

Ongizate emozionalaren eskuliburua:



5. Enpatiaren garapena



5 Enpatiaren garapena

5.1	AUTOENPATIA ENPATIARAKO OINARRI GISA	4
5.2	AUTOENPATIAKO ZENBAIT JARDUNBIDE	5
5.3	AUTOENPATIA EGUNEROKO BIZITZAN TXERTATZEN	6
5.4	ENTZUTEA ENPATIAKO JARRERA NAGUSI GISA	7
5.5	NOLA ERAKUSTEN DA ENPATIA?	10

5

Enpatiaren garapena

“Enpatia” hitza grezierazko *empátheia* hitzetik dator, eta “grina” edo “egoera emozionala” esan nahi du. Edward Titchener psikologoa hasi zen psikologiaren arloan erabiltzen, XX. mendean: alemanezko “*Einfühlung*” hitza “enpatia” gisa itzuli zuen, eta giza emozio eta portaeren azterketara zabaldu zuen haren erabilera.

Historikoki, enpatia kontzeptu esanguratsua izan da askotariko diziplinetan.

Antzinako filosofian, Aristotelesek eta beste pentsalari batzuek eztabaidatu zuten oso garrantzitsua zela besteren emozioak ulertzea bizimodu etikoa eta harmoniatsua izateko. Aristotelesek “katarsia” aipatzen zuen, pertsonen tragedia batean pertsonaien emozioak ulertzean eta sentitzean bizitzen zuten garbiketa emozionala.

Garai modernoetan, psikologiak eta neurozientziak aurrerapen nabarmena izan dute enpatia ulertzen. Zenbait ikerketak gaitasun horretarako funtsezkoak diren garuneko eremuak identifikatu dituzte; esaterako, **neurona ispiluen sistema**. Norberak zerbaite egiten duenean edo beste norbait ekintza bera egiten ikusten duenean aktibatzen dira neurona horiek; hori da enpatiaren oinarri biologikoa.

Azken hamarkadetan, enpatiarekiko kezka nabarmen areagotu da, mundu gero eta interkonektatuago honetan gatazkak konpontzeko eta bakea sustatzeko beharrak bultzatuta. **Gatazka globalek eta lokalek** agerian utzi dute zeinen garrantzitsua den enpatia diplomazian eta desadostasunen konponbide baketsuan. Gatazka-egoeretan, besteren emozioak ulertzeko eta partekatze gaitasuna erabakigarria izan daiteke irtenbide iraunkorrek eta bidezkoak aurkitzeko.

Gainera, **osasun mentalaren arloan**, enpatia tresna erabakigarri gisa hartzen da asaldura psikologikoen tratamendurako eta garapen pertsonalerako. Osasun mentaleko profesionalek diote enpatia funtsezko osagaia dela terapian eta ongizate emozionalaren sustapenean. Enpatiari esker, terapeutek hobeto ulertu ditzakete beren pazienteen esperientziak, eta laguntza eraginkorragoa eman diezaiekete.

Hezkuntza ere erabakigarria izan da enpatiaren garapenean. Hezkuntza-erakundeek garapen emozional eta sozialeko programak integratu dituzte txikitatik ikasleengan gaitasun enpatikoak sustatzeko. Programa horiek, pertsonen arteko harremanak hobetzeaz gain, bizitzako erronka emozionaleri aurre egiteko prestatzen dituzte.

Esan dezakegu **enpatia beste pertsona baten sentimenduak ulertzeko eta partekatze gaitasuna dela.**



Lehen definizio batean, esan dezakegu enpatia beste pertsona baten sentimenduak ulertzeko eta partekatzeko gaitasuna dela, eta bi osagai nagusi dituela:

- **Enpatia kognitiboa:** beste pertsona baten pentsamenduak eta emozioak ulertzeko gaitasuna da. Besteren ikuspegiak eta sentimenduak onartzea eta ulertzea da, nahiz eta guk berdin ez sentitu. Enpatia-modu hori erabakigarria da komunikazioa eraginkorra izateko eta gatazkak konpontzeko.
- **Enpatia emozionala:** dimentsio hau adimen intelektualetik haratago doa, beste pertsonak sentitzen duena sentitzea baitakar. Erantzun emozionala da, eta besteren sentimenduak islatzen ditu; horri esker, geureak balira bezala esperimendatzen ditugu haien emozioak.

te gazteak. Enpatikoak izaten ikasita, ikasleek gaitasun sozial garrantzitsuak garatzen dituzte, baita gatazkak modu baketsuan konpontzeko gaitasun handiagoa lantzen ere.

Eremu pertsonalean, enpatiak asko hobetzen ditu pertsonen arteko harremanak. Senideen eta lagunen sentimenduak ulertuta eta partekatuta, pertsonak modu eraginkorragoan komunika daitezke, eta gatazkak modu bake-tsuan konpon ditzakete. Enpatian oinarritutako harremanak sendoagoak eta gogobetegarriagoak izan ohi dira, pertsonak sentitzen baitute ulertzen eta kontuan hartzen dituztela.

Eremu profesionalean, enpatia zeharkako gaitasun bat da. Lider enpatikoak, oro har, eraginkorrak dira, lan-ingurune positiboak eta motibatzaileak sor baitituzkete.

Lider enpatiko batek taldearen beharrak eta kezkak hauteman ditzake, eta horrek laneko gogobetetasun eta produktibitate handiagoa dakar. Gainera, zenbait sektoretan (esaterako, bezeroarentzako zerbitzua eta osasun-arreta), enpatiak bezeroaren gogobetetasuna hobetzen du, eta arazoak errazago konpontzen laguntzen du. Enpatia erakusten duten profesionalek hobeto kudea ditzakete kexak, eta bezeroen beharrei benetan erantzuten dieten irtenbideak eman.

Aurrekari horiekin, esan dezakegu enpatia funtsezkoa dela komunikazio eraginkorra lortzeko, gatazkak konpontzeko eta harreman pertsonalak eta profesionalak indartzeko. **Ongizate emozional eta sozialaren funtsezko euskarria da,** eta ulertuak eta babes-tuak sentitzeko aukera ematen digu.

5.1 AUTOENPATIA ENPATIARAKO OINARRI GISA

Autoenpatia funtsezko gaitasun bat da, geure buruarekin modu sakon eta esanguratsuan konektatzeko aukera ematen diguna. **Besteekin benetan enpatikoak izateko, erabakigarria da geure emozioak eta esperientziak erabat ulertzea eta onartzea.** Horrenbestez, autoenpatia da besterengana-ko benetako enpatia lantzeko lehen urratsa.

Autoenpatia nork bere burua ezagutzeko, ulertzeko eta onartzeko gaitasuna da. Geure emozio, behar eta pentsamenduez jabetzea da, iritzirik eman gabe. Autoenpatriak geure burua bene-benetan eta modu errukitsuan aztertzea dakar, eta geure buruarekin atseginak izateko aukera ematen digu.

Autoenpatia ulertuz gero, besterenganako enpatiaren oinarria ulertuko dugu. Pentsa lagun bat kontsolatu nahi duzula, baina inoiz ez di-

tuzula sentitu eta prozesatu zeure emozioak. Inoiz ikasi ez duzun hizkuntza batean hitz egi-ten saiatzea bezalakoa litzateke. Autoenpatriak beste batzuekin bene-benetan konektatzeko behar dugun hiztegi emozionala ematen digu.

Autoenpatiaren garrantzia funtsezko zenbait alderditan dago. Lehenik, barneko konexio sakona egiteko aukera ematen digu, funtsez-koa ongizate emozionalerako. Geure emo-
zioekin sintonian gaudenez, hobeto kudea ditzakegu estresa eta antsietatea. Gainera, autoenpatriak autoerrukia sustatzen du, eta aukera ematen digu gure burua maite du-
gun norbait tratatuko genukeen adeitasun eta ulermen berarekin tratatzeko. Azkenik, besteenganako benetako enpatia eraikitze-
ko euskarria da. Geure burua ulertu eta onartuz gero soilik ireki gaitzke benetan besteen es-
perientzia emozionaletara.

Autoenpatia
nork **bere burua**
ezagutzeko,
ulertzeko eta
onartzeko
gaitasuna da.



5.2 AUTOENPATIAKO ZENBAIT JARDUNBIDE

Autoenpatia garatzeko, praktika eta ardura behar dira. **Horretarako tresna eraginkorrenetako bat erabateko arreta edo mindfulnessa da.** Erabateko arretak oraingo unean egotera ekartzen gaitu, gure pentsamenduak eta emozioak behatuz, iritzirik eman gabe. Prozesu horri esker, modu argi eta errukitsuagoan jabetzen gara gure barne-esperientziaz.

Erabateko arreta lantzeko, lehenik eta behin, arnasketan kontzentratuko gara. Hartu minutu batzuk egunero airea gorputzean nola sartzen den eta gorputzetik nola irteten den sentitzeko. Zeregin soil horrek lagundu diezazuke zure gorputzarekin eta zure emozioekin modu sakonagoan konektatzen. **Erabateko arretako beste ariketa bat gorputza eskaneatzea da;** hau da, gorputz-ataletako sententzio fisikoei arreta ematea, eta tentsio edo deserosotasunez jabetzea, ezer aldatzen saiatu gabe.

Erabateko arretaz gain, **eguneroko emozional bat izatea** tresna ahaltsua izan daiteke autoenpatia garatzeko. Gure emozio eta esperientziei buruz idazteari esker, sentitzen duguna prozesatu eta ulertu dezakegu. Egunean minutu batzuk hartu eta gure emozioak islatzea lagungarria izan daiteke azpiko ereduak eta beharrak identifikatzeko.

Erabateko arretak
oraingo unean
egotera ekartzen
gaitu, gure
pentsamenduak eta
emozioak behatuz,
iritzirik eman gabe.



5.3 AUTOENPATIA EGUNEROKO BIZITZAN TXERTATZEN

Autoenpatia eguneroko bizitzan txertatzeko, etengabeko konpromisoa eta praktika behar da. Estrategia garrantzitsuenetako bat da **autoerruki aktiboa lantzea**. Horren haritik, geure buruari gogorarazi behar diogu denok egiten ditugula akatsak eta normala dela ahul sentitzea. Autoerrukiz jokatzean, autokritika murriz dezakegu, eta geure buruarekin harreman adeitsuagoa izan.

Barne-elkarrizketa positiboa funtsezko beste tresna bat da. Askotan, gure kritika-ri txarrena gu geu gara. Barne-elkarrizketa negatiboa baieztapen positiboekin ordeztu ikasteak eragin handia izan dezake gure autoenpatian. Gure akatsengatik zigortu ordez, hazteko eta ikasteko aukera gisa ikusten ikas dezakegu.

Funtsezkoa da muga osasungarriak ezartzea gure ongizate emozionala eta fisikoa babesteko. Beharrezkoa denean **“ez” esaten ikasiz gero** eta geure beharrak lehenetsiz gero, modu eraginkorragoan zaindu ahal izango dugu geure burua. Halaber, muga horiek laguntzen digute besteekin harreman osasungarriagoak eta orekatuagoak izaten.

Autoenpatiak, geure buruarekiko harremana hobetzeaz gain, besteekiko interakzioak abiarazten ditu. Geure buruari aktiboki entzuteak besteek entzuteko gure gaitasuna hobetzen du. Geure emozioak ulertzeko eta baliozkotzeko astia hartzen dugunean, gauza bera egin dezakegu besteekin. Horri esker, gure harremanak sendotzen dira, eta modu enpatikoagoan eta eraginkorragoan kudea ditzakegu.

Funtsezkoa da muga osasungarriak ezartzea gure ongizate emozionala eta fisikoa babesteko.



5.4 ENTZUTEA ENPATIAKO JARRERA NAGUSI GISA

Beti ez da izan entzutea harreman baten kalitatea neurtzen zuen elkarriketa-gaitasuna. Luza-roan, eta are gehiago lan-arloan, komunikazioaren zentraltasuna hizlariaren eraginean jartzen zen: hizlari ona izatea, hitz egiteko erraztasuna izatea, ondo adieraztea... Eta, gaitasun hori erabakigarria denez ekintzak eraginkorrak izateko eta koordinatuta egoteko, **gaur egun, gure harremanetan, uste dugu entzuteak hizketan baliozkotzen duela**. Charlotte Brontek esan zuen bezala: "Entzuten duenaren interesak hitz egiten duenaren mihia suspertzen du."

Carl Rogersek bezeroarengan ardaztutako ikuspegia eman zuenetik, profesional askok entzutezko, arretazko eta errespetuzko jarra maximoa hartzen dute, eta, jarrera horrekin, solaskideari bere arazo edo erronketan sakontzeko aukera emango dion giro bat sortzen dute.

Hala ere, beti ez dugu jarrerarekin entzuten: gerta liteke itxuraz entzutea, **baina, nondik entzuten ari garen, modu batera edo bestera joango da elkarriketa**.

Entzute-motak

Ikuspegi horretatik, lau entzute-mota bereiz ditzakegu, continuum bat balitz bezala:

- **Entzute antipatikoa:** hemen ez gara ari antipatiaz; alegia, elkarriketa bateko jarrera lotsagabeaz edo oiesaz. Abiapuntu gisa, grezierazko pathos terminoaren etimologia hartuko dugu. Hitz horren adierarik ohikoena da "*sufrimendu existentziala edo fisikoa*" (erro horretatik datoz euskarazko "patologia" edo "patogeno" hitzak). Hala ere, pathos terminoaren beste adiera bat da "*sentitzen edo esperimentatzen den guztia: arimaren aldartea*". Horrenbestez, antipatia izango litzateke *arimaren aldartearen kontrakoa*; entzutean, barnetik edo kanpotik, **bestearen emozioari aurre egiten diot, uko egiten diot, ez dut baliozkotzen eta ez dut legitimatzen**. Pista bat: bestearengandik entzutea kostatuko zaizun emozioa, legitimatzen ez duzuna, zeure buruari entzuten edo legitimatzen ez diozun emozioa da ziurrenik.
- **Entzute apatikoa:** *pathos* terminoak "*arimaren aldartea*" gisa duen adierari jarraikiz, **entzute-mota honetan nagusi da axolagabetasuna, abulia**. Besteak esaten didan guztiak ez du zertan nire interesekoa izan eguneroko elkarriketetan, baina, harremanetan, gurekin arazoak, beldurrak edo kezak partekatzen dituenaren esanetara egoteko konpromisoa hartu behar genuke.
- **Entzute enpatikoa:** behin eta berriz eman dugun enpatiaren definizioa (alegia, "bestearen tokian jartzea") bat dator empátieia terminoaren grezierazko etimologiarekin. Pertsonen arteko adimen ere deitu zion Howard Gardnerrek, eta solaskidearen unibertso emozionala eta kognitiboa **ulertzeko (eta ez partekatzeko) jarrera emozionalaz** ari da.

Egiazki, enpatikoak izateko diseinatuta gaude, 20ko hamarkadan Edward B. Titchener psikologoak frogatu zuenez: imitazio fisikoaren bidez, haurrek besteren sentimenduak eurengan hautematen eta gogora ekartzen dituzte. Neurona ispiluen inguruko ikerketa guztiek ere (Rizzolatti) korrelatu organiko baten norabidea erakusten dute. Korrelatu horrek besteak sentitzen eta esperimentatzen duena ulertzen eta ardura-pean hartzen laguntzen digu. Entzuteaz ari garela, **enpatia izango litzateke besteari bere erreferentzia-esparrutik entzutea**, haren tokian jarrita, besteari arrazoia **balu bezala** entzutea. Theresa Wisemanek eske-ma baliotsu bat ematen du enpatiaren oinarritzko alderdiei buruz: lehenik, ikuspegia izatea (hau da, beste pertsonaren ikuspe-

gia); bigarrenik, iritzirik ez ematea; hirugarrenik, solaskidearen emozioak hautematea; eta, azkenik, haien berri ematea.

Beste alderdi garrantzitsu bat da sinpatiaz entzutea. Hor enfasi handiagoa jarri nahi genuke, enpatiaren eta sinpatiaren arteko lerroa arrisku bat baita, aho labaingarri bat, batzuetan zeharkatu egiten duguna, informazio faltagatik edo asmo oneko jarrerengatik. Pathos terminoak arimaren aldarte gisa duen adierari jarraikiz, **sinpatia bestearen emozioarekiko sinbiosia izango litzateke**. Horren haritik, **sinpatiaren lehenengo esanahia da besteari gertatzen zaionarekin gehiegi identifikatzea**, horrek zailtasun egokiak jartzen dizkie gure solaskideei (lanbide askotan behintzat). Ikuspegi horretatik, kirurgialari batek ez lioke ebakuntzarik egin behar semeari bihotzeko gaixotasuna sendatzeko, edo psikologo batek ez luke lagun bat edo inplikazio emozionala dakarkion inor tratatu behar, identifikazio emozional horrek beharbada ez baitio utziko ebakuntza edo prozesua ondo atera dadin laguntzeko beharrezko distantzia hartzen.

Sinpatiari buruzko bigarren begirada batek asmo oneko jarrerekin du zerikusia; askotan, jarrera horiek enpatiarekin nahasten dira, eta **gozatzeiko asmoaren barruan** sar genezake. Theresa Wisemanek dioenez, ikuspegi horretatik sinpatiak arazoa arindu eta konpondu nahi du, baina, zintzoki, jarrera horrek urrundu egiten gaitu enpatia ematen duen loturatik.



Norabide horri eutsiz, eta Holly Humphreyri jarraituz, zenbait jarrera eta jokabiderekin enpatikoak garela uste dugu, baina, egiazki, aurreko paragrafoan deskribatutako

asmoari erantzuten diote; hau da, egoera hobetuko duen zerbait esatea. Egile horrek enpatia eta sinpatia bereizteko adibideak ematen ditu:

LEHIATU:	›	"bueno, niri gertatutakoarekin alderatuz gero..."
KONTSOLATU:	›	"ez bota errua zeure buruari, ahal izan zenuena egin zenuen..."
MINIMIZATU:	›	"tira, eutsi goiari... ez da ezer..."
DIAGNOSTIKATU:	›	"gertatzen zaizunak honekin du zerikusia, zalantzarik gabe..."
ERRUKITU:	›	"ai, gaixoa...!"
HEZI:	›	"pentsatu zenbat ikas dezakezun esperientzia honetatik..."
AHOLKATU:	›	"zu banintz, hau egingo nuke..."

Enpatia izango litzateke **besteari bere erreferentzia-esparrutik entzutea**, haren tokian jarrita, besteari arrazoia balu bezala entzutea.

Gure ikuspegitik, hor dago errazen urra daitekeen muga, besteari laguntzeko ahaleginean enpatiatik sinpatia gozatzailera igarotzen baikara. Ideia hori argi eta garbi zehazten du Marshall Rosenberge; honela dio:

"besteak hobeto sentitzeko gauzak konpondu behar ditugula uste dugunean, presente egoteari uzten diogu (...) ulermen intelektualak enpatia blokeatzen du".

5.5 NOLA ERAKUSTEN DA ENPATIA?

Besteekin enpatikoa izateak haien sentimenduak ulertzea eta babestea dakar, eta konexio emozional sakona eta esanguratsua sortzen du. Hona hemen besteekiko enpatia garatzeko eta lantzeko argibide zehatz batzuk.



ENTZUTE ENPATIKOA

Enpatiarako funtsezko gaitasun bat da entzute enpatikoa. Erabateko arreta eman behar zaio hizketan ari den pertsonari, eta erakutsi behar dugu interesatzen zaigula eta ulertzen diogula.

Norbait hizketan ari zaizunean, jarri arreta osoa elkarrizketan. Saihestu distrakzioak; esaterako, telefono mugikorra edo telebista. Begietara begiratzen badiozu, elkarrizketan interesatuta zaudela eta harekin konprometituta zaudela erakutsiko duzu. Gainera, erabili ez-hitzezko seinaleak; adibidez, buruarekin baietz esatea, edo ulermena erakusten duten aurpegi-adierazpenak egitea.

Behar bezala ulertu duzula ziurtatzeko, errepikatu beste pertsonak esan duena zeure hitzetan. Adibidez, hau esan zenezake: "Beraz, esaten ari zarena da frustratuta sentitu zinela...". Ariketa horrek, ulertu duzula berresteaz gain, benetan entzuten ari zarela erakusten dio beste pertsonari.



BALIOZKOTU BESTEAREN EMOZIOAK

Beste norbaiten emozioak baliozkotzeak esan nahi du haien sentimenduak aitortzen eta onartzen dituzula, baina iritzirik eman gabe.

Adierazi beste pertsonari ulertzen duzula nola sentitzen den. Hau esan zenezake: "Ikusten dut benetan nahigabetuta zaudela gertatutakoagatik". Erabakigarria da haren emozioak ez minimizatzea edo epaitzea: "Ez da hainbesterainokoa" edo "Puzten ari zara". Horren ordez, onartu haren emozioak baliozko eta legítimo gisa. Gainera, eman laguntza emozionala, eta adierazi prest zaudela beste pertsona horren esanetara egoteko, entzunez edo modu praktikoren batean lagunduz.



LANDU KOMUNIKAZIO EZ-BORTITZA

Marshall Rosenbergen komunikazio ez-bortitza sentimenduak eta beharrak zintzoki eta zuzenean adierazteko modu bat da, besteari eraso egin edo errua bota gabe.

Hasteko, behatu, iritzirik eman gabe. Deskribatu aurrean duzuna modu objektiboan, balio-iritzirik eman gabe. Adibidez: "Ohartu naiz isilik egon zarela bileran egon zaren bitartean". Adierazi zure sentimendu eta beharrak argi eta garbi. Erabili honelako esaldiak: "Kezkatuta sentitzen naiz...". Zerbait exijitu ordez, egin eskaera adeitsu bat. Adibidez: "Lagunduko didazu proiektu honekin?", eta ez "Honekin lagundu behar didazu".



JARRI BESTEAREN TOKIAN

Bestearen tokian jartzeak esan nahi du egoera haren ikuspegitik ikusten eta haren esperientziak kontuan hartzen saiatzea.

Pentsa nola sentituko zinatekeen haren tokian bazeunde. Galdetu zeure buruari: "Nola eragingo lidake horrek niri?". Kontuan izan beste pertsonaren esperientziak eta aurrekariak, baldin eta uste uste baduzu baldintzatu dezaketela nola sentitu daitekeen eta nola erreakziona dezakeen. Egin galdera enpatikoak; adibidez: "Nola eragin zizun horrek?" edo "Zer izan zen zuretzat zailena egoera horretan?". Galdera horiek benetako interesa erakusten dute, eta haren ikuspegia hobeto ulertzen lagunduko dizute.



ESKAINI LAGUNTZA ETA ERAKUTSI ELKARTASUNA

Laguntza eskaintzea eta elkartasuna erakustea enpatia-modu ukigarri bat da. Eskaini laguntza praktikoa beste pertsona une zail batean badago. Galdetu nola lagundu diezaiokezun eta eskaini laguntza zehatza. Izan pazientea eta ulerkorra, eta onartu pertsona bakoitzak bere erritmoa duela zailtasunak prozesatzeko eta gainditzeko. Egon pertsona horrekin harremanetan eta erakutsi epe luzearako haren ongizatea axola zaizula, ez bakarrik krisialdietan.



SUSTATU KONFIANTZA-GIROA

Konfiantza funtsezkoa da komunikazioa irekia eta zintzoa izateko. Izan zintzoa eta benetakoa zure interakzioetan. Zintzotasunak konfiantza sortzen du, eta beste pertsonari seguru sentiarazten dio bere sentimenduak partekatzean. Errespetatu konfidentzialtasuna; gorde elkarriketa pertsonalen pribatutasuna, eta ez partekatu informazioa beste pertsonaren baimenik izan ezean. Izan konstantea eta fidagarria, eta bete zure konpromisoak.

Besteekin enpatikoa izateak
**konexio emozional sakona eta
esanguratsua sortzen du.**

BIBLIOGRAFIA | Enpatiaren garapena

"Comunicación no violenta: Un lenguaje de vida"

Egilea: Marshall B. Rosenberg

Argitaletxea: Gran Aldea Editores.

"La empatía en la vida cotidiana"

Egilea: Carl R. Rogers

Argitaletxea: Editorial Paidós.

"El arte de la empatía: Un enfoque integral para la comprensión y la conexión emocional"

Egilea: Karla McLaren

Argitaletxea: Ediciones Urano.

"La práctica de la empatía"

Egilea: Leslie Jamison

Argitaletxea: Anagrama.

"Educar con empatía: Claves para una educación emocionalmente inteligente"

Egilea: Amanda Céspedes

Argitaletxea: Ediciones B.

"Empatía: Por qué es importante y cómo conseguirla"

Egilea: Roman Krznaric

Argitaletxea: Editorial Ariel.

Ongizate emozionalaren eskuliburua:

- 1 Estresaren kudeaketa
- 2 Denboraren kudeaketa
- 3 Automotibazioa
- 4 Gatazken kudeaketa
- 5 Enpatiaren garapena
- 6 Elkarrizketa erabakigarriak

Egilea:

MUTUALIAREN PREBENTZIO AHOLKULARITZA