



UDALTOP
SOZIOLINGUISTIKA

JARDUNALDIA 2014

IZENBURUA:

Administrazioko erabilera planak: elkarrekin berritzen. Euskara planak garatzeko oinarriak

EGILEA:

Juanjo Arrospide eta Daniel Hermosilla

DATA:

2014/05/15



UDALTOP SOZIOLINGUISTIKA

JARDUNALDIA 2014

Aurkibidea

SARRERA	3
Pericles: Bost mende Kristo aurretik lidergoa gauzatu zuen buruzagia.....	3
Maquiavelo: lidergoaren gaineko hausnarketa hamaseigarren mendean	4
Psikologian hastapenetako ikerketa (1938): Kurt Lewin-en lidergo giroak	4
Lidergoa eta trukea	4
LIDERGOA ETA IDENTITATEA.....	7
LIDERGO PROTOTIPIKOA	8
Identitatea eta justizia talde arteko esparruan.....	9
Inflexio puntua: liderrak markatutako bidea.....	9
Lidergoa eta alofilia	9
TALDE ARTEKO LIDERGO BATERANTZ: IKUSPEGI TRADIZIONALA.....	10
Talde arteko lidergo baterantz: alofilia.....	10
LIDERGO ERALDATZAILEAREN ADIBIDE BAT	11
LIDERGO PARTEKATUA	13
Zerebroa.....	14
Monitore - Ebaluatzaile.....	14
Aditua	15
Baliabide-ikertzailea	15
Koordinatzailea.....	16
Kohesionatzailea	16
Inputtsorea.....	17
Inplementatzailea	17
Bukatzailea.....	18
BIBLIOGRAFIA	21



UDALTOP SOZIOLINGUISTIKA

JARDUNALDIA 2014

Sarrera

Euskara teknikari batzuen erantzunak hausnarketarako abiapuntu hartuko ditugu. Ondoren aipatzen ditugu galdera eta erantzunen sintesi modukoa.

Liderraren definizioa:

Jakin, erreferentzia, gidari, motibatu, emaitzak lortu arazi, enpatia, hausnartu arazi, koordinazioa, banaka eta taldean eragina.

Nola jokatzeko duzu zuk:

Ni ez naiz Liderra v. Iniziatiba hartzen dut. Talde lana baloratzen dut (agian talde lanean ezkatatu?)

Ahul eta indartsu zertan:

Ahul: teoria, auto-estima, askatasuna, enpatia; eskatzeko erreparoa, zorrotzegia norberarekin

Indartsu: eskarmentua, ausardia, gaitasuna, ilusioa, talde lana, teoria

Zertan sakondu nahiko zenuke?

Liderra nola izan, ulertu, detektatu, baliatu, seduzitu, egoki jokatu, taldeko izan, konpartitu

Lidergoa giza harremanetako osagai garrantzitsua da eta duela asko bere esanahia eta dinamikaren gaineko hausnarketa sakona egiten da. Askok dira lidergoaren gaineko argitalpenak, liderrak prestatzeko ikastaroak eta lidergoaren garapenerako institutuak. Horrek adierazten du gaur egun ere lidergoaren inguruko hausnarketari ematen zaion garrantzia.

Lidergoaren oinarrian dauden prozesu aunitz psikologikoak dira, esate baterako, emozio, hautemate, motibazio eta jarrereri lotuak.

Komunikazio honen helburua lidergoaren inguruko gogoeta egin eta tresna teorikoak eskaintzea da. Horretarako erreparoa emanen diogu lidergoa tratatu duten autore esanguratsu batzuei.

Pericles: Bost mende Kristo aurretik lidergoa gauzatu zuen buruzagia

Pericles liderra izan zela ez dago eztabaidarik. Atenasko armadaren jeneral nagusiaren kargua mantendu zuen urtez urte, denbora luzez, publikoki egindako bozketen bitartez. Plutarco-k dio Atenasko hiritarrak gidatu zituela egin beharreko ekintzetara. Horretarako pertsuasioaz baliatu zen eta hau aski ez zenean presioa erabili zuen. Bere eraginaren oinarria diskurtsoetan araka daiteke. Egitea komeni zena jendea bideratzeko sakon arrazoituta argudioez baliatzen da. Diskurtsoetan bere prestigioan bermatzen da eta hiritarrak afektiboki identifika daitezkeen ohiko balioen eledun gisa azaltzen da. Bere diskurtsoetan arrazoitzea ez da dena. Periclesen arrakasta inteligentzian eta prestigioan zimentatzen da.



UDALTOP SOZIOLINGUISTIKA

JARDUNALDIA 2014

Maquiavelo: lidergoaren gaineko hausnarketa hamaseigarren mendean

Maquiavelok efikaziaz gobernatzearen inguruko prozesuak aztertzen ditu. Bere ahalegin intelektuala ekarpen bikaintzat hartzen da, sakona, argia eta literarioki maila altukoa. Gobernatzeko artearen benetako klasikoa, aspaldidanik aintzakotzat hartua eta behin eta berriro irakurri beharra. Hemen soilik jasoko dugu lidergoa fokatzeko moduan. Maquiavelorentzat lidergoaren ardatza ideia baten inguruan dabil, alegia gobernariarentzat erabakigarria da jendearen babesa eta afektua izatea. Lortzen badu lehiakideekiko abantaila handia izango du. Populuaren babesa da nobleziak eman diezaiokeena baino garrantzitsuagoa. Kontua da nola lortu babes hori.

Psikologian hastapenetako ikerketa (1938): Kurt Lewin-en lidergo giroak

Psikologiatik lidergoaren fenomenoak ulertzearen eginiko saiakera. Erraza da ulertzea eta zentzuzkoa dirudi lidergoa prozesu psikologikoetan oinarritzen dela. Batzuk arlo emozional eta afektuzko dimentsioa jasotzen dute, eta beste batzuk arlo kognitibotik eratorriak dira. 1938an Lewin eta Lippitt lidergoari buruz beren lehen ikerketa egiten dute. Bi ikasle talde osatzen dituzte eta biei agintzen diete jardun berdina. Baina, talde bakoitza talde-giro desberdina bizitzera pausatzen dute. Autokratikoa batean eta demokratikoa bestean. Lehenean liderra taldetik aparte mantentzen da, kontsultatu gabe hartzen ditu erabakiak, erabili beharreko prozedurak ezartzen ditu, eta bakoitzak norekin kolaboratu behar zuen erabaki. Bigarrenean, hau da, demokratikoan, liderrak sustatzen zuen parte-hartzea eta taldekideek beren gisara antolatzea eginkizunak.

Liderraren jokabide desberdinek talde-giro eta lan-giro desberdinak sorrarazten dute. Lidergo autokratikoaren kasuan taldekideen arteko aurkakotasuna, erasoak, kooperazio eskasa. Eta lidergo demokratikoaren kasuan alderantzizkoa, hau da, kooperazioa zen nagusi. Gainera kasu honetan produktibitatea handiagoa zen. Erreferente izan da ikerketa hau hainbat hamarkadetan. 1990an, Bass-ek, berraztertzen du eta aurkitzen du asebetetze maila handiagoa dela beti lidergo demokratikoaren kasuetan. Produktibitatearen kasuan ordea ez da beti berdina gertatzen hainbat aldagai tarteko.

Lidergoa eta trukea

1953an Homans-ek lidergoa aztertzen du "The Human Group" liburuan. Liderra autoritate handiena duen pertsona gisa definitzen du, eragina izateko ahalmena dela medio, eta gainera eragin orokorra, hau da, taldekide guztienganako. Homans-en ideia teoriko nagusia zera da "jokabide sozial oro trukea da", eta ideia horrekin aztertzen du lidergoa ere. Bere ustetan autoritatea jendeak liderrarekiko duen estimaziotik sortzen da eta hori liderrak lortzen du taldekideen hornitzaile garrantzitsua izanda. Horren truke taldekideek estimatu eta preziatu egiten dute.

Hortik pentsa daiteke estimua eta autoritatea elkar lotuta doazela. Gakoa dago talde kideek liderrarekiko sentitzen duten betebeharrean. Hau da liderraren benetako kapitala, berriro trukea garamatzana.



UDALTOP SOZIOLINGUISTIKA

JARDUNALDIA 2014

Dena dela, esperientziak eta hainbat egile diotenaren arabera, lider-jarraitzaile lotura hori, Homans-ek dioen trukean eta estiman oinarritutakoa baino dezente indartsuagoa da. Bi dira Homans-en fokapenaren mugak. Lehenak trukearekin du zerikusia, batez ere trukea izatea lidergoaren oinarri nagusia. Hainbat eta hainbat kasu daude lidergo arrakastatsuenak non trukearen baldintza ez den betetzen, nola jarraitzaileen kasuan ala liderren kasuan. Kasu horietan jarraitzaileek taldearen helburuen alde jardun dute inongo trukearik edota ondorengo irabazirik gabe, eta gauza bera lider askorengan ikus daiteke.

Bigarren muga da liderra taldetik aparte egonen dela, ez dela taldeko parte bat. Homans-entzat taldeak ez du garrantzi handirik.

Homans-en ikuspegiak nagusitasuna izan zuen lidergoaren hurbilpen psikosozialean joan den mendeko 60 eta 70 hamarkadetan. Bass-ek (1985) "lidergo transakzionala" etiketa sortzen du lidergo mota hori izendatzeko. Trukaketan oinarritzen den lidergoa jasotzen da bertan, hau da, liderra sari hornitzailea da, objektiboa batzuetan (dirua, estatusa) edo subjektiboa bestetan (errekonozimenduak), eta horren ordeztarraitzaileek babesa eskaintzen diote eta beren eginkizuna bete.

Bass-en proposamenak dio "lidergo transakzionala" ez dela aski hainbat liderrek jarraitzaileengan sortzen duten efektua azaltzeko. Geroztik egindako ikerketek Bass-en aurreikuspena egiaztatzen dute. Trukaketa eta transakzio kontzeptuek lidergoa azaltzerakoan emozioa ez dute kontutan izaten. Trukaketan oinarritutako lidergoa 80 hamarkadan indarra galtzen joan zen.

Lidergo eraldatzailea (kognizioan eta emozioan oinarria)

Azken bi hamarkadetan lidergo eraldatzailearen estudioa izan da paradigma nagusienetakoa erakunde barruko lidergoa aztertzerakoan. Lidergo eraldatzailearen kontzeptua Burns politologoak sortzen du 1978an, geroztik Bernard Bass eta laguntzaileek garatzen dute gaur egun duen sona izateraino.

Lidergo mota honen helburua psikologikoki langileak motibatzea da. Neurri batean lidergo transakzionala osatzera dator. Aurreko teoriak prozesu arrazionaletan fokutzen zuten, horiek ez bezala lidergo eraldatzaileak emozioak eta balioak indartzen ditu. Lider eraldatzaileek jarraitzaileen interesa areagotzen dute, jarraitzaileen kontzientzia eta onarpena handituz, taldearen onerako beren interesak gaindituz. Jarraitzaileen atxikimendu eta eraginkortasun maila nabarmen areagotuz.

Liderrak beren ahalegina jarraitzaileen balio eta ahalmenetara zuzentzea komeni da, honela lor baitaiteke erakundearekiko atxikimendua eta konpromisoa. Hau da lidergo transakzionalari erantsitako motibazio bide nagusienetakoa. Ontzat ematen da lidergo eraldatzailearen jokabide eraldatzailea ikasi daitekeela.

Lau dira lidergo eraldatzailea sustatzeko aipatzen diren ezaugarriak:

- Kontsiderazio indibiduala. Enpatia eta besteengan interesa azaltzen duen liderra. Jarraitzaile bakoitzari eta bere ezaugarriari arreta pertsonalizatua eskaintzen dio. Jarraitzaileengan inplikatzeko konfiantza eta giroa sortzen du.
- Estimulazio intelektuala. Sormena eta pentsatzeko era aldatzeko jarrera sustatu.



UDALTOP SOZIOLINGUISTIKA

JARDUNALDIA 2014

- Motibazio inspiratzailea. Helburu garrantzitsuak modu ulergarrian adierazten ditu. Itxaropenak komunikatzen ditu. Aldaketa, konpromisoa eta ahaleginaren aldeko giroa sustatu. Etorkizunerako ikuspegi partekatua.
- Eragin idealizatua. Liderraren portaera bat dator bere ezaugarriekin hein handi batean. Liderrak koherentzia eta konpententziazko jokabideak azaltzen ditu.)

Badugu ikerketa egina lidergo transakzionala, lidergo eraldatzailea, eta lider pasiboa “laissez faire” erkatuz (Arrospide J.J., Hemosilla D., Yenes F., eta Calvo, I., 2011). Enpresetako arduradunak eta langileak osatu zuten lagina. Helburua zen jakitea zelako emaitzak lortzen ziren aipatu hiru lidergo mota horiekin, bai arduradunen arabera eta bai langileen arabera. Menpeko aldagaiak hiru ziren: liderrak sortzen duen asetze maila, efektibotasuna, eta lan-motibazioa. Garbi geratzen da bai arduradunentzat zein langileentzat lider pasiboa dela okerreina, zeren hiruretan emaitza negatiboak azaltzen baititu. Langileek lider eraldatzailearekiko asebetetze handiagoa dute, efektiboagoa ikusten dute, eta lanarekiko motibazioa handiagoa azaltzen dute. Arduradunek desberdintasun batzuk agerian uzten dituzte. Arduradunek ere ados daude lider eraldatzaileak asebetetze handiagoa lortzen duela, eta lanarekiko motibazio handiagoa. Badago ordea, ñabardura bat. Arduradunentzat transakzionala eta eraldatzailea efektiboak dira baina lidergo transakzionala efektiboagoa da lidergo eraldatzailea baino. Emaitza hauek islatzen dute gure testuinguru kulturala gehienbat. Europako iparragoko gizarteetan ez baita azaltzen honelako ñabardura (Chhokar J.S. et al. 2007).

Emaitza hauek esaten digute lidergo transakzionala oinarria izan daitekeela, batez ere trukearen garrantzia handia delako, baina lidergo eraldatzailea truketik haratago doazen ezaugarriak dituela.



UDALTOP SOZIOLINGUISTIKA

JARDUNALDIA 2014

	Asetzea			Efektibotasuna			Lan motibazioa		
	Beta	Sig.		Beta	Sig.		Beta	Sig.	
Langileak									
Pasiboa	-0,154	0,039		-0,151	0,039		-0,062	0,415	
Transakzionala	0,024	0,822		0,107	0,309		0,029	0,795	
Eraldatzailea	0,716	0,000	**	0,657	0,000	**	0,762	0,000	**
		R2	0,688		R2	0,704		R2	0,674
Arduradunak									
Pasiboa	-0,077	0,48		-0,044	0,710		0,062	0,555	
Transakzionala	0,315	0,032	*	0,493	0,002	**	0,092	0,510	
Eraldatzailea	0,523	0,002	**		0,042	*		0,000	**

Taula 1. Erregresio analisia

Lid ergo eraldatzaileak korrelazioa azaltzen du hiru emaitzekin, liderra zein neurritan efektiboa atzematen den, jarraitzaileek ahalegina egiteko duten maila, eta asetze mailarekin. Ondoren geratzen dena da argitzea zeren bitartez lider eraldatzaileak jendea eta erakundeak aldatzen dituen. Izan ere badakizkigu bere jokabidea markatzen duten ezaugarriak baina urrats bat eman nahi dugu jokabide horien edukien sustraiak non topa daitezkeen jakite aldera.

Horretan saiatuko gara azken hamarkadetan Gizarte Psikologian azaldu diren teoria batzuen eskutik.

Lid ergo eta identitatea

Taldearen alde lana egiteko eta liderraren aginduak betetzeko disposizioak harreman zuzena du agintaria modu justuan jokatzeko edo ez jokatzearen pertzepzioarekin. Gertatzen da justizia esparru distributibotik areago doala, hau da, trukean zuzen jokatzeko gain prozeduratan ere errespetuzko harremana behar da.

Lid ergo transakzionalan ez dago prozedurazko justiziarako lekunik. Eta hemendik abiatzen da Tyler (1992) Homans-i eta bere lid ergo ikuspegiari egiten dioen kritika.

Prozedurazko justiziak barneratze mezua igortzen du. Berari esker gizarteko edota taldeko partaidetzak zentzua hartzen du. Homan-en antipodatan Tyler-ek postulatzen du taldearen balioan zimendatzen dela lid ergo.

Tyler-en hirukoa osatzen dute: prozedurazko justiziak, errespetuak eta barneratzeak. Hiru elementu hauek lotzen dira eta hirurak une berean ematen direnean, taldeari balio ematen diote eta liderrari zilegitasuna. Taldeak liderra onartuko du, Tyler-en ustetan, baldin eta harreman justua eman zaion eta merezi duen



UDALTOP SOZIOLINGUISTIKA

JARDUNALDIA 2014

errespetua adierazten zaion. Lider-jarraitzaile harremana pentsaezina da Tylerrrentzat talde sozial batetik at. Ez dago beraz liderra alde batetik eta jarraitzaileak bestetik, taldearekin uztartutako liderra baizik, nahiz eta modu inplizituan izan. Tyle-en hirukoa da liderra taldearen prozesu gisa atzematea eramaten gaituena.

Aldi berean abiapuntua da liderra identitate sozialaren arabera fokatzeko. Pertsona bat talde batekin identifikatzen denean, talde horrekin batasuna atzematen duenean, bere motibazio eta portaera aldatzen ditu. Taldeari gertatzen zaiona, emaitzak adibidez, garrantzi berezia hartzen du eta taldekideekin estuago kolaboratzera bultzatzen du. Identifikazio maila altuak taldearekiko konpromisoan islatzen dira eta talde identitatearekin bat datozen portaera jokatzeko dakar gainontzekoen aurrean aipatu identitatea azaltzeko.

Liderrek barneratze edo inklusio jokabideak abian ipintzen dituzte, hau da, liderra eta jarraitzaileen arteko distantzia murrizteko, eta lider-jarraitzaileen arteko identifikazioa areagotzeko aukera ematen da. Onarpena zantzuak ematen dituzte, babesa eta bermea eskaini, solidarioki jokatu, eta taldekideen premienganako ardura azaltzen dute. Nagusi baten eta lider baten arteko desberdintasuna irudika daiteke nagusiak “joan behar da” esaten duelako eta liderrak, aldiz, “joan behar dugu”, nagusiak dio “nik eta zuek”, eta liderrak dio “guk”.

Identifikazio sozialak “fusio psikologikora” darama, nia eta taldearen artekoa, eta gainontzeko taldekideak niaren antzeko ikustera eta taldearen interesak serio hartzera.

Lidergo prototipikoa

Arestian ikusi dugun lez lidergoa taldearen atal estrukturala da. Taldearen liderra izatera iristen den pertsona taldeko lekurik prototipikoena betetzen duena da. Taldea definitzen duten ezaugarriak beregan dituen, hain zuzen. Taldearen prototipoa testuinguru sozialean ematen den konparaketa sozialera lotua dago. Taldekideen arteko antzekotasun handiena eta beste taldearenganako desberdintasun handiena duen posizioa da prototipikoena. Prototipikoa den liderrarengandik taldearen mesedetan lanean jardutea itxarongo dute gainontzeko taldekideek. Lortutako zilegitasunak lider berritzailea izatea ere ahalbidetzen du, taldearen arauetatik desbideratzea, eta hain prototipikoak ez diren liderrak bezain konformista ez izatea.

Lider prototipikoak eragina du bere kokaguneagatik. Bere iradokizunak konbentzitzen dute taldearen arauak ordezkatzeko dituelako (Hogg, 2001).

Jarraitzaileek nia termino kolektiboetan definitzen dutenean, taldeari lotutako liderraren ezaugarriak garrantzitsuagoak bihurtzen dira. Jarraitzaileen talde-identifikazioa ahultzen doan heinean liderrarekiko identifikazio prozesuak indarra galdu eta lidergoa ezinda babestu taldearen ezaugarri prototipikoetan.



UDALTOP SOZIOLINGUISTIKA

JARDUNALDIA 2014

Identitatea eta justizia talde arteko esparruan

Taldeen arteko lehia testuinguru batean, talde bateko (endotaldea) kideak liderraren alde ipiniko dira baldin eta aurretik beste taldearen (exotaldea) aurkako lehia liderrak babestu izan baditu, nahiz eta endotaldeak jarrera injustua izan (Haslam eta Platow, 2001). Beraz liderrarekiko konpromisoa emango da exotaldea modu diskriminatzailean tratatu badu eta endotaldea faboritismoz.

Emaizta honek Tyler-en hirukoaren paradoxa agerian usten du. Talde barruko testuinguruan, pertsona bat liderra izatera bultzatzen duen “justiziazko” portaera berak, talde arteko testuinguruan lider izatea eragozten dio. Areriotzat hartzen den taldearen aurrean norbere taldea laguntzeak identitate soziala areagotzen du, aldiz talde arteko harremanetan justizia zabaltzea eta justiziaz jokatzeko talde-pertenentziari estatusa murrizten dio, eta talde barruko kideen artean injustuzat hartuko da.

Inflexio puntua: liderrak markatutako bidea

Tyler-en ereduak topatzen dituen zailtasunak galdera batera eramaten gaitu: nora darama liderrak jarraitzaile taldea? Ikerketak iradokitzen du talde arteko gatazkek justizia talde barruan, mugatzen dutela, hau da, “endotaldera”. Hortik Suedfeld eta bere kolaboratzaileen lanen egokitasuna.

Suedfeld eta Bluck-ek (1988) frogatu dute “konplexutasun integratzailea” eta gatazketan parte hartzearen arteko harremana eta lotura. Talde arteko gatazka batean liderrak denbora hartzen badu gatazkaren atal desberdinak aintzakotzat hartzeko, eta atal horien arteko harremanaz jabetu eta integratzeko, esango litzateke “konplexutasun integratzailea” deiturikoaren arabera jokatzeko ari dela liderra. Suedfeld-en arabera edozein gatazketan aukera gehiago dago bertan irauteko baldin eta liderra hasierako puntuan mantentzen bada eta arerioaren ikuspuntuan inongo meriturik ikusten eza badu. Konplexutasun integratzaile eskaseko pertsonak hiru aldiz aukera gehiago dute gatazketan sartzeko. Suedfeld-ek dio talde arteko gatazkek irtenbidea arrakastatsua dutela perspektiba aunitz kontutan hartuz. Konpromisoak gutxienik eskatzen du bestearen (exotaldea) ikuspuntuaren gaineko hausnarketa.

Lidergoa eta alofilia

Suedfeld-en urratsei jarraiki Pittinsky (2005) lidergo berri baten bila abiatzen da, talde arteko liderraren bila hain zuzen. Lidergoaren arloko puntako ikertzaileekin lanean dihardu, lider-jarraitzaile arteko lotura identitariotik haratago joatea proposatzen die, eta hortik aterako da liburu bat (Pittinsky, 2009).

Ohiko fokapenean liderraren zeregina pertsonak helburu komuneko multzo batean batzea izango da. Pittinsky-k proposatzen duen fokapen berrian zeregin desberdina eskatzen zaie, pertsona horien azpitaldeak (etnikoak, profesionalak, eta abar) batzea. “Identitatearen mugak” gainditzea eskatzen du horrek. Taldeen arteko aurkakotasunak taldearen garapenerako premiazkoak diren baliabideak xurgatzen ditu, taldearen arteko mugak ezartzeko erabiltzen direnak. Ondorioz taldearen errendimendu eskasa talde



UDALTOP SOZIOLINGUISTIKA

JARDUNALDIA 2014

arteko gatazkei lotua dago. Taldearen errendimendu handia, berriz, taldeen arteko elkar lanaren emaitza da.

Taldeen arteko desberdintasunak gaindituko duen pertenezia sentimendua eraikitzea zailtzen duten eragozpenak asko dira. Esate baterako, liderraren prototipikalitatea taldea batekiko gainontzekoengandik urruntzen du.

Talde arteko lidergo baterantz: ikuspegi tradizionala

Talde arteko areriotasuna gainditzeko beste taldeekiko aurreiritziak murriztea proposatzen da ikuspegi tradizionalean. Talde arteko lidergoaren helburua tolerantzia nagusitzea izango da. Pittinskiren liburutik (2009) jasoko ditugu egile batzuen iritziak.

Hogg-ek proposatzen du liderrak ez dezala talde batekin lotura edo afiliazio handiegia izan, eta beste taldetako ordezkariekin lidergoa partekatu.

Krochik-en ustez talde ororen balioak jaso behar dira. Azpitalde bakoitzari bere rola ematean datza, saiaturaz gainera rol guztiak pisu eta garrantzi berdina izan dezaten.

Kanter-ek azpitaldeak barneratu eta prozedura justuak izatea proposatzen du. Hau da, adierazpenetarako aukera, errespetuzko tratua, eta elkarrenganako sentimendu positiboak.

Aipatu berri diren tolerantzia esparruan kokatzen diren proposamen hauek desiragarriak dira baina ez dira aski. Pittinsky-k dio tolerantzia errazegi desegiten dela gatazka sortu orduko eta aurreiritziei atea irekitzen diela.

Ernst-ek taldeen arteko mugak bertan behera uztea gomendatzen du. Deskategorizazioa edota pertsonalizazioa gauzatu behar dira, hau da, talde-identitatea murriztu eta identitate pertsonala nabarmendu. Ez da aski zeren liderrak talde mailan jarduten dute eta ez pertsonarteko mailan.

Beste bidea, aski landua 50 hamarkada ez-geroztik, azpitaldeak edo azpisistemak bere barnean hartuko duen taldea, kategoria edota sistema sortzea da. Aukera honetan gatazka ez da gainditzen gizarteko goragoko maila batean ipini baizik.

Talde arteko lidergo baterantz: alofilia

Pitinsky Ikuspegi tradizionaletik urruntzen da eta planteamendu berri bat garatzen doa non garrantzitsuena azpitaldeen artean borondate ona sortzea den. Bere esaldia erabiliz “gogoak eta bihotzak irabazi”. Ez da hau liderraren zereginetik at dagoena, alderantziz baizik, funtsezko eginkizuna da. Gogoak eta bihotzak irabazteko gakoa “alofiliak” emango du, hau da, norbere taldea ez denarenganako jarrera positiboak.



UDALTOP SOZIOLINGUISTIKA

JARDUNALDIA 2014

Etimologikoki “alofilia” bestea maitatzea esan nahi du. Gizarte zientzien barruan aurreiritzi negatiboen eta fobien antonimotzat hartu behar da.

Beste taldearenganako erakarpenaren ikerketa berria da. Duela gutxi arte ez da arretarik ipini talde arteko jarrera positiboak eta talde arteko jarrera negatiboak elkarrengandik independenteak direla. Alegia aurreiritziak eta alofiliak jatorri eta ondorio desberdinak dituztela. Bi ardatz ortogonal gisara irudika daitezke eta ez “continuum” baten bi hertz bezala.

Talde arteko aurreiritziaren sorreraren adibide bat lanagatik lehiatzea izan daiteke. Lehia hori desagertzen bada aurreiritzia murrizten da, baina ezin da itxaron alofilia sortzea. Ondorioei dagokionez, frogatu da talde batekiko aurreiritzia murrizteak talde horrekiko ekintza bortitzak murriztea dakarrela, baina ez darama talde horretako partaideekiko laguntza edo babesa areagotzera. Aldiz, alofilia handitzeak partaide horrekiko laguntza eta babesa handitzea dakar.

Ondorioz beharrezkoa da talde arteko sentimendu positiboak sustatzea. Esana dago tolerantzia ez dela aski. Konfiantza da premiazkoa talde arteko sentimendu positiboak indartzeko.

Pittinsky-ren tesi nagusiak dio, talde arteko jarrera positiboak direla gakoa talde arteko harremanak tolerantziatik haratago iritsi eta kooperazio aktibora heldu daitezen. Pittinsky-k onartzen du alofilia bultzatzeko liderra indartsua eta trebea behar duela izan, aurreiritzirako pertsonok dugun joera gainditzen laguntzea eskatzen baitu, eta gainera boterea sendotzeko liderrak ohiko dituen estrategia xumeak eta zuzenak baztertea.

Pitinskyk aipatutako ikerketetan aipatzen da aurreiritziak nola murriztu eta alofilia nola areagotu. Izan ere, beste taldearen zoritxarra eta sufrimenduaren aurreko atsekabea egokiagoa da aurreiritzia murrizteko alofilia handitzeko baino. Alofilia handitzeko egokiagoa da beste taldearen zoriona eta arrakasta pozez hartzea.

Lidergo eraldatzailearen adibide bat

Lidergoari eman diogun begirada teorikoaren atal batzuei adibide bat aurkitzen saiatu gara. Uste dugu topatu dugula etxean egokia izan daitekeena.

Begira dezagun euskaldunen artean aski ezaguna den pasarte bat. Bertso txapelketa nagusia, 1967, Anoeta frontoia. Honela zioen garai hartan “Zeruko ARGIAren 1967ko Ekainaren 11ko alean”:

“Epaimahaiak hondar saiora pasatzen den bertsolariaren izena eman duenean, Fernando Aire, Xalbador, oihuz eta txistu hotsez hartu da mahaiaren erabakia. Bost minutu eta erdi iraun du entzuleen txistualdiak, bertsolari bati inoiz egin zaion luzeena. Tartean txalo bakan batzuk ere badira.

Iskanbila baretu denean, mikrofona hurreratu eta honela kantatu du:



UDALTOP SOZIOLINGUISTIKA

JARDUNALDIA 2014

Anai-arrebak, ez, otoi, pentsa

neure gustora nagonik,
poz gehiago izango nuen
albotik beha egonik;
 zuek ezpazerate kontentu
 errua ez daukat, ez, nik...

Zuek ezpazerate kontentu
 errua ez daukat, ez, nik:

**txistuak jo dituzue bainan
 maite zaituztet oraindik!**

Txalo artean aurkitu behar izan du amaitzeko bidea, eskuak handitzerainoko eskuzartak eta disimulatu gabeko malko batzuk erdietsi ditu ibilera baldarreko bertsolari luze-karak. Berari ere irristatu zaizkio batzuk.”

Zati bat hemen ikus genezake: <http://www.youtube.com/watch?v=Qss6RQpfEdE>

Zelako egoeraren kudeaketa egin zuen Xalbadorrek? Zertan oinarritu zen bere aurka zeuden, hain sutsu gainera, haien portaera iraultzeko?

Ez zen trukaketa justua, ez.

Ez zen taldeko lider prototipikoa, ez. Bera “beste” taldekoa zen. Iparraldeko bertsolaria edo garai haietan ohikoa zen bezala “frantses-euskalduna”. Bertaratutakoak, gipuzkoarrak gehienak, ez zuten Xalbadorren bertsoa ulertteraza.

Batetik lider eraldatzailea bezala jokatu zuela esan genezake:

- Banaka tratatuz: Mikrofonora hurbilduz “anai-arrebak” tratua eman.
- Estimulazio intelektualak: ez pentsa...
- Motibazio inspiratzailea: zuek ezpazerate kontentu errua ez daukat, ez, nik...
- Erreferentzialtasuna eta karisma: maite zaituztek oraindik!

Talde arteko lider papera jokatu zuen. Alofilatik askoz ere gertuago egon zen bere portaera. Pittinsky-k dioen bezala “gogoak eta bihotzak” irabazi zituen. Antolatzaileak gaindituta zeuden unean, mikrofonora hurreratuz, alde egiteko edo desagertzeko gogo gehiago izan zezakeenean. Txistuka ari zitzaizkien haiei, merezimendurik ez zeukala adieraziz, “anai-arreba” deituz, eta azkenean “maite zaituztet oraindik” esanez, egoera iraultzea lortu zuen eta entzuleria erabat bere alde ipini.



UDALTOP SOZIOLINGUISTIKA

JARDUNALDIA 2014

Lidergo partekatua

Lidergo eraldatzailearen ezaugarriek, banakoaren arreta, estimulazio intelektuala eta motibazio inspiratzaileak alegia, pertsona edo taldekidea lehen planoan ipintzen dute. Esan genezake lidergo eraldatzaileak banakoak ahaldu edota boteretu egiten dituela eta horrek lidergo partekatura garamatza. Lidergo partekatuak esan nahi du ekipoko kide guztiak ekipoaren erantzule sentitzea. Ekipoaren helburuak lortzeko eta ekipoaren partaideak asebetetzeko. Teorikoki erraz ulertzen da lidergo konpartitua, baina praktikan, interes eta ikuspegi desberdinak direla medio, zailtasunak iristen direnean partaideak betiko liderra agertzea nahi izaten dute. Ekipoak aurrera egiteko, aldiz, dependentzia hori gaineratik kendu eta okertzeko arriskua hartu beharra dago. Ekipo batean, hau da, hierarkiarik ez dagoen egitura batean, garbi geratu behar du hasieratik ekipoaren arrakasta eta porrota ekipoaren kide ororen erantzukizuna dela. Kide bakoitzak rol bat edo batzuk jokatuko ditu, halaz ere ekipoaren arrakasta eta porroten erantzule da.

Lidergoaren funtzioak elkar banatuak dira. Taldean bakoitzak bere ezaugarri pertsonalengatik, aurreko esperientziatik eta taldearen momentu bakoitzeko beharrezanengatik hobeto doakion eginkizuna hartzen du.

Ekipoak berak antolatzen eta zeregina antolatzen ikasi behar du. Autogestionatua izatera heltzen ez den edozein talde, talde bezala porrot egiten du.

Kognitiboki ekipo bat egituratuko bada bi kontzeptu garatu behar ditu. Lehena, adostutako memoria, hau da, balio eta esanahi partekatua, eta bigarrenik, memoria transaktiboa deitutakoa, kide guztien trebetasunaren berri izatea eta horien osagarritasunaren arabera jokatzeko (Ayestaran et al. 2013).

Belbinek (2000) ekipoko rolen taxonomia bat garatu du, eta hori oinarri hartuta jakin genezake zelako rolak jokatu behar diren ekipoan. Une bakoitzean, ekipoaren premien arabera, rol horiek lider papera jokatu dute. Hortik dator ekipo barneko rolen banaketa on baten garrantzia. Osagarritasun kontzientzia garatzea ezinbesteko faktore bat da.

Bakoitzak, ekipoaren beharren arabera eta banakoaren garapenaren arabera, rol ezberdinak har ditzake. Ekipoko partaide bakoitzak, ezagunagoak gertatzen zaizkion rol batzuk ditu, bere ezaugarri pertsonalengatik eta aurreko esperientziatik, baina beste rol batzuk hartzen ikasteko aukera ere badu.

Hona hemen Belbin-en arabera rol horien ezaugarriak eta funtzioak. Hiru rol mota daude:

- Rol Mentalak : Zerebroa, Monitore- Ebaluatzailea, eta Aditua.
- Rol Sozialak: Baliabide Ikertzailea, Koordinatzailea, eta Kohesionatzailea.
- Ekintza Rolak: Inpultsorea, Implementatzailea, eta Bukatzailea.



UDALTOP SOZIOLINGUISTIKA

JARDUNALDIA 2014

Zerebroa

Ezaugarriak.

Zerebroak berritzaileak eta asmatzaileak dira eta oso sortzaile handiak izan daitezke. Garapen edo aurrerapen handienak ekartzen dituzten oinarri eta ideiak darraie. Orokorrean, beren aldetik lan egitea nahiago dute, taldeko gainerako kideengandik urrun samar, beren irudimena erabiliz eta sarritan era ez oso ortodoxoan lan egiten dutelarik. Barnerakoiak izateko joera dute eta kritiken eta gorespunen aurrean era neurrigabearen erreakzionatzen dute. Beraien ideiak erradikalak izan ahal dira sarritan eta ez dute ondorio praktikorik.

Independenteak, lokabeak, argiak eta originalak dira, baina beraien bezalakoak ez diren pertsonekin harremanetan jartzeko orduan arazoak izan ditzakete.

Funtzioak

Zerebroaren funtzio nagusia proposamen berriak sortu eta arazo zailak konpontzea da. Orokorrean, proiektu baten hasierako faseetan beharrezkoa izaten da, edo proiektu zehatz batek aurrera egiten ez duenean. Zerebroak normalean enpresen sortzaile edo produktu berrien sortzaile bezala nabarmentzen dira.

Hala ere, erakunde berean buru gehiegi egotea kaltegarria izan daiteke. Egin-eginean ere, haiek beren denbora beraien artean beren ideiak eztabaidatzen erabiltzeko joera dute, eta gainerakoei beraien ideia onena dela buruan sartzeko ahaleginak egiten dituzte.

Monitore - Ebaluatzaile

Ezaugarriak

Monitore-ebaluatzaileak serioak eta zuhurrak dira eta gehiegi ez berotzeko autokontrol handia dute. Geldoak dira erabakiak hartzeko orduan, gauzak kontuz eta patxadaz pentsatzea nahiago baitute. Oro har, gaitasun kritiko eta trebetasun handia dute faktore guztiak kontutan hartuta arrazoituta iritziak emateko. Monitore-ebaluatzaile onak nekez egiten du hutsik.

Funtzioak

Monitore-ebaluatzaileak trebeak dira arazoak aztertu eta ideia eta iradokizunak ebaluatzeko. Oso onak dira aukeren abantailak eta eragozpenak neurtzen. Monitore-ebaluatzaileek txepelak, aspergarriak eta, are, ezezagunen aurrean kritikoegiak direla eman dezakete. Jende asko harritzen du haiek zuzendari izatera heltzeak. Hala ere, monitore-ebaluatzaile askok postu estrategikoak betetzen dituzte eta goi-karguetan aurrera egiten dute



UDALTOP SOZIOLINGUISTIKA

JARDUNALDIA 2014

Aditua

Ezaugarriak

Adituak beren lanari lotzen zaizkion pertsonak dira eta lanean adituak izan eta ezagupen teknikoak edukitzeaz harro daude. Beraiek lehentasuna profesional onen antzera portatu eta beren lan-arloa sustatu eta defendatzeari ematen diote. Beren lanaz oso harro egon arren, gainerakoenarekiko interes falta agertu ohi dute. Oso pertsona gutxiri interesatzen zaie gai zehatz bakarra eta oso pertsona gutxi dituzte lehen mailako aditu bihurtzeko beharrezko gaitasunak.

Funtzioak

Adituak ezinbestekoak dira talde batzuetan. Egin-eginean ere, enpresak eskaintako zerbitzua edo produktua oinarritzen den trebetasun bereziak ematen dituzte. Kudeatzaile bezala, errespetua ezartzen dute, lan egiten duten arloa inork baino hobeto ezagutzen dutelako. Orokorrean, kontutan har daitezke ezagupen eta esperientzia sakonean oinarritutako erabakiak hartzeko orduan.

Baliabide-Ikertzailea

Ezaugarriak

Baliabide-ikertzaileak sutsuak izaten dira sarritan, eta pertsonarik gehienak baino kanporakoiagoak. Oso irekiak dira, bai erakundearen barruko jendearekin baita kanpokoarekin ere. Izatez negoziatzaileak dira, eta aukera berriak ikertzen eta kontaktuak garatzen trebeak. Beraiek ez dute ideia original askorik sortzen, baina onak dira beste pertsona batzuegandiko ideiak hartu eta garatzerako orduan. Beraien izenak berak adierazten duen bezala, baliagarria eta onuragarria eta egin daitekeena detektatzeko gai dira. Orokorrean ondo onartzen dira, kanporakoiak direlako.

Baliabide-ikertzaileak lasaiak dira, jakingura handia eta edozein gai berritan aukerak detektatzeko gaitasun handia dute. Hala ere, inork etengabe eragiten ez badie, beraien hasierako gogo bizia azkar desagertzen da.

Funtzioak

Baliabide-ikertzaileak onak dira taldetik kanpo dauden ideiei, garapenei eta baliabideei buruz ikerketak egiten eta informatzen.

Kanpoko kontaktuak ezarri eta geroko negoziazioak burutzeko pertsonarik onenak dira.

Edozein gaitarako berezko erantzunak izan eta beste pertsona batzuegandik informazioa lortzeko trebetasuna dute.



UDALTOP SOZIOLINGUISTIKA

JARDUNALDIA 2014

Koordinatzailea

Ezaugarriak

Taldeko kide guztiek helburu zehatz batera iristeko elkarrekin lan egiten ipintzea da koordinatzaileen ezaugarririk bereziena. Helduak dira, fidakorrak eta beren buruaz seguru; eskuordetzeko prest egoten dira beti. Pertsonarteko harremanetan azkarrak dira beste pertsona batzuek izan ditzaketen talentuak antzematen eta berauek taldearen helburuen onerako erabiltzen dituzte. Koordinatzaileak ez dira beharrez taldeko kiderik argienak, baina toleranteak eta mundutarrak dira eta, orokorrean, gainerako kideek errespetatzen dituzte.

Funtzioak

Koordinatzaileak onak dira trebetasun eta ezaugarri pertsonal ezberdinak dituen jendeak osatutako taldea zuzentzeko orduan. Hobeto lan egiten dute beren mailako edo antzeko mailako lagunekin harremanetan jartzen direnean. Beraien lema “garrantzitsua da kontsultatu eta kontrolatzea” izan liteke. Orokorrean, haiek pentsatzen dute ezen arazoei era lasaian aurre egin behar zaiela. Zenbait enpresatan koordinatzaileek bultzatzaileen kontra jotzeko joera izaten dute, zuzentzeko estilo ezberdinak izaten baitituzte.

Kohesionatzailea

Ezaugarriak

Kohesionatzaileak dira izatez taldeari gehienen laguntzen dioten kideak. Atseginak eta gizartekoiak dira eta gainerakoez arduratzen dira. Oso malguak dira eta egoera eta pertsona ezberdinetara egokitzeko gaitasun handia dute. Kohesionatzaileak hautemaileak eta diplomatikoak dira, entzuten dakitenak. Lanean sentimenez jarduten dute baina dudatsuak izan daitezke egoera garrantzitsuetan.

Funtzioak

Taldekodeen artean pertsonarteko arazoaren prebentzioa da kohesionatzaileen eginkizuna. Borrokak gustatzen ez zaizkiela eta, haiek berauek saihesteko ahal duten guztia egingo dute. Ez da arraroa kohesionatzaileak kudeatzaileak izatera heltzea, diplomatiko izan eta beste pertsona batzuekin harremanetan jartzea negoziario ondo garatzeko garrantzitsua denean bereziki, edo gatazkak sortzeko aukera handia denean. Kohesionatzaileak inorentzako mehatxurik ez dakarten kudeatzaileak dira, eta, hortaz, onartuenak. Taldeetan ondorio lubrifikatzailea dute: beraiek presente daudenean, taldeko kideen moralala altuagoa da eta haiek guztiak gehiago eta hobeto aritzen dira elkarlanean.



UDALTOP SOZIOLINGUISTIKA

JARDUNALDIA 2014

Inpultsorea

Ezaugarriak

Inpultsoreak pertsona oso motibatuak dira, oso kementsuak eta lorpen berriak lortu beharra biziki sentitzen dutenak. Oro har, oldarkorrek eta kanporakoiak dira eta ekimen-dosi handiak dituzte. Inpultsoreek gainerakoei erronka botatzea atsegin dute, eta beraien kezkarik handiena irabaztea da. Zuzendu eta beste batzuk ekintzara bultzatzea gustatzen zaie. Oztoporik badago, beraiek oztopoak gainditzeko era aurkituko dute. Setatsuak eta kementsuak dira eta edozein etsipen edo frustrazioen aurrean muturreko eran erreakzionatzeko joera dute.

Inpultsoreei aldi baterako gauza bakarra interesatzen zaie eta eztabaidatzea gustatzen zaie. Zelanbait, gerta daiteke haiek besteak ez ulertzea. Talde-rolik lehiakorrena osatzen dute.

Funtzioak

Orokorrean, inpultsoreak kudeatzaile onak dira, jarduera sortu eta presiopean aurrera egiteko gai direlako. Bikainak dira taldea bizitasunez hornitzen. Oso ondo gaituta daude beharrezko aldaketa guztiak egiteko. Orokorrean, talde-eztabaidetan eta jardueretan jarduteko era zehatz bat ezartzen saiatzen dira. Nonbait taldeko kiderik eraginkorrenak dira ekintza positiboa bermatzeko orduan.

Inplementatzailea

Ezaugarriak

Inplementatzaileek zentzu komun praktikoa dute, autokontrol-gaitasun handia, eta diziplinadunak dira. Lan gogorrari eutsi gura diote eta arazoei aurre egiten diete. Zentzu zabalago batean, ohiko implementatzaileak beren interesez baino areago erakundearenez arduratzen diren pertsonak dira, eta, hortaz, harekiko leialak.

Funtzioak

Inplementatzaileak oso baliagarriak dira enpresetan, leialak direlako eta teoria praktikara eramateko gaitasuna dutelako. Arrakasta dute, zeren eta oso eragingarriak baitira eta egin ahal dena eta garrantzitsua dena zehazten baitakite. Exekutibo askok egin gura dituzten lanak bakarrik egin eta gogaikarri derizteten atazak atzera botatzen omen dituzte; implementatzaileek, aldiz, egin behar den guztia egingo dute. Inplementatzaile onek sarritan zuzendaritzako goi-postuak lortzen dituzte. Izan ere, antolatzaile bezala trebeak dira eta hainbat atazari aurre egin edo ekiteko gaitasun handia dute.



UDALTOP SOZIOLINGUISTIKA

JARDUNALDIA 2014

Bukatzailea

Ezaugarriak

Bukatzaileek egiten dituzten lan guztietan jarraitzeko eta xehetasunen gainean arreta handia jartzeko gaitasun handia dute. Orokorrean, ez dute bukatu ezin duten ezer hasiko. Beraien barneko antsietateak eragiten die, kanpotik itxura lasaia duten arren. Barnerakoiak dira eta ez dute gainerakoek eragin edo pizterik behar. Bukatzaileek era lasaiegian lan egiten dutenak ez onartzea gerta daiteke. Ez zaie eskuordetzea gustatzen eta lan guztiak beraiek bukatzea nahiago dute.

Funtzioak

Bukatzaileak behar-beharrezkoak dira lanek kontzentrazio eta zehaztasun maila altua eskatzen dutenean. Taldeari haien premiatasun-zentzua eskualdatzen diote, ezarritako epeak betearaziz. Zuzentzeko orduan, lortu gura dituzten emaitza altuengatik nabarmentzen dira, eta zehaztasunarekiko, xehetasunekiko eta lan guztien jarraipen zehatzarekiko beren kezkaengatik.



UDALTOP SOZIOLINGUISTIKA

JARDUNALDIA 2014

Laburbilduma

Pericles	Inteligentzia eta prestigioa	Pertsuasioa eta presioa
Maquiavelo	Jendearen babesa eta afektua	Populua da gakoa liderraren babeserako
Lewin	Demokratikoa	Talde giroa
Homans	Trukea	Justizia distributiboa.
	Lidergo transakzionala	Taldea ez da garrantzitsua
Bass	Lidergo eraldatzailea	Kognizioa eta emozioak
	Taldekideak ahaldundu	
Tyler	Taldean zimendatzen da lidergoa. Prozedurazko justizia, errespetua eta barneratzea	Taldea liderraren testuingurua
Hogg	Lider prototipikoa	Kategorizazioa, Identitatea eta Konparaketa soziala
Haslam	Justizia talde arteko esparruan	Justizia endotalde eta exotaldearekin
Suedfeld	Konplexutasun integratzailea	Talde artekoa gidatuz
Pittinsky	Alofilia eta aurreiritzia	Alofilia areagotu: beste taldearen arrakasta pozez hartzen
Ayestaran	Ekipoa	Memoria komuna eta transaktiboa
Belbin	Lidergo partekatua	9 Rolak

Euskara Teknikariek plazaratutako iritziak aberastu daitezke egile hauen ekarpenetatik. Lidergo eraldatzailean azpimarratzen diren ezaugarriak liderrarekin dute harreman zuzena eta guk hemen gehitu nahi izan diogu taldeak eta talde arteak jokatzeko duten papera. Beti ere lidergo eraldatzailearen ikuspegia aberasteko. Lidergo taldearen prozesua denez arreta testuinguruan ere ipini behar da. Ez da berdina talde hierarkizatuan edo hierarkizatu gabean jardutea. Talde hierarkizatuan lidergo bertikala izango



UDALTOP SOZIOLINGUISTIKA

JARDUNALDIA 2014

genuke, eta ikusi ditugun erreferente gehienak hor kokatuta leudeke. Talde ez hierarkizatuan lidergo partekatua eman daiteke.

Gerta daiteke talde baten barrura begira egotea liderra, eta talde horren helburuak erdietsi nahi izatea. Halako testuinguruan lidergo transakzionala, eraldatzailea eta prototipikoa dira erreferentzia nagusiak.

Gerta daiteke talde artean paratu egotea, eta talde desberdinen helburuak aurrera eraman nahi izatea. Honelako kasuetan alofiliak, hau da Pittinskyren proposamenetik, hartuko luke nagusitasuna.



UDALTOP SOZIOLINGUISTIKA

JARDUNALDIA 2014

Bibliografia

- Arrospide J.J., Hermosilla D., Yenes F., Calvo I. (2011). Leadership conduct and its consequences for Organizations in the Basque Country. S. Ayestaran (Ed.) *Behavior and Organizational Change*. Center for Basque Studies, University of Nevada, Reno.
- Ayestaran S., Balluerka N., Gorostiaga A., Aritzeta A., Gómez O. (2013). Facilitación de equipos de innovación. Euskal Herriko unibertsitateko argitalpen zerbitzua.
- Bass B.M. (1990). Leadership in different cultures and countries. B.M. Bass (Ed.) *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*, New York: Free Press.
- Belbin R.M. (2000). *Beyond the team*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Chhokar J.S., Brodbeck F.C., House R.J. (2007). *Culture and leadership across the world: The GLOBE Book of in-depth studies of 25 Societies*. - Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- Hogg M.A. (2001). A Social identity Theory of Leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5, 3, 184-200.
- Homans G.C. (1950). *The Human Group*. New York: Harcourt, Brace and Company.
- Lewin K. (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy. A preliminary note, *Sociometry*, 1, 292-300.
- Maquiavelo N. (1513). El Príncipe.
http://www.laeditorialvirtual.com.ar/pages/maquiavelo/maquiavelo_elprincipe.htm
- Pittinsky T.L. (2005) Allophilia and intergroup leadership. N. Huber eta M. Walker (Ed.) *Building leadership bridges: Emergent models of global leadership*, College Park: International Leadership Association.
- Pittinsky T.L. (2009). (Ed.) *Crossing the divide: Intergroup Leadership in a World of difference*. Boston: Harvard Business Press.
- Suedfeld P. eta Bluck S. (1988). Changes in integrative complexity prior to surprise attacks. *Journal of Conflict Resolution*, 32, 626-635.
- Tyler T.R. eta Lind E.A. (1992). A relational model of Authority in Groups. M.P. Zanna (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology* 25, 115-191 o.
- Zeruko ARGIA. <http://www.argia.com/mendea/kronikak/67.htm>