugu. AEk arindu egiten ditu faktore estresagarrien aurrean ematen diren banakako erantzunak.

Informazio gehiago hemen¹⁰.

¹⁰ Kompetentzia emozionalak:



1.4. EMOZIOAK ETA LANA: ADIMEN EMOZIONALA ERAKUNDEETAN

Maila pertsonalean ez ezik taldeetan ere landu daiteke AE (erakundeetan esaterako), pertsonen erakunde edo talde horrekin dituzten harremanetan atzeman baitaiteke. Ondorio gisa zera esan dezakegu. AE lotuta dagoela erakundearen kulturarekin eta taldeen eta erakundeen giro emozionalarekin.¹¹

AE-ren garapenak antolaketa eredu edo kultura jakin baten eta giro emozional jakin baten premia du. Erakunde baten kultur eredu ezagutzeak bertan dauden emozioen eta hauek bizitzeko adierazpenen informazio esanguratsua emango digu.

Kultur ereduak erakundeko pertsonen jarraitu beharreko arauak finkatzen dituzte eta arau hauek izango dira pertsonen, lankideekin, nagusiekin eta lantaldeekin izango dituzten harremanak definituko dituztenak: jokamolde hauek harremanetan daude pertsonen emozioen kontzientzia hartzen eta haiek partekatzen eta erregulatzen dituzten moduan.

Erakunde baten kulturaren eragina izan dezake hizkuntzak, garai historikoak, komunikazio arauak, balioek... eta kulturak ez dauka zertan itxia izan behar, hau da, bi eredutako ezaugarriak nahasturik izan ditzake.

Cameron eta Quinn-en eredu hartuko dut nire azterlanaren oinarri (Lehiakortasunezko balioen eredu) eta **bi dimentsio** azpimarratzen dira bertan: antolakundearen **orientabidea (kanpora edo barnera) eta malgutasuna eta kontrola**.

Modu honetan 4 kultura orientazio desberdin izan ditzakegu: **Klana, Hierarkia (prozedurak), Merkatua eta Berrikuntza.**

4 kontzeptuen definizio orokorra egingo dut ondoren:

¹¹ Iturria: Emozioak eta lana: adimen emozionala erakundeetan. Aitor Aritzeta, Leire Gartzia eta Elsa Ramos. EREIN. Donosita 2008.

1. **Hierarkia edo prozeduretan oinarritutako erakundeak** (barne orientazioa eta kontrola): ezaugarri nagusia *lan-espazio formalizatu eta egituratu* dira. Prozedurak dira arauak, lider eraginkorrak daude eta epe luzerako helburuak egonkortasuna, gauzak aurrez ikusi ahal izatea eta eraginkortasuna dira.
2. **Berrikuntza:** arrakastaren gakoa *ekimen berritzaile eta aitzindarietan* dago. Eredu honetan bezeroen premiei aurrea hartu behar zaie eta ezagutza, sormena eta arriskua sustatu behar dira. *Hobekuntza-taldeak* izango dira oinarria eta helburu nagusia *egokitasuna, malgutasuna eta sormena* bultzatzea da. Kultura mota honek ez dauka aginpide zentralizaturik eta asko azpimarratzen dira banakotasuna, arriskuak hartzea eta etorkizunari aurre hartzea.
3. **Klana:** eredu honek famili antolakundearen antza du. *Lan taldeak eta langileen garapena* dira gakoak. Lan-taldeen eta langileen garapenaren bidez erakundeko giroa hobeto kudea daitekeela aitortzen dute eta bezeroekiko harremana berdintasunean oinarritzen da. Kudeaketaren ezaugarri nagusia langileak indartu, konpromisoa bultzatu eta parte-hartzea eta leialtasuna erraztea da. Erakunde hauetan dagoen konpromiso maila altua da.
4. **Merkatua:** eredu honen gakoak “helburuekiko zuzendaritza” eta “kostuen transakzioa” dira. Merkatu gisa funtzionatzen duen erakundeak dira (trukea, eskaintza, kontratuak...). Kanporako orientazioan oinarritzen dira eta erabaki zentralizatuak hartzen dituzte. Helburua, lehiakortasunean abantailak sortzea da, hau da, errentagarritasuna lortzea.

Malgutasuna eta diskrezioa

Barnerako orientazioa eta Txertatzea	Klana	Berrikuntza	Kanporako orientazioa eta Desberdintzea
	Hierarkia	Merkatua	

Egonkortasuna eta kontrola

Ikus 1. Eranskina: "Erakundeen kultura motaren ezaugarriak"

Azterketa ugari egin dira erakundearen kultura eta lan bizitzaren kalitatearen arteko harremanaren inguruan eta argi dago batak baduela bestean eraginik. Goodman-ek 2001ean egindako azterketa baten emaitzek zera diote, lan-bizitzaren kultura hobea dutela giza harremanen koadranteari lotutako balioak azpimarratzen eta indartzen dituzten antolakundeek (KLANA). Honekin lotuta, kultura hierarkikoa zuten erakundeetan ondorioztatu zen, baxuak zirela erakundearekiko konpromisoa, inplikazioa, parte hartzea eta gogobetetzea.

Beraz, erakundeen kultur ereduak eragina izango du bertako pertsonen arteko harremanetan eta baldintzatu egingo du gaitasun emozionalen adierazpena eta garapena.

Kultur eredu batean azpimarratzen diren ezaugarri batzuk baztertu egin daitezke beste kultur eredu batean, giza harremanetan izugarritzko eragina izanik, erakundeko giro emozionala erabat baldintzatuz.

Lehen ere esan dugu bezala, emozioen azterketa baztertua izan da urte askotan zehar eta gaur egun indarra hartzen ari da, baita erakundearen azterketetan ere. **Emozioak garrantzitsuak dira pertsonen jokaera eta portaera ulertzeko eta baita bertan eragiteko ere, laneko errendimenduan eraginez.** Horregatik aztertuko ditut lan honetan.

1.5. SOZIOLINGUISTIKA KLUSTERRAREN AZTERKETA:

Azterketa zeharo ezberdinak egin litezke gaiaren inguruan eta nire oinarria Hizkuntza Normalkuntzako teknikariak izango dira. Batetik, lan horretan aritu naizelako 2004 urtetik eta bestetik, gaiak izugarriko interesa pizten didalako, batez ere pertsona baten garapen integralaren ikuspuntutik.

Soziolinguistika Klusterrak 2008an argitaratu zuen “Soziolinguistika arloko teknikarien formazio premien azterketa¹²” izan da sakontze egitasmoaren lehen printza, irakurri bezain laster etorri baitzitzaidan ideia burura. Ordura arte “ezaugarri pertsonalek” pertsonaren garapenean zuten eragina ez nuen taxuz inon idatzita ikusi eta hori izan da informazio bilketa hau eta ikerketa txiki hau egitera bultzatu nauena.

Azterketa honen helburua “Teknikari profesionalen formazio premiak identifikatzea izan da”. Izan ere, 25 urte pasa dira Euskal Herrian Hizkuntza Normalkuntza eta Hizkuntza Plangintza martxan jarri zirenetik eta ordutik lanean ibili diren teknikari horien artean hutsune nabarmenak identifikatu dira soziolinguistika eta hizkuntza soziologiari dagokionean.

Lan honekin hasteko egun, teknikariek dituzten formazio eskaintzak aztertu zituzten (EHU, MU, Deustuko Unibertsitatea, UEU, Asmoz fundazioa...), ondoren formazio premiak zeintzuk ziren aztertzeko. Prozesu honetan 3 maila ezberdin zituzten, teknikarien erakundeen analisia, zereginen analisia eta pertsonaren analisia, beraz argi dago ni zertan zentratuko naizen, 3. maila honetan.

Maila hauez gain, teknikarien artean ere mailaketa egin zuten eta udaletako teknikariak, ikastetxeetako teknikariak, lantokietako teknikariak eta jendarteko teknikariak desberdin zituzten, emaitzetan eragina izango zuelakoan.

Eta hainbat galdetegi, elkarrizketa eta kontraste egin ondoren teknikarien **beharrezko ezagutza, gaitasun eta ezaugarriak** definitzeari ekin zioten.

¹²Iturria: Soziolinguistika Arloko Teknikarien Formazio Premien Azterketa, SOZIOLINGUISTIKA KLUSTERRA, 2008

Zeintzuk dira teknikari idealaren ezaugarriak?

Ezaugarri hauek sailkatzeko 3 multzo identifikatu zituzten:

1. EZAGUTZA TEORIKOAK:

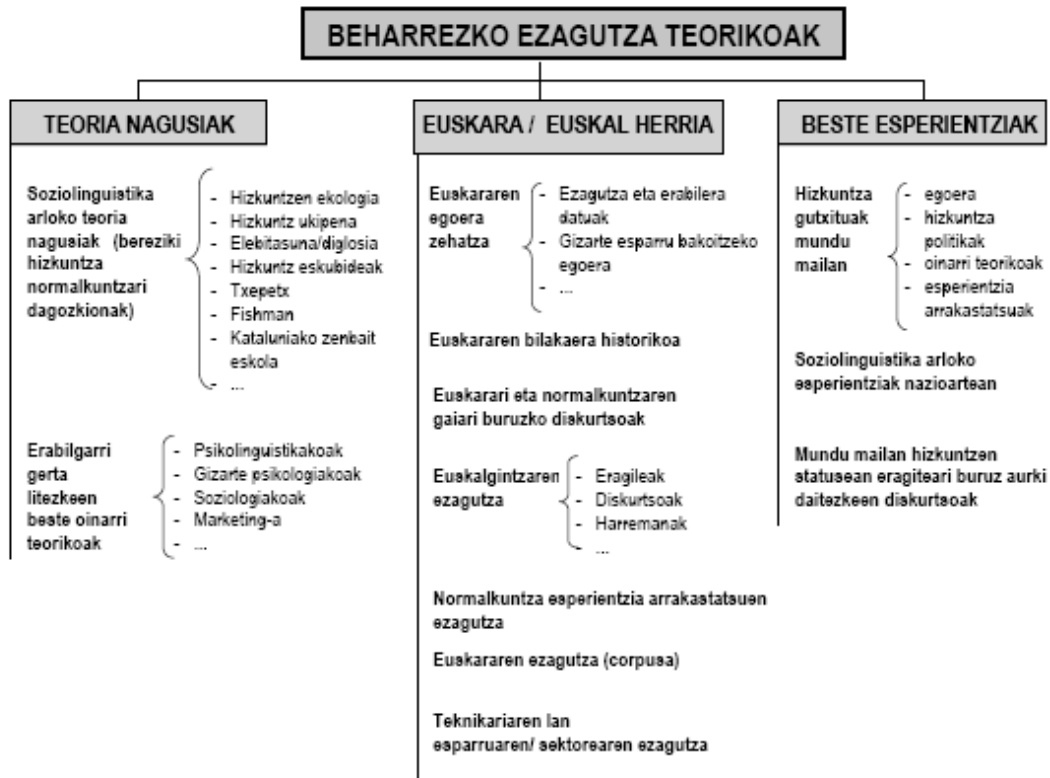
Euskararen, bere testuinguruaren eta normalkuntzaren alde egiten duten eragileen inguruko ezagutza eta munduan zehar dauden eta egon izan diren esperientzien artetik Euskal Herriko ikuspuntutik interesgarri gerta litezkeen esperientziak

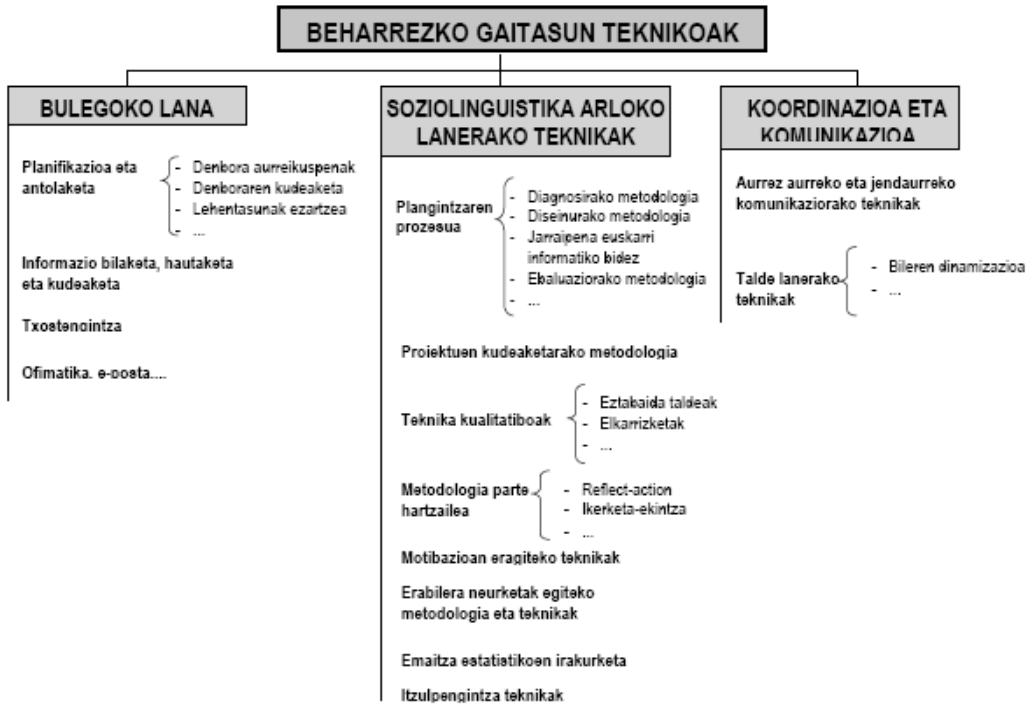
2. GAITASUN TEKNIKOAK

Bulego lanean aritzeak eskatzen dituen gaitasunak, soziolinguistikan erabiltzen diren metodologietan trebakuntza eta koordinazio eta komunikazio egokirako gaitasunak.

3. EZAUGARRI PERTSONALAK

Nortasun edo izaerazkoak eta lanaren aurrean eduki beharreko jarrera.





Laburbilduz, hurrengo eskeman ikus ditzakegu teknikari ideala izateko 3 ezagutza eta gaitasunen multzoa eta teknikari mota bakoitzarentzako beharrezkoentzat jo ziren ezaugarriak. Honekin batera hutsuneak ere identifikatu zituzten.

3.3- LABURPENA

Teknikari bikainaren profila

EZAGUTZA TEORIKOAK: Teoria nagusiak, Euskara eta Euskal Herria eta Beste Esperientziak

GAITASUN TEKNIKOAK: Bulego lana, Soziolinguistika arloko lanerako teknikak eta Koordinazioa eta komunikazioa.

EZAUGARRI PERTSONALAK: Izaerazko ezaugarriak eta Jarrera.

UDAL TEKNIKARIAK:

Beharrezkoenak:

- 1- Ezaugarri pertsonalak
- 2- Ezagutza teorikoak
- 3- Gaitasun teknikoak

Hutsuneak:

Gaitasun teknikoetan:

- a) Planifikazioa eta antolaketa
- b) Talde lanerako teknikak (bileren dinamizazioa)

ENPRESETAKO TEKNIKARIAK:

Beharrezkoenak:

- 1- Gaitasun teknikoak
- 2- Ezaugarri pertsonalak
- 3- Ezagutza teorikoak

Hutsuneak:

Ezagutza teorikoetan:

- a) Soziolinguistika arloko teoria nagusiak.

JENDARTE TEKNIKARIAK:

Beharrezkoenak:

- 1- Ezaugarri pertsonalak
- 2- Gaitasun teknikoak
- 3- Ezagutza teorikoak

Hutsuneak:

Ezagutza teorikoetan:

- a) Soziolinguistika arloko teoria nagusiak
- b) Euskarari eta normalkuntzaren gaiari buruzko diskurtsoak

1.5.4 Ondorio nagusiak eta proposamenak

Sektore honetan ematen den kasuistika kontuan izanda eta datuak azterketa kualitatibo baten emaitza direla kontuan izanda, emaitzak ez dira hertsiki aztertu behar, hau da, orokortasun batean ulertu behar ditugu.

Ondorioz, teknikari mota bakoitzaren atzean sumatu diren beharrezko ezagutza, gaitasun eta ezaugarriak azalduko ditut:

Udal teknikarien kasuan, euren lana ondo egiten dutela esateko gehien eragiten duten ezaugarriak pertsonalak direla ondorioztatzen da. Eta hau urteetan zehar egindako lanaren ondorioa da, udal teknikariek ekimenean eta inplikazioan oinarrituz lan egin dutela azpimarratu baita.

Ezaugarri pertsonalen ostean ezagutza teorikoak dira gehien aipatu direnak eta azkenik gaitasun teknikoak. Honek ez du inolaz ere esan nahi azken bi hauek garrantzirik ez dutenik, behar beharrezkoak baitira.

Enpresetako teknikariek gaitasun teknikoen hautua egin dute, funtsezkoena Euskara planaren prozesuaosatzen duten egitekoak burutzen jakitea izanik. Hala ere, teknikarien lanerako gaitasun teknikoen jabe izatea funtsezkoa izanik, sektore honetan, langile berriak kontratatzeko garaian izugarritzko garrantzia ematen zaio hautagaien ezaugarri pertsonalei. Egia esan, errazagoa da teknikari bat gaitasun teknikoetan formatzea, ezaugarri pertsonalak formazio bidez lantzea baino.

Azkenik, **jendarteko teknikarien** kasuan, lanerako funtsezkoena ezaugarri pertsonalak dira eta hauek izaten dira hautagaietan gehien begiratu eta baloratzen dituzten ezaugarriak. Ondoren etorriko lirateke gaitasun teknikoak eta ezagutza teorikoak...

Emaitzak emaitza, ondorio nagusien artean zera aipatzen da Soziolinguistika Klusterraren azterketan:

1. Enpresa eta erakundeak barne formazioaren bidez unibertsitateetako eskaintzaren gabeziak gainditu behar dituzte. Hau da, momentuan dagoen eskaintzak ez dio

eskaerari erantzuten. (HIZNET, LINGUANET, hainbat lizentziaturetako ikasgai solteak...)

2. ***Teknikarien ezaugarri pertsonaletan eragitea bestelako gaitasun eta ezaugarrietan eragitea baina zailagoa da baina arlo horretan formazio eskaintza baterako beharra dago.***
3. Arlo bakoitzean burututako esperientziak trukatu eta arrakastara eramaten duten klabeak teknikarien artean zabaltzeko koordinazioa bultzatu behar da.

Hutsune hauek erantzun asmoz zera proposatzen dute azterketan:

1. Soziolinguistika arloko formazioaren gidaritza norbaitek hartzea (HPS, ENAI, EEP, Soziolinguistika Klusterra, Unibertsitateak...) eta eskaintza aberastea.
 - a. Gradu ikasketa batzuk sortu
 - b. HIZNET eguneratu
 - c. Modulu labur eta aplikatuak sortu
 - d. Teknikariez gain, beste eragileentzat oinarrizko formazioa prestatu.
2. ***Teknikarien ezaugarri pertsonaletan dauden beharrak zehatzago detektatu eta hauetan eragiteko formazio programa bat sortu.***
3. Esperientzien inguruko trukea areagotu:
 - a. Esperientziak ebaluatzeko sistema bateratua sortu
 - b. Arrakastak eta porrotak zabaltu
 - c. Esperientzia arrakastatsuenetan jarraitutako prozedurak zabaltu (Esperientzia arrakastatsuen bankua/bilduma)
 - d. Barne formazioa egituratuta duten erakundeen arteko koordinazioa bideratu...

(Azterketa osoaren azalpenak [hemen](#)¹³:

¹³ <http://www.soziolinguistika.org/formaziopremiak>

2. TEORIATIK PRAKTIKARA

Orain arte egin dudana bilduma bat izan liteke. Gaiaren kokapen teorikoa egin dut eta ondoren soziolinguistika arloko teknikarien formazio premien inguruko azterketan datu esanguratsuak aipatu. Dena dela, nire helburua orain artekoa praktikara eramatea da eta horretarako erakunde batean azterketa txiki bat gauzatu dut.

2007an Gipuzkoako 5 enpresetan gaitasun soziomozionaletako prestakuntza premiei dagokienez azterketa sakona egin zen eta orduko ondorioak oinarri hartuta, Azpeitin kokatutako HIRUROK Koop.E¹⁴an egin dut azterketa.

Erabili dudana eskema hurrengoa izan da:

1. **Testuinguruaren kokapena**
2. **Metodologia**
3. **Emaitzak**
4. **Ondorioak**
5. **Etorkizuneko proposamenak**

1. **Azterketa testuinguruan kokatzea:**

HIRUROK kooperatiba Elkartean gauzatu dudana azterketa honek aurretik aipatutako esperientzian du oinarria (2007ko Gipuzkoa mailako azterketan). Foru Aldundiak eta EHUko Psikologia Fakultateak aurrera eraman zuten azterketaren emaitza positiboak ikusita, HIRUROK en ere aplikagarria zela ikusi eta HIZNETko(Hizkuntza Plangintzen Ikastaroa) proiektu gisa onartzean piztu zitzaidan gaiarekiko interesa.

Helburua da, HIRUROK en gaitasun emozionalen inguruko premiarik ba ote dagoen aztertzea eta hala balitz, interbentziorako programak martxan jartzea (edo behintzat proposamena egitea).

¹⁴ Erakundearen inguruko datu zehatzak jakin nahi izanez gero nerekin jar zaitezke harremanetan. Hainbat datu aldatuta daude (DBL).

Hau guztia, euskara teknikarien profila kontuan hartuta eta Soziolinguistika klusterrak 2008an egindako azterketaren datuetan oinarrituta gauzatu nahi izan dut.

Izan ere, garbi onartzen dut pertsonak sentitzen dituzten emozioek eragina dutela egiten duten lanean, lanerako jarreran eta ondorio zuzenak dituztela laneko errendimenduan.

Beste arlo garrantzitsu bat emozioek duten kutsadura gaitasuna da, izan negatiboak nahiz positiboak. Positiboak kutsatzen direnean ez du ondorio kaltegarririk izaten erakundean baina emozio negatiboen kutsadura gaitasuna indartsuagoa denez, hauxe da landu behar duguna.

Emaitzek diotenaren arabera, aurreko azterketetan parte hartutako kide guztiek ikusten dute prestakuntza programa batek izan dezakeen balioa, batez ere langileen arteko harremanetan, komunikazioan eta bezeroarekin dugun harremanean. Nik, hori kontuan hartuta nire erakundean eragin positiboena lortze aldera bideratuko dut azterketa.

2. Metodologia:

Oinarritzko ikerketan premien ebaluazioaren diseinua egin zen eta diseinu hori aurrera eramateko hurbilpen metodo anitza aplikatu zen. Metodo honek, testuinguru jakin batean dauden arazoek gaineko informazio fidagarria eta baliozkoa jasotzeko balio du.

Helburua gizarte-aldaketa sorraraztea da, hau da, biztanleria objektuaren premiak estaliko dituen ekintzak sustatzea.

Datu kuantitatiboak erreparatzen badiegu, hainbat eratako tresnak erabili dira. Nire eginkizun zehatza ez da metodologia aukeratzea izan, 2007an azterketarako erabili zuten metodologia berbera erabili eta nire erakundean aplikatzea bazik.

Beraz, hurrengo baliabideak erabili ditut ikerketa aurrera eramateko: erakundeen kultura neurtzeko galdetegiak, giro emozionala neurtzeko galdetegiak eta gaitasun sozioemozionalak neurtzeko galdetegiak.

- **Erakundeen kultura neurtzeko galdetegiak:**

Gaitasunen Balioen galdetegiak erabili ditut (Cameron eta Quin, 1999) azterketa hau bideratzeko. Galdetegi honen bitartez, aurrez definitu ditugun lau motetan (Klana, prozedura (hierarkia), berrikuntza eta merkatua) nagusia den kultur ereduaren informazioa jaso ditut. Galdetegiak erantzun formatu itxia du eta 6 ataletan banatuta, atal bakoitzean 100 puntu banatu beharko ditu erantzuten duenak, erakundean nagusia den baieztapenarekin batera. Galdetegi hau HIRUROKeko zuzendaritzako kideek bete dute.

(Ikus 2. eranskina)

- **Giro emozionala neurtzeko galdetegia:**

Giro emozionalaren analisisia Klima Sozialaren eskalaren¹⁵ bitartez neurtu dut. Eskala honek (PANAS) lanean azken hilabeteetan izan dugun giro emozionala jasotzeko balio du eta faktore positibo eta negatiboetan du oinarria. Afektibitate positiboa eta negatiboa neurtzen ditu 1etik 5erako eskala batean (1 “Gutxitan” eta 5 “Askotan” izanik). Horretaz gain, indize emozional orokorraren berri ere emango digu (indize emozional positiboa – indize emozional negatiboa). Galdetegi hau HIRUROKeko 20 lankidek bete dute eta momentu jakin batean bulegoan zeuden langileak izan dira, guztiak teknikariak.

- **Gaitasun sozioemozionalak neurtzeko galdetegia (AE):**

Gaitasun sozioemozionalak *Trade Meta Mood Scale* tresnaren bidez analizatu ditut. Jatorrizko bertsioak 48 item baditu ere, nik 24koa erabili dut, era berean baliagarria dena.

Galdetegi honen bidez 3 dimentsio ebaluatzen ditut: “arreta” sentimenduak modu egokian sentitzeko eta adierazteko ahalmenari dagokiona; bestea “argitasuna” gogo aldarteen ulermen egokiari dagokiona. Eta azkenik “konponketa”, gogo aldarreak behar bezala erregulatzeko ahalmenari dagokiona.

Galdetegia likert eskala baten bidez dago osatua, 1 “*Desadostasun handia*” iznaik eta 5 “*Gutziz ados*” izanik.

Galdetegi hau egiteko lagina “**ausazko laginketa sinplea**” erabilita atera dut. Honek esan nahi du, lagina ausaz aukeratu dudala eta HIRUROKeko 105 langiletatik, 66ri pasa diedala galdetegia.

Lagina errepresentagarria izan zedin, horretarako sortutako formulen bidez egin dut aukeraketa. Ausaz eginda, HIRUROKeko profil eta profesio desberdinak hartu ditut kontuan eta hori aberasgarria da egon daitezkeen pertzepzioei begira.

Guztira osatutako galdetegiak 92 izan dira.

¹⁵ Paez D., Ruiz, J.I. Gailly, O.Kornblit, A.L eta Wiesefeld, E. (1996). Clima emocional: su concepto y medición mediante una investigación transcultural.

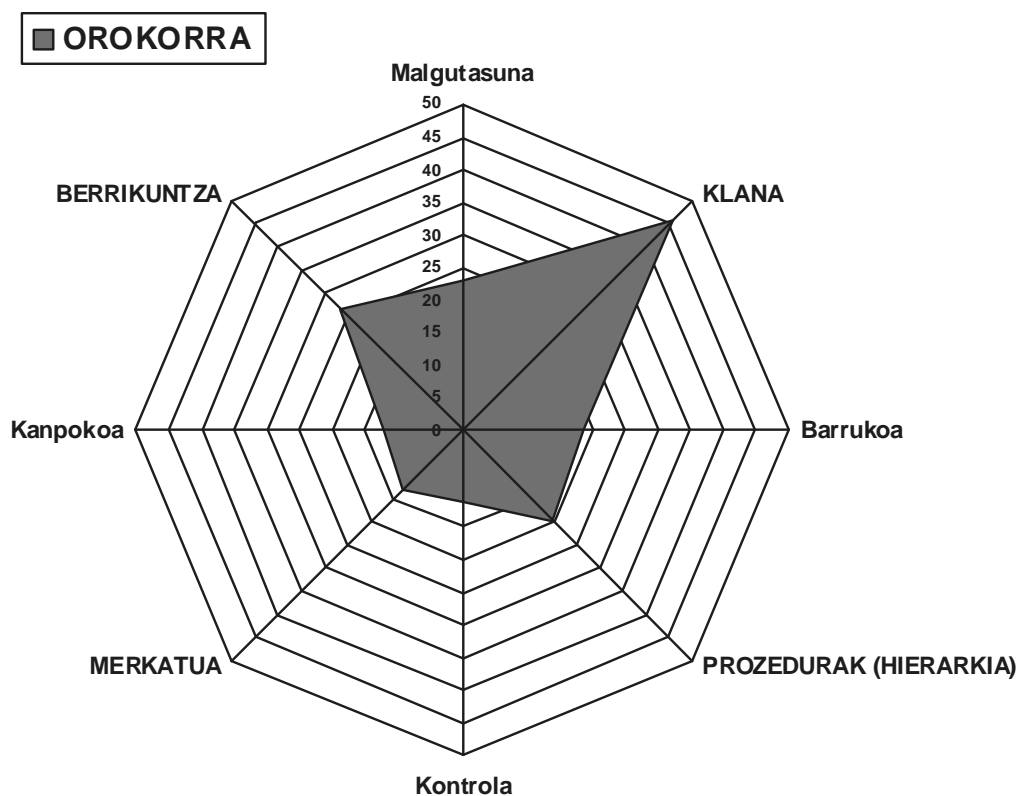
3. EMAITZAK

Erakundearen kultur eredua:

Txostenean sarritan aipatu bezala, ezinbestekoa da gure erakundeen kultur-eredua zein den ezagutzea bertan dauden harremanak hobeto ulertzeko. Izan ere, erakunde baten ekiteko moduak eragin nabarmena du gizabanakoek emozioen kontzientzia hartzen eta hauek erregulatu dituzten moduan.

Galdetegietako emaitzetan oinarrituta, HIRUROKEn ondorengo kultur eredua aurreikusten dut:

Klana	45,42
Berritzailea	26,11
Merkatua	12,78
Hierarkia (prozedurak)	19,72



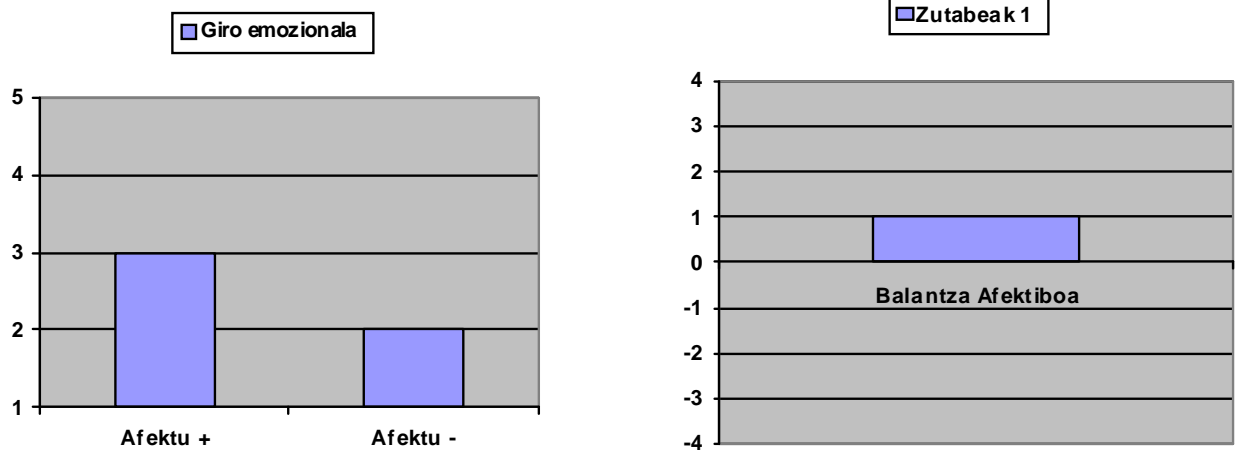
Emaiza orokorrari begiratuta nagusitzen den kultur eredua **KLANA**rena dela ikus dezakegu, **berrikuntza**rekiko bigarren osagai batekin.

Honen arabera, HIRUROKen, giroa hobe kudea daiteke lan-talde eta langileen garapenaren bidez, bezeroekiko harremana berdintasunean oinarritzen da eta kudeaketa eginkizun nagusia langileak indartzea da, parte hartzea eta leialtasuna erraztuz.

Erakunde mota hauetako partaideek konpromiso maila altua adierazten dute eta egokiak dira giro emozional positiboak garatzeko.

Baina esan dugun bezala, **berrikuntza** zantzuak ere agertzen dira emaitzetan. Beraz, produktu eta zerbitzu berriak izugarritzko garrantzia dute gaur egun eta bezeroen premia eta itxaropenei aurrea hartzea da gakoa. Modu honetan, kudeaketa eginkizun nagusiei ezagutza, arriskua eta sormena gehitu behar diegu.

Giro emozionala:



Goiko tauletako emaitzen arabera, orohar giro emozional positiboa dago HIRUROKEn, 1etik 5erako eskalan 3 bat lortu dugu batez beste. Badirudi jendea pozik dagoela erakundean une jakin honetan bizi den giroarekin (2009ko ekaina-uztaila). Balantza afektiboa positiboa da baina ondorio garbiak ateratzeko beste erakunde batzuekin alderatzea litzateke egokiena. Momentuz, ez dugu horretarako aukerarik eta aurrera begira interesgarria izango litzateke maila horretako azterketa bat egitea.

Adimen emozionala:

Erakundeko Adimen emozionalaren inguruko emaitzak jasotzeko metodo kuantitaboa soilik erabili dut. Honen arabera, emaitzak 3 esparrutan sailkatu ditut.

Emozioen arretaren gaineko emaitzak

Galdetegietan jasotako emaitzak kontuan hartuta, HIRUROKEn, emozioen arretari edo pertzepzioari dagokionez, pertzepzio egokia dugula ondoriozta dezaket. Labur esanda, arreta emozionala beste pertsonengan edota norberarengan emozioak identifikatzean datza.

Erakunde mailan, emozioen pertzepzio egokia izateak eragin zuzena du komunikazio egokia ezartzeko prozesuarekin eta egoera jakinetan erabakiak hartu ahal izateko prozesuarekin. Honen ondorioz, HIRUROKeko kideek arreta egokia dutela ondoriozta dezakegu, beraz, honek komunikazio egokia eta erabakiak hartzeko orduan eragin positiboa duela esan genezake. Gaitasun hau, aldeko faktore gisa kontsidera dezakegu. (Puntuazioa **25, 95**)

Pertzepzioa	< 23,5	Pertzepzioa hobetu egin behar du: arreta gutxi jartzen du
	23,5 eta 33,5 artean	Pertzepzio egokia
	>34,5	Pertzepzioa hobetu egin behar du: arreta gehiegi jartzen du

Emozioen argitasunaren gaineko emaitzak

Emozioen argitasuna, emozioak ulertzeko gaitasunarekin lotuta dago. Hau da, beste pertsonen eta norberaren emozioak ulertzeko gaitasunarekin. Gaitasun hau garatuz gero, emozio horiek sentitzera bultzatzen gaituzten azpiko arrazoiak identifika genitzake eta horren arabera, **pertsonen barneko harremanetan** eta **pertsonen arteko harremanetan** modu egokian jokatzeko ekintzak hausnartzea ekarriko liguke.

Ulermenari dagokionean, ondorioa da, HIRUROKeko kideek aspektu hori hobetu egin behar dugula. (Puntuazioa **24,82**).

Norberaren eta bestearen arazoan ulerpenak pertsonen egoera hobetzera zuzendutako jokaera berezi batzuk ekarri ohi ditu. Erakundearen baitan, pertsonak bere lankideen egoera ulertzen eta egoera erregulatzen saiatzen dira: norbera nola dagoen jakiteak gainerakoekiko eragin trukea baldintzatzen du, ez da berdin jokatzeko egoera ezberdinen aurrean, ez dira komentario berberak egiten eta gauzak beste modu batera komunikatu ahal dira.

Dena dela, ulermenari dagokionean bi ñabardura egitea beharrezkoa dela uste dut. Emozio horiek sentitzera bideratzen gaituzten azpi arrazoiaren oinarria non dagoen, hau da, zein espaziori dagokion. Espazio pertsonalari dagozkien arazoei modu indibidualagoan heltzen diegu (arazo pertsonalei), laneko espazioari dagozkionak, talde mailan erantzuteko joera dugun bitartean.

Ulermena	< 25	Ulermena hobetu egin behar du
	25 eta 34,5 artean	Ulermen egokia
	>35,5	Ulermen oso egokia, bikaina

Emozioen erregulazioaren gaineko emaitzak

Azkenik, emozioen erregulazioaren gainean hitz egin behar dugu. Gaitasun hau, emozioak baliatzeko ahalmenarekin loturik dago. Dimentsio honen arabera, pentsamenduak bultzatuta jokatzeko eragina dute eta emozioek pentsamenduan zuzeneko eragina dute.

Horregatik garrantzitsua da gure pentsamenduan, arazoei irtenbideak emateko dugun moduan, erabakiak hartzeko dugun moduan, iritziak emateko dugun moduan eta gure portaeran eragina izan dezakeen oro aztertzea.

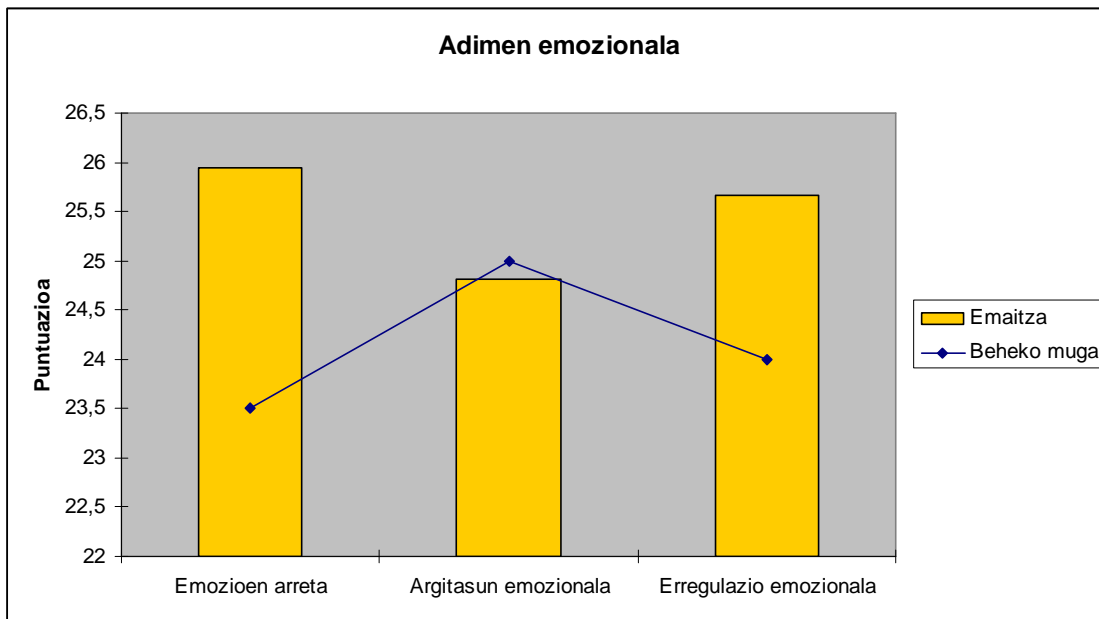
Emozioak erregulatzeak “ondorio positiboak izan baino areago, negatiboak saihesten ditu” eta jokaera hau gakoa izango da erakundearen eta pertsonaren (taldearen) garapenerako. Modu honetan, ondorioak positiboak badira, enpresarentzat dira positiboak eta ez bere burua emozioei dagokienez kontrolatzen duenarentzat. Egokiena, aldarte orekatua mantentzea litzateke eta hemen hasten dira benetako zailtasunak, beraz, argi dago, hau ere landu beharreko beste esparru bat dela.

Emozioak erregulatzeko ahalmena funtsezkoa da emozio positibo eta negatiboak baliatzeko eta ondoren, egoeraren arabera, erabakiak hartzeko.

Dena dela, erregulazioari dagokionean, HIRUROKeko kideek erregulazio egokia dute (Puntuazioa **25,66**).

Erregulazio a	< 24	Erregulazioa hobetu egin behar du
	24 eta 34,5 artean	Erregulazio egokia
	>35,5	Erregulazio oso egokia, bikaina

Hona hemen 3 esparruetan lortutako emaitzak:



4. ONDORIOAK

- **Antolaketa kultura eta giro emozionalaren arteko lotura zuzena da. Batak bestea baldintzatzen du eta harremana positiboa da. Kultura motak baldintzatu egiten du pertsonen elkarrekin diharduten modua, adierazpen emozionalaren maila eta gaitasun emozionalen garapena.**
- **KLAN kulturak positiboki baloratzen du emozioak adieraztea. Harreman argia dago klan kulturaren eta argitasun emozionalaren artean. Baina beti ez da harreman zuzena. Hobetzeko faktoreen artean hauxe dugu.**
- **Arreta eta erregulazio emozionalean parametro egokietan gabilitza eta honek eragin positiboa du komunikazio eta harreman egokiak bultzatzeko estrategiei dagokionean.**
- **Argitasun emozionalaren kontzeptuan parametroen azpitik gabilitza eta hobetu beharreko esparrua da.**
- **Azterketa kuantitatiboak bere mugak ditu eta gaia sakondu nahi balitz, azterketa kualitatiboarekin bat landu behar genuke, osagarriak baitira.**

- **Giro emozionala erakundearen errealitatearen adierazle egokia da. Positiboa denean pertsonak lasaitasuna dute hitz egiteko, harreman egokiak gauzatzeko... Negatiboa denean berriz, aldarte txarra eta antsietatea nagusitzen dira.**
- **Harreman argia dago antolakundearen kulturaren eta giro emozionalaren artean, klan kultura nagusitzen den enpresetan, giro emozionala positiboa izaten da.**
- **HIRUROKek balio onargarriak azaltzen ditu emozioen arretari dagokionez baina gaitasun emozionalak garatzea erraztuko lukeen espazioa osatzeko premia azaltzen da. (ulermena...)**
- **Emozioen kudeaketa egokia izan dadin, beharrezkoa da langile guztiei baliabideak eta estrategiak eskaintzea. (Langileek onurak => enpresa sendotu).**

3. ONDORIO NAGUSIAK ETA PROPOSAMEN ZEHATZA

Adimen emozionalaren kontzeptualizazioa fenomeno berria den arren, gaitasun sozial eta emozionalen garapenean oinarritutako prestakuntza programen sustapenak ibilbide luzeagoa dute eta gaur egun interbentziorako ekintza nagusiak alor askotan gauzatzen dira.

Normala denez, enpresa guztiek ez dute interbentzio programa hauek eskaintzen dituzten ondorio positiboak hain argi ikusten eta eztabaida handia dago gaiaren inguruan.

Zalantzarik gabe, AE ez da arazo guztien konponbidea ekarriko duen “hegaxka magikoa”; erakunde batean, ez du bermatzen merkatuan parte hartze zuzena, ezta langileen errendimendu altua ere. Erakunde ororen bizitza azkarra eta oso konplexua da.

Edozein interbentzio edo aldaketa ez da bere kabuz arazo guztien konponbidea, baina “pertsonek” kontuan hartzen ez baditugu, beste guztia alferrikakoa izango da. Parte hartzea eta lankidetzak bultzatzen duten enpresek lehiakortasunean abantaila dute.

Gainera, hezkuntza emozionalaren programak burutzea ez da lan erraza, erakundeko pertsona bakoitzak ezaugarri desberdinak dituelako. Hori dela eta programak ondo planifikatu eta diseinatu behar dira.

AE lantzen duten programen eskaintza zabala eta heterogeneoa da eta erakundeen aldetik, helburua da laneko eginkizunekin eta lanpostuarekin lotutako gaitasun sozioemozionalak lantzea¹⁶:

Norberaren kontzientzia: autokontzientzia emozionala, norberaren balioespen egokia, nor bere buruan konfiantza izatea...

Autokudeaketa: autokontrol emozionala, ekimena...

Kontzientzia soziala: empatia, zerbitzuaren aldeko orientazioa, antolaketa kontzientzia...

Harremanen kudeaketa: komunikazioa, gatazkak konpontzeko gaitasuna, etorkizunari begira dagoen lidergoa, talde lana eta lankidetzak, pertsonen garapena...

¹⁶ Iturria: Emozioak eta lana: adimen emozionala erakundeetan. Aitor Aritzeta, Leire Gartzia eta Elsa Ramos. EREIN. Donosita 2008. (110-112 orri)

Hau horrela izanik, erakunde bateko kideen AE areagotzeko egindako edozein ahaleginek, kideen artean sortzen diren pertsona barneko eta arteko harremanei eragin behar die.

Informazio iturriak eta interbentzio programak

Maila honetan aztertu diren programa guztiek lanaren esparrua lantzen dute eta oso eskaintza heterogeneoa egiten dute edukiei eta oinarri teorikoari buruz eta baita helburuei dagokienean ere.

Atal honetan, lanaren esparruan eskaintzen diren batzuk aipatuko ditut, hartzailea, helburua eta programaren dimentsioei erreferentzia eginez:

Iturria	Hartzailea	Helburua	Edukiak	Iraupena
<p>Adimen Emozionala ENBOR kontsultoreak http://www.enbor-k.com/eu/eremu_hel.php</p>	<ul style="list-style-type: none"> Erakundeko edozein langile 	<ul style="list-style-type: none"> Adimen Emozionalaren garrantzia aintzat hartu eta honekin erlazioa duten ezagupenak eta gaitasunak bereganatu. Zer ulertzen dugun Adimen emozionalaz argitzea eta honetaz hausnartzea. Pertsonen osagai emozionaletaz eta honek bakoitzaren garapenean eta eginbeharretan duen garrantziaz konturatzea. Adimen Emozionalak barneratzen dituen dimentsioak ezagutu eta harreman pertsonal eta interpersonalen hobekuntzan duen eragina ezagutzea. Gaitasun emozional pertsonalen eta interpersonalen arteko diferentziaz hausnartzea. Harremanak kudeatzeko eta lankideen garapenerako beharrezkoak diren gaitasun pertsonalak lantzea. Pertsonen garapenean eta hazkuntzan laguntzen duten gaitasun interpersoneletaz hausnartzea: enpatiaren eta "harreman"etarako gaitasunen garrantzia. Aldaketarako eta hobekuntzarako tresnak lantzea. 	<ol style="list-style-type: none"> EGOKITZAPENA GAITASUN TEKNIKOAK BAINO HARATAGO: ADIMEN EMOZIONALA -GAITASUN EMOZIONAL PERTSONALAK GAITASUN EMOZIONAL INTERPERTSONALAK. BESTEEKIN DITUGUN HARREMANAK EKINTZA PLANAREN DISEINUA 	<p>16 h</p>

<p>Adimen Emozionala Euskalit http://www.euskalit.net/berria/indexeuskera.php?id=85#85</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Erakundeko edozein langile 	<ul style="list-style-type: none"> • Hartzailleek gaitasun sozioemozionalak lantzeko gaitu, emozioen erregulazio egokia lor dezaten eta pertsonekin harremanetan gogobetetzea lor dezaten. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zer da adimen emozionala eta zer inplikutzen du? 2. Funtzioen pisua eta egokitzeko gaitasuna 3. Konpetentzia emozionalak 4. Pertsona barneko Konpetentzia emozionalak 5. Pertsonen arteko konpetentzia emozionalak 6. Banakako ekintza planak 7. Ekintza planen jarraipena 	<p>25 h</p>
<p>Erakunde eta enpresetan gaitasun emozionalen formazio eta garapenerako plan integrala. Ezagutzaren klusterra eta Sycom Training System. www.portaldelagestion.com</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aholkulariak eta interesa duten erakundeak • Prestakuntzan eta giza baliabideetan diharduten pertsonak 			<p>Zuzendariak: 42 h Zuzendaritza taldea: 57 Arduradunak: 54 h Langileak: 42 h</p>

<p>Adimen emozionaleko masterra. Adimen eskola, Madril www.escueladeinteligencia.com</p>	<p>Profesionalak, giza balibideetan diharduten teknikariak, prestakuntza aberastu nahi duen oro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Norberaren AE garatzeko gaitasun sozio-emozionalak eskuratu Besteekiko harremanetan, emozioak bideratzeko beharrezkoak diren gaitasunak garatu Estrategiak, trebetasunak eta metodologia eskuratu AE esparru profesionalean inplementatzeko tresnak eskuratu 	<p>1.maila: AEkin lotutako oinarrizko esperientziak: 2.maila:AE maila teoriko eta praktikoa. 3.maila: esperientzia multzoak 4.maila: bizipenak</p>	<p>Masterra: 340 h Aditu titulua: 250 h</p>
<p>Adimen emozionalaren garapena "Gaitasun sozialak eta pertsonalak gara ditzaket?" HUMAN Management Systems http://www.human.es/formacion/</p>	<p>GB, Zuzendariak, Arduradunak</p>	<ul style="list-style-type: none"> AE definitu. Definitzen duten adierazleak aztertu. Maila pertsonalean nahiz sozialean beharrezkoak diren gaitasun emozionalak, kognitiboak eta jarrerak definitu. 	<ul style="list-style-type: none"> AE: definizioak eta gaitasunak. Gaitasun sozioemozionalak garatzeko ekintza planak. Emozionalki adimentsuak diren erakundeak. GB kudeaketa teknika berriak. 	<p>16 h</p>

<p>"Adimen emozionala: bizitza osorako ikasketa"</p> <p>Organization Development International http://www.inteligencia-emocional.org/actividades/instructorado.htm</p>	<p>Erakundeko langile orori</p>	<p>Helburuak http://www.inteligencia-emocional.org/actividades/instructorado.htm</p>	<p>Programa http://www.inteligencia-emocional.org/actividades/instructorado.htm</p>	<p>300 h (E-learning)</p>
<p>Web helbide interesgarriak</p>	<p>www.inteligencia-emocional.org www.emozioak.net/ www.escueladeinteligencia.com www.upsam.com www.cepade.es www.leonardo-trein.org www.clusterconocimiento.com/inteligencia-emocional</p>			

1.1. ERANSKINAK

1. ERANSKINA

Erakundeen kultura motaren ezaugarriak

	Lidergoa	Zuzendaritza estiloa	Erakundearen oinarriak	Estrategiak	Arrakasta irizpideak
Hierarkia	Koordinazio eta antolaketa ahalmena	Harremanen prebisioa eta egonkortasuna	Politika eta arau formalak	Egonkortasun bilatzen dute. Eraginkortasuna eta kontrola	Eraginkortasuna. Produktuen banaketa segurua, egitarau uniforme
Berrikuntza	Ekimenak, berrikuntza	Arriskuak asumitu eta banakotasunaren balioa	Berrikuntzarekiko eta garapenarekiko konpromisoa. Ertzean egon.	Baliabide berriak eskuratzea eta erronka berriak bilatzea.	Azken-azkeneko produktu, teknologia eta estrategiak eduki beti.
Merkatua	Ekintza agresiboak eta emaitzetara bideratuak	Lehiakortasun gogorra, eskari handia eta lorpena	Helburuak gauzatu eta eskuratu	Ekimen lehiakorak eta lorpena	Merkatuan irabazi eta lehiakortasuna atzean utzi
klana	Mentorea, trebatzailea	Adostasuna eta esku-hartzea	Leialtasuna eta elkarrekiko konfiantza	Konfiantza eta esku-hartzea	Pertsonetikiko ardura. Gogobetetzea.

2. ERANSKINA

ERAKUNDEEN KULTURA EBALUATZEKO ERREMINTA

- ✓ Helburu nagusia: erakunde baten kultur ereduan gakoak diren sei dimentsio ebaluatzea.

Parte hartzaileei euren erakundea ebaluatzeko eskatuko diegu, item bakoitza bere bisioa hobekien definitzen duen erantzunen artetik aukeratuko du eta puntuazio jakin bat emanaz baloratuko du itema. Erreminta egokia da erakunde baten kultur ereduan aldaketa gauzatzeko forma egokienak detektatzeko, beraz, subjektuak itema erantzuten duenean aldaketa eragiteko gakoa den unitatean (erantzunean) pentsatu beharko du, hau da, berak lan egiten duen unitatean. Esaterako, Ford Motor bezalako erakunde baten kultur eredua definitzeko orduan, logika gutxi izango luke erakunde osoa hartzeak, oso konplexua eta zabala delako. Diseinua guztiz desberdina izango litzateke muntaiako plantan eta bezeroen harretarako zerbitzuan. Horregatik, subjektuak gertuen daukan lan unitatea aztertzeak komeni da, hala nola, Ford-eko bezeroen arretarako zerbitzuan lan egiten duen langileak ez du kontuan hartuko erakunde osoa, baizik eta bere unitatea (FORD-eko Bezeroaren arreta zerbitzua).

- ✓ Jarraibideak: 6 galdera egingo ditugu eta bakoitzak 4 erantzun posible izango ditu. 4 erantzunen artean 100 puntu banatu beharko ditugu, beti ere, erakundearen ezaugarriak hobekien definitzen dituen itemari emango diogu puntuazio altuena. Galdera bakoitza osatzen duten item guztiak baloratu beharko ditugu. Adb: lehenengo galderan, erakundearekin gehien lotzen duzun aukera A dela uste baduzu eta B eta C erakundearekin neurri apalagoan lotzen badituzu: lehenengo galderari 55 puntu eman beharko dizkiozu, 20 puntu B eta Cri (bakoitzari 20) eta 5 puntu Dri. Galdera guztien erantzunen artean 100 puntu batzea ziurtatu behar duzu.

Oharrak:

1-. Erantzun behar dugun galdetegian "ORAIN" etiketa ikus dezakezu erantzunen zutabean. Honek zera esan nahi du, gaur egungo zure erakundearen ezaugarriak ebaluatzen ari zarela. Hala ere, erreminta honek bigarren zati bat ere badu, erantzunen zutabean "NAHI edo DESIO" duzun erakundearen ezaugarriak ebaluatzen dituenena. Aukera honek zure erakundea 5 urtera irudikatzen lagunduko dizu, helburua erakundearen arrakastarako faktore kritikoak bilatzea izango da.

,

Erremintaren bi alderdiak oso antzekoak dira eta 2.3 irudiak adierazten digu puntuazioak nola baloratu behar diren..

Erakundeen Kultura Ebaluatzeko Erreminta:

✓ **Ezaugarri nagusiak**

- A- Erakundea oso leku pertsonala da. Familia kutsua du eta bertako pertsonak elkarrekin egunerokotasuna, lana, esperientziak, balioak asko partekatzen dituzte.
- B- Erakundea espazio dinamikoa eta lehiakorra da. Bertako pertsonak besteengandik nabarmentzeko eta arriskuak nork bere gain hartzeko desiratzen daude.
- C- Erakundea emaitzetara oso bideratuta dago. Buruhauste nagusia lana eginda izatea da, bukatuta. Bertako pertsonak oso lehiakorrak dira eta lorpenera bideratuta daude.
- D- Erakundea oso leku kontrolatua eta egituratua da. jendeak Prozedura formalak zehatz-mehatz betetzen ditu.

✓ **Erakundearen Lidergoa (Gerentea, Zuzendaritza...)**

- A- Erakundearen liderraren ezaugarriak dira, aholkularia, zaintzailea, gauzak errazten dituen eta motibatzailea izatea.
- B- Erakundearen liderraren ezaugarriak dira, ekintzailea eta berritzailea izatea eta arriskuak bere gain hartzea.
- C- Erakundearen liderraren ezaugarriak dira, ekintza agresibo eta emaitzetara bideratutako ekintzak gauzatzea.
- D- Erakundearen liderraren ezaugarriak dira, koordinaziorako, antolaketarako nahiz efiziente izateko gaitasuna izatea.

✓ **Langileen kudeaketa**

- A- Zuzendaritza estiloaren ezaugarriak dira, talde lana, kontsentsua eta parte hartzea.
- B- Zuzendaritza estiloaren ezaugarriak dira banakako arriskuak bere gain hartzea eta berritzailea eta singularitasuna aplikatzea.
- C- Zuzendaritza estiloaren ezaugarriak dira, lehiakortasun indartsua, eskaera handia eta emaitzak.
- D- Zuzendaritza estiloaren ezaugarriak dira, enpleguaren segurtasuna, adostasuna, aurreikuspena eta harremanen egonkortasuna.

✓ **Erakundearen oinarriak (egitura eta funtzionamendua)**

- A- Erakundearen funtzionamendu ona bermatzen dute leialtasunak eta elkarrenganako konfiantzak. Erakundearen ezaugarri nagusia da konpromiso maila altua izatea.
- B- Erakundearen funtzionamendu ona bermatzen du berrikuntzarekin eta garapenarekin duen konpromisoak. Garrantzi berezia ematen zaio beti "mugan" egoteari
- C- Erakundearen funtzionamendu ona bermatzen du helburuak gauzatzeak eta lorpenak. Garrantzi berezia dute agresibitateak eta arrakastak
- D- Erakundearen funtzionamendu ona bermatzen dute politika orokorrek eta arau formalek. Erakundearen funtzionamendu ona mantentzea oso garrantzitsua da.

✓ **Estrategia nagusiak (enfasia non)**

- A- Erakundearen arreta berezia ematen zaio giza garapenari, konfiantza maila altuari, parte hartzeari eta irekitasunari.
- B- Erakundearen arreta berezia ematen zaio baliabide berriak eskuratzeari eta erronka berriak bilatzeari. Askok baloratzen da berritzailea izateko eta aukera berriak bilatzeko gaitasuna.
- C- Erakundearen arreta berezia ematen zaio ekintza lehiakorrek gauzatzeari eta arrakastara bideratutako ekintzei. Helburu zailak edo bereziak betetzea (bete-beteen asmatu) eta merkatuan irabaztea asko baloratzen diren elementuak dira.
- D- Erakundearen arreta berezia ematen zaio iraunkortasunari eta egonkortasunari. Efizientzia, kontrola eta ekintza (eragiketa) egokiak oso garrantzitsuak dira.

✓ **Arrakastarako irizpideak**

- A- Erakundearen arrakasta giza baliabideen oinarriak baldintzatzen du: lan taldeek, langileen konpromiso mailak eta pertsonetikiko ardurak.
- B- Erakundearen arrakasta beti produktu original eta berriak (azkenak) izatean oinarritzen da. Hau da, produktuan eta berrikuntzan liderra izatean.
- C- Erakundearen arrakasta merkatuan irabaztean eta kompetentzia atzean uztean oinarritzen da. Gakoa, merkatuaren lehiakortasunean liderra izatean dago.
- D- Erakundearen arrakasta efizientzian oinarritzen da. Gakoa produktuen banaketa egokia, programazio edo antolaketa uniformeak eta kostu baxuko produktuak sortzea da.

3. ERANSKINA**TMMS-24**

Jarraibideak:

Hurrengo lerroetan zure emozio eta sentimenduen inguruko baieztapen batzuk aurkituko dituzu. Esaldi bakoitza arreta handiz irakurri eta adieraz ezazu zure adostasun maila.

“X” baten bidez adieraz ezazu gustukoena duzun aukera, hau da, zure sentimendu eta emozioekin gehien bat datorrena.

Ez dago erantzun zuzen edo okerrik, on edo txarrik.

Ez ezazu pasa denbora asko galdera bakoitza erantzuten.

1	2	3	4	5
Desadostasun handia	Ados neurri batean	Nahiko ados	Oso ados	Guztiz ados

1. Sentimenduei arreta berezia jartzen diet.	1	2	3	4	5
2. Normalean asko arduratzen naiz sentitzen dudana.	1	2	3	4	5
3. Normalean denbora eskaintzen diot nire emozioen inguruko hausnarketari.	1	2	3	4	5
4. Nire emozio eta gogo-aldarteari arreta jartzea merezi duela uste dut.	1	2	3	4	5
5. Nire sentimenduek nire pentsamenduan eragin dezaten uzten dut.	1	2	3	4	5
6. Nire gogo-aldartean etengabe pentsatzen dut.	1	2	3	4	5
7. Sarri pentsatzen duen nire sentimenduetan.	1	2	3	4	5
8. Nire egoera sentimentalari asko erreparatzen diot.	1	2	3	4	5
9. Nire sentimenduak argi ditut.	1	2	3	4	5
10. Sarri nire sentimenduak defini ditzaket.	1	2	3	4	5
11. Ia beti dakit nola sentitzen naizen.	1	2	3	4	5
12. Normalean pertsonetikiko ditudan sentimenduak ezagutzen ditut.	1	2	3	4	5
13. Sarri egoera ezberdinetan nagoela, nire sentimenduen egoeraz jabetzen naiz.	1	2	3	4	5
14. Beti esan dezaket nola sentitzen naizen.	1	2	3	4	5
15. Batzutan nire emozioak zein diren esan dezaket.	1	2	3	4	5
16. Nire sentimenduak ulertzera hel naiteke.	1	2	3	4	5
17. Batzutan triste sentitzen naizen arren, ikuspegi positiboa izaten dut.	1	2	3	4	5

18.Gaizki sentitu arren, gauza atseginetan pentsatzen dut.	1	2	3	4	5
19. Triste sentitzen naizenean, bizitzako plazer handienetan pentsatzen dut.	1	2	3	4	5
20.Gaizki sentitu arren, pentsamendu positiboak izaten saiatzen naiz.	1	2	3	4	5
21.Gauzei buelta asko ematen badiet, hauek zailduz, lasaitzen saiatzen naiz.	1	2	3	4	5
22.Gogo-aldarte ona edukitzeaz arduratzen naiz.	1	2	3	4	5
23.Energia asko izaten dut oso pozik sentitzen naizenean.	1	2	3	4	5
24.Haserretzen naizenean nire gogo-aldarteak aldatzen saiatzen naiz.	1	2	3	4	5

4. ERANSKINA

Hurrengo definizioak irakurri eta adieraz ezazu AZKEN HILABETEA kontuan hartuta, zure egoera emozionala zein izan den. (Lan esparruari dagokionean). Borobildu zenbaki bat hurrengo kontuan izanik (1): Ezer ere ez edo gutxitan, (2) Zenbaitetan, (3) Noizean behin, (4) Sarri (5) Askotan.

Azken hilabetean horrela sentitu zara lanean:

		Gutxitan	Zenbait kasutan	Noizean behin	Sarri	Askotan
1	Arretaz	1	2	3	4	5
2	Estu, larri	1	2	3	4	5
3	Jakin-minez	1	2	3	4	5
4	Arduratuta,	1	2	3	4	5
5	Argi, esna	1	2	3	4	5
6	Aurkako, kontrako	1	2	3	4	5
7	Berotuta, artekatuta	1	2	3	4	5
8	Haserrekor, suminkor	1	2	3	4	5
9	Gogo handiz	1	2	3	4	5
10	Beldurtuta	1	2	3	4	5
11	Inspiratuta	1	2	3	4	5
12	Uzkur, ikaratuta	1	2	3	4	5
13	Harro	1	2	3	4	5
14	Lotsatuta	1	2	3	4	5
15	Ausart, seguru	1	2	3	4	5
16	Errudun	1	2	3	4	5
17	Indartsu	1	2	3	4	5
18	Urduri	1	2	3	4	5
19	Aktibo	1	2	3	4	5
20	Antsietate handiz	1	2	3	4	5