



UDALTOP
SOZIOLINGUISTIKA
JARDUNALDIA 2014

1 | Euskara
erabiltzeko
planak:
**elkarrekin
berritzen**

2 | 2014ko
Maiatzak
15/16

3 | Lasarte-Oria
(Gipuzkoa)

Lidergoa eta lidergo eraldatzailea

JUANJO ARROSPIDE ETA DANIEL
HERMOSILLA (UPV/EHU)
2014-05-15



UDALTOP
SOZIOLINGUISTIKA
JARDUNALDIA 2014

Helburua: lidergoaren inguruko gogoeta

Abiapuntua: Euskara teknikariek lidergoaren gainean azaldutako hainbat iritzi eta jarrera

Garapena: Gizarte Psikologian autore ezagunen proposamenak landu: Adibidez, Maquiavelo, Lewin, Homans, Bass, Tajfel, Pittinsky, Ayestaran eta Belbin

Emaitza: Lidergo eraldatzailea azaldu eta azken urteetako ekarpenekin gorpuztu eta indartu, eta azkenik lidergo partekatua aipatu



- Nola jokutzen duzu zuk:
- Ni ez naiz Liderra v. Iniziatiba hartzen dut. Talde lana baloratzen dut
- Zure ustez zein dira zure ahulguneak eta zein zure indar-guneak
- 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



Maquiavelo:

- Lidergoaren gaineko hausnarketa hamaseigarren mendean. “Il Principe”
- Gobernariarentzat erabakigarria da jendearen babesa eta afektua izatea.
- Populuaren babesa da nobleziak eman diezaiokeena baino garrantzitsuagoa
- Kontua da nola lortu babes hori

Psikologian hastapenetako ikerketa (1938): Kurt Lewin, lidergo **giroak**

- Liderraren portaera autokratikoa eta demokratikoa erkatu
- Ondorioa: liderraren jokabide desberdinek talde-giro eta lan-giro desberdinak sorrarazten dute
- Lidergo autokratikoaren kasuan taldekideen kooperazio eskasa.
- Lidergo demokratikoan kooperazioa zen nagusi, eta produktibitatea handiagoa



Lidergoa eta **trukea** – Homans (1953)

- “Jokabide sozial oro trukea da”, eta ideia horrekin aztertzen du lidergoa ere.
- Autoritatea jendeak liderrarekiko duen estimaziotik sortzen da, eta hori liderrak lortzen du taldekideen hornitzaile garrantzitsua izanda.
- Horren truke taldekideek estimatu eta preziatu egiten dute.
- Bi muga:
- Trukean soilik oinarritzea harremana
- Liderra eta taldea zeharo desberdinduta azaltzea



Lidergo eraldatzailea (Bass, 1985)

- Trukean oinarritutako lidergoa “transakzionala”.
- Ez da aski hainbat liderrek jarraitzaileengan sortzen duten efektua azaltzeko.
- Lidergo eraldatzailearen helburua psikologikoki motibatzea da. Transakzionala osatzera dator.
- Lider eraldatzaileak jarraitzaileen interesa areagotzen du.



UDALTOP
SOZIOLINGUISTIKA
JARDUNALDIA 2014



Nola sustatzen du lider eraldatzaileak jarraitzaileen interesa?

- Kontsiderazio indibiduala
- Bakoitzari eta bere ezaugarriari arreta pertsonalizatua
- Estimulazio intelektualak
- Sinestaraziz pentsatzeko era alda dezakeela
- Motibazio inspiratzailea
- Helburu garrantzitsuak modu ulergarrian adierazten ditu
- Eragin idealizatua
- Koherentzia eta konpententziazko jokabideak



UDALTOP
SOZIOLINGUISTIKA
JARDUNALDIA 2014



Lidergo transakzionala, eraldatzaile eta laissez-faire erkatuz

- Aldagai askeak: hiru lidergo mota.
- Menpeko aldagaiak: Asetzea, efektibotasuna, lan motibazioa.
- Lagina: enpresetako arduradunak eta langileak.
- Emaidzak.

	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	**



UDALTOP
SOZIOLINGUISTIKA
JARDUNALDIA 2014

Gizarte Psikologian, azken hamarkadetan ikertu denaren argitara lidergo eraldatzailea aberasten saiatuko gara.

Lidergoa eta identitatea (Tyler, 1992)

- Lidergo transakzionala justizia distributibora mugatzen da.
- Hortik Tyler-ek Homan-s eginiko kritika, prozedurazko justizia kontutan ez izateagatik.
- Gainera, Tyler-ek postulatu du taldea dela lidergoaren zimentua, Homans-ek ez bezala.
- Liderra onartua da baldin eta prozedurazko justizia, errespetuz eta inklusibo jokatzen badu.

Lidergo prototipikoa (Hogg, 2001)

- Taldearen liderra izatera iristen den pertsona taldeko lekurik prototipikoena betetzen duena da. Taldea definitzen duten ezaugarriak beregan dituen, hain zuzen.
- Taldekideen arteko antzekotasun handiena eta beste taldearenganako desberdintasun handiena duen posizioa da prototipikoena.
- Lortutako zilegitasunak lider berritzailea izatea ere ahalbidetzen du.



UDALTOP
SOZIOLINGUISTIKA
JARDUNALDIA 2014



*Identitatea eta justizia **talde arteko** esparruan (Haslam, 2001)*

- Taldeen arteko lehia testuinguru batean, liderrari eskatzen zaio exotaldea modu diskriminatzailean tratatu izana eta endotaldea faboritismoz.
- Talde barruko testuinguruan, pertsona bat liderra izatera bultzatzen duen “justiziazko” portaera berak, talde arteko testuinguruan lider izatea eragozten dio.

Inflexio puntua: liderrak markatutako bidea (Suedfeld, 1988)

- Suedfeld-ek frogatu dute “konplexutasun integratzailea” eta gatazketan parte hartzearen arteko harremana eta lotura.
- Suedfeld-ek dio talde arteko gatazkak irtenbidea arrakastatsuagoa dutela perspektiba aunitz kontutan hartuz.
- Konpromisoak gutxienik eskatzen du bestearen (exotaldea) ikuspuntuaren gaineko hausnarketa.

Talde arteko lidergoa (Pittinsky, 2005)

- Suedfeld-en urratsei jarraiki Pittinsky (2005) lidergo berri baten bila abiatzen da, talde arteko liderraren bila hain zuzen.
- “Identitatearen mugak” gainditzea eskatzen du horrek. Zailtasun bat: liderraren protipikalitatea



UDALTOP
SOZIOLINGUISTIKA
JARDUNALDIA 2014



Talde arteko lidergo baterantz: ikuspegi tradizionala: Aurreiritziak murriztu eta tolerantzian oinarritu

- Hogg: Liderrak ez dezala talde batekin lotura edo afiliazio handiegia izan , eta beste taldeetako ordezkariekin lidergoa partekatu.
- Krochik: Azpitalde bakoitzari bere rola eman, rol guztiak pisu eta garrantzi berdina izan dezatela.
- Kanter: Azpitaldeak barneratu eta prozedura justuak izan. Adierazpenetarako aukera, errespetuzko tratua, eta elkarrenganako sentimendu positiboak.



UDALTOP
SOZIOLINGUISTIKA
JARDUNALDIA 2014

- Tolerantzia esparruan kokatzen diren proposamen hauek desiragarriak dira baina ez dira aski.
- Pittinsky-k dio tolerantzia errazegi desegiten dela gatazka sortu orduko eta aurreiritziei bidea ematen diela.



UDALTOP
SOZIOLINGUISTIKA
JARDUNALDIA 2014



Talde arteko lidergo baterantz: ikuspegi tradizionala:
Gizarte Psikologian sustraitutako beste ikuspegi bi:

- Taldeko identitatea murriztu eta identitate pertsonala areagotu.
- Kategoria handiagoa sortu, lehia daudenak bere barnean hartuko dituenak
- Pittinsky-k biak mugatuak aurkitzen ditu: lehena, liderrak talde mailan jarduten duelako, eta bigarrena gatazka ez delako konpontzen beste maila batera eramanez baizik.

*Talde arteko lidergo baterantz: **alofilia***

- Pitinsky: garrantzitsuena azpitaldeen artean borondate ona sortzea. 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 positiboa.
- Alofilia: bestea maitatzea esan nahi du



Ikerketa arlo berria

- Talde arteko jarrera positiboak (alofilia) eta talde arteko jarrera negatiboak (aurreiritzia) elkarrengandik independenteak direla nahiko berria da. Ez dira continuum bateko bi muturrak.
- Jatorri eta ondorio desberdinak dituzte.



UDALTOP
SOZIOLINGUISTIKA
JARDUNALDIA 2014

Adibideak:

- Jatorri desberdina: Lehia murriztuz aurreiritzia murriztu daiteke, baina ez alofilia handitu.
- Ondorio desberdina: Aurreiritziak murriztuz jokabide bortitzak murriztu daitezke baina ez babeseta eta laguntza areagotu.
- Aldiz, alofilia handitzeak laguntza eta babeseta handitzea dakar.



UDALTOP
SOZIOLINGUISTIKA
JARDUNALDIA 2014



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 baztertzea.



Aurreiritziak nola murriztu eta alofilia nola areagotu:

- Beste taldearen zoritxarra eta sufrimenduaren aurreko atsekabea egokiagoa da aurreiritzia murrizteko.
- Alofilia handitzeko egokiago da beste taldearen zoriona eta arrakasta pozez hartzea.

* *Lidergo eraldatzailearen adibide bat*

- Begira diezaiozun euskaldunen artean aski ezaguna den pasarte bati. 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.



UDALTOP
SOZIOLINGUISTIKA
JARDUNALDIA 2014

* Iskanbila baretu denean, mikrofonora hurreratu eta honela kantatu du:

* **Anai-arrebak**, ez, otoi, **pentasa**
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!



UDALTOP
SOZIOLINGUISTIKA
JARDUNALDIA 2014



* “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.”

<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 intelektualala: ez pentsa...
- Motibazio inspiratzailea: zuek ezpazerate kontentu errua ez daukat, ez, nik...
- Erreferentzialtasuna eta karisma: maite zaituztek oraindik!



* Pittinsky-k dioen bezala “gogoak eta bihotzak” irabazi zituen. Alofilian oinarrituz. Antolatzaileak gaindituta zeuden unean, mikrofonora hurreratuz, alde egiteko edo desagertzeko gogo gehiago izan zezakeenean. Txistuka ari zitzaizkien haiei, “anai-arreba” tratua emanaz, 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 ahaldundu edota boteretu egiten dituela eta horrek lidergo partekatura garamatzala.



UDALTOP
SOZIOLINGUISTIKA
JARDUNALDIA 2014

- * Ekipo batean, hau da, hierarkiarik ez dagoen egitura batean, garbi geratu behar du hasieratik ekipoaren arrakasta eta porrota ekipoaren kide ororen erantzukizuna dela.

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

Ekintza

Soziala

Mentala

**Suspertzailea
(Sustatzaile**

Inputsoarea) :

Hasera ematen du, ditu, proposamenak espresatzen ditu, diren arazoak konpontzen ditu. prozedurak proposatzen helburuak argitzen ditu, ondo ditu, eginkizunak ordezkatzen du.

proposatzen ditu, ideiak estimulatzen ditu.

Koordinatzailea:

edo

Erlazionatutako ideiak organizatzen dituzte, proposamenak espresatzen dituzte, diren arazoak konpontzen dituzte, erdiko puntua bilatzen du.

Sortzailea (Zerebroa):

Sortzailea, ez ortodoxoa, zailak diren arazoak konpontzen ditu.

Ezartzailea

edo

implementatzailea:

Ideiak, ekintzetan konpontzen ditu, erdiko puntua bilatzen du.

Kohesionatzailea:

Tentsioa murrizten du, Desadostasunak konpontzen ditu, erdiko puntua bilatzen du.

Aditua edo espezialista:

Nahasketa argitzen du, gaiak eta aukerak azpimarratzen ditu.

Baliabide ikertzailea:

Informazioa, iritziak, ideiak bilatzen ditu, kanpo-erlazioak garatzen ditu.

Monitore-Ebaluatzailea:

Estratega, aukera guztiak hautematen ditu, zehaztasunez epaitzen du.

Bukatzailea

edo

amatatzailea

Taldea, erabakiak hartzera gidatzen du.



UDALTOP
SOZIOLINGUISTIKA
JARDUNALDIA 2014

Liderra:

- Egoera hierarkikoan
- Talde barruan (Lidergo eraldatzailea)
 - * Truke duina
 - * Estimulazio eta motibazioa
 - Prototipoa
 - Justizia, errespetua , inklusioa
- Talde artean
 - * Tolerantzia baino haratago, talde arteko jarrera positiboa.
 - * Alofilia
- Egoera ez hierarkikoan
- Ekipo egitura (konfidantza, trebetasuna, memoria komuna + transaktiboa
www.elkarrekinberritzen.net)
- Lidergo partekatua. Elkar banatutako rolak jokatuz.



**UDALTOP
SOZIOLINGUISTIKA**

JARDUNALDIA 2014

T. (+34) 943 376 716

F. (+34) 943 372 772

www.elkarrekinberritzen.net