



IKER
GAZTE
NAZIOARTEKO
IKERKETA EUSKARAZ

I. IKERGAZTE

NAZIOARTEKO IKERKETA EUSKARAZ

2015eko maiatzaren 13, 14 eta 15
Durango, Euskal Herria

ANTOLATZAILEA:
Udako Euskal Unibertsitatea (UEU)

GIZARTE ZIENTZIAK

**Aisialdiko esperientzien diseinua
musika jaialdietan: Europako
profesionalen profil berria**

June Calvo-Soraluze

251-257 or.

<https://dx.doi.org/10.26876/ikergazte.i.33>

ANTOLATZAILEA:



BABESLEAK:



LAGUNTZAILEAK:



Aisialdiko esperientzien diseinua musika jaialdietan: Europako profesionalen profil berria

Calvo-Soraluze, J.

Aisiazko Ikaskuntzen Institutua, Deustuko Unibertsitatea

june.csoraluze@deusto.es

Laburpena

Ikerketa honen helburu nagusia gaur egungo musika jaialdiko kudeatzaileak, aisialdiko esperientzien diseinatzaile bezala, behar dituzten ezagutzak, gaitasunak eta balioak ezagutzeta da. Ekitaldiak aldatzen ari dira eskaeraren aldaketekin batera. Pertsonak geroz eta interes gehiago dute esperientzian eta kreatibitatean eta ondorioz, jaialdiak eskaintzen duten produktua zerbitzu soiletatik esperientzietara garatzen ari dira. Sektorean dagoen egoera berri honi aurre egiteko eta aro berri honetan balio gehigarri bat eskaintzeko profesional profil berri bat garatzeko beharra dago.

Hitz gakoak: Aisialdia, Ekitaldiak, Musika Jaialdiak, Esperientzia, Zuzendaritza, Kudeatzaileen profila

Abstract

The main purpose of this research is to understand the knowledge, skills and values music festival managers need nowadays as generators of meaningful leisure experiences. Events are changing along with the changes in demand. People have greater interest in experiences and creativity and therefore, the product that the event industry is offering is developing from mere services to experiences. This means that there is a need for a new professional profile in the sector that is able to face the new situation and add end-user value in this new era.

Keywords: Leisure, Events, Music Festivals, Experience, Management, Manager Profile

1. Sarrera eta motibazioa

Gaur egun, jaialdi eta ekitaldi kulturalak aldatzen ari dira gizartean gertatzen ari diren aldaketekin batera: krisi ekonomikoa, industria sortzaile eta kulturalaren gorabeherak, sare sozialen eta aplikazio teknologiko berrien erabilera, pertsonen geroz eta interes handiagoa esperientzian eta kreatibitatean, beste batzuen artean. Aldaketa hauei aurre egin ahal izateko, jaialdi eta ekitaldien sektoreak hainbat ahultasun ditu, bereziki orain arte hezkuntza formal bat izan ez duen sektorea izan baita zuzendaritza eta antolakuntzaren aldetik. Ondorioz, sektorean dagoen egoera berriari aurre egiteko, industria geroz eta gehiago profesionalizatzeko eta aro berri honetan balio gehigarri bat eskaintzeko, profesional profil berri bat garatzeko beharra ikusten da bai Euskadi mailan bai Europa mailan ere.

Ikerketa honen beharra antzematearen iturriak eta beraz, aurrera eramatearen motibazio nagusiak hurrengoak dira:

Alde batetik, Enpresen Administrazioa eta Zuzendaritzako Lizentziatura bukatu eta jaialdi eta ekitaldi desberdinetan lan egin ondoren ikusitako hutsune edo gabeziak eta aldi berean, hauek gizartera ekarri dezaketen onurak antzemanda, gaiari buruz gehiago sakontzeko nahia.

Bestalde, *Aarhus School of Business* Danimarkako unibertsitatean industria sortzaileen inguruan egindako MBAn aurrera eramandako tesinan gehiago sakontzeko nahia. Tesina hau *Understanding leadership in music festivals –The analysis of management dilemmas* deitu zitzaion eta *Lambert Academic Publishing* Alemaniako argitaletxe akademikoak publikatu zuen.

Azkenik, abesle eta konpositorea izanik, musika eta jaialdi kulturalen industrian sakontzeko eta sektorea geroz eta gehiago profesionalizatzeko nahia. Horrela, Euskadi mailan sektore konpetitiboa bihurtzeko aukera izan dadin.

2. Arloko egoera eta ikerketaren helburuak

Jaialdiak eta ekitaldi kulturalak geroz eta garrantzitsuagoak dira gaur egungo gizartearen, maila ekonomikoan, sozialean, gizabanakoan eta ingurumenean sortzen dituen eragin positiboak direla eta (Lee eta Crompton 2003; Goldblatt, 2005; Getz, 2005, 2010; Pitts 2004, 2005; Sherwood 2007; Karlsen eta Brandstrom 2008; Rivera *et al.* 2008; Rowley eta Williams 2008; San Salvador del Valle 2009, 2011). Jaialdiak hiritarren denbora-pasa bat baino gehiago bihurtu dira, potentzialki aisialdiko esperientzia paregabeak dira, bidaiatzeko eragile boteretsuak eta garapen komunitarioa errazteko eragileak (Robinson eta Noel, 1991; Prentice eta Anderson, 2003; Li eta Petrick, 2006; Rivera, Hara, eta Kock, 2008; Bonet, 2009). Gaur egun krisi ekonomikoa izan arren, jaialdiak geroz eta gehiago hazten ari dira bai kantitatean eta bai kalitatean ere eta hiri askok aukera positibo bezala ikusten dute jaialdiak duten natura eta ezaugarriak direla eta. Euskadi mailan adibidez, geroz eta ekitaldi kultural gehiago daude. Donostiaren kasuan *Europako Kultura Hiriburua* izango da 2016an eta hainbat ekitaldi kultural ditu urtean zehar, orain dela denbora bat jaio zirenak: *Jazzaldia*, *Musika Hamabostaldia*, *Zinemaldia* bezala; baina hainbat berri ere *Kutxa Kultur Festibala* edo *DonostiKluba* modukoak. Bilbo ere ez da atzera gelditzen, geroz eta jaialdi eta ekitaldi gehiago ditu programan, *BBK Live Jaialdia* horietatik handienetarikoa delarik. Eta berdina gertatzen da Gasteizen kasuan ere, *Jazz Jaialdia* edo *Azkena Rock* jaialdiekin, adibide batzuk aipatzearen.

Ekitaldiak perspektiba teknokratiko batean zentratu dira orain dela gutxi arte, non industria eta kudeatzaileak zentroan zeuden eta audientziak eskaintzen zena kontsumitzen zuten soilik. Azkenaldian, egoera hori aldatu egin da eskaeran gertatu diren hainbat aldaketa kualitatiboak direla eta, hezkuntza eta bizi kalitatearen hobekuntza elementu horietan garrantzitsuenetarikoa izanik (Richards, 2007). Aldaketa hauek, jendearen ezagutza orokorra handiagoa izatea egin du eta honen ondorioz, informatuagoak eta eskaintzen denarekin zorrotzagoak izatea. Gainera, azkenaldian, esperientzian (Pine eta Gilmore 1999; Kleiber, 1999; Nijs eta Peters 2002; Berridge, 2006; Monteagudo, 2008) eta ko-sormenean (Pralhad eta Ramaswamy, 2004; Jaworski eta Kohli 2006; Hover, 2008; Payne *et al.* 2008; Ramaswamy eta Gouillart, 2010) dagoen interesaren hazkuntza dela eta, kudeaketa eta negozio modelo tradizional batetik berritzaile batetara pasatzea beharrezkoa egokitzen da non eskaintza aisialdiko esperientzia sortzaileak, gogoangarriak eta esanguratsuak diseinatzeko gai izan behar duen (Cuenca 2000, 2011; Monteagudo, 2008; Morgan, 2008; Payne, Storbacka eta Frow, 2008). Eta ez informazio edo zerbitzuen eskaintzan soilik zentratu.

Jaialdi eta ekitaldien potentziala ahal den neurrian garatzeko, beraz, oinarrizkoa da sektore honetako profesionalak audientziaren erabaki prozesuan parte hartzen dituzten faktore desberdinak: motibazioak (Neulinger 1974; Iso-Ahola 1980, 1997; Argyle, 1996; Nicholson and Pierce 2000, 2001; Monteagudo 2008), beharrak (Dower 1981; Monteagudo 2008; Cuenca, 2000), itxaropenak, oztopoak etab., hobeto ulertzea (Pitts, 2005; Stebbins, 2007; Torralba, 2010; Calvo-Soraluze, 2011). Modu honetan, profesionalak esperientzien, emozioen eta esanahien eragileak bihurtu daitezke eta ez jaialdien produktore edo kudeatzaileak soilik (Calvo-Soraluze eta San Salvador del Valle, 2013).

Bestalde, sare sozialen eta aplikazio teknologiko berrien erabileraren hazkuntza dela eta aukera berriak irekitzen dira esperientzia eta ko-sormenaren alorrean (Bryce 2001; Nimrod eta Adoni 2012) ekitaldien munduan aplikatu daitezkeenak. Gaur egungo audientziak ez dira jaialdietara joaten eta kontzertua bakarrik entzuten. Aldi berean twiteatzen, sarera igotzeko argazkiak edo bideoak ateratzen, kontzertuari buruz bere iritzia Facebook-eko edo Whatsapp-eko lagunekin elkarbanatzen egoten dira. Honek, jendea jaialdietara doan moduaren transformazio bat suposatzen du eta zuzeneko ekitaldien ikusminen garapena. Transformazio honek jaialdi eta ekitaldi kudeatzaileentzat erronka konstantea suposatzen du beraien jaialdia bir-asmatu behar dutelarik audientziaren nahiak asetzeko.

Ondorioz, kudeatzaileak beraien audientziaren esperientzia areagotu nahi baldin badute eta gaur egungo eta etorkizuneko erronkei erantzun, negozio modelo berriekin batera, kudeatzaile profil berri bat garatu beharra dago.

Beraz, ikerketak hurrengo galderari erantzun nahi dio:

Musika jaialdietan aisialdiko esperientzia sortzaileak, gogoangarriak eta esanguratsuak sortzeko zein da kudeatzaileak izan behar duen profila? Eta antolakuntzak izan behar duen kultura?

Ikerketaren oinarritzko galderarekin bat, helburu nagusiak hurrengoak dira:

- Europa mailan jaialdien industrian lan egiten duten gaur egungo profesionalen profila ezagutzea.
- Jaialdien industrian lan egiten duten profesionalak behar dituzten kompetentzia berriak ezagutzea. Gaur egungo eta etorkizuneko erronkak kontuan hartuz.
- Profesionalen profila eta modelo berriak zehaztu/finkatu hezkuntzan aplikatzeko eta sektoreak aurrera egitea ahalbidetzeko.
- Ekitaldi eta jaialdien sektorea geroz eta gehiago profesionalizatzea.

Helburu nagusi hauek lortzeko ikerketaren helburu espezifikoak, tesiaren kapitulu bakoitzeko, hurrengoak dira:

- 1) Ikerketaren hiru ardatz nagusien eremu teorikoa deskribatu.
 - Aisia eta aisia esperimentalaren fenomenoaren hurbilketa egin.
 - Jaialdien ibilbide historikoa, sorreraren arrazoiak eta gaur egungo egoera deskribatu.
 - Jaialdiek gaur egun ematen duten aisiako zerbitzuen prestazioak azaldu eta hauen eskaintza eta kudeaketa aisiako esperientzien giza garapenaren erantzun bezala planteatu.
- 2) Europako musika jaialdiko kudeatzaileen gaur egungo errealitatea aztertu.
 - Ikerketaren metodologia diseinatu musika jaialdien aisialdiko esperientziaren ezagutzan sakontzeko.
 - Metodologia diseinatu jaialdi kulturalen kudeatzaileen informazio bilketa aurrera eramateko.
- 3) Jaialdien kudeatzaileentzat aisiako esperientzien diseinurako modelo-mapa bat proposatu.
 - Musika jaialdien eskaintzan eta kudeaketan aisialdiko esperientziaren kontzeptua barnerarazteko ibilbidea marraztu.
- 4) Ikerketaren ondorio nagusiak aurkeztu eta proposatzen den modeloa errealitatean nola aplikatu daitekeen planteatu. Ikerketaren mugak eta ikerketaren etorkizuneko norabideak deskribatu jaialdien eta ekitaldi kulturalen errealitatean sakontzen jarraitu ahal izateko.

3. Ikerketaren muina

Ikerketaren galdera nagusiari erantzuteko eta aurreko atalean aurkeztu diren helburuak betetzeko, ikerketak hiru metodologia erabiltzen ditu:

- 1) Testu/iruzkinen berrikusketa eta analisia.
Marko teorikoa osatzeko bibliografia, dokumentazioa eta material esanguratsuen bilketa du helburu metodologia honen erabilera. Horrela, analisirako aldagai garrantzitsuenak identifikatzeko.
- 2) Metodologia kuantitatiboa: Inkesta.

Metodologia honen erabileraren helburua Europako jaialdiko kudeatzaileen informazio esploratorioa jasotzea da. Kudeaketak dituen arlo desberdinetan zuzendarien profila ezagutzeko eta audientziaren aisialdiko esperientzia globala kontuan hartzen duten edo ez jakiteko.

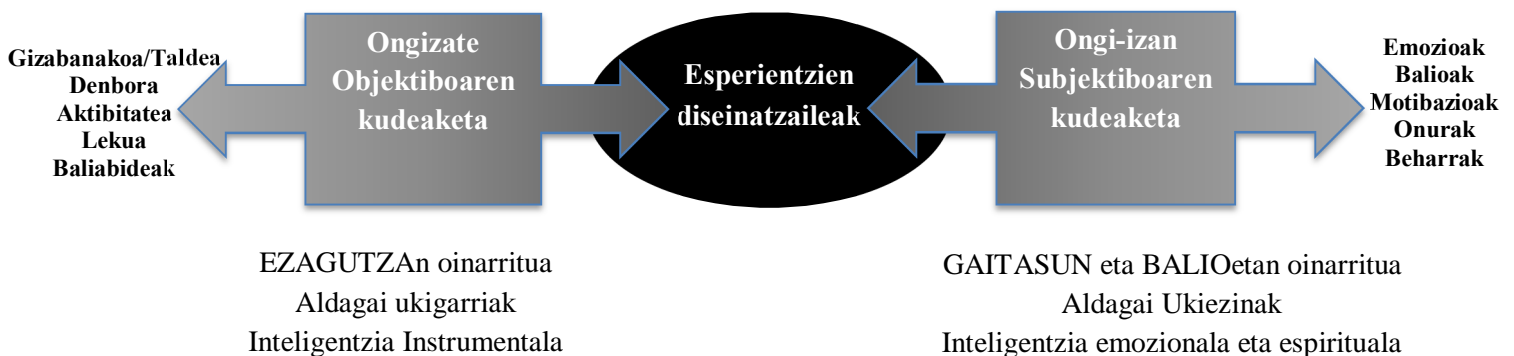
Inkesta bi bloke nagusietan banatzen da:

- Europako musika jaialdien kudeaketa. Bloke hau, aldi berean, bost zatitan banatzen da:
 - Jaialdien kudeaketa estrategia: xedea, ikuspegia eta helburuak
 - Kudeatzailea: ezagutzak, gaitasunak eta balioak
 - Antolakuntza: egitura eta prozesuak
 - Berrikuntza eta teknologia: sare sozialak eta aplikazio digitalak
 - Baliabideak, bideragarritasuna eta eraginak
- Datu sozio-demografikoak. Bloke hau bi zatitan banatzen da:
 - Jaialdiri buruzko datu esanguratsuak
 - Zuzendariari buruzko datu esanguratsuak

Inkesta hau Europako jaialdien kudeatzaileei zuzendua dago. Kudeatzaile hauekin kontaktuan jartzeko Europako jaialdiak elkartzen dituen asoziazio garrantzitsuenarekin kontaktu dugu ikerketarako. Elkarte honek *Yurope* izena du eta bertako kide diren jaialdiak hartu dute parte inkestan. Guztira 90 jaialdi Europako 25 herrialde desberdinetakoei bidali zaie inkesta Euskadi ere horien barne dagoelarik.

Inkesta 1. Irudian ikusi daiteken modeloan oinarritu da:

1. irudia. Kudeatzaileak esperientzien diseinatzaile bezala



Iturria: Calvo-Soraluze eta San Salvador del Valle, 2013

- 3) Metodologia kualitatiboa: Elkarrizketa.
Metodologia honen erabileraren helburua kudeatzaileen egoera eta esanahien ulertze eta berreraiketa da. Gainera, praktika hoberenak aurkitu nahi direnez, Europa mailan dauden urteroko sari banaketan irabazleak izan direnekin egin da elkarrizketa. Guztira zazpi elkarrizketa egin dira. Horrela, sektorearen eta zuzendarien egoera errealaren gertutasun gehiago lortu da. Aldi berean, ikerketarako informazio sakonagoa eta aberatsagoa lortuz.

4. Ondorioak

Metodologia desberdinak aplikatuz atera diren **ondorio nagusiak** jarraian aurkezten dira.

Alde batetik, kudeatzaileak ez dute esperientzia osatzen duten aldagai subjektiboak kontuan hartzen jaialdia kudeatzen dutenean. Beraz, audientziaren erabaki prozesua osatzen duten oinarritzko eleamenduez ahazten dira, audientziaren eta antolakuntzaren bitartean hutsune bat sortuz.

Bestalde, gaur egungo kudeatzaile gehienak ezagutza artistiko handia izan arren, ez dituzte esperientziaren aldagai subjektiboekin erlazionaturik dauden kompetentziak garatu. Programazioan eta jaialdiaren aspektu teknikoetan murgiltzen dira eta audientziaren esperientzia globala alde batera uzten dute (jaialdia baino lehen, jaialdiko momentua eta jaialdiaren ondorengo faseen prozesu integrala ahaztuz).

Berrikuntza eta teknologiari dagokionez, jaialdiak orokorrean egoera berrira egokitzen dira, sare sozialetan presentzia izaten, aplikazio digitalak jaialdian sartzen etab. Aldiz, ez dute audientziaren konpromiso estua eta leialtasuna lortzen ez baitute parte-hartzaileak diren eta esperientzia areagotzen duten estrategiak aurrera eramaten. Beraz, gaur egungo teknologia eta berrikuntzak duten potentziala ez dute erabiltzen.

Azkenik, audientziarekin gehiago konektatzeko aurrera eraman beharreko estrategiak hurrengo elementuetan oinarrituak egotea komeni da:

- **Ko-sormena.** Jaialdiaren diseinua audientziarekin batera aurrera eramatea, inplikazio eta motibazioa areagotzeko eta esperientzia gogoangarria eta esanguratsua izateko.
- **Esperientzia integratzailea.** Esperientzia osatzen duten elementu subjektiboak (motibazioak, emozioak, beharrak, balioak, onurak etab) gehiago ulertuz eta horietan sakonduz kudeaketa aurrera eramaterako garaian.
- **“Gonbidatuaren bidaia”.** Jaialdira joan baino lehenagoko fasetik jaialdia bukatu eta gero dagoen prozesu eta fase guztiak kontutan hartuz.
- **Balio sinbolikoa.** Organizazioak bi modutan sortu dezakete balioa: materialean eta sinbolikoan. Audientziarekin gehiago konektatzeko balio sinbolikoa garatzea beharrezkoa da.
- **Imagineering - Esperientzien diseinua.** Ekitaldi edo jaialdien kudeatzailea izatetik esperientzien diseinatzaileira izatera pasatzeko prozesua komeni da.

5. Etorkizunerako planteatutako norabidea

Ikerketa hau aurrera eraman ondoren, hurrengo norabideetan ikertzen jarraitzeko beharra ikusten da:

Lehenik eta behin, audientziarekin gehiago konektatzeko aurrera eraman beharreko estrategien elementu oinarritzkoen buruz (ko-sormena, esperientzia integratzailea, gonbidatuaren bidaia, balio sinbolikoa, imagineering-esperientzien diseinua) gehiago ikertu eta horiek errealitatean aplikatzeko tresnak garatzeko beharra ikusten da. Elementu subjektiboak eta balio sinbolikoak duten garrantziari buruz kontzientziatzeko eta sektore honen negozio modeloak transformatzeko.

Aldi berean, sare sozialak, aplikazio digitalak eta teknologiak jaialdi eta ekitaldietan duen eginkizuna gehiago aztertze beharra ikusten da, aisiako esperientzia nola areagotu dezaketen ikusi ahal izateko.

Azkenik, Euskadiko kasuari dagokionez, ospatzen diren eta ospatuko diren ekitaldi kopurua eta garrantzia ikusita, ekitaldi hauetan zentratutako ikerketa bat aurrera eramatea komeniko litzateke. Horrela, Euskadi, industria sortzaile eta kulturalean, merkatu profesional, kompetitibo eta erreferentziakoa izatera nola iritsi ahal izan daiteken aztertze.

6. Erreferentziak

- Argyle, M. (1996) *The social psychology of leisure*. New York: Penguin.
- Berridge, G (2006) *Event Design and Experiences*, Oxford: Butterworth Heinemann.
- Bonet, L. (2009) 'Modelos de Dirección y Gestión de grandes Festivales', INAEM, Bartzelonako Unibertsitatea.
- Bryce, J. (2001) 'The Technological Transformation of Leisure', *Social Science Computer Review*, 19 (1): 7-16.
- Calvo-Soraluze, J. (2011) *Understanding leadership in Music Festivals. The analysis of management dilemmas*, Saarbrücken: Lambert Academic Publishing.
- Calvo-Soraluze, J. and San Salvador del Valle, R. (2013). Tourism policy makers and managers as generators of meaningful leisure experiences. Knowledge, skills and values needed by the new professionals. *Journal of Tourism Research & Hospitality*, 4:3.
- Cuenca Cabeza, M. (2000) *Ocio humanista: Dimensiones y manifestaciones actuales del ocio*, Bilbo: Deustoko Unibertsitatea.
- Cuenca Cabeza, M., Aguilar Gutierrez, E. and Ortega Nuere, C. (2011) *Ocio para innovar*, Bilbo: Deustoko Unibertsitatea.
- Dower, M. (1981) *Leisure provision and people's needs*, London: HMSO.
- Getz, D. (2005) *Event Management and Event Tourism*, New York: Cognizant.
- , (2010) 'The Nature and Scope of Festival Studies', *International Journal of Event Management Research*, 5(1): 1-47.
- Goldblatt, J.J. (2005) *Special Events: event leadership for a new world*, New York: John Wiley & Sons.
- Hover, M. (2008) 'Imagine your Event: Imagineering for the event industry', in U. Wunsch (ed.), *Facets of Contemporary Event Management: Theory and Practice for Event Success*, Bad Honnef: K.H. Bock, pp. 37-62.
- Iso-Ahola, S. (1980) *Social Psychology of Leisure and Recreation*, Dubuque: Brown Company.
- Iso-Ahola, S. (1997) 'A psychological analysis of leisure and health', in J. T. Haworth (ed.), *Work, leisure and well-being*, London: Routledge.
- Jaworski, B. and Kohli, A. K. (2006) 'Co-creating the voice of the customer', in R. F. Lusch, S. L. Vargo and M.E Sharpe (eds), *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate and directions*, New York:, Armonk, pp. 109-17.
- Kleiber, D.A. (1999) *Leisure experience and human development*, New York: Basic Books.
- Li, R., and Petrick, J. (2006) 'A review of festival and event motivation studies', *Event Management*, 9(4): 239-245.
- Monteagudo, M.J. (2008) *La experiencia de ocio*, Bilbo: Deustoko Unibertsitatea.
- Morgan, M. (2008) 'What makes a good festival? Understanding the event experience', *Event Management*, 12(2): 81-93.
- Neulinger, J. (1974) *The Psychology of Leisure*, Illinois: Charles Thomas.

- Nicholson, R. and Pearce, D. (2000) 'Who goes to events? A comparative analysis of the profile characteristics of visitors to four South Island events in New Zealand', *Journal of Vacation Marketing*, 6(3): 236-253.
- Nijs, D. and Peters, F. (2002) *Imagineering: the Creation of Experience Worlds*, Amsterdam: Boom.
- Nimrod, G. and Adoni, H. (2012) 'Conceptualizing e-leisure', *Loisir et Société / Society and Leisure*, 35(1): 31-56.
- Payne A. F., Storbacka K. and Frow P. (2008) 'Managing the Co-creation of Value', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36: 83-96.
- Pine, B.J. and Gilmore J.H. (1999) *The Experience economy*, Boston: Harvard Business School Press.
- Pitts, S. (2004) "'Everybody wants to be Pavarotti": The experience of music for performers and audience at a Gilbert and Sullivan Festival', *Journal of the Royal Musical Association*, 129(1): 143-160.
- Pitts, S. (2005) 'What makes an audience? Investigating the roles and experiences of listeners at a chamber music festival', *Music and Letters*, 86(2): 257-269.
- Prahalad, C.K. and Ramaswamy, V. (2004) 'Co-Creation Experiences: The Next Practice In Value Creation', *Journal of Interactive Marketing*, 18(3): 5-14.
- Prentice, R. and Anderson, V. (2003) 'Festival as creative destination', *Annals of Tourism Research*, 30(1): 7-30.
- Ramaswamy, V. and Gouillart, F. (2010) *The Power of Co-Creation: Build It with Them To Boost Growth, Productivity, and Profits*, New York: Free Press Remling.
- Richards, G. (ed.) (2007) *Cultural tourism: global and local perspectives*, New York: Haworth Press.
- Rivera, M., Hara, T. and Kock, G. (2008) 'Economic impacts of cultural events: The case of the Zora Festival', *Journal of Heritage Tourism*, 3(2): 121-137.
- Robinson, A. and Noel, J. (1991) 'Research need for festivals: A management perspective', *Journal of Applied Recreation Research*, 16(1): 78-88.
- San Salvador del Valle, R. (2009) 'La aceleración del tiempo y el fenómeno del ocio' in M. Cuenca Cabeza (ed.) *El tiempo del Ocio: transformaciones y riesgos en la sociedad apresurada*, Bilbao: Universidad de Deusto, pp. 23-44.
- San Salvador del Valle, R. (2011) 'La experiencia de ocio y los museos del siglo XXI', in J.C. Rico (ed.) *Museos: del templo al laboratorio*, Madrid: Silex, pp. 329-343.
- Stebbins, R. (2007) *Serious leisure: a perspective for our time*, New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers.
- Torralla, F. (2010) *Inteligencia espiritual*, Barcelona: Plataforma.

7. Eskerrak eta oharrak

Hemen ezagutzera ematen den ikerketa, aurten aurkeztuko den doktoratutzako tesiaren ondorio da. Tesi hau Eusko Jaurlaritzako *Predoc* beka baten bidez eraman da aurrera eta nazioarteko aipamena izango du *NHTV Breda University of Applied Sciences* Holandako unibertsitatean hiru hilabeteko egonaldia egin ondoren. *World Leisure Organization* elkarteak bikaintasuna eman dion Europako unibertsitate bakarra da, Deusto Unibertsitateko Aisiazko Ikaskuntzen Institutuarekin batera.