

Lidergoa eta Kapital Emozionalaren kudeaketa enpresetan

Miguel González Simón, Galder Guenaga Garai
eta Goizalde Hernando Saratxaga

EHUko irakasleak

Enpresetan aktibo ukiezinak bi eratakoak izan daitezke: a) aktibo intelektualak, «Kapital Intelektual» kontzeptuak jasotzen dituenak eta UZTAROk 66. alean aztertu genituenak (González Simón eta Guenaga, 2008), eta b) aktibo emozionalak, «Kapital Emozional» kontzeptuaren baitan biltzen direnak eta artikulu honetan aztertuko ditugunak.

Lidergo-faktorea aktibo ukiezin estrategikoa da enpresetan bai «Kapital Intelektuala» bai «Kapital Emozionala» bultzatzeko. Emozioak benetako aktibo produktiboak dira enpresarentzat; gizakiarentzat, ordea, emozioak «giza garapen integralaren» funtsezko osagaiak dira. Artikulu honetan aztergai izango ditugu lidergo eraginkor bat lortzeko Adimen Emozionalaren dimentsioak eta ezaugarriak. Horrez gain, emozionalki adimentsuak diren liderren gaitasun bereizgarriak ere bistaratuko ditugu. Eta, azkenik, Adimen Emozionalean oinarrituta, liderren tipologia bat proposatuko dugu.

GAKO-HITZAK: Lidergoa · Aktibo ukiezina · Kapital Emozionala · Adimen emozionala · Liderraren gaitasuna.

Leadership and emotional capital management in business

Intangible assets can be classified into two major groups: a) knowledge assets, that we gather in the concept of "Intellectual Capital" and whose analysis was carried out in UZTARO number 66 (González Simón and Guenaga, 2008) and b) emotional assets, that we gather in the concept of "Emotional Capital" and whose analysis is carried out in the present study.

The leadership factor is a strategic intangible asset to boost the development of both the "Intellectual Capital" and the "Emotional Capital" in the organizations. The attention we pay to emotions, as real productive assets, is the result of a preliminary analysis of the importance of emotions in the human being. In this paper we analyze the dimensions and characteristics of Emotional Intelligence for effective leadership. We also define the distinctive competences, both personal and social, that emotionally intelligent leaders should have. And finally we propose a typology of leadership based on Emotional Intelligence.

KEY WORDS: Leadership · Intangible Assets · Emotional Capital · Emotional Intelligence · Competences of leaders.

Jasotze-data: 2011-09-09. Onartze-data: 2011-10-20.

1. Sarrera

Emozioek berebiziko garrantzia dute lidergoaren fenomenoaren baitan. Nolanahi ere, enpresak eta enpresa-liderrak oso berrikitan baino ez dira konturatu emozioen balioaz. Oraintsu arte, enpresetako aktibo ukieziei buruzko ikerketek emozioak erabat baztertu edo ahaztu izan dituzte. Eta hutsune hori betetzen hasteko unea iritsia da; izan ere, emozioak energia-iturri oparoa izan daitezke, baldin eta egokiro kudeatu, bideratu eta sustatzen badira. Emozioak benetako «aktiboak» dira enpresarentzat, haren funtzionamenduari eta emaitzei biziki eragiten baitiete. Ongi kudeatuz gero, emozioak giltzarri izan daitezke enpresan balioa eransteke. Emozioen garrantzia nabarmendu nahirik, emozioek «Kapital Emozionala» osatzen dutela baieztatzen dugu. Eta, horren haritik, honela definituko dugu Kapital Emozionala: enpresaren barneko emozio positiboen fluxuek sortzen dituzten aktibo ukiezin guztien balioespena¹.

Kapital Emozionala kudeatzeko programa sendo bat ezinbestekoa da enpresetan gaur egun. Eta lidergo-faktoreak programa horretan katalizatzaile garrantzitsuena izan behar du. Lidergoak enpresen eraginkortasuna handitzen lagun dezake, emozioak identifikatzeko premia aldarrikatuz, emozioak kontrolatuz eta kudeatuz, emozioak zeregin konkretuetara egokituz, talde-lana sustatuz, negoziazioaren bidez gatazkak ebartziz, etab. Liderraren zeregin eta funtzio gehienek osagai kognitiboak (ezagutzazkoak) eta osagai emozionalak dituzte; eta kasu askotan azken horiek erabakigarriak izaten dira. Lidergoak enpresaren baitan Kapital Emozionalaren aktibo ukiezin batzuk modu estrategikoan heda eta gara ditzake, horretarako hainbat tresna erabiliz eta, horiei esker, enpresaren produkzio-ahalmena biziki igoaraziz.

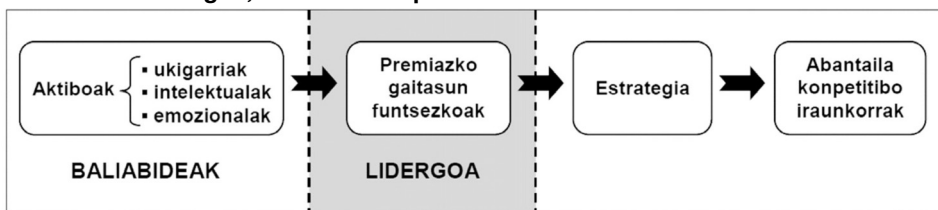
2. Premiazko gaitasun funtsezkoak, abantaila konpetitibo iraunkorren euskarri

Edozein enpresaren ohiko funtzionamenduan, haren aktibo errealak bi multzotan sailka daitezke: batetik, aktibo ukigarriak daude eta, bestetik, aktibo ukiezinak (eta horien baitan aktibo intelektualak eta aktibo emozionalak bereiziko ditugu). Sailkapen hori, haatik, nahiko artifiziala da, begien bistakoa baita aktibo mota horiek guztiak ez daudela isolaturik; aitzitik, elkarrekin eta modu osagarrian aritzen dira. Enpresaren baitan balioa (aberastasuna) sortzeko prozesuan aktibo batzuek eta besteek modu bateratuen dihardute. Horregatik, edozein proiektu abiarazteko, desiragarria da argi zehaztea beharrezkoak diren baliabide fisikoak, bilatzen diren helburu konketuak, proiektuaren fase edo urratsak, jarraituko den estrategia, indarrean jarriko diren prozesu teknologikoak, eta bai premiazkoztat jotzen diren aktibo intelektualak eta emozionalak ere, proiektua arrakastaz burutzekotan. Beste era batera esanda, proiektu jakin bakoitzak arrakastarako faktore edo gako jakin batzuk eskatzen ditu eta horien arabera aukeratuko dira hala estrategia konkretua

1. Oraintsu arte, enpresa-munduak muzin egiten zien emozioei, ez zituen aintzat hartzen, enpresaren zentzuzko funtzionamendua oztopatzen zuten «zaratatat» zeuzkan. Baina jarrera horrek ezin du horrela iraun. Ez dago emozioei ez ikusiarena egiten jarraitzerik, enpresa-munduarentzat garrantzirik ez balute bezala. Aurrez aurre daukagun erronka argia da: emozioen eragin hori enpresaren emaitzetan modu ukigarrian islatzea.

nola aktibo intelektual eta emozional zehatzak, ingurumari jakin horretan ezinbestekotzat jotzen direnak. Ildo horretan, «premiazko gaitasun funtsezkoak» agertzen zaizkigu, hots: aktibo ukigarri, aktibo intelektual eta aktibo emozionalen konbinazio jakin bat, ikus eta neur daitezkeen jokaerak eragiten dituztenak eta abantaila konpetitibo iraunkorra dakartenak. «Premiazko gaitasun funtsezko» horien multzoan daude, definizioz, enpresaren Kapital Intelektual eta Kapital Emozional nabarmenenak, arreta handiz kudeatu beharko direnak. Eta hor ageri zaigu, hain justu, lidergo-faktorea ere; liderrari baitagokio premiazko gaitasun funtsezkoen muinean dauden aktiboak koordinatzea eta haiei zentzua ematea. Horien bidez eta ongi definituriko estrategia bati jarraituz, lidergo-faktoreak potentzial konpetitiboa hauspotzeko balio du, abantaila konpetitibo iraunkorrak eskainiz (1. taula).

1. taula: Lidergoa, abantaila konpetitibo iraunkorrak lortzeko ezinbestekoa.



Iturria: guk geuk egina.

Goiko taulari so, nabaria da lidergoari dagokiola premiazko gaitasun funtsezkoak kudeatzeko ardura, tartean daudelarik bai aktibo ukigarriak eta bai ukiezinak ere (intelektualak zein emozionalak). Garrantzizkoena da aktibo horiek guztiek balio gorena hartzen dutela estrategia jakin baten pean modu bateratuan jokatzeko dutenean. Orduan bihurtzen dira enpresarentzat abantaila konpetitibo. Eta ez dago ahazterik egunetik egunera gero eta garrantzitsuagoa dela premiazko gaitasun funtsezko horien zakuan aktibo emozional jakin batzuk hautatzea eta txertatzea, lidergo-faktoreak produkzio-prozesurako balioz eta esanahiz beteko dituenak.

3. Giza garapen integral, solidario eta iraunkorra

Artikulu honetan enpresak eta, oro har, organizazioak ditugu gure azterketaren kokaleku. Eta testuinguru horretan emozioek duten zeresana eta zeregina dugu aztergai. Hortaz, emozioek jaso dute gure arreta, enpresarentzat aktibo produktiboak diren aldetik. Dena dela, aurrez eta oroz gain aitortu beharra dago emozioak *hori baino askoz gehiago* direla, noski baino noskiago; emozioek gizakiaren, pertsonaren garapenarentzat duten garrantzia —aktibo produktibo izateaz gain eta haraindi— itzela da, eta ukiezina. Ikus dezagun segidan.

Giza garapena zuzenki lotuta dago jendeari aukera eta abagune gehiago eta zabalagoak emateko prozesuekin. Horrela, pertsona bakoitzarentzat bitzta duin, baliotsu eta errespetuzkoa bilatzen da. Helburu bezala honela jaso dezakegu: «Nola gara daitezke azken muturreraino pertsonen gaitasunak eta potentzialtasunak, askatasun marko batean?».

Giza garapenak hiru helburu edo dimentsio nagusi dauzka: pertsona ororen ❶ gaitasun fisikoan, ❷ gaitasun intelektualan eta ❸ gaitasun emozionalen garapen maximoa lortzea. Horiek dira giza garapen *integralaren* hiru dimentsioak. Baina, esandakoaz gain, gizateriaren helburu goren horrek inplikatzeko du, batetik, nazioarteko elkartasun-mekanismoak ezarri behar direla (garapen *solidarioa* izan behar duela) eta, bestetik, denboran zehar luzaroan eta mugarik gabe iraun behar duela (garapen *iraunkorra* izan behar duela)².

Aipaturiko hiru dimentsioetan, lehenengoa —gaitasun fisikoei dagokiena— da gizateriaren historian barrena interes eta esfortzu gehien bildu izan duena. Bizirauteko borrokak —elikadura, etxebizitza, osasuna, etab. bermatzeak— jendearen esfortzurik handiena kontzentratu izan du. Eta testuinguru horretan gaitasun fisikoak erabakigarriak izan dira, bai aisialdian (kirol zein joko fisikoetan), bai lanean (lan egiteak, jende gehienarentzat, gorputzaren energia fisikoa gastatzea ekarri izan du). Eta enpresa-mundua ez da, noski, salbuespena izan: langile bat kontratatzeak lanerako bi beso gehiago edukitzea esan nahi izan du, zuzendaritzak aurrez diseinatutako eta agindutako zereginak burutzeko.

Bigarren dimentsioa —gaitasun intelektualei dagokiena— giza garapen integralaren baitan elementurik bereizgarriena balitz bezala hartu ohi da. Eta izatez hala da, gizakion ezagutza- eta arrazoitze-funtzioak hartu ohi direlako gizakia beste izaki guztietatik bereizteko. Hartara, heziketa eta prestakuntza, maila guztietan, funtsezkoak dira bai herrialdeen garapen sozial eta ekonomikorako, eta bai giza garapen pertsonal eta profesionalerako ere. Joera horrek goraka segituko du, gainera, gaurko «informazioaren gizartetik» biharko «ezagutzaren gizarterako» eta etziko «berrikuntzaren gizarterako» bilakaera geldiezinean. Enpresak eta orobat organizazioak dagoeneko hasi dira beren «iraultza» egiten: «besoen» ordeztu «burmuina» darabilte. Beharginak, egun, «ezagutzaren langileak» dira, ideiak ematen dituztenak, eta informazioa, ezagutza, esperientziak... baina, oroz gain, irudimena eta sormena dauzkatenak. Gaur egun, enpresa batek nozi dezakeen xahutzerik handiena (alferrik gal dezakeen baliabiderik baliotsuena), hain zuzen ere, bere langile guztien irudimena eta sormena ustiatzen ez jakitea da.

Azkenik, hirugarren dimentsioa dago —gaitasun emozionalei dagokiena—. Emozioek indar handia dute eta bizitzako esperientzien kalitateari modu nabarmenean eragiten diote, hura biziki baldintzatuz³. Azken urteotan asko aurreratu da emozioen azterketan. Pertsonaren garapen integralak auzi horri gero eta gehiago erreparatzea eskatzen du, eta organizazioen munduan ere emozioen inguruko aplikazioak seriotasunez aztertzen hasiak dira. Hori esanda, baina, argi gera bedi enpresa eta organizazioetan emozioen dimentsioa ez dela gaitasun intelektualan

2. Pertsona orok bere gaitasunak eta potentzialtasunak maila goreneraino garatu beharko litzuke, inolako salbuespenik gabe ez orainean eta ez geroan ere. Horregatik, elkartasun-mekanismoak indarrean jarri beharko liriteke giza garapen integrala munduko biztanle guztiengana heda dadin. Eta, gainera, etorkizuneko belaunaldien aukerak eta eskubideak ere ez liriteke arriskuan jarri behar, hau da, prozesu horrek denboran iraunkorra izan beharko luke.

3. Egunero hamaika emozio sortzen zaizkigu barrunbeetan, eta haiek gure harremanak eta bizimodua baldintzatzen dituzte, eta gure nortasuna eraikitzen. Izan ere, barruko emozio horiek kanpora azaleratzen zaizkigu, hots, ageriko ondorioak dakarzkigute: beste pertsonari eragiten dieten gure jokaerak, alegia.

dimentsioaren *ordezkoa*, bata ez datorrela bestearen lekua hartzera; aitzitik, bata bestearen *osagarri* dira; areago, bien arteko sinergiak sormenaren eta berrikuntzaren eztanda bortitza eragin dezake, edo, gauza bera dena, garapena eta arrakasta ekar ditzake. Emozioak energia-biltegi erraldoia dira eta posible da energia hori askatzea eta bideratzea. «Autolidergo» deritzan fenomenoa —norbere jokabidean eta motibazioan eragiteko gaitasuna— estuki lotuta dago emozioen dimentsio horrekin. Ildo horretan, 15 urtean Irizar enpresako arduraduna izandako Koldo Saratxagak (2007: 63) hala diotse enpresetako ugazabei eta exekutiboiei: «Ez zaitezte gelditu dagoeneko arrunta bihurtu den esaldi honen hitzetan: “inportanteenak pertsonak dira”. Hezurramitu ezazue. Garun, bihotz eta errai ugari dituzue, gozatzeko eta sortzeko prest. Eman iezaizkiezue espazioak, utz iezaiezue amets egiten!»⁴.

Pertsonak, emozioen bitartez, esanahi eta sentimendu atsegin nahiz desatseginak jasotzen dituzte; emozioak aberasgarri eta pizgarri dira, nola kolore biziak ikusmenarentzat, musika entzumenarentzat, lurrinak usaimenarentzat edo txokolatea dastamenarentzat. Gainera, pertsona baten egoera emozionalak nabarmen baldintzatzen du haren maila energetikoa: gure emozioak lausotzen zaizkigunean eta «itsutzen» garenean, energia piloa alferrik erabil eta gal dezakegu. Amorruek, erresuminak, beldurrak eta antzeko zenbait emozioek energia-galera izugarria ekar diezagukete. Beste emozio «bigunago» batzuek ere (hala nola asperdurak, axolagabekeriak, apatiak, etab.) gure energia-erreserbak xahu ditzakete. Aitzitik, emozio positiboek (pozak, baikortasunak, gogoberotasunak, konfiantzak, etab.) gure energia-etorria sendo dezakete. Hartara, lanerako gure gaitasuna eta eraginkortasuna gure egoera emozionalaren arabera dira hein handi batean; emozioek ez diote soilik gure pozari edo asetasun-mailari eragiten; emozioek gure lanarekin berarekin eta gainerako pertsonekin zer-nolako harremana dugun ere zeharo baldintzatzen dute. Dena dela, oro har gehienok uste dugu gure egoera emozionala faktore exogenoen arabera dela (umore-aldaketak, hormona-gorabeherak, kanpoko gertakariak, etab.). Era horretan, uste dugu gure bizitza emozionala gure kontrolpetik at dauden kanpo-zurrumbiloen menpekora dela erabat. Baina paradigma emozional berriak ikuspegi eta jokabide zahar hori aldatu nahi du. Adimen emozionalaren edota diziplina emozionalaren bidez, badaukagu gure emozioak —eta are *besteena*— kontrolatzerik, neurri handi batean bederen. Iritsi da garaia gure gogo-aldarte, gure egoera emozionala kudeatzekoa⁵.

Hainbat ikerketatan bistaratu da ezen, emozioak modu eraginkorrean kudeatuta, gehiago eta hobeto «ikasten» dugula. Emozio positiboek gure burmuineko zenbait mekanismo aktibatzen dituzte, gure oroimena eta informazioa prozesatzeko

4. Koldo Saratxaga 1991n hasi eta 2005 arte Irizar enpresako arduraduna izan zen. Gerora, K2K Emocionando, S.L. sordu zuenetik, ahulkulari moduan dihardu zenbait proiektu enpresarial publiko nahiz pribatutan eta bai hizlari gisa ere zenbait hitzaldi eta mintegitan, organizazioek behar dituzten aldaketei buruz dituen pentsamenduak eta sentipenak azaltzen. Artikulu honetan Saratxagaren ideia ugari erabiliko ditugu gure hausnarketen adibide eta argibide gisa.

5. Diziplina emozionalak lotura zuzena dauka autolidergoarekin, haren bitartez zenbait «ohitura» eraiki eta iraunarazi ditzakegulako gure bizitza emozionala osasuntsua eta eraginkorra izan dadin. Ikerketek egiaztatu dutenez, emozioek pertsonari lagundu egiten diote zalantzei arrakastaz aurre egiten, etorkizun positiboa bistaritzen, erabakiak azkarrago hartzen, arazoizkoa denaren eta arazoizkoa ez denaren arteko «zubiak» eraikitzen, aldaketetara hobeto egokitzen, etab. (Manz, 2005).

ahalmena zabalduz. Emozio negatiboek, aldiz, gure funtzio kognitiboak galarazten dituzte. Bestalde, emozio positiboak lagungarri dira gatazkak ebazteko; emozio negatiboek, aitzitik, gatazken ebazpena eragozten dute (Goleman, Boyatzis eta McKee, 2002; Manz, 2005).

Diziplina emozionalaren bidez, epe luzeko aferei modu eraikitzailean aurre egitea bilatzen da, unean uneko aldarteren arabera epe laburreko eta ilusiozko «irtenbideei» amore eman ordez. Kontrakoa irudi balezake ere, diziplinaren bidez gure adimen emozionala hobetzea ez da, berez, lan zail eta nekeza; txit sinpleak eta begien bistakoak (agian *hutsalak*) diruditen —eta neurri handi batean hala diren— aukeren aldeko apustua egitea inplikatzeko du, besterik gabe: hala nola ibilaldi edo paseo atsegin bat egitea, egunean barazki edota fruitu gehiago jatea, astiro eta patxadaz arnasa hartzea, musika lasaigarria entzuteko beta hartzea, aldiro-aldiro hamar minutuko hausnarketa egitea, edo egoera beroetan «beha-tzaile» lana egitea (bat-batean erreakzionatu beharrean).

Adimen emozionala handitzeko diziplina emozionalaren abiapuntua —hurrengo atalean ikusiko dugunez— norbere emozioak antzeman eta identifikatzean datza (autokontzientzia emozionala). Hori lortzeko, gure buruarengandik nolabait «urru-tiratu» behar dugu, gure eguneroko bizipenei kanpoko ikusle gisa so egiteko, antzokian bageunde bezala; horixe da lehenengo urratsa bizipen eta emozio horiek ulertzeko eta haietatik ikasteko⁶. Ikasi nahi horretan gure arreta kontzentratzeak, sarri askotan, beldurraren energiaren ordez ikusmina eta aldaketa osasungarriak egiteko gogoia dakarzkigu. Beste era batean pentsatzen eta pentsamendu positiboago baten alde egiten den neurrian, gogo-aldarteak onera egiten du berez. Oro har, argiro antzematen da emoziorik konplexu eta bortitzenak ere jasateko modukoak direla, eta haien berri izateak (jakitun eta kontziente izateak) gure barruko indarra gehitzen duela. Areago, zenbaitetan antzematen da emozio horien muinean pentsamendu iragankorrak besterik ez dagoela, halako buru-behelaino moduko bat, zuzenean aurre egin orduko desegiten dena (Manz, 2005: 88).

Giza garapen integralaren hiru dimentsioek —gaitasun fisikoek, intelektualek eta emozionalek—, ezaugarri desberdinak dituzten arren, eragin handia egin diezaiokete elkarri. Horra hor «*men sana in corpore sano*» esaera zaharraren funtsa. Hori dela-eta, ez daukagu harrizkerik diziplina emozionalak aldarri egiten dionean osasun fisiko ona mantentzeko, dela elikaduraren bidez, dela ariketa fisiko eta arnasketa mota jakin batzuen bidez; horrek guztiak helburutzat baitu estres-maila murriztea, erresistentzia-maila fisiko nahiz psikologikoa handitzea, autokonfiantza sustatzea eta, oro har, ongizatea eta bizi-kalitatea areagotzea⁷.

6. Nerea Urcolak (2008: 23) argi dio: «Gure barruari erreparatu behar diogu, barrura behatu eta barrua sentitu. Gaur egun isiltasuna ez da entzun ere egiten ia, zarata gehiegi dago beti, gure barne-ahotsa entzuteko ere. Gizakion alderdi arrazionala behin eta berriz goraiatuagatik ere, arrazoia ez da emozioak baino garrantzitsuagoa. Alabaina, ezer gutxi dakigu gure emozioei buruz, eta hori askotan beste emozio baten ondorioa da, jakiteko beldurraren ondorioa, hain zuzen. Gure emozioez jabetzen ez bagara, ezingo ditugu kudeatu, hots, ezingo ditugu emozio onak bideratu, ez txarrak mende hartu».

7. Saratxagak (2007: 140) dio honako bost baliabide hauen bidez «berkargatu» behar ditugula energia, oreka eta osasuna: «Elikadura ona, ariketa fisiko egokia, ondo lo egitea, arnasa hartzen jakitea eta pentsamendu positiboa».

Zehazki, badira bi erreminta, besteak beste, gure egoera emozionala kudeatzen eta baldintzatzen lagun diezaguketenak: bata musika da (filmetako soinu-bandek argiro erakusten digute musikak zein eragin handia duen pantailan jazotzen diren bizipenetan eta ikus-entzulearen sentimenduetan). Campbell-en iritziz (1998), posible da «musikaren boterea erabiltzea gorputza suspertzeko, burua indartzeko eta espiritu sortzailea askatzeko». Beste erreminta umorea da, gure bizitzan umore-sena txertatzea, alegia. Frogatua dago barre egiteak hainbat gihar lantzen dituela, eta oso ariketa osasungarria dela. Badago ikasterik gauzak ez hain serio hartzen eta hain minbera ez izaten, umore-sena ez galtzen, maiztasun handiz barre egiten eta harekin loturiko pentsamendu eta sentimenduen esperientzia sarritan izaten; eta horrek guztiak mesede egingo die bai gure burmuineko kimikari eta bai gure immunologia-sistemari ere; areago, horrek guztiak on egingo die enpresa-munduan laneko giroari, lankidetzari eta produktibitateari ere, barrea delako denik eta emoziorik kutsakorrena (Goleman, Boyatzis eta McKee, 2002)⁸.

4. Adimen emozionala

Azken garaiotan gainditu egin da adimen edo buruargitasunari buruzko ikusmolde tradizionala, zeinaren arabera adimena arlo akademikoari baino ez baitzegokion; ikusmolde itxi eta mugatzaile hark adimena parekatu egiten zuen hizkuntza-gaitasunekin eta gaitasun logiko-matematikoekin (*adimen kognitiboa*-rekin, alegia), eta haren neurria edo tamaina «adimen-kozienteak» —«koziente intelektual» delakoak— ematen zuen. Azken hamarkadetan, baina, «adimen» hitza beste arlo batzuetan ere erabiltzen hasi da, eta bestelako gaitasun batzuk ere esleitzen ari zaizkio. Kontzeptua zabaldu eta aberastu egin da, hainbeste ezen Howard Gardner (1998) «adimen anizkoitzaz» mintzo baita, adimen tradizionalaz gain, beste zenbait adimen ere badirela nabarmenduz: adimen musikala, espaziala, zinetiko-gorputzetzkoa, naturalista, espirituala eta emozionala, besteak beste⁹.

8. Emozioak, birusen antzera, oso azkar hedatzen dira, baina ez denak azkartasun berberarekin. Esate baterako, lan-talde bateko kideen poza eta begikotasuna bizkorrago kutsatzen eta hedatzen dira haserrea eta depresioa baino. Emozio positiboak bizkorrago hedatzen dira negatiboak baino, eta horrek, bistan denez, inplikazio nabarmenak ditu enpresa-munduan, biziki eragiten baitie lankidetzari eta produktibitateari. Zehazki, barrea da emozio orotan kutsakorrena: norbaiten barrea aditu orduko denok egiten dugu irribarre edo algara, modu automatikoan, berez-berez hedatzen den kate-erreakzio bat abiaraziz eta halako «bahiketa emozional» moduko bat sorraraziz (barreak nagusiki gure nahiaz kanpoko edo oharkabeko zirkuitu neuronal konplexuetan baitu egoitza). Zientzialarien esanetan, horrek lotura izan dezake, agian, barreak gizakiaren eboluzioan zehar bete izan duen eginkizunarekin; barreak hitzik gabeko mezu lagunkoi eta lasaigarriak, etsaitasun gabeak, bidaltzen ditu, batasuna eta ituna erraztuz. Ikuspegi neurologikotik begiratuta, esan daiteke barrea dela bi pertsonaren arteko distantziarik laburrena, bataren eta bestearen burua (eta emozioak) zuzen-zuzenean sintonizatzen dituelako (intelektoa «ikusle huts» bihurturik). Ez da harritzekoa, hortaz, besteengan konfiantza gehien duten pertsonak errazago eta sarriago barre egitea; eta pertsona mesfidatiek, berriz, ia ez barre egitea. Barrea da lan-talde baten tenperatura emozionalaren termometrorik fidagarriena. Barreak mezu lasaigarria igortzen du, kideak sintonizatuz eta gustura daudela adierazten du (Goleman, Boyatzis eta McKee, 2002: 38-39).

9. Gardnerrek (1998), gainera, ohikoaz bestelako era batera definitzen du adimena: «arazoak konpontzeko gaitasuna edota balioitsuak diren gauzak sortzeko gaitasuna». Eta definizio horren bidez: 1) adimenaren eremua zabaldu egiten du, begien bistan utziz distira akademikoa ez dela guzti-guztia; eta 2) adimenak osagai genetiko bat duela aitortzen du, baina gerora garatu egin daitekeela nabarmenduz (inguruneari esker, heziketari esker, esperientzietan esker...). Hots, adimena ez datorkigu jaiotzeaz guztiz zehaztuta eta ez da aldaezina.

Artikulu honetan gure arreta eremu emozionalera zuzendu nahi dugu eta, haren magalean, adimen emozionalaren kontzeptuari erreparatu gura diogu. Izan ere, adimen emozionalak aparteko interesa eta garrantzia du, zeren eta gainerako adimen mota guztien euskarria baita. Adimen emozionala ezinbesteko baldintza da pertsonak —eta, hedaduraz, taldeek eta organizazioek— beren baitan duten potentzialtasun osoa gara dezaten. Hortaz, jendeak ez badu bere potentziala erabat aprobetxatzen, badakigu zergatik izan daitekeen: gaitasun emozional ezagatik, alegia. Adimen emozionalak azal dezake zergatik —nahiz eta gaitasun intelektual, hezkuntza-maila edo esperientzia berdina izan— pertsona batzuk nabarmendu egiten diren eta zergatik beste batzuk atzean gelditzen diren¹⁰.

Daniel Golemanen (1996) esanetan, adimen emozionala «bai gure emozioak eta bai beste pertsonen emozioak antzemateko, ulertzeko eta erregulatzeko gaitasuna» da. Hortaz, norbere emozioak eta besteenak antzemateko gaitasuna da, baina, horrez gain, geure burua motibatuzeko eta geure buruarekin zein besteekin dauzkagun harremanak egokiro maneiatzeko gaitasuna ere bada¹¹.

10. Daniel Golemanek (1996) froga enpiriko asko ematen ditu erakusteko adimen tradizional handia besterik ez daukaten pertsonak ez direla izaten bizitzaren atal desberdinetan «arrakasta» gehien dutenak (ezta lanean ere). Eta lidergoari dagokionez, argi dago bai «adimen-kozientea» eta bai «gaitasun teknikoak» garrantzitsuak direla, baina, zalantzarik gabe, lidergoaren ezaugarri ezinbestekoa «adimen emozionala» da. Gai hori jorratu duten ikertzaileak bat datoz esatean ezen adimen-kozienteak arrakastaren % 20 osatzen —eta auzalten— duela gutxi gorabehera, eta gainerakoa beste zerbaiti dagokiola. Eta «beste zerbait» horrek adimen emozionaletik asko dauka.

Golemanen arabera, emozioek gure burmuinaren alderik antzinakoenean dute egoitza; emozioak sistema linbikoan (zehazki amigdalari) sortzen dira. Pentsamenduek, ordea, burmuinaren askoz alde «gazteagoan» (neokortexean) dute egoitza. Eta adimen emozionalaren funtsa, hain zuzen ere, burmuinari ere alde horien arteko zubi-lana edo lotura egiten duten neurona multzoaren funtzionamendu harmoniatsuan datza. Burmuinari ere alde horien arteko loturak gure bizimoduan daukan garrantzia hain da handia ezen lotura hori galdu duten pertsonak ezin baitute erabakirik hartu edo aukerarik egin, ez dakitelako nola sentitzen diren erabaki edo aukera bakoitzarekin.

Hortaz, pertsonok bi burmuin ditugula esan daiteke: bata pentsatu egiten du eta besteak sentitu egiten du. Lehenengoa burmuin arrazionala da eta guk haren kontzientzia handiagoa dugu, esna dago eta pentsakorragoa da, erabakiak pisatu eta hausnar ditzake. Bigarrena burmuin emozionala da, bestea baino oldarkorragoa eta boteretsuagoa, eta batzuetan ilogikoa. Burmuin mota bakoitzak bere ahalmen propioak ditu, aski independenteak, eta normalean doitasun handiz koordinatuta funtzionatzen dute, sentimenduak funtsezkoak direlako pentsamenduentzat (eta alderantziz). Gizateriaren eboluzioan zehar, burmuin emozionala lehenago sortu zen eta, geroago, haren gainean burmuin arrazionala garatu zen (giza enbrioien bilakaeran ere hala jazotzen da). Burmuin arrazionalak, beraz, burmuin emozionala bere baitan biltzen du, eta normalean haren erreakzioak galbahe arrazionaletik iragazten ditu. Baina larrialdietan edo geure onetik ateratzen garenean burmuin emozionalak hartzen du «agintea». Enpresa-munduak betidanik balio handia eman izan dio ahalmen intelektual «hotz» eta «emoziorik gabeari»; baina emozioak erabakigarriak dira, larrialdietan gure burmuin emozionala delako gure jokaeraren lemaizina.

Goleman, Boyatzis eta McKee (2002) adituek diotenez, burmuin emozionalaren eta arrazionalaren arteko lotura neuronal «superautobide neurologiko» moduko bat da, pentsamendua eta sentimendua sintonizatzen dituena. Horregatik, adimen emozionala —lidergoarentzat hain funtsezkoa dena— lotura neuronal horren funtzionamendu egokiaren menpekota da. Ikuspegi biologikotik begiratuta, beraz, lidergorako gaitasunak burmuin emozionalaren eta arrazionalaren arteko konbinazio egokia eskatzen du. Eta liderrek gaitasun tekniko eta intelektual jakin batzuk beharrezko dituztela egia den arren, emozioak alboratu ezin badituzte tresna erabakigarri bat alferrik galduko dute.

11. Weisingerrek (1998: 14) dio, hitz gutxitan, adimen emozionala «emozioak modu inteligentean erabiltzea» dela; guk hala nahita, emozioek guretzat lan egin dezakete, emozioek gure pentsamenduak eta jokaera gidatzen lagun diezagukete, gure emaitzak eta lorpenak hobetzeko.

Bistan denez, adimen kognitibo ohikoaz bestelako abilezia asko eta askotarikoak —bai intrapertsonalak eta bai interpertsonalak— biltzen ditu:

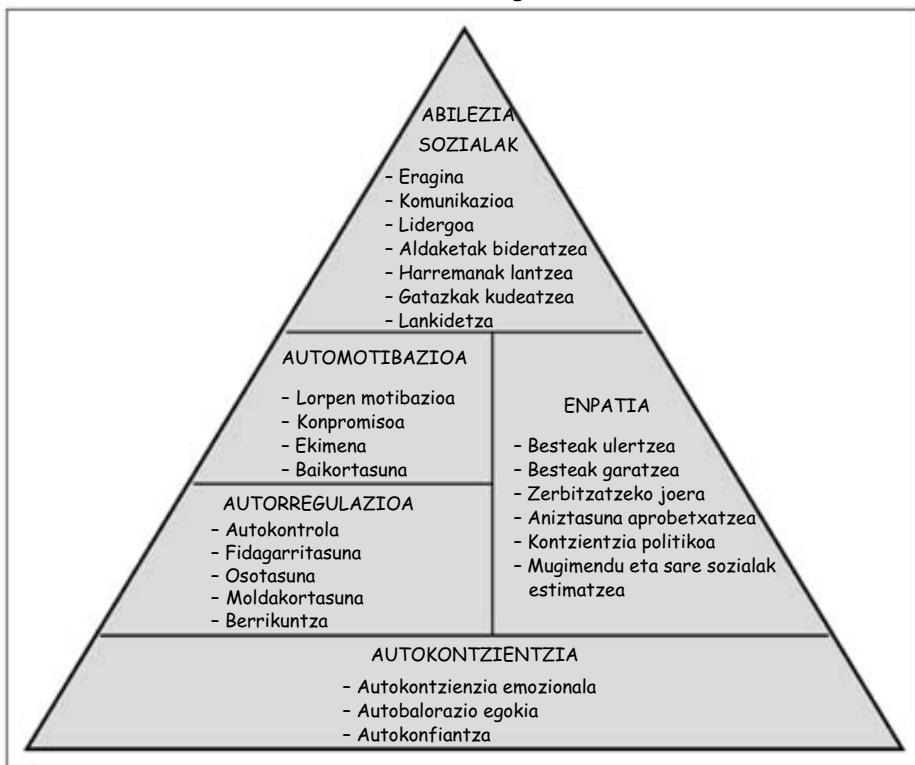
- a. **Adimen emozional intrapertsonala**, norbere barruko (eta barruranzko) abilezia multzo bati dagokiona: autokontzientzia, autokontrola, automotibazioa:
- **Autokontzientzia**. Sentitzen ari garenaz ohartzeko eta sentimendu horien efektuak nabaritzeko dugun gaitasuna (gure erabakiak gure balioekin lotzeko «*iparrorratza*»).
 - **Autorregulazioa**. Gure emozioak modu egokian kudeatzeko gaitasuna, gure eginbeharrak hobeto bete ditzagun.
 - **Automotibazioa**. Gure barruko nahiak eta lehenetasunak erabiltzeko gaitasuna, gure helburuak lortzeko (helburuetarantz mugiarazten eta bultzatzen gaituen «*motorra*»).
- b. **Adimen emozional interpertsonala**, beste pertsonetikiko harremanetarako dauzkagun abileziak biltzen dituena: enpatia eta abilezia sozialak (komunikazioa, lankidetzeta, negoziazioa, lidergoa):
- **Enpatia**. Beste pertsonen sentimenduez ohartzeko eta haien lekuan jartzeko dugun gaitasuna («*radar*» soziala).
 - **Abilezia sozialak**. Harremanetan emozioak modu egokian kudeatzeko gaitasuna (beste pertsoneri «*eragiteko artea*»).

Adimen emozionalaren oinarria, gainerako abilezia emozional guztien sostengua, autokontzientzia da. Pertsona batek emozio jakin bat antzematen duenean, hura egokiro kudeatzeko aukerak ugaritu egiten dira (autokontrola hazten da)¹². Autokontzientzia, gainera, ezinbestekoa da enpatia izateko, zeren eta norbera ez baldin bada gai norbere sentimenduak antzemateko, nekez antzemango baititu besteenak. Horrezaz aparte, norbere kontzientziak eta autorregulazioak erraztu egiten dute automotibazioa. Eta lau abilezia horiek, era berean, funtsezkoak dira abilezia sozialak lantzeko. Hori guztia 2. taulak jasotzen du.

Adimen emozionalaren ereduak hainbat aplikazio garrantzitsu izan ditzake enpresa-munduan: langile berriak kontratatzean, langileak ebaluatzean, eta, oro har, erronka berriei modu egokian aurre egiteko giro emozionala ezartzean. Horren haritik, adituek diote abilezia emozionalak sustatzen dituzten enpresek gehiago irabaziko dutela.

12. Kontua ez da, ordea, gure emozioak edo sentimenduak itotzea, erreprimitea. Horren ordez, Aristotelek zioen moduan, borondatearen lan nekeza egitea komeni da: «edonor amorra daiteke norbaitekin, hori egitea erraza baita, baina ez da batere erraza pertsona egokiarekin amorratzea, maila egokian, une egokian, helburu egokiarekin eta modu egokian» (*Ética a Nicómaco*).

2. taula. Adimen emozionalaren oinarrizko elementuak eta horietako bakoitzean dauden gaitasunak.



Iturria: guk geuk egina.

Laburbilduz, edozein lan modu eraginkorrean burutzeko eskakizunak bi mutzotan sailka daitezke:

1. Abilezia hertsiki kognitiboak, hala nola ikasketa akademikoak eta trebetasun profesionalak (ezagutza espezializatuak eta abilezia praktikoak), biak ere behar-beharrezkoak lana lortzeko eta lanean aritzeko.
2. Gaitasun emozionalak, adimen emozionalean oinarrituriko abileziak, lanean *maila bikaina* ematea ahalbidetzen dutenak. Gaitasun horien muinean bi abilezia interpersonal daude: enpatia eta abilezia sozialak. Gaitasun emozional horiek garrantzitsuagoak dira abilezia hertsiki kognitiboak baino edozein jardura profesionaletan aritzeko, eta bereziki hala da goi-mailako karguetan jarduteko.

Nolanahi ere, adimen emozionalari dagozkion gaitasunak eta abilezia kognitiboak sinergikoak dira, eta punta-puntako langileek batzuk eta besteak dauzkate. Izan ere, zenbat eta konplexuagoa den lan jakin bat, orduan eta garrantzitsuagoa da adimen emozionala (hura gabe langileen adimen tekniko eta esperientzia bera ere tratatuta eta kamustuta gelditzen direlako). Asaldura emozional batek zapuztu («eklipsatu») egin dezake edozein pertsonaren gaitasun arrazionala egoera

konplexuei aurre egiteko. Hots, emozio deskontrolatuek jenderik buruargi eta «adimendunena» ergel bihur dezakete.

Golemanen (1996, 1998) iritziz, adimen emozionalari buruzko berririk onena honako hau da: adimen-kozientea ez bezala, adimen emozionala hobetu edo handitu egin daitekeela bizitzan zehar. Ildo horretan, haatik, esan beharra dago ezen, adimen-kozienteak denboran konstante badirau ere, badagoela hobetzerik edo handitzerik harekin loturiko abilezia kognitiboak (ikasketa akademiko gehiago, ezagutza espezializatu gehiago, esperientzia gehiago erdietsita). Baina nola handi daiteke adimen emozionala? Esan dezagun, hasteko, gaitasun emozional jakin bat daukagula antzematea eta hura intelektualki ulertzea baldintza beharrezkoa dela, baina ez dela baldintza nahikoa, gure jokaeran aldaketa bat eragiteko. Ikaste intelektuala eta ikaste emozionala (eta, hedaduraz, jokaera berriak ikastea) desberdinak dira hein handi batean; izan ere, bi adimen motak —intelektuala eta emozionala— burmuinaren alde desberdinetan daude kokatuta eta, hargatik, bataren eta bestearen eredu didaktikoak ere desberdinak dira (eta hala behar dute izan). Ikaste emozionalak aldaketa neurologiko bat eskatzen du, orain arteko ohiturak ahazteko eta egokiagoak diren ohitura berriak errotzeko —ikasi duguna desikas dezakegu—, baina horrek esfortzu handia eta denbora luzea behar izaten ditu. Ahaleginak, ordea, merezi du. Adimen emozionalaren bidez, emozioak geure buruaren alde eta enpresaren alde bidera ditzakegu.

Ikerketek erakutsi dutenez, gure burmuin emozionalan egoitza duten abileziak ikas eta hobe ditzakegu motibazioaren, praktikaren eta *feedback*-aren bidez. Ikaste prozesua, ordea, oso geldoa da, eta errepikapenean du funtsa. Ez du zerikusirik burmuin arrazionalan gertatzen denarekin, hots, abilezia analitiko eta teknikoak gobernatzen dituen burmuinaren aldearen ikaste-prozesuarekin. Burmuin arrazionala, izan ere, oso eraginkorra eta azkarra da ikasten eta ulertzen, «makina» baten parekoa da ideia eta egitate berrien arteko loturak ezartzen eta sare kognitibo konplexuak ehuntzen. Burmuin emozionalak, aldiz, zahar eta bakunagoa izaki, astiroago eta nekezago ikasten du, batez ere sakon errotutako ohiturak *berrikasi* behar dituenean. Burmuin emozionala berhezteko, praktika eta errepikapen ugari behar da, emozio positiboak eta negatiboak erregulatzen dituzten zirkuitu neuronaletan eragin ahal izateko. Ildo horretan, gainera, gezurtatu egin behar da helduarora iristen garenean gure lotura neuronalak atrofiatu egiten direlako —eta, ondorioz, gure oinarritzko abilezia pertsonalak aldatzeko modurik ez dugulako— *ustea*, uste okerra: izan ere, pertsona helduaren burmuina gai da ehun neuronal berria sortzeko, bide eta lotura neuronal berriak ezarriz. Hala ere, egia da burmuin emozionala hezteko —eta lidergorako gaitasunak ikasi eta trebatzeko— garairik aproposena nerabazarotik hogeita gutxi urte bitartekoa dela. Garai horretan garatzen eta ezartzen ditu burmuinak ohitura emozionalen oinarri diren zirkuitu neuronalak (ez da ahantzi behar burmuina dela ikuspegi anatomikotik begiratuta helduarora beranduen iristen den organoa). Horregatik, adin horretan abilezia jakin batzuk lantzeko aukera duten gazteek —adibidez, talderen bateko kide direlako, edo jendaurrean hitz egiten trebatzeko abagunea dutelako— oinarri neuronal sendoa ezartzen dute, gerora oinarri horren gainean lidergorako gaitasunak eraikitzeko. Ikaste eta trebatze goiztiar hori zeharo baliagarria da hainbat gaitasun garatzeko, tartean autokontrola, lorpen-motibazioa, lankidetzeta, etab.

Behin helduarora iritsitakoan esfortzu handiagoa eta denbora luzeagoa behar izaten da ikasteko eta jokaerak aldatzeko (batez ere, lehengo jokaerak desikasi eta, haien ordeaz eta haiekin lehian, berriak ikasi behar izaten direlako). Izan ere, helduaroan ikasteko bi betebeharrak burutu behar ditugu: dagoeneko baliagarriak ez zaizkigun ohiturak baztertu behar ditugu, batetik, eta haien lekuan ohitura berriak eraiki, bestetik. Baina kontuan izan behar dugu burmuin emozionala berhezteak denbora luzeagoa eta esfortzu handiagoa eskatuko badizkigu ere, haren efektuak denboran iraunkorrak —eta, ondorioz, emankorrak— izango direla. Horren haritik, eta hezkuntza-mundutik —batez ere unibertsitatetik— begiratuta, ikasleei, jakintza teknikoaz gain, abilezia emozionalaz jabetzeko abaguneak ematea ezinbestekoa dirudi: Saratxagaren aburuz (2007: 55), «dena beste era batekoa izango litzateke hezkuntza-mundutik ikasleak gizarterako pertsona gisa hasiko balira ikusten, laurogei urteko etorkizunarekin, eta ez urte gutxian zaharkituta geldituko diren kontzeptu teknikoak dituzten makina gisa». Ildo bertsuan, baina enpresa-mundutik so eginda, Saratxagak berak argi dio (2007: 165): «Uste dut, abaguneak eskaintzean eta pertsona bakoitzak gordeta dauzkan balioak iritien uztean dagoela gakoa. Horrela ezagutzen duzu azkenean jende superdinamiko eta sortzailea proiektuaz kanpoko jarduera sozialen batean eta bere lanean makal zebilena. Oso pertsona gazteei garrantzi handiko abaguneak eskaintzearen alde nago». Gazteen aldeko apustu hori da lider izateko duten gaitasuna eta balioa ikusteko —ikusarazteko— biderik onena, eta, horregatik, Saratxagak (2007: 88) eredu piramidalaren aurka jotzen du, egitura hierarkikoen talde-lanari —ilusioz hartzen den proiektu erkide bat partekatzeari— lekua utzi behar diotela nabarmenduz: «Uste dut askori lehen mailan jokatzeko aukera emateko eta haiek proiektuari egiten dioten ekarpen ederraz ohartzeko eta harrotzeko modu bakarra dela, eta gainera proiektua euren gauzatzen hartzen hasten dira, jarduteko askatasun berri hori dutenean». Bistan denez, «ilusioa», «proiektu erkide partekatua», «norbere ekarpena», «harrotasuna», «askatasuna» eta gisa horretako kontzeptuak («emozioak», hein handi batean) adimen emozionalaren eta lidergo-faktorearen esparruei dagozkie bete-betean¹³.

5. Emozionalki adimentsuak diren liderren gaitasunak

Urcolaren esanetan (2008: 23), «gaur egun, lider izateko, emozioen mikro-zirujaua izan behar da (...) ahaztu egiten zaigu ezinezkoa dela enpresa bat aurrera eramatea emozioen aldetik osasuntsu dagoen langilerik gabe. Eta liderren erantzukizuna da hori (...) Gaur egun, aditu teknikoak ez ezik, pertsonetan, gaitasunetan eta emozioetan adituak diren liderrak behar ditugu inoiz baino gehiago. Gure enpresak kudeatuegi daude maiz, baina ez lideratuegi». Saratxagak (2007: 145) ere antzeko gogoeta egiten du, eta honako hau galdetzen: «Ba al ditugu aldaketa egiteko egokiak eta gai diren liderrak edo kudeatzaileak? Gai al dira eskuez eta muskuluez aparte, garuna, bihotza eta urdaila duten pertsona

13. Saratxaga (2007: 49) garbi mintzo da: «Edozein entrenatzailearentzat, arrisku handia da lehen mailan 17 urteko gazte bat jokatzeko jartzea, dituen ondorio ekonomiko eta emozionalengatik. Eta zaleek emaitza onak bakarrik nahi ditzuztelako eta ez saiakuntzak. Galdera da: nola ezagutu litezke jokalaria batek dituen eta gerora izango dituen gaitasunak, ez badiogu zelairatzeko aukerarik ematen, erakutsi ditzan? Sistema piramidalean, ordea, zer aukera ematen zaizkie balio duten pertsonari, aurrera joateko hazkunde handia edota goikoetako batek alde egitea edo hiltzea behar baldin bada?».

horiek (lankideak) amets egiten jarrarazteko?». Bataren zein bestearen hitzok ezin adierazgarriagoak dira, eta bai kezkarriak ere, emozionalki adimentsuak diren liderren urritasuna —eta premia gorria— diagnostikatzen baitute. Zein dira, ordea, halako liderren ezaugarriak? Zein gaitasun bereizgarri dituzte?

Goleman, Boyatzis eta McKee (2002) adituek argiro erakusten digute zein diren lider emozionalki adimentsuen gaitasun bereizgarriak. Gainera, gaitasun horiek unibertsalak direla diote eta, hartara, edozein herrialde eta kulturatan balio dutela. Gaitasunok ez dira berezkoak (jaiotzetik datozkigunak), neurri handi batean ikasitakoak eta landutakoak baizik, eta horietako bakoitzak lidergoa sustatzeko —eta, ondorioz, besteen jokaeran eragiteko gaitasuna handitzeko— oinarrizko lanabes gisa balio du.

Emozionalki adimentsuak diren liderren gaitasunak 21 dira, eta bi multzotan bana daitezke: gaitasun pertsonalak (9) eta gaitasun sozialak (12). Gaitasun pertsonalek zehazten dute nola erlazionatzen garen geure buruarekin; gaitasun sozialek, aldiz, zehazten dute nola erlazionatzen garen beste pertsonekin. Gaitasun horiek guztiak 3. taulan deskribatzen dira.

3. taula. Emozionalki adimentsuak diren liderren gaitasun bereizgarriak.

GAITASUN PERTSONALAK

- NORBERE BURUAREN KONTZIENTZIA:

1. *Norbere buruaren kontzientzia emozionala edo autokontzientzia emozionala.* Norbere emozioez eta haien eraginez ohartzea esan nahi du; barneko seinaleei erreparatzean datza. Gainera, autokontzientziak enpatia ahalbidetzen du eta, hedaduraz, besteen emozioekin konektatzeko eta haiekiko harremanak kudeatzeko bidea irekitzen du. Gaitasun hori daukan liderrak jokaera zinezkoa eta autentikoa izaten du, eta bere emozioei buruz zabal mintzatzeko eta gidari duen bisioa argi aditzera emateko gauza da. Autokontzientzia emozionalaren jabe den liderrak ez dio uzten bere buruari «gehiegi» haserretzen (ez da onetik ateratzen), haserrearen kausa garaiz aurkitu eta modu egokian bideratzen baitu.
2. *Norbere buruaren balorazio egokia.* Norbere indarguneak eta ahuleziak ezagutzean datza; gainera, nork bere buruaz barre egiten jakin behar du, kritikak begi onez onartu eta *feedback* eraikitzailea eskertu. Gaitasun hori daukan liderrak badaki noiz eskatu behar duen laguntza eta zeri jarri behar dion arreta lidergorako beste abilezia batzuk lantzeko.
3. *Konfiantza norberarengan.* Nork bere buruaz eta gaitasunez egiten duen balorazioan segurtasuna izatea esan nahi du. Norbere gaitasunen berri zehatza izanik, liderra bere indarguneetan oinarrituko da. Lider horrek badaki zeregin konplexuak bere gain hartzen, segurtasun itxura ematen du eta taldekideen artean nabarmendu egiten da.

- AUTOKUDEAKETA:

4. *Autokontrol emozionala.* Emozioak eta bulkada gatazkatsuak egokiro kudeatzeko eta bideratzeko gaitasuna da, horrela burua argi mantenduz eta energia kontzentratuz. Gaitasun horri esker, estres-egoeretan eta larrialdietan ere liderrak baretasunari eta buruargitasunari euts diezaike. Gaitasun hori gabe, emozio negatiboek gainezka egingo liokete eta ezingo lituzke egokiro mobilizatu bere lankideen emozio positiboak.
5. *Gardentasuna.* Gaitasun horrek zinezkotasunarekin, zintzotasunarekin eta erantzukizunarekin zerikusia du. Gaitasun hori daukanak argi adierazten ditu beren sentimenduak, sinesmenak eta ekintzak, eta horien arabera zintzo jokatzeko du. Arazorik gabe onartzen ditu bere akatsak eta etikaren aurkako jokaerak gogor salatzen eta borrokatzen ditu. Autentikoa da eta ez du plantarik egiten: pentsatzen duena dio eta dioena egiten du. Gardentasuna lidergoaren bertute bat ez ezik, edozein organizaziorientzat indargune bat ere bada.
6. *Moldakortasuna.* Aldaketei aurre egiteko eta oztopoak gainditzeko malgutasuna da, egoera aldakor eta anbiguoetan «eroso» sentituz, kontzentrazioerik eta energiarik galdu gabe. Gaitasun hori daukan liderrak erronka berriei aurre egiten die, aldaketetara azkar egokitzen da eta, egoera berriak hala eskatuz gero, arazorik gabe bere iritzia aldatzen du.
7. *Lorpena.* Nork bere barneko *bikaintasun*-irizpideak asetzeko esfortzuan datza. Gaitasun hori daukan liderrak grina pertsonal handiak dauzka, bere burua eta bere lankideena hobetzera bultzatzen dutenak. Pragmatikoa izaten da eta helburu zail eta neurgarriak ezartzen ditu, eta gai da arriskuak kalkulatzeko, bere helburuok lortzeko modukoak eta merezi dutenak izan daitezen. Gauzak hobeto nola egin ikasten —eta irakasten— ari da beti.
8. *Ekimena.* Unea edo egokiera iristen denean azkar jokatzeko datza. Gaitasun hori daukanak bere patua kontrolatzen du neurri handi batean. Ez da zain egoten aukera noiz etorriko, baizik eta aukerok sortu eta baliatzen ditu. Prest dago burokrazia eta araudia albo batera uzteko, etorkizuneko aukerak hobetzeko beharrezkoa dela baderitzo.
9. *Baikortasuna.* Gauzen eta egoeren alde positiboa ikustean datza. Lider baikorrak badaki egoera larriari aurre egiten, aukeratzat edo gainditu beharreko eragozpenetzat hartuz (eta ez mehatxutzat). Jendearen alde positiboak aintzat hartzen ditu eta, ondorioz, haiengandik onena espero du. Etorkizuneko aldaketak modu positiboan ikusten eta hartzen ditu.

GAITASUN SOZIALAK

- **KONTZIENTZIA SOZIALA:**

10. *Enpatia*. Besteen emozioak nabaritzean datza, haien ikuspegia ulertuz eta haien kezkak aintzat hartuz. Lider enpatikoak badaki arretaz entzuten eta besteen ikusmoldea ulertzen, eta gai da ongi moldatzeko klase sozial edo kultura desberdineko jendearekin. Egoera jakin batean liderrak ezin du egokia dena esan edo egin, baldin eta besteek sentitzen dutenarekin konektatzen ez bada: besteekin sintonizatuz gero, ordea, haiek partekatzen dituzten balioen eta lehentasunen berri izango du eta, ondorioz, bere mezua doitu eta taldea egokiro gidatu ahal izango du.
11. *Organizazioaren kontzientzia*. Organizazioaren baitan dauden korronteez, erabaki-sareez eta politikez ohartzea da. Gaitasun hori daukan liderrak badaki nolakoa den boterearen banaketa organizazioaren magalean eta zein diren jendearen arteko harremanak eta indarrean dauden «ezkutuko» arauak eta jokamoldeak.
12. *Zerbitzua*. Lankideen, menpekoen eta bezeroen beharrak antzematean eta asetzean datza. Gaitasun hori daukan liderrak klima emozional egokia sortzen du besteekin harreman onak izateko, beti haien «esanetara» egonda.

- **HARREMANEN KUDEAKETA:**

13. *Lidergo inspiratua*. Jendea motibatzen duen «bisio» argi eta sinesgarria irudikatzean datza. Gaitasun hori daukan liderrak badaki jendea inspiratzen eta haien emozioak eta talentuak proiektu erkide partekatu batera biltzen. Lider horren jokaera eredugarria eta inspiratzailea izaten da besteentzat.
14. *Eragina*. Jendea limurtzeko taktika ugari erabiltzeko gai izatea da. Jendearen jokaeran eragina izateko, liderrak kide bakoitzari egokitzen jakin behar du, baita ekimen jakin bat aurrera eramateko pertsona edo talde «giltzarri» batzuen babesa bereganatzen ere. Pertsona konprometituak izaten dira.
15. *Komunikazioa*. Lidergoak besteen jokaeran eragitea inplikatzeko du. Horretarako bi baldintza ezinbestekoak dira: a) modu aktiboan entzutea eta b) mezuak eraginkortasunez bidaltzea. Liderrak jakin behar du kideen xedeak bateratzen denentzat motibagarria den mezu batekin. Horregatik, liderrak une oro «eszena-tokian» egon behar du eta aukera oro baliatu behar du bere mezua errepikatzeke.
16. *Besteak garatzea*. Besteen abilezia guztiak garatzean datza, *feedback* eta gidaritza egoki baten bitartez. Lider horrek zinezko interesa dauka bere lankideekiko eta haien xedeak, indarguneak eta ahuleziak ulertzeko gai da. Badaki, halaber, *feedback* apropos eta eraikitzailea ematen, eta aholkulari eta *coach* (entrenatzaile, hezitzaile) bikaina izaten da.
17. *Aldaketak bideratzea*. Aldaketak piztean, sustatzean eta bideratzean datza. Lider hori gai da aldatzeko beharra antzemateko, *statu quo* delakoa kolokan jartzeko eta aldaketa-prozesuaren aurrealdean kokatzeko. Aldaketaren aldeko hitzak eta ekintzak defendatzeko «abokatu» sinesgarria izaten da eta badaki aldaketa oztopatzen duten trabak saihesteko edo gainditzeko modua aurkitzen.

18. *Gatazkak kudeatzea*. Desadostasunak daudenean negoziatzeko eta irtenbideak aurkitzeko gaitasuna da. Lider hori gai da egoera guztiei probetxua ateratzeko, ikuspegi desberdinak ulertzen ditu eta denentzat onargarria den irtenbidea aurkitzen du. Badaki gatazkak saihesten, alde guztien sentimenduak eta idealak aintzat hartzen eta denen energia soluzio erkide baterantz bideratzen.
19. *Harremanak lantzea*. Harreman-sare bat lantzeko eta mantentzeko abilezia da. Lider horrentzat funtsezkoa da harremanak egokiro kudeatzeko artea, hainbat pertsonarekin loturak ezarriz. Horrek ez du esan nahi lider hau etengabean besteekin harremanetan dagoenik, baizik eta argi duela ezinbestekoa dela lankide-sare zabal bat eskura izatea, premia sortzen denerako. Gaur egun, lan asko lantokitik kanpo egiten direlarik (e-postaz, telefonoz, etab.), harremanak lantzeko gaitasuna erabakigarria izan daiteke.
20. *Negoziatzeko gaitasuna*. Negoziatzea berezkoa du gizakiak, baina lidergorako ezinbestekoa da. Horra zergatik den hain baliotsua negoziazio-teknikak ikastea eta esperientziaren bidez trebezia hori areagotzea, hala lanean nola kalean. Liderrak jakin behar du negoziazioaren izaeraren arabera zein taktika erabiltzea komeni den. Negoziazioaren jokoaren ezaugarriak aztertu behar ditu (simplea edo konplexua den, epe laburrekoa, epe luzekoa, arauak, interesak, konpromisoak, hitzarmenak, itzaropenak, etab.), negoziazioaren nondik norakoak zehazteko eta malgutasunez kudeatzeko.
21. *Talde-lana eta lankidetzak*. Lankidetzari eta taldeak sortzeari egiten die aipamena. Liderrak talde-lana sustatu behar du, lankidetzak-giro lagunkoia ezarriz, eta kide guztiak errespetatuz eta haiei lagunduz. Identitate kolektibo bat eraiki behar du, eta talde-espiritua hauspotu. Laneko betebeharez harago, lankideekin harreman sendoak lantzeko eta mantentzeko gai da.

Iturria: Goleman, Boyatzis eta McKee (2002), guk egindako zenbait aldaketarekin.

6. Adimen emozionala eta lider motak

Adimen emozionalaren gaitasunak oinarritzat harturik, badago liderren tipologia bat egiterik. Goleman, Boyatzis eta McKee (2002) sei lider mota bereizten dituzte, horietako bakoitza adimen emozionalaren gaitasun jakin batzuetan funtsetan delarik. Jarraian sei lider mota horiek deskribatzen saiatuko gara. Era berean, 4. taulan sei lider mota horien nondik norako nagusiak jaso eta alderatu ditugu, laneko giroari nola eragiten dioten eta zein egoeratan diren aproposak zehaztuz¹⁴.

14. Zernahi gisaz, ez dago esaterik sei lider mota horietako zein den onena edo eraginkorrena. Egoeraren arabera, bat edo beste izango da aproposagoa.

4. taula. Liderren tipologia, adimen emozionalean oinarriturik.

	NOLA ERAGITEN DIEN LANKIDEEI	ZEIN GAITASUNETAN OINARRITZEN DEN	NOLA ERAGITEN DION LANEKO GIROARI	ZEIN KASUTAN DEN EGOKIA
1 BISIODUNA (ameslaria)	Helburu erkide bat irudikatzen du, denentzat motibagarria dena	1. Autokontzientzia emozionala 3. Konfiantza norberarengan 5. Gardentasuna 10. Enpatia 13. Lidergo inspiratua 17. Aldaketak bideratzea	Denetan positiboena da	Aldatzeko beharrak «bisio» berri bat eskatzen duenean edo gidaritza eta norabide garbi bat premiazkoa denean
2 COACHING (entrenatzailea)	Loturak ezartzen ditu lankideen helburuen eta organizazioaren helburuen artean	1. Autokontzientzia emozionala 3. Konfiantza norberarengan 10. Enpatia 12. Zerbitzua 14. Eragina 16. Besteak garatzea	Modu positiboan	Lankide bati hobeto lan egiten lagundu nahi zaionean edo epe luzean haren potentziala garatu nahi denean
3 LAGUNKOIA	Harreman giro harmoniatsua ezartzen du	10. Enpatia 11. Organizazioaren kontzientzia 12. Zerbitzua 18. Gatazkak kudeatzea 19. Harremanak lantzea 21. Talde-lana eta lankidetzatza	Modu positiboan	Talde bateko kideen arteko desadostasunak gainditu behar direnean, larrialdietan taldekideak motibatu behar direnean edo harremanak sendotu behar direnean
4 DEMOKRATIKOIA	Jendearen balioak aintzat hartzen ditu eta konpromisoa sustatzen du jendearen parte-hartzearen bidez	11. Organizazioaren kontzientzia 14. Eragina 15. Komunikazioa 18. Gatazkak kudeatzea 20. Negoziatzeko gaitasuna 21. Talde-lana eta lankidetzatza	Modu positiboan	Adostasunera edo kontsentsura heltzea beharrezkoa denean edo lankideen parte-hartzea sustatu nahi denean
5 LEMAZAINA	Helburu eta erronka motibagarriak ezartzen ditu, bere jokaera eredutzat ipiniz	2. Norbere buruaren balorazio egokia 3. Konfiantza norberarengan 7. Lorpena 8. Ekimena 9. Baikortasuna 14. Eragina	Oso negatiboa izan daiteke, modu desegokian aplikatuz gero	Gaitasuna daukan eta motibatuta dagoen talde batek emaitza bikainak lortzea nahi denean
6 AUTORITARIOA	Beldurra ezabatzen du, egoera larrietan gidaritza argi bat emanez	1. Autokontzientzia emozionala 4. Autokontrol emozionala 7. Lorpena 8. Ekimena 10. Enpatia 14. Eragina	Oso negatiboa izaten da, modu desegokian aplikatu ohi delako	Aldaketa bat oso azkar egin nahi denean edo langile gatazkatsuekin aritu behar denean

Iturria: Goleman, Boyatzis eta McKee (2002), guk egindako zenbait aldaketarekin.

• **Lider bisiodunak** talde batek jarraitu behar duen norabidea zehazten du. Horrek ez du esan nahi, ordea, kide bakoitzak nola jokatu behar duen inposatzen duenik, kideei tarte zabala libre uzten baitie berrikuntzak egiteko, esperimintatzeko edota arriskuak hartzeko. Lankideak argi dakienean zein den helburua eta hura lortzeko zein leku dagokien bai berari eta bai gainerakoei (hots, nor zer garrantzi duen), berari buruz espero dena garbi bistaritzen zaio. Gainera, lankide orok helburu erkiderako bidea elkarrekin egiteak taldearen konpromisoa sendotzen du eta sarritan jendea organizazioaren partaide izateaz harro sentitzea eragiten du: «Harro nago nire gaitasunak beste lagun askorekin batera garatzearen truke, ikastea, arrakastazko lorpenak erdiestea eta nire diru-sarrerak lortzea ahalbidetzen didan leku bateko, proiektu bateko partaide izateaz» (Saratxaga, 2007: 139). Horrela, langile on eta distiratsuek ez dute enpresatik alde egiten, langile horien eta enpresaren balioak, helburuak eta «misioa» bat baitatoz. Lider bisiodu-

nak behin eta berriz gogorarazten die lankideei zein den beren egitekoaren helburu funtsezkoa, zeregin bakoitzari —are itxuraz aspergarri eta ezdeusak diruditeinei ere— esanahia eta zentzua emanaz.

Lidergo mota horren oinarrian 3. taulako 1, 3, 5, 10, 13 eta 17. gaitasunak daude batez ere. Liderrak «bisio» edo «amets» esanguratsu bat ezarriaz lankideen balioekin sintonizatzea lortzen du. Are gehiago, «bisio» horretan zinez sinisteak ematen dio lankideak gidatzeko ahala. Gardentasunez jokatzuz, enpresa barneko trabak eta hesiak ezabatzen ditu, lankide guztiengana zabalduz beharrezko zaien informazio eta ezagutza oro, halatan denak proiektuaren partaide senti daitezen eta erabaki egokienak har ditzaten. Baten batek pentsa lezake informazioa ezkutatzeak boterea dakarrela («*jakintza boterea da*»), baina lider «bisiodunak» ongi daki arrakastarako gakoa, hain zuzen ere, informazioa eta ezagutza denen artean zabaldu eta sozializatzean datzala: Saratxagaren esanetan (2007: 93-94), «jakintzaren sorkuntza handiena talde-lanetik dator; hau da, esperientzia partekatutik (...) organizazioaren boterea bertan lan egiten duten pertsonen duten boterearen batura da. Partekatzea zabaltzea da. Esperientziak partekatzen ditugunean, jakintza sortzen dugu, jakintza zabaltzen dugu, partaideen eta proiektu osoaren boterea handitzen dugu. Zer enpresari edo exekutibori ez zaio interesatzen bere enpresak jakintza gehiago eta beraz botere gehiago izatea?»¹⁵.

Lidergo mota hori hainbat egoeratan aplika daiteke, baina bereziki aproposa da enpresa bat kinka larrian dagoenean, egoera zail bati aurre egin behar dionean edo «bisio» berri eta motibagarri bat premiazkoa denean. Horregatik, «lider berri-tzaileek», eraldaketa sakonena gauzatzeko dituztenek, lidergo mota hori erabili ohi dute.

• **Coaching liderra** (nolabait «entrenatzaile» lana egiten duena) harreman pertsonalean zentratutako liderra da. Harreman hori epe laburreko kezkez harago doa eta liderra lankidearen beraren bizitzan murgiltzen da, haren ametsak, itxaropenak eta helburuak aztertuz. Gauza jakina da lider orok hezitzaile ona izan behar duela, baina gaur egungo garai azeleratuan badirudi liderrek ez daukatela horretarako astirik, eta hori dela-eta *coaching* lidergo mota ez da maiz agertzen. Eta tresna boteretsu bat alferrik galtzen da horrela.

Coaching lidergoak helburuen lorpenari baino gehiago, lankidearen garapen pertsonalari jartzen dio arreta. Lider horrek lankideari laguntzen dio indarguneak eta ahuleziak identifikatzen, eta horiek lankidearen xede pertsonal eta profesionalen integrazioan, epe luzeko erronkak zehaztuz eta haiek gainditzeko plan bat eginez. Izan ere, pertsonok joera dugu gure lanari dagozkion zereginetarik gustu-

15. Saratxagari (2007: 117) akats estrategikoa iruditzen zaio «denborarik, maitasunik eta baliabiderik ez jartzea pertsona guztiak informazio ekonomikoa ezagutu eta parteka dezaten, alderdi ekonomikoa markatutako jarduera batean berrogei urtez jardun behar dutelarik». Eta ildo horretan, egia ezkutatzeak denbora eta energia asko xahutzea eragiten duela deritzo, eta espekulazioek, esamesek eta zurrumurruek betetzen dutela egia faltak uzten duen hutsunea: «Egia partekatzen eta errespetatzen deneko giroak sortu behar ditugu. Ez dugu laneko giro onik izango, ez baditugu aintzakotzat hartzen eta errespetatzen partaideak. Egiten ari denaz egia esanez lortzen da ni/zu harreman on bat. Eta hori lankideekin nahiz bezeroekin eta hornitzaileekin egin behar da. Egia da konfiantzaren oinarria, eta konfiantza ezinbestekoa da pertsonen arteko jarduerak benetan eraginkorrak izan daitezen» (Saratxaga, 2007: 48).

koenetan zentratzekoa, hots, gure amets, identitate eta xedeekin lotura gehien duten zereginei buru-belarri lotzekoa. *Coach* liderrak lankidearen eguneroko zereginak eta haren epe luzeko helburuak konektatzen ditu eta, horregatik, biziki motibagarria da. Baina hori gerta dadin, jakina, liderrak lankidea oso ongi ezagutu behar du. Horrela, liderrak badaki lankideari erantzukizunak delegatzen eta burutu beharreko zereginaz harago dauden helburuak zehazten, haren gaitasunak akuilatzeke eta garatzeko. *Coaching* egokiak, lankidearen gaitasunak garatzeaz gain, haren konfiantza eta autonomia ere areagotzen ditu, eta, hedaduraz, errendimendua goratzen¹⁶.

Lidergo mota horren oinarrian 3. taulako 1, 3, 10, 12, 14 eta 16. gaitasunak daude nagusiki. Liderrak aholkulari gisa jokatzeko du, lankidearen helburuak eta balioak aztertuz eta haren abileziak zabaltzen lagunduz. *Coach* onak lankidearengan duen konfiantza (fedea) jakinarazten dio, hots, hark gaitasunak garatuko eta lan hobea egingo duelako sinesmena nabarmentzen dio, lankideari gai dela sinesaraziz. Labur esanda, honako mezu hau igortzen dio: «*Zugan sinisten dut, horregatik arduratzen naiz eta espero dut zuk daukazu onena ematea*». Eraitza bezala, lankideak liderraren babesa daukala sentitzen du eta motibaturik egongo da bere gain erantzukizun gehiago eta handiagoak hartzeko eta lanean maila hobea emateko («Pigmalion efektua»); Saratxagaren aburuz (2007: 56), «pertsonek arduratsuak dira haiengan konfiantza jartzen denean». Eta are gehiago dio: «Egiaztatu dut erdipurdikoa dirudien bat ona bihurtzen dela, bere gaitasun guztiak aktiba baditzake. Hori gerta dadin, beharrezkoa da pertsonari jarduteko eremua uztea eta bihur daitezela euren ideien gauzatzailerik» (Saratxaga, 2007: 97). *Coaching* lidergoa, nolabait esatearren, «tutoretza aktibo» moduko bat da. Enpresa sendo eta egonkorretan, liderrak etengabe hezteko —eta lider berriak «sortzea»— erabat garrantzizkoa da, arrakastarako gakoa. Eta gaur egun —enpresek etorkizun handiko lankideak «lotzeko» gero eta zailtasun handiagoak dauzkaten garaioan—, lankideen garapena sustatzen duten enpresak dira fideltasun handiena eragiten dutenak¹⁷.

• **Lider lagunkoia** harreman-giro atsegina bultzatzen du. Horretarako, bere emozioak argiro partekatzen eta lankideen sentimenduak biziki balioesten ditu,

16. Dena dela, lidergo mota horrek porrot egin ohi du lankideak heldutasun-maila egokia ez daukanean edo gehiegizko gidaritzaren (*feedback* pertsonal handiegia) behar duenean. Halaber, porrot egiten du liderrak nahikoa esperientzia edo sentikortasun ez daukanean ere. *Coaching* lidergo-estiloa modu desegokian erabiltzeak *mikrozuzendaritza* ekar dezake ondorioztat, hots, lankidea gehiegi kontrolatzea, eta horrek lankidearen konfiantza higa dezake, eta errendimendua murriztu. Gainera, liderrak zehaz-mehatz kontrolatzen badu lankidearen urrats oro eta epe laburreko helburuak lehenesten baditu (adibidez, salmenta kopurua), lankidearen epe luzeko xedeak ahaztuta, oso litekeena da lankideak bere burua tresna huts bat balitz bezala ikustea eta, hartara, motibazioa beheratzea.

17. Saratxagaren (2007: 134) hitzak jasoko ditugu berriz ere, langileak nola motibatu eta enpresatik alde egin ez dezaten zer egin daitekeen azaltzeko: «Lanean autonomia handiagoko, malgutasun handiagoko emanez. Haiengan konfiantza izaten ikasi behar da. Erabakiak hartzeko aukera eman behar zaie. Horrela, enpresak guztiz aprobetxatzen ditu haien gaitasunak eta errespetu handiko giroa sortzen da. Eta horrek berebiziko garrantzia du! (...) Lehenik eta behin ulertu behar da dirua ez dela inportanteena. Diruagatik baldin badatoz, diruagatik alde egingo dute. Benetan funtzionatzen duena da talentua duen pertsonak lan egiten duen enpresa errespetatzea. Eta hori enpatiaz eta ondradu eta etikoz izanez lortzen da».

zereginak betetzeari edo helburuak lortzeari baino garrantzi handiagoa (edo parekoa, behintzat) emanez lankideen premia emozionalak asetzeari. Taldearen harmonia eta batasuna sustatzen ahalegintzen da, kideen arteko harremanak eta fideltasuna sendotuz.

Lidergo mota hori bereziki aproposa da taldearen harmonia handitzeko, morala edo kementa suspertzeko, komunikazioa hobetzeko edo organizazioarekiko konfiantza-galera galgatu eta hura berreskuratzeko. Kultura askotan lotura pertsonalek izugarriko garrantzia daukate eta enpresa-munduan ere ezinbesteko baldintza da harreman pertsonal onak izatea. Ekialdeko kultura gehienetan, baita Hego Amerikan eta Europako zenbait herrialdetan ere, edozein negozio abiatzeko nahitaezkoa da aurrez lotura pertsonal sendo bat lantzea. Eta hori berezko ezaugarri dute lider lagunkoiek.

Lider lagunkoiek funtsezko ditu 3. taulako 10, 11, 12, 18, 19 eta 21. gaitasunak. Elkarlana, adiskidetasuna eta enpatia dira nagusi. Gatazkak egoki kudeatzea ere garrantzizkoa da, batez ere taldea oso heterogeneoa bada edo tartean kide gatazkatsu batzuk badaude¹⁸.

Zenbait kasutan, liderrek konbinatu egiten dituzte lidergo estilo lagunkoia eta bisioduna. Konbinazio hori oso eraginkorra eta potentea izaten da.

• **Lidergo demokratikoak** parte-hartzea eta joko-arau batzuekiko konpromisoa sustatzen ditu. Lider horrek kontsentsua bilatzen du, konfiantza eta errespetua akuilatzen ditu, eta, azken buruan, lankide guztien konpromisoa lortu nahi du. Lidergo demokratikoa erabiltzeko egoera aproposenak hauek dira: a) liderrak ez dakienean ongi zein bideri jarraitu eta, hortaz, lankiderik gaitueneren proposamenak jaso nahi dituenen; eta b) liderrak lankideen «inplikazio» handiagoa nahi duenean (erabakiak hartzean, proiektuak abiaraztean eta haiek azken bururaino eramatean). Horretarako, liderrak hainbat elkarrizketa eta bilera egingo ditu lankideen kezkek eta iradokizunak entzuteko, laneko giro emozionala igoaraziz¹⁹.

Lidergo demokratikoaren muinean 3. taulako 11, 14, 15, 18, 20 eta 21. gaitasunak daude gehienbat. Lidergo mota horrentzat funtsezkoak dira «eragina», «talde-lana eta lankidetzak», «gatazkak kudeatzea» eta «komunikazioa». Lider demokra-

18. Onura ugari badakartza ere, ez da komeni lidergo mota hori barra-barra erabiltzerik. Izan ere, liderra «onegia» bada eta gatazka guztiei ihes egiten badie, litekeena da lankideei ez ematea hazteko —eta errendimendua goratzeko— beharrezkoa duten *feedback* egokia. Lidergo-estilo horretan gehiegi oinarrituz gero, arriskua dago lanari berari garrantzia kentzekoa, sentimenduei erabateko lehentasuna emanez: lider horiek gehiegi arduratuko dira lankideekin ongi moldatzeaz eta giro on eta atseginari eusteaz, lana eraginkortasunez egitearen kaltetan. Eta, hartara, gehiegizko giro lagunkoia nahasmena eta porrota ekar ditzake.

19. Saratxagaren iritziz (2007: 55-56), lankideen parte-hartzea eta sormena sustatzeko, «gure organizazioetan askatasun-guneak sortu eta erraztu behar dira», eta hori ez dago lortzerik «ez baditugu jartzen baliabideak pertsona bakoitzak duen sormen hori —nork bere neurrian— azalera dadin espontaneoki, ilusioz hartzen den proiektu erkide bat partekatzearen ondorio gisa. Ikuspegi fisikotik beharrezkoa da topaguneak sortzea: egoki banatutako bilkura-gelak, modu formal eta informalean, pertsona guztiek tratatu ahal izan ditzaten une bakoitzean behar dituzten intereseko gaiak. Bisitatzen ditudan edo lankidetzan jarduten naizen enpresetan aurkitzen ez dudana gauza da hori. Bilkura-tokiak gaur egun exekutiboan beharretarako eta bisitak hartzeko daude pentsatuta. Hori nabarmenki eskasa da».

tikoak erakutsi behar du zinez interesaturik dagoela lankideen pentsamendu eta kezketan. Lider demokratikoa elkarlanerako bikaina izaten da eta, buruzagi hierarkikoa baino gehiago, taldeko kide nabarmena dirudi, gatazka kudeatzen eta «lazarasunak leuntzen» dakiena, taldearen harmonia bultzatzeko²⁰.

Orain arte deskribatu ditugun lau lidergo motak —bisioduna, *coaching*, lagunkoia eta demokratikoa— edozein organizaziotan giro emozional egokia pizteko eta puzteko lagungarriak dira. Segidan aztertuko ditugun bi lidergo motak —lemazaina eta autoritarioa— ere baliagarriak izan daitezke, kontu handiz eta trebeziaz erabiltzen badira; bestela, modu desegokian erabiliz gero (gehiegikeriak eginez gero), on barik kalte egin diezaiekete laneko giroari eta organizazioari bere osotasunean.

• **Lider lemazainak** (edo «imitaziozko lidergoak») helburu eta erronka gogopizgarriak ezartzen ditu lankideak xaxatzeko, eta bere jokaera propioa ipintzen du adibide eta eredu (lankideek imita dezaten). Lidergo hori oso eraginkorra izan daiteke, batez ere eremu teknikoetan edota oso esperientzia handiko profesionalekin aritzean. Gainera, bereziki garrantzitsua izan daiteke organizazio baten bizitzazikloaren hastapenetan (*hasia* ezinbestekoa denean). Lidergo horrek emaitza onak ematen ditu, halaber, talde bateko kideak oso motibaturik daudenean, gaitasun handia daukatenean eta gidaritzarik ia behar ez dutenean. Izan ere, lan-talde on baten ardura duenean, lider lemazainak ez dauka arazorik lana egoki eta garaiz —eta, agian, aurreikusitako data baino lehenago— egin dadin.

Nolanahi ere, lidergo mota hori kontu handiz erabili behar da, gehiegikeriak eginez gero organizazioaren giro emozionala gaiztotu dezakeelako. Horrela, lider lemazainak dilema bati aurre egin beharko dio: lankideak zenbat eta gehiago presionatu emaitza jakin batzuk lor ditzaten, orduan eta estutasun handiagoa eragingo die. Eta presio-maila jakin bat motibagarria izan badaiteke ere, gehiegizko eta etengabeko presioak lankideak akitu eta leher ditzake. Presiopean itota, «bisio» inspiragarririk gabe, lankideek «bizirik irauteko borrokari» ekiten diote, sormena erabat ehortiz²¹. Lidergo mota horrek, beraz, nolabaiteko euforia eragiteko ahalmena daukan arren —eta, ondorioz, epe laburrean emaitza onak ekar baditzake ere—, epe luzeko errendimendu iraunkorra oztopatzen du²².

20. Lidergo mota horrek alde txarrik ere izan dezake. Adibidez, liderrak estilo demokratikoan baino ez badauka konfiantzarik, gerta dakioke bilera amaitezinetan murgiltzea, itotzeraino, gauza berdinak behin eta berriz errepikatuz eta sekula kontsentsua erdietsi gabe. Horrela, nahitaezko erabakiak ez dira hartuko, zalantzak ugalduko dira, eta nahasmena, lidergo falta eta gatazka areagotuko. Garbi esan behar da, gainera, lankide ezjakin edo ezgaien iritziek eta parte-hartzeak azkenengo erabakien «kalitatea» murriz dezaketela. Bestalde, baliteke krisi-garaietan kontsentsua bilatzeak zentzurik ez izatea, maiz egoeraren larritasunak erabaki zorrotz eta berehalakoak eska baititzake.

21. Saratxagaren irudiko (2007: 70), «personek kontrolatuta daudela sentitzen dutenean, lan egiteko eta soldata duintasunez irabazteko beharretik onik ateratzeko, gutxienekoa egitera mugatzen dira. Ez dut inoiz uste izan denbora aldetik errentagarritasun ona ateratzeko erabakigarria izan daitekeenik kontrola; ez pertsonen kontrola, oro har, eta ezta langileena ere. Lehenik eta behin, ez dudalako uste ikuspegia epe laburrekoa izan behar duenik eta bigarrena epe luzean eraginkorrak direlako askatasuna eta konfiantza, kontrola eta mesfidantza baino».

22. Lider lemazain desegokiak lankideen gehiegizko presioa eta «zapalketa» ekar ditzake. Lider horrek ez dituenez aginduak eta jarraibideak argi azaltzen —haren iritziz, «*denek badakitelako zer egin behar duten*»—, lankideak haren nahia zein den igarri beharrean izaten dira maiz. Ez da harrizkoa, hortaz, lankideak presiopean daudenean eta liderraren konfiantzarik ez daukatela sentitzen dutenean, taldearen morala bertan behera jautsea. Eta baliteke liderra egoeraz ez jabetzea, bere helburuetan

Lidergo mota horren funtsa 3. taulako 2, 3, 7, 8, 9 eta 14. gaitasunek osatzen dute. Ezinbestekoa da ongi konbinatzea «lorpen» motibazioa (errendimendua handitzeko) eta «ekimena» (aukerak aprobetxatzeko). Lidergo lemazainak ongi funtziona dezake beste lidergo mota batzuekin konbinatuta, hala nola lidergo bisiodunarekin nahiz lidergo lagunkoiarekin.

• **Lidergo autoritarioak** egoera larrietan gidaritza argia ematen du. Enpresa-mundua lider autoritarioz beteta dago oraindik ere, lehengo garaietako hierarkia eta egitura piramidalen ondare eta ondorio. Lider autoritarioak «*egin ezazu, neuk diodalako*» leloa dauka ikur eta, azalpenik emateke, lankideek (menpekoek) bere aginduei men egitea exijitzen du, horretarako mehatxuak ere erabiliz. Jokaera horrek menpekoengan daukan eragin negatiboak, sarritan, liderra bera ere amildegira eramaten du.

Lider mota horrek ez du bere autoritatea delegatzen: aitzitik, dena zehatz-mehatz kontrolatzen eta gainbegiratzen saiatzen da. Ondorioz, menpekoen errendimenduari buruz ematen duen *feedback*-ak —halakorik ematekotan— haiek gaizki egin dutena besterik ez du jasotzen. Horrek taldearen batasuna eta harmonia hondatzen ditu. Izan ere, kutsadura emozionala goitik behera —hots, buruzagiarengandik menpekoengana— bizkorrago hedatzen denez, lider autoritarioak edozein organizazioren giro emozionala pozoitu eta partaideen adorea zapuztu ditzake: lider autoritarioak gorespen gutxi eta kritika gordin ugari egiten ditu, eta horrek lankideen gogoia eta lanarekiko harrotasuna higa ditzake²³.

Lidergo autoritarioa erabiltzeko egoerarik aproposenak krisi-garaian edota aldaketa sakon eta azkarrak premiazkoak diren uneetan jazotzen dira. Horrela, lidergo autoritarioa oso lagungarria izaten da enpresa bat martxan jartzeko unean, baita krisian dagoen enpresa bateko ohiturak eta kultura aldatu behar direnean ere. Lagungarria izan daiteke, halaber, larrialdi bati aurre egin behar zaionean, hala nola sute bati, urakan bati edo kontrako OPA bati, denak ere egoera ilun eta kaotikoak, non lider autoritarioak lankide guztientzat norabide argi bat eman deza-

buru-belarri murgilduta dagoelako. Lider horrek enpatia falta izaten du, baita autokontzientzia falta ere (eta, horregatik, ez da bere akatsez eta porrotez ohartzen). Beste batzuetan, liderra ez da gai izaten taldean lan egiteko eta lankideekin ongi komunikatzeko (eta ez die *feedback* egokirik ematen). Baina lider mota horren gabeziarik larriena autokudeaketa emozionalari dagokio: pazientziarik eza, xehetasun txikienetan ere modu obsesiboan zentratzea, ardurak delegatu ezina, besteekiko mesfidantza, inork ere liderrak bezain ongi lan egiten ez duelako ustea, epe laburreko ikuspegia, etab.

23. Lider autoritarioa ez da gai menpekoek ulertarazteko (eta sentiarazteko) zein den haien lanak daukan esanahia (eta garrantzia) proiektu erkidearen baitan. Horregatik, menpeko langilea alienaturik sentitzen da, lanarekiko eta enpresarekiko konpromisorik gabe: «*Nori arraio axola zaio nik egiten dudana?*». Hori dela-eta, lidergo autoritarioa kontu eta zuhurtzia handiz eta nahitaezkoa denean baino ez da erabili behar (hots, egoera kritikoetan). Liderrak ongi badaki noiz erabili —eta noiz erabiltzeari utzi—, irmotasuna oso baliagarria izan daiteke; baina liderraren tresna bakarra mailua bada, mailukadak ematen ariko da han eta hemen. Lider autoritarioak, normalean, nartzisistak eta egozentrikoak izan ohi dira; hain ego handia edukita, berehalako (oso epe laburreko) emaitza ekonomikoak lehenesten dituzte, itsutzeraino, horrek epe luzean ekar ditzakeen giza eta organizazio-kostuak aintzakotzat hartu gabe. Maiz, lider autoritarioek (despotikoek) langilerik baliotsuenak uxatzea besterik ez dute lortzen. Ikerketen arabera, langile batek lanpostuan segitzeko arrazoiak hertsiki loturik daude lankideak bere gaineko karguarekin edo buruzagiarekin daukan harremanarekin; zenbait ikerketek diotenez, pertsonak konprometituago sentitzen dira buruzagiarekin, enpresarekin baino. Era bertsuan, Saratzxagak (2007: 140) dio lanez aldatzen diren pertsonen % 75ek buruzagiarengatik egiten dutela.

keen. Lidergo mota hori baliagarria izan daiteke lankide gatazkatsuak kudeatzeko ere, gainerako taktikek eta ahaleginek huts egiten badute²⁴.

Lidergo autoritarioa modu egokian erabiltzeko beharrezkoa da 3. taulako 1, 4, 7, 8, 10 eta 14. gaitasunak oinarritzat hartzea. «Lorpen» motibazioak lidergo irmo eta argi bat dakar, emaitzak hobetzea helburu duena. «Ekimenak», bestalde, aukerak aprobetxatzen eta, horrez gain, «agintzen» jakitea ere inplikatzeko du. «Autokontrol emozionala» ere premiazkoa da liderrarentzat, haserrea edo pazientziarik eza kontrolpean mantentzeko eta menpekoen arreta eta ahalegina egokiro bideratzeko lortu nahi diren helburu edo aldaketetara.

Horrenbestez, 4. taulako sei lider motak deskribatu ditugu. Lider batek adimen emozionalarekin lotutako zenbat eta gaitasun gehiago eduki, orduan eta eragin-korragoa izango da, malgutasun potentzial handiagoa izango duelako edozein egoerari arrakastaz aurre egiteko. Lider onenek badakite egoera bakoitzean zein lidergo mota erabili behar duten, eta badakite premiaren arabera lidergo mota batetik beste batera aldatzen. Adimen emozionalaren eremuko gaitasunen jabe ez direnek, ordea, aukera gutxiago eta, ondorioz, zurruntasun handiagoa daukate. Hori dela-eta, sarritan egokiena ez den lidergo estilo bat erabiltzea beste aukerarik ez dute.

7. Ondorioak

1. Edozein enpresaren aktibo errealak bi eratakoak dira: aktibo ukigarriak eta aktibo ukiezinak. Aktibo ukiezinak baita Kapital Intelektuala eta Kapital Emozionala daude. Kapital Emozionalak enpresaren barneko emozio positiboek fluxuek sortzen dituzten aktibo ukiezin guztien balioespena jasotzen du.
2. Emozioak benetako aktibo produktiboak dira enpresarentzat; gizakiarentzat, ordea, hori baino askoz gehiago dira, emozioak «giza garapen integralaren» funtsezko osagaiak baitira. Giza garapen integralak inplikatzeko du jendearen gaitasun fisiko, intelektual eta emozionalak haien potentzialtasun-maila gorenera garatu behar direla, eta garapen horrek nazioarte osoa elkartasunez berratu eta denboran zehar, belaunaldiz belaunaldi, iraunkorra izan behar duela.
3. Lidergo-faktoreari dagokio enpresaren «premiatzeko gaitasun funtsezkoen» muinean dauden aktiboak —ukigarriak, intelektualak eta *emozionalak*— koordinatzea eta haiei zentzua ematea. Horien bidez eta ongi definituriko estrategia bati jarraituz, lidergo-faktoreak enpresaren potentzial kompetitiboak hauspotzeko balio du, abantaila kompetitibo iraunkorrek eskainiz.
4. Adimen emozionala «bai gure emozioak eta bai beste pertsonen emozioak antzemateko, ulertzeko eta erregulatzeko gaitasuna» da edo, beste era batera esanda, «emozioak modu inteligentean erabiltzea». Adimen emozionalaren barruan abilezia *intrapertsonalak* —geure buruarekin nola erlazionatzen garen zehazten dutenak: autokontzientzia emozionala, autorregulazioa eta automotibazioa— eta abilezia *interpetsonalak* daude —beste pertsonekin nola erlazio-

24. Lider autoritarioak mezu argi, zuzen eta biribilak igortzen ditu, zalantzarik sortzen ez dutenak. Eta horregatik eraginkorrek izaten dira, batez ere aldaketa sakonak egiten direnean; adibidez, organiazioaren kultura burokratiko zaharra aldatu nahi dugunean.

natzen garen zehazten dutenak: batetik enpatia, eta bestetik abilezia sozialak (*lidergoa*, komunikazioa, lankidetzeta, gatazkak kudeatzea, etab.)—.

5. Adimen emozionala —adimen-kozientea edo «koziente intelektuala» ez bezala— hobetu edo handitu egin daiteke bizitzan zehar motibazioaren, praktikaren eta *feedback*-aren bidez. Adimen emozionala handitzeko, burmuin emozionala *berhezi* behar da, lehengo ohiturak eta jokaerak desikasiz eta, haien ordeztu eta haiekin lehian, berriak ikasiz. Prozesu geldo eta neketsua da, praktika eta errepikapen ugari behar dituena. Eta horretarako garairik egokiena nerabearoa/gaztaroa da (14-24 urte bitartea); hori dela-eta, adin-tarte horretan gaitasun emozionalak lantzeko aukerak eman beharko litzaizkieke nerabeei/gazteei, hala hezkuntza-munduan (batez ere unibertsitatean) nola enpresa-munduan, talde-lanean aritzeko edo jendaurrean hitz egiten trebatzeko abaguneak eskainiz, adibidez. Gaitasun tekniko eta zientifikoez gain, beraz, gaitasun emozionalak ere hornitu beharko genituzke, lanerako ez ezik bizitzaren gainerako arloetarako ere denontzat mesedegarria izango bailitzateke hori.
6. Enpresak, oro har, *kudeatuegi* daude, baina ez *lideratuegi*. Areago, emozionalki adimentsuak diren liderrak urri eta eskas dira. Goleman, Boyatzis eta McKee (2002) adituen iritzian oinarrituta, lider emozionalki adimentsuen 21 gaitasun bereizgarriak deskribatu ditugu (9 gaitasun pertsonal eta 12 gaitasun sozial), guztiak ere unibertsalak direnak eta bizitzan zehar ikasi, landu eta findu daitezkeenak. Gainera, gaitasun horietan funtsatuta, sei lidergo mota edo estilo bereizi eta ezaugarritu ditugu, eta egoera jakin bakoitzean sei horietako zein den eraginkorra ere azaldu dugu.

Bibliografia

- Bennis, W.G. eta Nanus, B. (2008): *Líderes: Estrategias para un liderazgo eficaz*, Paidós, Bartzelona.
- Bono, J. E. eta Ilies, R. (2006): "Charisma, positive emotions and mood contagion", *The Leadership Quarterly*, **17**, 317-334.
- Campbell, D. (1998): *El efecto Mozart: Experimenta el poder transformador de la música*, Urano, Bartzelona.
- Conger, J. A. eta Kanungo, R. N. (1998): *Charismatic leadership in organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Gardner, H. (1998): *Inteligencias Múltiples*, Paidós, Bartzelona.
- Goleman, D. (1996): *Inteligencia Emocional*, Kairós, Bartzelona.
- , (1997): *La salud emocional*, Kairós, Bartzelona.
- , (1998): *La práctica de la Inteligencia Emocional*, Kairós, Bartzelona.
- Goleman, D.; Boyatzis, R. eta McKee, A. (2002): *El líder resonante crea más*, Plaza Janés, Bartzelona.
- González Simón, M. eta Guenaga, G. (2008): "Lidergoa, aktibo ukiezinak eta ezagutzaren kudeaketa antolakuntzetan", *Uztaro*, **66**, 21-40.
- Hamel, G. (2000): *Liderando la revolución*, Gestión 2000, Bartzelona.
- Harvey, M.G. eta Buckley, M.R. et al. (2007): "A Bully as an Archetypal Destructive Leader", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14. bol., **2**, 117-129.
- Ilies R., Judge, T. eta Wagner, D. (2006): "Making sense of motivational leadership: the trail from transformational leaders to motivated followers", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13. bol., **1**, 1-22.

- Kets de Vries, M. *et al.* (2006): *La mente del líder*, Harvard-Deusto, Bartzelona.
- Lussier, R. N. eta Achua, C. F. (2003): *Liderazgo*, Thomson Learning, Mexiko.
- Lynn, A. B. (2001): *50 actividades para desarrollar la Inteligencia Emocional*, Editorial Universitaria Ramón Areces, Madril.
- Manz, C. C. (2005): *Disciplina Emocional: Claves para aprender a controlar tu estado de ánimo*, Paidós, Bartzelona.
- Saratxaga, K. (2007): *Harreman-estilo berri bat, egiteko dagoen organizazioen aldaketarako*, Elkar, Donostia.
- Sy, T., Côté, S. eta Saavedra, R. (2005): "The Contagious Leader: Impact of the Leader's Mood on the Mood of the Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes", *Journal of Applied Psychology*, 90. bol., 2, 295-305.
- Urcola, N. (2008): "Pertsonen zuzendari izatea emozioak kudeatzea da", *Administrazioa euskaraz*, Herri Ardularitzaren Euskal Erakundea (IVAP), Eusko Jauriaritza, Gasteiz, 22-23.
- Weisinger, H. (1998): *La Inteligencia Emocional en el trabajo*, Javier Vergara, Buenos Aires.

