eman ta zabal zazu

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

Taldeen Psikologia: kontzeptua, egitura eta prozesuak

Ainara Arnoso eta Maider Larrañaga

EUSKARA ETA ELEANIZTASUNEKO ERREKTOREORDETZAREN SARE ARGITALPENA

ISBNa: 978-84-9860-782-6

Liburu honek UPV/EHUko Euskara eta Eleaniztasuneko Errektoreordetzaren dirulaguntza jaso du

Aurkibidea

AURKIBIDEA **3**

SARRERA: TALDEEN PSIKOLOGIA GIZARTE PSIKOLOGIAREN BARRUAN **7**

Erreferentziak *13*

TALDE KONTZEPTUARI HURBILPENA **17**

Taldea definitzeko arazoa *18*

Taldekideen arteko dependentzian oinarritutako definizioak 20

Identitatean edo hautemate pertzeptibo-kognitiboetan oinarritutako definizioak 22

Kideen interakzioan eta taldearen egitura sozialen oinarritutako definizioak 22

Talde motak *24*

Tamainan / taldekide kopuruan oinarritutako sailkapena 25

Denboran oinarritutako sailkapena 26

Jatorrian oinarritutako sailkapena 26

Formalitate-mailan oinarritutako sailkapena 28

Sortzeko izaeran oinarritutako sailkapena 29

Erreferentziak *30*

TALDEEN PSIKOLOGIAREN GARAPEN HISTORIKOA **33**

IKUSPEGI KOLEKTIBISTA VS IKUSPEGI INDIBIDUALISTA 33

Ikuspegi kolektibista *33*

Taldea masa gisa – Gustave Le Bon (1841-1931) 34

Kontzientzia kolektiboa – Émile Durkheim (1858-1917) 36

Taldea taldearen gogotzat – William McDougall (1971-1938) 37

Masen psikologia eta Niaren azterketa – Sigmund Freud (1921-1939) 39

Ikuspegi indibidualista *40*

Floyd Allport (1890-1978) 40

Thibaut eta Kellyren elkartruketaren teoria 42

Erreferentziak *44*

TALDEA INTERAKZIOAREN IKUSPEGITIK 47

Interakzioaren ikuspegia *47*

Interakzioa eta talde-arauak – Muzafer Sherif (1906-1988) 49

Interakzioa eta konformitate soziala – Solomon Asch (1907-1996) 51

Interakzioa eta eremu-teoria – Kurt Lewin (1890-1947) 53

Taldeen ikerketaren garapena, Lewin hil osteko hamarkadetan *58*

Taldeen psikologiak agerikotasun zientifikoa galtzen du 59

Europako ikuspegia 61
Erreferentziak *63*

EGUNGO IKUSPEGIAK TALDEEN PSIKOLOGIAN 69

TALDEA IKUSPEGI SOZIOKOGNITIBOTIK 69
Aurretikoak *70*
Gatazkaren teoria errealista *71*
Bristoleko eskola *73*
Identitate sozialaren teoria 73
Autokategorizazioaren teoria 76
Talde fusioaren kontzeptua 78
Asimetria, taldearteko harreman sozialetan *81*
Identitate sozial negatiboen aurreko estrategiak 82
Mobilizazio soziala 85
Status quoaren mantenua 87
Eskola Frantziarra *88*
Irudikapen sozialaren teoria 88
Gutxiengo aktiboen teoria 92
Ginebrako Eskola *93*
Erreferentziak *94*
TALDEA IKUSPEGI SISTEMIKOTIK 105
Azpisistemen arteko harremanen printzipio erregulatzaileak *105*
Ikuspegi sistemikoaren proposamenak *107*
Ayestaránen eta laguntzaile taldearen eredu psikosoziala *108*
Taldea ulertzeko dimentsio nagusiak 109
Talde-dinamikaren azterketa-mailak 115
Oinarrizko egituren definizioa eta talde-prozesuak 116
Erreferentziak *125*

TALDEEN EGITURA 129

TALDEAREN ERAKETA ETA GARAPENA 129
Taldeen testuingurua *129*
Testuinguru fisikoa 129
Testuinguru soziala 130
Denborazko testuingurua 131
Taldearen eraketa *131*
Taldearen eraketa-prozesuko irizpideak 132
Integrazio sozialeko prozesuak 133

Taldearen garapena eta azalpen-ereduak *138*
Eredu linealak edo progresiboak 138
Eredu ez-linealak edo ez-sekuentzialak 139
Eredu integratzaileak 140
Taldeko harremanen bilakaeraren eredua: talde-sozializazioa 144
Taldearen amaiera-prozesuak *148*
Taldeen amaiera motak 151
Erreferentziak *153*
TALDE EGITURAREN ELEMENTUAK 157
Egitura kontzeptua eta egituraren eginkizuna *157*
Estatusa eta rola *159*
Egituraren jatorria 160
Estatusen hierarkia taldeetan 161
Talde txikietan estatusak izendatzeko prozesua 161
Taldeko rolak: bereizketa, posizioaren ondorioak eta jardueraren oztopoak 163
Rol ezberdinen identifikazioa eta sailkapena 164
Talde-egitura eta komunikazio-sareak *167*
Komunikazio sareak 169
Komunikazioa eta taldearteko harremanak 172
Komunikazioaren erraztea 173
Talde-egitura eta arauak *173*
Talde-egitura eta kohesioa *177*
Kohesio kontzeptuaren garapena 178
Talde-kohesioaren aurrekariak eta ondorioak 179
Erreferentziak *181*
LIDERGOA TALDEETAN 189
Lidergoari hurbilpena *190*
Lidergoaren eta zuzendaritzaren arteko erlazioa 190
Lidergoa: prozesua ala produktua? *193*
Banakako ezaugarria edo taldearen funtzioa? 194
Lidergoaren kontzeptua 194
Liderra agertzea vs liderraren eraginkortasuna 195
Lidergoaren ikuspegi teoriko garrantzitsuenak *196*
Liderraren nortasunaren ezaugarrien ikuspegia 196
Liderraren portaeraren ikuspegia 199
Liderraren boterearen eta eraginaren ikuspegia 203
Lidergoaren egoeraren edo kontingentziaren ikuspegia 205
Lidergoaren ikuspegi bateratzaileak *214*

Egozpenaren teoria eta lidergoaren teoria inplizituak 214
Karismadun lidergoa 215
Lidergo eraldatzailea 224
Chemers-en eredu integratzailea 229
Lidergoaren egungo ikerketa-garapenak eta kezka teorikoak 229
Lidergoa eta kultura 229
Lidergoa eta generoa 231
Lidergo partekatua 233
Erreferentziak 235

ERAGIN SOZIALEKO PROZESUAK TALDEAN 250

Normalizazioa 242
Fenomeno autozinetikoari buruzko Sherifen ikerketak 242
Konformitatea 242
Aschen ikerketak 244
Konformitatearen motibazio-faktoreak 245
Konformitatearen analisi kritikoa 247
Obedientziari aipamena 247
Berrikuntza: gutxiengoen eragina 248
Gutxiengoaren eraginaren ezaugarriak 248
Eragin-prozesuen azalpenak 250
Gutxiengoaren eraginaren ondorioak 251
Talde-errendimenduan inplikatutako prozesuak 252
Gizarte-alferkeria 252
Errazte soziala 254
Talde-pentsamendua 256
Talde-polarizazioa 257
Erreferentziak 260

Sarrera: Taldeen Psikologia

Gizarte Psikologiaren barruan

Taldeen psikologiak jakintza alor nagusia dugu, historikoki izandako garapen epistemologikoak, egindako ekarpen teorikoak eta aplikazio-eremu zabalak hala erakusten dute. Taldeen Psikologiaren historia Gizarte Psikologiaren barruan kokatu behar dugu, nahiz eta beste hainbat jakintza-esparrurekin ere loturak izan. Esaterako, psikologia klinikoarekin, hezkuntzaren psikologiarekin edo erakundeen psikologiarekin. Bestalde, Gizarte Psikologiaren garapena, jakintzagai gisa, taldearen izaerari buruzko eztabaidari lotua egon zen (Morales, 1996, 1999).

Talde kontzeptuari helduz, pentsamendu-ildo ezberdinek egindako ekarpenenen historia egitean, norbanakoari dagokionaren eta gizarteari dagokionaren dialektikan ikuspegi desberdinak aurki ditzakegu. Tradizionalki talde-orientazioa eta orientazio indibiduala antagonistatzat hartu badira ere, ezagutza psikosozialaren hastapenetan ikuspegi nagusiak izan dira. Hogeiko hamarkadan, Allport, jarrera indibidualista eta nominalistaren defendatzaile zena, talde-gogo independente baten defendatzaile zen McDougall-en aurka agertu zen. 30eko hamarkadatik 50eko hamarkadara, gizarte-gailentasun handiko testuinguru historiko batean, hiru lan-arlo finkatu ziren; arlo horiek eragin handia izan zuten Gizarte Psikologian eta Taldeen Psikologian. Garrantzi handiko eremu kontzeptuala sortu zen. 1934an Morenok bere teoria soziometrikoa eratu zuen, Sheriffek (1936) bere teoria normatiboa, Lewinek bere eremuaren teoria (1951), eta Aschek bere konformismo-paradigma gehitu zuen (1951). Guztiek taldeen psikologia dute bereizgarritzat. Horrela, Lewin, Sherif eta Asch-en posizio interakzionistak irtenbidea eman zion arazoari, taldea «osotasun» bat dela eta berezko errealitate bat duela adieraziz. Ikuspegi horretatik, taldea osagaien arteko interakziotik sortzen dela diote, eta multzoa ezin da murriztu osagaietara edota osagaien arteko batuketa hutsera. Interakzionismoak 30eko hamarkadaren erdialdera nahiko urria zen taldeen Gizarte psikologiaren tradizioa aberastu zuen. Horrela, Taldeen Psikologia Gizarte Psikologiaren esparru pribilegiatutzat hartzen da, non interakzio sozialaren prozesu azaltzaileak sortu eta kontratatzeko aukera dagoen. Lewinen arabera, taldearen barruko interakzioa osagaien arteko mendekotasun dinamikoaren emaitza zen. Horrela, taldea kanpoko irizpideren baten arabera ordenatutako kategoria estatikoetatik bereiztea lortu zuen. Ordura arte esploratu gabe zeuden ikerketa-teknikak garatu ziren, eta

egun ere indarrean dagoen «ikerketa-ekintza» sortu zen. Talde Psikologia banakoen prozesu psikologikoen eta bizitza sozialaren arteko interakzioan dago, eta hainbat eremu sozialetan aplikatzen hasten da. Hala ere, hain etorkizun handikoa zirudien panorama ez zen osotasunean gauzatu, inplizituki zegoen indibidualismoranzko atzeraeraginezko ildoa zela medio. Taldea berriro testuinguru soil bihurtu zen, non subjektuak hauteman, ebaluatu, kalkulatu eta informazio-prozesaketa egiten baitu (Levine eta Moreland, 1998; Turner, 1995).

Zander-ek, 1979an egindako berrikuspenean, 60ko eta 70eko hamarkadetan taldeen ikerketan teoria kognitiboak izandako eragina salatzen du. Era berean, teoria integratzaileen falta sumatu zuen, eta laborategiko ikerketen gailentasuna kritikatu zuen.

70eko hamarkadan, Europako gizarte-psikologiak talde-ikerketari helduko dio, taldeak aztertzeko eredu eta teoria berriekin. Hiru ikerketa-talde dira aipagarri Europan. Lehenengoak, Bristoleko Unibertsitatean du jatorria: Tajfel-ek, hasieran, eta Turner-ek, ondoren, beren kolaboratzaileekin identitate sozialaren teoria eman zuten argitara, alderdi kognitiboak zein motibaziozkoak kontuan hartuz. Bigarrenak, Moscovici aitzindari duen eskola frantsesak irudikapen sozialen teoria plazaratu zuen, eta, azkenik, Genevako eskolak, Doise, Deschamps, Mugny eta beste egile batzuekin, kategorizazioaren analisia taldearteko harremanetara zabaldu zuen. Pentsamendu-eskola horiek talde-jokabidearen eta eragin sozialaren inguruko ikuspuntu berriak ekarri zituzten. Azalpen-ereduak osatu zituzten Irudikapen Sozialekin eta giza jokabidearen alderdi soziokognitiboekin, non «soziala» ez baita pertsonartekora murrizten. Taldeen arteko harremanak, harremanen hierarkizazioa eta erregulazio-sistemak hartzen dira kontuan; hori guztia, interesekoa den eremu sozialera eta kulturalera daraman hausnarketa metodologiko batekin batera. Testuinguru horretan, ikerketa ugari eraman da aurrera taldearteko harremanean sakontzeko eta aurreiritzien eta estereotipoen eraketa ezagutzeko, gehiengoaren eta gutxiengoaren eraginean, talde-polarizazioan, taldea eratzen eta garatzen, taldeko erabaki-hartze prozesuetan eta talde-dinamiketan parte hartzen duten beste hainbat prozesuri buruz.

80ko hamarkadan, bi azterketa dauzkagu taldeen arloan: lehena, McGrath eta Kravitz-ek (1982) egindakoa, eta, bigarrena, Levine eta Moreland-ek (1990) aurkeztutakoa. McGrath eta Kravitzek egindako azterketa bi gairi loturiko azterketetara mugatu zen: taldea zereginak gauzatzeko sistema gisa, eta taldea gizarte-interakzioa egituratzeko sistema gisa. Levine eta Morelandek (1990) 80ko hamarkadako taldeen inguruko produkzioa berrikusi zuten, eta taldeen ikerketa, funtsean, erakundeen psikologiatik egiten zela nabarmendu zuten, europar

produkzioa izan ezik. Steinerrek aurreko hamarkadaren bukaeran iragarritako aldaketak hamarkada honetan osatuko dira. Taldearteko ikuspegia indartzen da, inguru fisiko, soziala eta denborazkoa talde-sistemaren barruan hartzen da, eta talde barneko gatazka taldearen aldaketarako motortzat jotzen da. Maila horretan, Europako gizarte-psikologiak eragindako aurrerapen teorikoak ditugu talde-psikologia berrindartzearen adierazle nagusi.

Steinerrek (1983, 1986) egindako berrikuspenei jarraikiz, taldeen psikologiaren garapena lan-ekipoei loturik eta teoria soziokognitiboekin ematen da (Abrams eta Hogg 1998; Hogg, 2001). Gizarte Psikologiak azalpen maila osatuagoak eskaintzen dituzten paradigmak bilatzen ditu. Horren adierazle dauzkagu azken urteetan azaldutako teoria konplexuak, sistemikoak eta dialektikoak ere (Arrow, McGrath eta Berdahl, 2000; Ayestarán, Arróspide eta Martínez-Taboada, 1996, 1999; Von Cranach, 1996). Teoria horietan taldea maila anitzeko sistemen arteko interakzio moduan ulertzen dute.

1998tik aurrera, hainbat autorek (Abrams eta Hogg, 1998; Levine eta Moreland, 1998) taldeen psikologiaren barruan oinarrizko prozesuen eta esparru aplikatuko ikerketen areagotzea nabarmentzen dute. Jadanik, 90eko hamarkadan Moreland, Hogg eta Hains-ek (1994) taldeen ikerketarako interesaren suspertzea iragarri zuten, eta 2001. urtean Europako teoria soziokognitiboen ekarpenekin berretsi zen iragarpena. Horren adierazle nagusi ditugu Taldeen Psikologiak Gizarte Psikologiako eskuliburuetan hartu duen lekua. 1985ean Lindzey eta Aronson-ek argitaratutako eskuliburuan Stephan-en kapituluan soilik agertzen zen *talde* hitza izenburuan, eta 2001eko *The Blackwell Handbook of Social Psychology* osatzen duten lau liburukietatik bi taldeei eskainiak ziren. Miles, Hewstone eta Brewer-ek bultzatutako eskuliburu horretan Gizarte Psikologiaren ikuspegi aberatsa eman nahi da, eta egungo egoera islatu. Horretarako Doise-ren (1986) "Levels of explanation in social psychology" lanaren ideian oinarritzen dira, diziplina pertsona barruko, pertsona arteko, talde barruko eta taldeen arteko analisi maila gurutzatuetan irudikatuz. Taldeen barruko prozesuen ikerketek aintzat hartzen dute taldeartekotasuna, bai testuinguru moduan bai talde barruko prozesu moduan (Hogg eta Tyndale, 2001). Subjektiboaren eta objektiboaren arteko dinamika argia da, taldeko eta taldearteko osagaien arteko interakzioan eta interdependentzian zein eremu kultural eta denborazkoaren eraginean. Dinamika horiek bi paradigmaren barruan atzematen dira, interakzioa eta soziokognitibismoa (Gil, Martínez-Taboada eta Alcover, 2005; Martínez-Taboada, 2005).

Taldearen ikuspuntua Gizarte Psikologian ez ezik, giza portaera ulertzeko ere funtsezkoa da. Taldeen psikologia indartu bada ere, oraindik ere teoriaren eta praktikaren arteko

banaketa mantentzen da, 2001eko Gizarte Psikologiako eskuliburuan islatzen denez. Liburukiak bereizten ditu ikerketa esperimentalean oinarritutako eta prozesu soziokognitiboen azterketara bideratutako produkzio zientifikoa, prozesu interaktiboen azterketa sasiesperimentala eta esparru sozial aplikatuetatik egindako ekarpenak. Azkenik, aipatu behar dugu 2010ean Fiske, Gilbert eta Lindzey-k argitaratutako Gizarte Psikologiako eskuliburuko 2. liburukian taldeen azterketari buruzko atal daudela, eta taldeartekotasunari eta taldearen eraginkortasunari leku berezia eskaintzen zaiela.

Taldeak gizarte psikologiari ekarpen handia egiten dio errealitatea aztertu, azaldu, ulertu, eraldatu eta praktika sozialak hobetzean. Taldeen aplikazioak, berezko ibilbidea duen fenomeno sozial moduan, ibilbide luzea izan du bere ezagutzaren dimentsio pragmatikoan: taldea esku-hartzearen agertoki eta baliabide bihurtzen da.

Esku artean duzun idazlana Euskara Errektoreordetzak ikasmaterialgintza sustatzeko 2010eko deialdian emandako diru-laguntzari zor zaio. Lan honetan zehar, Taldeen Psikologiaren eremuan sakontzeko beharrezkoak diren edukiak lantzen dira.

Taldeen Psikologiaren arloan dauden ikasliburu esanguratsuenak ingelesez eta gaztelaniaz idatzita daude. Euskara hutsean testu bakarra dago, Sabino Ayestaranek 1999an argitaratutakoa. Taldeen psikologiari buruz sortutako Ikasmaterialaren helburu orokorra da Taldeen Psikologia arloko ikasleentzat, irakasleentzat eta unibertsitatetik kanpoko profesionalentzat euskarazko terminologia sortzea, garatzea eta finkatzea, eremu honetan erabiltzen diren hitz nagusiak itzuliz eta normalizazioa bilatuz. Horretarako, taldeen psikologiaren inguruko bibliografiaren oinarri teoriko nagusiak jaso, laburtu eta euskaratu nahi izan dira. Taldeen psikologiari buruzko eduki nagusiak euskaratzeaz gainera, landutako edukien helburua bikoitza da: alde batetik, gaitasun kontzeptuala sustatu nahi da talde-jokabidean eragina duten fenomenoak ulertzeko; eta, bestetik, trebetasun profesional arduratsuak bultzatu nahi dira, taldeen dimentsio ezberdinetan esku-hartzeko (banakoa, banakoen artekoa, egiturazkoa, taldeartekoa eta sistemikoa).

Ikasmaterialaren edukietan, taldea landu duten paradigmetara hurbilduko gara, taldearen alderdi oro ezagutu asmoz: banakoa, banako artekoa, egiturazkoa, talde artekoa eta sistemikoa, hain zuzen. Aldi berean, taldearen egiturak eta prozesuak talde barruan zein talde artean jokatzen duten paperaz jabetuko gara. Zehazki, bost ataletan banatuta aurkeztuko dira.

Taldeen Psikologiari heltzeko 1. atalean, talde kontzeptua zehazteko gizarte-psikologiatik

proposatutako definizio nagusiak aurkeztuko dira: taldekideek elkarrekiko duten mendekotasunean oinarritutakoak, identitatean oinarritutakoak eta kideen interakzioan eta taldearen egitura sozialean oinarritutakoak. Hurbilpen horrek agerian jarriko dizkigu taldearen definizio bateratua proposatzeko zailtasunak, proposamenen arteko desberdintasunak eta elementu komunak nabarmenduz. Ondoren, talde motak sailkatzeko erabiltzen diren irizpide nagusiak azalduko ditugu: tamaina, denbora, jatorria, formalitate-maila eta sortzearen izaera. 2. atalean, Taldeen Psikologiaren ikuspegi teorikoak landuko dira. Taldeen ikerketan izan diren gorabeheren sintesia aurkeztuko dugu, psikologia beste zientzia sozialetatik independenteki azaldu den unetik eta XX. mendean zehar, taldeen ikerketen inguruan hainbat pentsamendu eta korronte izan dira. Helburua da pentsamendu horien ikuspuntu nagusiak azaltzea, alderdi epistemologikoetan oinarrituz eta kronologia zehatz bat erabiliz: talde-ikuspuntua *vs* ikuspuntu indibidualista eta ikuspegi interakzionista. Ondoren egungo ikuspegi teoriko nagusiak aurkezten dira (3. atala): ikuspegi soziokognitiboa eta ikuspuntu sistemikoa.

4. atalean, taldea aztertuko dugu egitura gisa. Sistema orok maila batean edo bestean egitura iraunkorra du, hainbat elementu eta prozesu bereizgarrirekin. Elementuen eta prozesuen arteko mugimendu dinamikoak egitura mantendu, garatu edo aldatu egiten du. Harreman eta funtzio multzoek taldearen helburua formalki zehazten dute, eta sistemen arteko (taldearen baitako eta taldeen arteko) harreman modu desberdinak ahalbidetzen dituzte. Atal honen hasieran, taldearen testuinguruan (fisikoa, soziala eta denborazkoa) eta taldearen jatorrian eta eraketan izaten diren oinarrizko faktoreak ikusiko dira. Behin taldea eratuta, zenbait elementuk parte hartzen dute taldearen garapenean, zeinak taldekideengan eta taldearen funtzionamendu egokian eragiten dute. Elementu multzo horrek (estatusak, rolak, arauak, komunikazioa, kohesioa, eta abar) taldearen egitura osatuko du. Era berean, ikasgaiaren praktiketan nagusitasuna hartzen duen lidergoaren prozesu teorikoa aztertuko da, lidergoaren ohiko hurrerapen teorikoak nahiz enpirikoak deskribatuz.

Azkenik, 5. Atalean, talde-arteko harremanak lantzen dira, taldean izaten diren eragin sozialeko prozesu nagusiak aztertuz, besteak beste, hiru eragin mota nagusi bereiziz (normalizazioa, egokitzea eta berrikuntza).

Ikasmateriala osatzeko oinarri bibliografikoak anitzak erabili dira (ikus erreferentzien atala), Estatu mailan argitaratutakoei erreferentzia eginez, honako hauek aipa ditzakegu: Ayestaran (1996), Blanco, Caballero eta De la Corte (2004), Cantó (1998), Gil eta Alcover (1999), González (1997), Huici eta Morales (2004), Martínez eta Paterna (2010) eta Sánchez (2002).

Bukatzeko esan, aurkeztutako egitasmoa Taldeen Psikologia ikasgaiaren plangintzari egokitua izan dela; eta, ildo horretan, eskertu beharra dauzkagu ikasgaiaren plangintzan bereziki eta jakintza-arlo honetan Euskal Herriko Unibertsitateko Psikologia Fakultatean irakasle diren Sabino Ayestarán, Cristina Mtz-Taboada eta Juanjo Arrospide adituen ekarpenak. Azkenik, benetan lagungarriak izan dira azken ikasturteotan Taldeen Psikologiaren ikasgaian parte hartu duten ikasleek egindako lan teorikoen eta oinarrizko bibliografiaren itzulpen-lanak. Guztiei, mila esker.

Erreferentziak

Abrams, D. eta Hogg, M. (1998). Prospects for research in group processes and intergroup relations. *Group Processes and Intergroup Relations, 1,* 7-20.

Arrow, H., McGrath, J. E. eta Berdahl, J. L. (2000). *Small Groups as Complex, Systems: Formation, Coordination, Development, and Adaptation.* Thousand Oaks: Sage.

Asch, S. (1951). Effects of group pressure on the modification and distorsion of judgments. In H. Guetzkow (arg.), *Group, leadership and men*. Pittsburgh: Carnagie Press.

Ayestarán, S. (1996a). Evolución histórica del concepto de grupo. In S. Ayestarán (arg.), *El grupo como construcción social* (34.-58. or.). Bartzelona: Plural.

Ayestarán, S. (1999a). Taldearen kontzeptuaren bilakaera historikoa. In S. Ayestarán (arg.), *Taldea, gizarte-eraketa gisa* (35.-60. or.). Bartzelona: Plural.

Ayestarán, S., Martínez-Taboada, C. eta Arrospide, J.J. (1996). Teoría psicosocial de grupo, in S. Ayestarán (arg.), *El grupo como construcción social* (189.-214. or.). Bartzelona: Plural

Ayestarán, S., Martínez-Taboada, C. eta Arrospide, J.J. (1999). Taldearen teoria psikosoziala. In S. Ayestarán (arg.), *Taldea, gizarte-eraketa gisa* (207.-234. or.). Bartzelona: Plural.

Blanco, A., Caballero, A. eta De la corte, L. (2004). *Psicología de los grupos.* Madril: Pearson.

C. Huici eta J. F. Morales (2004). *Psicología de Grupos I. Estructura y Procesos.* Madril: UNED.

Canto, J.M. (1998). *Psicología de los grupos. Estructura y procesos.* Malaga: Aljibe.

Doise, W. (1986). *Levels of explanation in social psychology.* Cambridge, Erresuma Batua: Cambridge University Press

Fiske, S.T., Gilbert, D. eta Lindzey, G. (2010). *Handbook of Social Psychology* (5. argit.). New York: John Wiley & Sons.

Gil, F. eta Alcover, C.M. (1999). *Introducción a la psicología de los grupos.* Madril: Psicología Pirámide.

Gil, F., Martínez-Taboada, C. eta Alcover, C. (2005). Psicología de los Grupos. Nuevas aportaciones en el marco de la Psicología Social. *Encuentros en Psicología social, 3* (1), 41-48.

González, M.P. (1997). *Psicología de los Grupos. Teoría y Aplicación*. Madril: Síntesis.

Hogg, M.A. (2001). Social categorization, depersonalization, and group behavior. In M.A. Hogg. eta S. Tindale (arg.), *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group processes (*56.-85. or.). Oxformd: Blackwell.

Hogg, M.A. eta Tindale, S. (2001). *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group processes*. Oxford: Blackwell.

Levine, J.M. eta Moreland, R.L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology, 41*, 585-634.

Levine, J.M. eta Moreland, R.L. (1998). Small Groups. In D.T. Gilbert, S.T. Fiske eta G. Lindzey (arg.), *The Handbook of Social Psychology,* 2. lib. (4. argit.), (415.-469. or.). New York: McGraw-Hill.

Lewin, K. (1951). *La teoría del campo en la ciencia social.* Bartzelona: Paidós, 1988.

Lindzey, G. eta Aronson, E. (1985). *Handbook of social psychology* (3. argit.). New York: Random House.

Martínez, M.C. eta Paterna, C. (2010). *Manual de psicología de los grupos*. Madril: Síntesis.

Martínez-Taboada, C. (2005). La psicología de los grupos: estado de la cuestión, aportes al canon de la psicología social, y, a la enseñanza universitaria. *Encuentros en Psicología social, 3* (1), 32-40.

McGrath, J.E. eta Kravitz, D.A. (1982). Group research. *Annual Review of Psychology, 33,* 195-230.

Morales, J.F. (1996). Innovación y tradición en el estudio de los grupos. In S. Ayestarán (arg.), *El grupo como construcción social* (23.-33. or.). Bartzelona: Plural.

Morales, J.F. (1999). Berrikuntza eta tradizioa taldeen azterketan. In S. Ayestarán (arg.), *Taldea gizarte-eraketa gisa* (23.-34. or.). Bartzelona: Plural.

Moreland, R.L., Hogg, M.A. eta Hains, S.C. (1994). Back to the future: Social Psychological research on groups. *Journal of Experimental Social Psychology, 30,* 527-555.

Moreno, J.L. (1934). *Fundamentos de sociometría.* Buenos Aires: Paidós, 1962.

Sánchez, J.C. (2002). *Psicología de los grupos.* Madril: McGraw Hill.

Sherif, M. (1936). *The Psychology of Social Norms.* New York: Harper.

Steiner, I.D. (1983). Whatever happened to the Touted Revival of the Group? *Small Groups and Social Interaction, 2*, 539-548

Steiner, I.D. (1986). Paradigms and groups. In L. Berkowitz (arg.), *Advances in Experimental Social Psychology,* 19. lib. (251.-289. or.). New York: Academic Press.

Turner, J.C. (1995). El campo de la Psicología Social. In J. F. Morales (arg.), *Psicología Social* (3.-21. or.). Madril: McGraw-Hill.

Von Cranach, M. (1996). Towards a theory of the acting group. In E. Witte eta J.H. Davis (arg.), *Understanding Group Behavior,* 2. lib.: *Small Group Processes and Interpersonal Relations.* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Zander, A. (1979a). The study of group behavior during four decades. *Journal of Applied Behavioral Science, 15,* 272-282.

Talde kontzeptuari hurbilpena

Badakigu gizakiak giza izakiak direla eta hainbat taldetan garatzen direla. Ondorioz, giza zientzia guztiek taldea ikerketa-objektu gisa har dezakete. Esaterako, Soziologiak, Antropologiak, Ekonomiak, Politika Zientziek eta Gizarte Psikologiak giza taldeen azterketari ekin diote (González, 1995), esparru bakoitzean garatutako irakurketa-foku ezberdinekin.

Gizarte Psikologiaren garapena, jakintzagai gisa, taldearen izaerari buruzko eztabaidari lotua egon zen (Morales, 1999). Hogeiko hamarkadan, Allport, jarrera indibidualista eta nominalistaren defendatzaile zena, talde-gogo independente baten defendatzaile zen McDougall-en aurka agertu zen. Urte batzuk geroago, 1935ean, Lewin, Sherif eta Asch-en posizio interakzionistak irtenbidea eman zion arazoari, taldea «osotasun» bat dela eta berezko errealitate bat duela adieraziz. Ikuspegi horretatik, taldea osagaien arteko interakziotik sortzen dela diote, eta multzoa ezin da murriztu osagaietara edota osagaien arteko batuketa hutsera. Interakzionismoak 30eko hamarkadaren erdi aldera nahiko urria zen taldeen Gizarte Psikologiaren tradizioa aberastu zuen. Lewinen arabera, taldearen baitako interakzioa osagaien arteko mendekotasun dinamikoaren emaitza zen. Horrela, taldea kanpoko irizpideren baten arabera ordenatutako kategoria estatikoetatik bereiztea lortu zuen.

Taldeari buruzko definizio ugari egin dira. Besteak beste, Shaw-ren (1979) arabera, taldea bi pertsonaren edo gehiagoren arteko interakzioa izango litzateke. Schäfers-en (1984) proposamenean, gizarte-taldea kide kopuru jakin batek osatutakoa da. Kideek helburu komuna lortzeko komunikazio jarraitua mantendu eta interakzio-prozesu batean parte hartzen dute, elkartasun-sentimendua garatuz, gutasun sentimendua hain zuzen ere. Turner-ek (1990), aldiz, iradokitzen du talde psikologikoaren eraketa gertatzen dela bi pertsonak edo gehiagok beren burua endotalde/exotaldearen araberako kategorizazio hainbanatuaz hautematen eta definitzen dutenean. Horrela, taldekideek beren burua gizarte-kategoria edo talde bereko kide gisa ikusten dute. Definizio komun horren baitan, inplikazio emozionalen bat eduki, eta taldearen ebaluazioari buruz eta taldekide izateari buruz nolabaiteko gizarte-adostasuna lortzen duten norbanakoen multzo gisa kontzeptualiza dezakegu taldea. Azkenik, Brown-en hitzetan (1988), talde-fenomenoa sortzen da bi pertsonak edo gehiagok beren burua taldekide gisa definitzen dutenean, eta horren existentzia gutxienez beste pertsona batek onartzen duenean.

Taldearen izaera berezia eta konplexua Taldeen Psikologiak sortu dituen kontzeptualizazio modu desberdinetan islatzen da, eta ebidentzian jarri ditu dinamika pertsonalaren eta taldekoaren arteko eragin jarraiak. Hau da, taldeek gizabanakoak gizartekoitzen dituzte, eta haien egiteko eta pentsatzeko erak inprimatzen. Era berean, taldeak gizabanakoen produktuak dira. Taldeek interakzio-lekua ematen dute, baldintza sozialak eta gizabanakoen errepresentazioak zehazten dituzte; baina, horregatik, gizabanakoek ez dute partekatzen duten errealitate psikosoziala aldatzeko eta eraldatzeko ahalmena galtzen (Aebischer eta Oberlé, 1990).

Blancok, Caballerok eta De la Cortek (2004) taldearen errealitatea frogatzen duten eta, aldi berean, ezeztatzen duten indibidualismo psikologizistatik aldentzen duten argumentuak aipatzen dituzte. Lehenengoz, taldea ez da erreala pertsona jakin batzuk biltzeagatik. Banako ugari bilduta egotea ez da talde bat, nahiz eta izatera irits daitekeen. Benetan talde bilakatzen duena da taldea osatzen duten pertsonen errepresentazio komun bat sortzen duen interakzio-prozesua, zeina influentzia-prozesuei esker agertzen baita.

Gaur egun, pertsonen eta taldeen hautemateetan dauden diferentziak analizatzeko interesa nabaritzen da, edota talde baten pertzepzioa entitate gisa ikusteko zein den ezaugarri mesedegarriena analizatzekoa. Hasteko, antzekotasuna eta plangintza dira dimentsio nabarmenenak entitatea hautemateko (Yzerbyt, Judd eta Comeille, 2004). Elementu emozionalei dagokienez, sentimenduekin batera, taldeak aldakortasun-eremu zabala du. Sailkapen horretan hiru elementuk hartzen dute parte: banakoen arteko antzekotasun-mailak, interakzio-mailak eta interdependentzia-mailak. Hain zuzen ere, tradizionalki talde baten definiziorako ardatz gisa erabili izan dira hiru dimentsio horiek. Ikerketa horiek erakusten digute, pertsona talde batean zenbat eta ezaugarri gehiago pilatu, orduan eta taldetasun handiagoa nabaritzen dela.

Taldea definitzeko arazoa

Taldeak aztertu dituzten marko teoriko eta aplikazio-eremu ugariak kontuan hartuz, ez da erraza taldeen elementu bateragarriak aurkitu eta adostasun kontzeptuala sortzea. Taldearen definizioa proposatzerakoan, definizio oso ezberdinak aurkitzen ditugu literaturan; bakoitzak taldearen ezaugarri batzuk hartzen ditu kontuan. Taldea definitzerako orduan, Mullen-en (1987) esanetan, oinarrizko hiru alderdi hartu behar dira kontuan:

- Zein da abiapuntutzat hartu den definizioa? Hau da, zein da gure abiapuntua, taldea definitzerakoan?

- Taldeari dagokion errealitate-maila.

- Azterketarako hartu den unitatea (gizabanakoa, taldea, eginkizuna, etab.).

Taldeen identitatea argitzeko erabili izan den planteamenduetako bat saiatu da kolektibo jakin bat talde bihurtzeko beharrezkoak dituen baldintzak zehazten. Taldearteko ikuspegitik, Tajfel, Flament, Billig eta Bundy (1971) autoreek diote kategorizazioa dela talde minimoaren paradigmarekin taldeen sorkuntzarako beharrezkoa den prozesu psikologiko bakarra. Bar-Tal-ek (1990), berriz, hiru baldintza aipatzen ditu: 1) partaideak taldeko kide definitzea, 2) talde-sinesmenak partekatzea, eta 3) aktibitate-maila bat.

Taldea definitzeko eta ulertzeko hiru modu bereiz daitezke:

- Talde txikietan zentratutako autoreek aldarrikatutako «aurrez aurreko» taldeak; Lewinen hitzetan, talde interaktiboak eta interdependenteak.

- Tajfelek eta Turnerrek autokategorizazio-, autopertzepzio- eta pertenenzia-baldintzetan jartzen dute arreta taldea sortzeko orduan. Interakzio pertsonala eta interdependentzia baino harago joaten dira, taldeartekotasunari garrantzia emanez (Tajfel, 1978; Turner, 1981, 1984).

- Sistemen teoriak maila anitzeko ikuspuntua planteatzen du. Ikuspuntu sistemikoa beste ikuspuntuen abantailak integratzen saiatzen da. Taldea sistema sozial konplexua eta dinamikoa da, eta hainbat propietate partekatzen ditu beste sistemekin: egitura, prozesuak, funtzioak, energia, informazioa, mugak, ezegonkortasuna, autoerreferentzia, garapena, eta abar. Horiei interakzioa eta sinergia (Von Cranach, 1996) gehitu behar dizkiegu, eta taldea beste sistema handiagoetan murgilduta ulertu (Ayestaran, 1996, 1999).

Taldeen definizio anitzak honako ezaugarri hauek jarraituz taldekatuko dira (Alcover, 1999a; Canto, 1998; Cartwright eta Zander, 1972; DeLamater, 1974; Huici, 1985; Shaw, 1979; Turner, 1990):

- Taldekideen arteko dependentzian oinarritutako definizioak: beharrak asetzearekin

eta erakargarritasunarekin lotutako elkarrekiko dependentziak.

- Identitatean edo hautemate pertzeptibo-kognitiboetan oinarritutako definizioak, beren partaideen identitatea aipatzen dutenak: kategoria sozial bateko kidetzaren autodefinizioa eta identifikazio soziala.

- Kideen interakzioan eta taldearen egitura sozialean oinarritutako definizioak.

Taldekideen arteko dependentzian oinarritutako definizioak

Pertsona multzo bat benetako talde bihurtzeko funtsezko elementua izango da beren artean sortzen den mendekotasuna.

Turnerren esanetan (1990), motibazio edo helburu komunak izateak taldekideen artean elkarrekiko mendekotasun soziala eta psikologikoa eragiten du. Horrek guztiak lotura edo kohesioa sortuko du kideen artean. Elkarrekiko mendekotasunaren ezaugarria definizio gehienetan agertzen da. Elkarrekiko mendekotasunaren ikuspegian, ezinbestekoa da Lewin autorea aipatzea. Haren hitzetan, «Taldea osotasun dinamikoa izanik, elkarrekiko mendekotasunean oinarritu behar du taldearen definizioak» (Lewin, 1951, 142. or.).

Zerekiko dira baina elkarren mendekoak? Motibazio-faktoreekiko? Helburuekiko?

- ***Motibaziozko faktoreak***

Pertsonok, gure beharrak asetzeko helburuarekin, talde baten partaide izateko motibazioa izaten dugu. Taldekidetzaren izaera instrumental hori oinarrizko elementutzat dute hainbat autorek, taldea definitzerako orduan.

Ikuspegi horretan, taldean sortzen diren beste zenbait ezaugarri bigarren mailakoak dira. Esate baterako, helburu komunak izatea, batasuna hautematea, interakzioa, eta abar. Taldeko kideak saritzen badira, taldea osatu eta mantendu egiten da.

Taldekidetzaren izaera instrumentalaren baitan, Thibaut eta Kelley-k proposatutako trukearen teoria dugu (1959, 1986). Trukearen teorian onartzen da pertsonen arteko mendekotasuna interakzioak dakartzan emaitzen araberakoa dela. Interakzioa neurtuko da

duen kostuaren eta lortzen ditugun irabazien arabera. Emaitzak ez dira irabazi ekonomikoak izango, afektiboak baizik. Proposamen horrek kritika gogorrak jaso ditu, taldeen azterketa ikuspegi indibidualistatik egiteagatik. Gainera, talde bateko kidetza boluntarioa denean soilik aplika daiteke ikuspegi hori; zer gertatzen da, ordea, talde batean egotea boluntarioa ez denean? Zenbait testuingurutan (adibidez, lan-eremuan, instituzio itxietan, edo kirol-talde batzuetan), gizabanakoak zoriz esleitzen dira, eta gerta daiteke beren beharrak edo desioak asebetetzen ez dituzten taldeetako partaide izatea.

- ***Helburuen arteko mendekotasunean oinarritutako definizioak***

Taldeek, normalean, helburuak dituzte; zer edo zer lortzeko nahiak bultzatzen du beren sorrera, mantenua eta existentzia. Kide izatea boluntarioa denean, motibazioak berebiziko pisua du; izan ere, gizabanakoek, normalean, beharren bat asetzeko helburuarekin egiten dute beren taldekidetza eta, era berean, taldeko helbururen bat lortzea atsegingarri izan daiteke kideentzat.

Talde batean kideek elkarrekiko mendekotasuna dutenean, hainbat koordinazio mota aurki ditzakegu, helburuak homogeneoak edo heterogeneoak izatearen arabera. Hiru oinarrizko koordinazio modu izango ditugu (Raven eta Rubin, 1981):

- Helburuak komunak izanez gero, lankidetza gertatuko da kideen artean.
- Helburuak antagonikoak direnean, lehia izango da.
- Interes komunak eta antagonikoak konbinatzen direnean, kideek bai lankidetzarako bai lehiarako motiboak izango dituzte.

Hala ere, taldeetan gerta daiteke kide izatea boluntarioa ez izatea, edota helburuak kanpotik inposatzea ere. Kasu horietan, helburuak lortzeak ondorio positiboak ditu helburuak ezarri dituenarentzat, baina gerta daiteke taldearentzat hain positiboak ez izatea.

Ikuspuntu horretatik, helburu bat lortzeko asmoarekin elkartu diren bi pertsonak edo gehiagok osatutako unitateak dira taldeak, eta harreman hori esanguratsua izango da taldekideentzat (Mills, 1967). Helburuak partekatzeko garrantzia bereziki nabarmendu izan da taldeen ikerketetan.

Identitatean edo hautemate pertzeptibo-kognitiboetan oinarritutako definizioak

Talde bateko kide izateak taldeko kideekin erlazionatzea, helburu komunak izatea, eta ekintzak elkarrekin gauzatzea dakar berekin, eta horrek taldekidetza hautematea bultzatzen du; taldeko kontzientzia garatzen da eta taldekideek identitate komuna partekatzen dute (Turner, 1990). Beraz, talde bat talde moduan definitzeko, taldekideek besteekin duten harremanaren kontzientzia izan behar dute (Shaw, 1979). Hala ere, zenbait autorek diote hautematea bakarrik ez dela nahikoa; hau da, errealitatean talde horrek existitu egin behar duela azpimarratzen dute. Bar-Talek (1990), adibidez, beharrezkotzat du hautematea, errealitatean taldea existitzea eta taldeko sinesmenak egotea. Beste autore batzuek (ikus, adibidez, Bales, 1950) oso argi mugatzen dute hautemate-egoera, eta, horrela, beste gizarte-sistemetatik bereizi egiten dute taldea.

Tajfelek (1978) hainbat kontzeptu erabili ditu taldekidetza azaltzeko: kategorizazio soziala, identitate soziala, konparazio soziala eta taldearen bereizgarritasun psikologikoa. Taldea da beren burua kategoria sozial berekotzat duten pertsonen multzoa. Definizio hori ez da mugatzen interakzioan dauden talde txikietara, talde sozial handietara ere egokitu daiteke.

Hautemate-prozesua eta talde gisa identitatea izatea dira identitatean edo hautemate pertzeptibo-kognitiboetan taldea definitzeko elementu nagusiak.

Kideen interakzioan eta taldearen egitura sozialen oinarritutako definizioak

Interakzioan oinarritzen den ikuspegia zaila da elkarrekiko mendekotasunetik eta identitatetik bereiztea. Hainbat egilek diote interakzioa elkarrekiko mendekotasun modu berezia dela, nahiz eta askotan zaila den jakitea interakzioa elkarrekiko mendekotasunaren emaitza ala arrazoia den. Beste egile batzuen ustez, taldekide moduan hauteman ahal izateko beharrezkoa da kideen artean eragitea. Beraz, zaila da jakitea bi prozesuak aldi berean gertatzen diren, ala interakzioa hautematea baino lehenago gertatzen den. Hala ere, beste ikuspuntu teoriko batzuen arabera (ikus, adibidez, Tajfel eta kolaboratzaileak, 1971; Tajfel eta Turner, 1986; Turner, 1990), interakzioa ez da beharrezkoa taldeko identitatea garatzeko. Ikus, adibidez, talde minimoaren paradigmatik egiten diren proposamenak.

Interakzioa kontuan izaten duten definizioen artean hiru multzo bereiz ditzakegu: interakzioa funtsezko elementutzat daukatenak, egitura sozialean oinarritutakoak eta

eraberritzaileak.

- ***Interakzioa funtsezko elementutzat***

Homans-en (1950) lehen proposamenean, pertsona kopuru txikiak osatzen du taldea, aurrez aurre komunikatzen direnek, hain zuzen. Haren proposamenean, interakzioa elkarrekin parte hartzearekin lotzen da. Zenbait muga garrantzitsu ikus daitezke, ordea, Homansen definizioan. Adibidez, interakzioa modu zuzenean egiten ez duten taldeak ez lirateke definizioaren barruan sartuko, eta, talde askotan, kideak distantzia bidez eta modu ez-aldiberekoan komunikatzen dira.

Aschen proposamenean (1952), pertsonen ekintzek sortzen dute taldearen indarra, eta taldearen indarraren ondorio dira pertsonen ekintzak. Taldearen ekintza erreala da, eta haren legeak ezin ditugu indibidualki ematen diren osagaietara murriztu. Interakzioaren ondorioz beste harreman batzuk sortzen dira, eta taldea osatzen duten kideen ezaugarrien desberdinak dituzte.

- ***Interakzioaren ondorioz sorturiko egitura sozialean oinarritutako definizioak***

Ikuspegi honetan, kideen interakzioa aurrebaldintza izanik, taldea, berez, interakzio horren emaitzak definitzen du. Egitura sozialak, taldeko kideen interakzioak ezartzen dituen harremanak egonkortzeko, antolatzeko, garatzeko eta denboran zehar erregulatzeko rol, estatus eta arauez osatzen dira. Egitura horiek taldeko portaeretan, jarreretan eta sinesmenetan eragiten dute.

- ***Interakzio kontzeptua eraberritzen duten definizioak***

Ikuspuntu honetan kokatzen dira jokaerazko interakzio kontzeptu klasikoa birformulatzeko saiakerak, interakzioari jatorrizko Lewindar izaera ematen saiatuz eta taldeen izatean eta garapenean garrantzitsuak diren beste hainbat faktore barneratuz.

Ikuspuntu hori, neurri batean, identitate eta kategorizazio sozialen teoriekiko desadostasunetatik sortzen da (Morales eta Moya, 1996). Esaterako, McGrath-en

definizioan (1984, 1991) Lewinen ikuspuntuaren muina barneratzearekin, taldeko funtzionamenduan denborak eta interakzioak duen garrantzia azpimarratzen da.

Rabbie-k eta haren lankideek (ikus, adibidez, Rabbie eta Horwitz, 1988) jokabidezko interakzioaren eredua formulatu zuten, Lewinen (1948) interakzioaren posizioarekin bat. Eredu horren arabera, taldeen helburuetara bideratua dagoen jokabidea kanpo-testuinguruaren eta joera psikologikoen mendekoa da.

Zenbait autore ikuspegi guztien ezaugarriak kontuan hartzen saiatzen dira. Adibidez, Hareren (1994) ikuspuntutik, elkarrekiko mendekotasuna eta interakzioa dira elementu nagusiak. Taldea subjektuak gehitze soila baino gehiago da eta lau ezaugarri ditu:

- Balio partekatuak izan behar dituzte, jarduera eredu orokorra mantentzeko.
- Taldekideek jarduerak gauzatzeko beharrezko baliabideak eta abileziak dauzkate edota garatzen dituzte.
- Ekintzak egiteko rolak definitzen dituzten arauak partekatu behar dituzte eta kohesioa mantentzeko moraltasuna izan behar dute.
- Taldekideek argi izan behar dituzte lortu nahi dituzten helburuak, lidergo egokiarekin, baliabideak eta rolak koordinatzeko.

Talde motak

Gizarte psikologiaren jatorritik egon da taldearekiko eta taldearen eragileekiko kezka (Morales, 1985). Entitate aldakortzat eta malgutzat hartu izan da, eta horrek gizabanakoa-taldea harremanaren inguruan hainbat planteamendu formulatzea ahalbidetu du.

Gizarte Psikologiaren baitan, taldeak tipologia desberdinen arabera sailka daitezke: ezaugarrien arabera (talde handiak edo txikiak; formalak edo informalak; existentzia luzekoak edo motzekoak, eta abar), helburuen arabera (lantaldeak, talde-terapia, laguntza-taldeak, eta abar) taldeartekotasunaren arabera (emakumeak-gizonak, irakasleak-ikasleak) eta kultura-ezaugarrien arabera (kolektibistak-indibidualistak).

Taldeek beste taldeekiko oposizioan edota beste taldeen arabera sortzen eta lortzen dute

beren lekua gizartean. Talde motak bereizterako orduan, hainbat irizpide har daitezke kontuan. Besteak beste, tamaina, denbora, jatorria, formalitate-maila eta sorreraren izaera izan dira erabilienak (Alcover, 1999a). Jarraian, aipatutako irizpide horien araberako taldeen ezaugarriak eta sailkapena aurkeztuko ditugu.

Tamainan / taldekide kopuruan oinarritutako sailkapena

Talde kontzeptua kideen kopuruarekin erlazionatzen duten autoreen ikuspegitik, talde egokia (kide kopuru egokia) litzateke kideen arteko eragin zuzena eta oztoporik gabea ahalbidetzen duena. Kopuru egokia gainditzuz gero, taldea handiegia izango litzateke, elkarren arteko eragin zuzena ez litzateke bideragarria izango eta, ondorioz, ez litzateke taldetzat hartuko.

Ikuspuntu horrek, zortzi-bederatzi kide proposatzen dituzten autoreen eta hogeita bost – hogeita hamarreraino zabaltzearen aldekoak diren autoreen artean eztabaida handia eragiteaz gainera, benetako talde-fenomenoak baztertzen ditu taldeen azterketan; adibidez, partaidetza politiko ez-konbentzionalak (Morales, 1999).

Tamaina elementu nabarmena da taldearen egituran. Talde txikiak eta handiak bereiz ditzakegu. Lehenengoak bi-hogei pertsona artekoak dira. Dena den, ez dago adostasunik gutxieneko muga non dagoen zehazteko. Talde txikiek interakzioa errazten dute, eta kideen ezagutza, komunikazioa, gutasun-sentimendua, kohesioa, lotura edo atxikimendua bultzatzen dute. Aurrez aurreko harremanak dituzte, aurrez ezarritako arauak errespetatzen dira, eta interes eta helburu komunak dituzte. Familia da talde mota horren adierazle nagusia.

Talde txikiak eraginkorrak izateko lau-bost pertsonakoak izatea gomendatzen da. Normalean, jendeak nahiago du talde txikietako kide izatea, interakzioa errazagoa delako. Ondorioz, errazagoa da beste kideen ezagutza zuzena izatea, komunikazioa, rolen jarduera, arauak ezartzea eta helburu komunak bilatzea; baita gutasun-sentimendua lortzea eta kideen arteko asebetetzea eta kohesioa sentitzea ere. Dena den, eginbeharraren, helburuaren eta eginkizunaren ezaugarrien arabera, bata edo bestea izango da kopuru egokia.

Taldea tamainaren arabera sailkatzeak baditu bere mugak. Gerta daiteke hogei pertsona baino gutxiagoko kolektiboa ez onartzea talde txikitzat, taldea definitzen duten beste

elementuak ez dituztelako betetzen; edota, alderantziz, hogei pertsona baino gehiagoko kolektiboek talde txikien ezaugarriak izatea ere gerta daiteke. Bestalde, talde handiak hogei pertsona baino gehiagokoak direnean, gizarte-talde izendatzen dira. Dena den, ezin da modu zehatzez finkatu taldeak noiz bihurtzen diren jendetza edo masa.

Kontuan hartzen dugun ikuspuntuaren arabera, modu batean edo bestean ulertuko dugu tamainarena. Adibidez, elkarrekiko mendekotasunaren edota interakzioaren ikuspegitik ulertzen baditugu taldeak, taldeko pertsonen kopurua txikia izango da; identitate sozialaren ikuspegitik, ordea, tamaina aldakorra izan daiteke.

Denboran oinarritutako sailkapena

Taldeak iraunkorrak edo epe batekoak izan daitezke. Haien eraketan, intentzioan eta iraunaldian egongo dira ezberdintasunak.

1) **Iraunkorrak.** Epe luzerako eta asko iraunarazteko sortutako taldeak dira; adibidez, familia. Funtzionamendurako beharrezkoak dira eta eginkizunen ardura hartzen dute. Talde horietan, informazioa bilatu, trukatu, ardurak eman, gainbegiratu, lan egin eta erabakiak hartzen dira. Talde iraunkorrak dira, epe luzerako taldeak, egonkorrak, azken batean. Erakundeetan, bai gizarte-erakundeetan bai erakunde produktiboetan, talde iraunkorrek egiten dituzte eguneroko jarduerak.

2) **Epe batekoak.** Eginkizun zehatzak dituzte, helburu konkretuak, eta helburu horiek betetzean desagertu egiten dira. Adibidez, talde terapeutikoa eta epaimahaia ditugu; helburua lortu ondoren, taldea desagertu egiten da.

Gerta daiteke epe bateko taldeak talde iraunkor batek baino gehiago irautea. Beraz, zein da desberdintasun nagusia talde iraunkorren eta epe batekoen artean? Taldearen eraketa, intentzioa eta iraunaldia hautematea.

Jatorrian oinarritutako sailkapena

Lehen mailakoak edo bigarren mailakoak izan daitezke:

1) **Lehen mailakoak** (Cooley, 1909). Izaera soziala eta ideal sozialak eraikitzen

dituzten agenteak dira. Kide gutxi izango dira, aurrez aurreko harremanak dituzte, eta intimitatea izango da tartean afektibitatearekin batera. Harreman zuzenak, elkartasun-arauak, identitatea, kohesioa edo lotura bultzatzen dituzte. Talde primarioek bi funtzio betetzen dituzte: banakoaren sozializazioa, arau, balio eta rol sozialen bitartez; eta kanpoko testuinguruarekiko babesa. Talde primarioaren adibiderik argiena familia da, baita erlijio-komunitateak edo haurren jolas-taldeak ere. Denboran zehar iraunkorrak izango dira. Sozializazio-agenteak dira, arauen transmisoreak, eta identitate soziala errazten dute. Adibidez: familia, lagunen taldea, erakundeetan sortzen diren talde informalak, bergizarteratzeko sortzen diren taldeak eta talde terapeutikoak.

2) **Bigarren mailakoak.** Eginkizun baten inguruko izaera formalizatua, arautzailea eta funtzionala dute. Lehen mailakoak baino handiagoak dira, eta helburu zehatzekin sortzen dira. Adibidez, erakundeak, herrialdeak, hiria, nazioa, lantaldeak, eta abar. Kidetzazkoak edo erreferentziazkoak izatearen arabera ere sailka daitezke bigarren mailako taldeak.

Kidetzari jarraiki, kidetza-taldeak eta erreferentzia-taldeak dauzkagu:

1) **Kidetza-taldeak.** Kide izatea ez da boluntarioa, ezta hautatua ere. Adibidez, arraza, etnia, nazionalitatea, eta abar. Kidetzan oinarritutako taldeen kideak jaio direnetik kokatzen dira bertan, nahiz eta egun posible den zenbait kasutan kidetza aldatzea.

2) **Erreferentzia-taldeak.** Boluntarioak eta hautatuak dira; balioak, sinesmenak, erlijioak, jarrera edo pentsaera politikoak eratzen ditu. Bi funtzio nagusi dituzte: arautzailea eta konparatzailea.

   - **Arautzaileak.** Arauen eredu gisa jokatzen dute. Printzipioak, arauak, eta abar ezarri, eta beren betekizunaz arduratzen dira. Kideen jokabideak mugatzen dituzte.

   - **Konparatzaileak.** Subjektuak beste pertsona eta egoera batzuekin alderatzen dira eta balorazioak egiten dituzte, baita beren buruarekiko ere.

Gerta daiteke kidetza- eta erreferentzia-taldeak aldi berean ematea, edo alde handia egotea beren artean.

Formalitate-mailan oinarritutako sailkapena

Sailkapen honen irizpideak erakundeen eremuan sortu ziren. Mayok eta haren kolaboratzaileek, hogeiko eta hogeita hamarreko hamarkadetan Western Electric-en (Wilson, 1978) aurrera eramandako ikerketetan eta Tavistock institutuko ikertzaileek Britainiako meatzeetan aurrera eramandako ikerketen emaitzetan (ikus, adibidez, Hackman, 1992), bi egitura mota eta harreman sozial bereizi zituzten erakundeen baitan. Batzuek elementu definituak zituzten erakundeen helburuak lortzeko (talde formalak), eta besteak interakzioan oinarrituz sortzen ziren, esperientzia pertsonal eta beharrizanetan oinarrituak (talde informalak).

1) **Formalak.** Ezaugarri arrazionalak, planifikatuak, hierarkizatuak, arautzaileak, helburu baterantz zuzenduak. Lanaren, komunikazioaren eta boterearen adierazpen materialak dira. Hierarkikoak eta lantaldeak bereiz daitezke. Honen barnean bi sailkapen daude:

- **Talde hierarkizatuen** arauak estatutuen eta erakundearen egituraren ondorioz eratzen dira. Adibidez, Zuzendaritza-taldeak, Administrazio-kontseiluak, Batzorde iraunkorrak, Sailak, eta abar. Normalean, izaera iraunkorra dute.

- **Lantaldeak**, berriz, ezagutza, trebetasun eta konpetentzien arabera, funtzio batzuk betetzeko sortzen dira. Adibidez, proiektuak aurrera eramateko sortzen diren taldeak, aholkulari- edo proiektu-taldeak, komisioak, negoziazio-taldeak. Normalean, epe laburreko taldeak dira.

2) **Informalak.** Berezkoak eta bat-bateko beharrak asetzeko sortuak dira. Naturaltasunez egiten dira, adierazkorrak, afektuzko harremanetan antolatuak, etab. Izaera erreala dute, eta lan-egituraren, komunikazioaren eta boterearen baldintza errealen ondorioz sortzen dira. Izaera normatiboa dute, baina ez-formala; akordio pertsonaletan oinarrituak daude. Adierazkorrak, pertsonak asebetetzera bideratuak, harremanen afektuzko antolaketara, eta abarretara.

- **Interes-taldeak**. Pertsonek interes komunak dituztenean eta helburu horiek lortzeko taldean elkartzen direnean sortzen dira, helburu horiek horrela lortzea banaka lortzea baino errazagoa izaten delako. Sortzeko arrazoiak: arrazoi politikoak, sindikalak, laneko arazo konkretuak, afizioak, etab.

- **Lagun taldeak.** Beharrizan pertsonalak eta sozialak asebetetzeko sortzen dira talde hauek.

Egitura formalek eta informalek desberdintasun argia dute, nahiz eta gizarte-antolaketarako bateragarriak izan. Are gehiago, talde informalen izana ezinbestekoa da; erakundearen helburuak bultzatu ala ez, erakundeak ez dira eraginkorrak izango talde formalak eta ez-formalak aldi berean gauzatzen ez badira (Farris, 1981).

Sortzeko izaeran oinarritutako sailkapena

Sortzeko izaeraren edo jatorriaren irizpidea jarraituz, talde naturalen edo talde artifizialen artean egiten da bereizketa:

1) **Naturalak.** Berez eratzen dira eta ikertzailearen betebeharretatik at daude. Talde naturalen baitan dauzkagu berez taldekideen ekimenak bultzatutakoak eta kanpotik eragindakoak. Talde mota horretan sar daitezke familia, lagun taldea, klubak, lantaldeak, kirol-taldeak, bizilagunen taldeak, eta abar. Talde horien arteko bereizketa egitearren, McGrathek lau talde natural mota bereizi zituen. Batetik, denbora ezaugarria kontuan hartuta, iraupen gutxiko edo handiko taldeak bereizi zituen eta, bestetik, egin dezaketen aktibitatearen arabera, jarduera gutxiko edo askoko taldeak.

2) **Artifizialak edo esperimentalak.** Ikerketarekin loturik eta bereziki helburu batekin sortutako taldeak dira. Adibidez, talde batek izan dezakeen errendimendu-maila neurtzeko sortzen direnak. Talde mota horiek hainbat egoera eta modutan erabil daitezke, ikertzailearen esku-hartze edota kontrol handiagoarekin edota txikiagoarekin.

Erreferentziak

Aebischer, V. eta Oberlé, D. (1990). *Le groupe en psychologie sociale.* Paris: Dunod.

Alcover, C.M. (1999). Aproximaciones al concepto de grupo y tipos de grupo. In F. Gil y C. M. Alcover (arg.), *Introducción a la psicología de los grupos* (77.-104. or.). Madril: Psicología Pirámide.

Asch, S. (1952). *Social Psychology*. New York: Prentice-Hall.

Ayestaran, S. (1996). *El grupo como construcción social.* Bartzelona: Plural.

Ayestaran, S. (1999). *Taldea, egitura sozial gisa*. Bartzelona: Plural.

Bar-Tal, D. (1990). *Group beliefs. A conception for analyzing group structure, processes and behavior.* New York: Springer-Verlag.

Bales, R. F. (1950). *Interaction process analysis. a method for the study of small groups*. Cambridge, Ma: Addison-Wesley.

Blanco, A., Caballero, A. eta De la corte, L. (2004). *Psicología de los grupos.* Madril: Pearson.

Brown, R. (1988). *Group Processes. Dynamics within and between Groups.* Oxford: Blackwell.

Canto, J.M. (1998). *Psicología de los grupos. Estructura y procesos.* Malaga: Aljibe.

Cartwright, D. eta Zander, A. (1972). Grupos y membrecía de grupo: Introducción. In D. Cartwright eta A. Zander (arg.), *Dinámica de grupos. Investigación y teoría* (215.-235. or.). Mexiko: Trillas.

Cooley, C.H. (1909). *Social Organization. A Study of the Larger Mind.* New York: Charles Scribner's Sonso.

DeLamater, J. (1974). A definition of «Group». *Small Group Behavior, 5*, 30-44.

Farris, G. (1981). Groups and the informal organization. In R. Payne eta C.L. Cooper (arg.), *Groups at work* (95.-117. or.). New York: John Wiley.

González, M.P. (1995). *Orientaciones teóricas fundamentales en Psicología de los Grupos.* Bartzelona: EUB.

Hackman, J.R. (1992). Group influences of individuals in organizations. In M.D. Dunette eta L.M. Hough (arg.), *Handbook of Industrial & Organizational Psychology,* 3.lib. (2. argit.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologistes Press.

Hare, A.P. (1994). Introduction, In A.P. Hare, H.H. Blumberg, M.F. Davies eta M.V. Kent, *Small Group Research. A Handbook.* Norwood: NJ. Ablex.

Huici, C. (1985). Definición y tipos de grupo. In C. Huici (arg.), *Estructura y procesos de grupo* 1.lib. (107.- 134. or.). Madril: UNED.

Lewin, K. (1948). *Resolving Social Conflicts. Selected Papers on Group Dynamics.* New York: Harper.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science.* New York: Harper. *La teoría del campo en la ciencia social.* Bartzelona: Paidós, 1988.

McGrath, J.E. (1984). *Groups. Interaction and Performance.* Englewood Cliffs: NJ. Prentice-Hall.

McGrath, J.E. (1991). Time, Interaction and Performance (TIP). A Theory of groups. *Small Group Research, 22,* 147-174.

Merton, R.K. (1957). *Social theory and social structure.* New York: Free Press.

Mills, T.M. (1967). *The Sociology of Small Groups.* Englewood Cliffs: NJ. Prentice-Hall.

Morales, J.F. (1985). El estudio de los grupos en el marco de la Psicología Social, in C. Huici (arg.), *Estructura y procesos de grupo,* 1. lib. (25.-62. or.). Madril: UNED.

Morales, J. F.(1999). Grupos. In J. F. Morales eta C. Huici (arg.), *Psicología social* (201.-208. or.). Madril: McGraw-Hill.

Morales, J.F. eta Moya, M.C. (1996). *Tratado de Psicología Social. Procesos básicos*, 1. lib. Madril: Síntesis.

Mullen, B. (1987). Introduction. The study of group behaviour. In B. Mullen eta G. R. Goethals (arg.), *Theories of Group Behavior.* New York: Springer-Verlag.

Rabbie, J.M. eta Horwitz, M. (1988). Categories versus groups as explanatory concepts in intergroup relations. *European Journal of Social Psychology, 18*, 117-123.

Raven, B.M. eta Rubin, J.Z. (1981). *Psicología Social. Las personas en grupos.* Mexiko: Compañía Editorial Continental.

Scháfers, B. (1984). *Introducción a la psicología de los grupos.* Bartzelona: Herder.

Shaw, M.E. (1979). *Dinámica de grupos.* Bartzelona: Herder, 1976.

Tajfel, H., Flament, C., Billig, M. eta Bundy, R. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology, 11*, 149-178.

Tajfel, H. (1978). *Differentiation between Social Groups. Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations.* Londres: Academic Press.

Tajfel, H. eta Turner, J.C. (1986). La teoría de la identidad social de la conducta intergrupal. In J.F. Morales eta C. Huici (arg.). *Lecturas de Psicología Social.* Madril: UNED.

Thibaut, J.W. eta Kelley, H.H. (1959). *The Social Psychology of Groups.* New York: Wiley.

Thibaut, J.W. eta Kelley, H.H. (1986). *The Social Psychology of Groups. Introduction to the Transaction Edition.* New Brunswick: NJ. Transaction Publishers.

Turner, J.C. (1981). Towards a cognitive redefinition of the social groups. *Cahiers de Psychologie Cognitive, 1* (2), 93-138.

Turner, J.C. (1984). Social identification and psychological group formation. In H. Tajfel (arg.), *The social dimension*, 2. lib. Paris: Éditions de la Maison des Sciencies de l'Homme.

Turner, J.C. (1990). *Redescubrir el Grupo Social. Una Teoría de la Categorización del Yo.* Madril: Morata.

Taldeen Psikologiaren garapen historikoa

IKUSPEGI KOLEKTIBISTA VS IKUSPEGI INDIBIDUALISTA

Talde kontzeptuari helduz, pentsamendu-lerro ezberdinek egindako ekarpenenen historia egiterakoan, norbanakoari dagokionaren eta gizarteari dagokionaren dialektikan ikuspegiak desberdinak aurki ditzakegu. Tradizionalki talde-orientazioa eta orientazio indibiduala antagonistatzat hartu badira ere, ezagutza psikosozialaren hastapenetan ikuspegi nagusiak izan dira. Bi ikuspegien jarraitzaileek muturreko jarrerak edukitzeko joera izan zuten, eta jarrera horiek, testuingurutik kanpo ulertzen badira, arrazoiaren eldarnio edo zentzugabekeria gisa epaituak izan daitezke. Horregatik, kontuan izan behar dira autoreek idatzitako garai hartan zeuden egoera sozial eta ideologikoak (Huici, 2004a). Steiner-ek (1974) esan bezala, norabide horiek, logikoki bateraezinak ez izateaz gainera, lehentasunak adierazten dituzte, ikertu beharrekoa eta baztertu beharrekoa aurkeztuz, eta ikerketen emaitzak interpretatzeko moduan ere laguntza emanez. Beraz, testuinguru horretan kokatu behar dira hainbat autorek egindako muturreko ekarpenak.

Ikuspegi kolektibista

XIX. mendetik XX. mendearen ia erdiraino taldeen ikerketan nagusitu den pentsamendu-lerroa da ikuspegi kolektibista. XIX. mende hasieran, alemaniar filosofiaren pentsamolde idealista eta metafisikoa zen nagusi, eta talde kontzeptua lotuta zegoen komunitate, herriaren espiritu, multzo eta taldearen espiritu kontzeptuei. XX. mendean, Ferdinand Tönnies-ek komunitate kontzeptua garatu zuen gizarte kontzeptutik bereiziz. Haren esanetan, komunitatea eta gizartea ez dira gizarte-antolamenduaren bi mota, baizik eta izateko eta taldekotasuna ulertzeko eta bizitzeko bi era. Komunitatean, norbanakoa da bertako multzoetan erabat integratuta eta identifikatuta dagoen izakia. Gizarteari dagozkion egituratze sozialen modu berrietan, berriz, elkarketa moduek indarra galtzen dute, norbanakoa bakarrik dagoen izaki isolatua delako (Blanco, 1987).

Alemaniar soziologian, honako hauek dira taldearen ezaugarriak (Ayestarán, 1996a, 1999a):

- Norbanakoa gizartearen presioetatik defendatzen duen errealitate autonomoa.

- Norbanakoak bere norberatasuna definitzeko erreferentea.
- Pertsonarteko lehia saihesteko tokia.
- Norbanakoak pertsonarteko loturak dituen tokia.

Pentsamendu psikosozialaren korronte nagusietatik ikusita, honako hauek dira taldearen ikerketaren eta teorizazioaren bilakaeran ikuspuntu kolektibistaren baitan koka ditzakegun proposamenak:

1) Taldea masa gisa - Le Bon (1841-1931)
2) Kontzientzia kolektiboa - Durkheim (1858-1917)
3) Talde-gogoa - McDougall (1871-1938)
4) Masen psikologia eta Niaren azterketa - Freud (1856-1939)

Taldea masa gisa – Gustave Le Bon (1841-1931)

Taldea masa gisa ikusten duen korrontea Europan XIX. mendean izaniko pentsamenduaren ondorio da. Modu batean, agintari zirenen beldurren adierazpen sistematizatua izango da, eta ordura arte zegoen ordena soziala aldatzeko beldurraren eta arduraren ondorioz eratuko da.

Industrializazio-prozesuak nagusi zen klase sozial batetik aparte zegoen hiritar langile masa eratzea eragin zuen. Masa hori mehatxagarri bihurtzen joan zen eztabaida publikoetan, eta bi soslai nagusi zituen: bata politikoa, izen ona kentzen ziena, etsaiak ziren eta mehatxagarriak beraz; eta, bestea, kanpoko ikuspegiarekin egina, eta protestan zeudenen konbentzimendua ulertu gabe (Reicher, 1990).

Masen psikologiako ikerketetan bi soslai horiek nabarmendu ziren. Teorikoak ziren beren taldeen ikuspuntu eta aurreiritziak partekatzen zituzten jauntxoak. Fenomeno enpirikoak azaltzeko orduan, teoria erabili beharrean, talde barneko aurreiritzi ideologikoak erabiltzen zituzten eta, ondoren, teoriarekin bilatzen zioten zentzua. Masa, bere baitan, zentzugabea zen eta, arrazoi horregatik, ez zaio erreferentziarik egiten fenomeno hori gauzatzen den testuinguru sozialari.

Frantziako Iraultza gertatu eta ehun urtera argitaratu zuen Le Bon-ek Psychologie des foules lana (1985). Garai hartan, Europako populazioa bikoiztu egin zen, eta hiri handietan nekazari jatorriko pertsona askok komunitatearekiko loturarik gabe sentitzen zuten beren burua. Bestalde, Frantziako Iraultzak langile-klasearen hausnarketa politikoa eta intelektuala bultzatu eta indartu zituen, eta horrek gizarte-ordena auzitan jarrarazi zuen. Testuinguru hartan, masen jokabideari hainbat ezaugarri atxiki zitzaizkion: oldarkortasuna, aurkaritza, suminkortasuna, sentimenduak areagotzea, tolerantzia eza, autoritarismoaren kontrako jarrera, kontserbadoretasuna eta artaldekeria, kriminaltasuna, kontrol eza eta kontzientzia eza. Masen psikologiak taldean bildutako norbanakoen gizarte-jokabidearen ezaugarri batzuk erakutsi dizkigu (Ayestarán, 1996a, 1999a):

- Norbanakoen jokabidearen errepresioa, Ni pertsonalarekin zerikusia duen guztian.
- Funtzionamendu mental zehatz eta emozionala, egoeraren analisirako gaitasunaren galgarri.
- Erantzukizuna kanpoan bilatzea.

Le Bonek, bere aldetik, hiru funtsezko mekanismo gaineratu zizkion aipatutako ezaugarriei: sugestioa, kutsadura emozionala eta indibidualtasun eza.

- Indibidualtasun eza. Masan anonimo izateak eta masan egoteak dakarren botere-sentsazio garaiezinak ardura-sentimendua kentzea eta identitate pertsonala galtzea dakar. Indibidualtasun ezak autoebaluazioa gutxitzea (introspekzioa eta autokritika-gaitasunak blokeatuz) eta ebaluazio sozialarekiko ardura txikia izatea dakar. Ondorioz, desagertu egiten dira inhibizio-mekanismoak (kulpa, lotsa, eta abar).
- Kutsadura. Kutsadura mentalak ekintzak eta sentimenduak masan zabaltzea dakar, elkarrekiko imitazio modua erabiliz.
- Sugestioa. Kutsaduraren oinarria da; egoera horretan egotean, masa barneko egoera hipnotiko horrek partaideen artean lotura emozionalak eratzea dakar eta, ondorioz, oinarri irrazionaletako eragina onartzen da. Egoera horrek azalduko lituzke indibiduoak sugestionatzeko aukera eta, era berean, liderraren eragina.

Autorearen ustez, taldean indartu egiten da norbanakoaren pasibotasun intelektuala, eta norbanakoen sentimenduak eta gogoak manipulatzen dira. Sugestio eta kutsadura

emozionalaren bidez, taldearen ideiak berdin mantentzea lortzen da; ondorioz, norbanakoak taldearen barnean bere identitatea galdu eta taldearena hartzen du.

Masak (Turner, 1990) ez du zerikusirik kopuruarekin. Partaide kopurua txikia izanik ere indibiduoak masa bihurtzen dira beren kontzientzia pertsonala galtzean eta arduraren egozpena norbanakoaren kanpoan kokatzean (Ayestarán, 1996a, 1999a).

Le Bonek masen izaera patologikoa defendatu zuen, eta beren baitako arima kolektibo baten sorreraz hitz egin zuen. Arima kolektiboak gizabanakoaren inkontzientea azalarazten du, gizabanakoak automata moduan jokatzera eramanez eta bakarka egingo ez lituzketen gauzak egitera bultzatuz. Haren ustez, masak intelektualki gizabanakoak baino maila baxuagoa du, baina gizabanakoa baino hobea (edo okerragoa) izan daiteke, nola gidatu eta zuzendu den.

Ikuspuntu horretan inoiz ez da barneratzen kategoria sozialen arteko konparaketarik, eta ez da aipatzen masek kontra egiten dioten kanpo-talderik (Reicher, 1990). Gatazkaren proiekzio osoa eta generikoa egiten da, ez baitaude daukaten ordena soziala aztoratzeko prest. Bi ikuspuntu ager daitezke: positiboa, komunitatea presio sozialaren aurrean babesa izan daiteke; eta negatiboa, determinista da eta, masa bihurtzen denean, bortitza, suntsitzailea eta patologikoa da.

Kontzientzia kolektiboa – Émile Durkheim (1858-1917)

Soziologia modernoaren aitzindarietako bat dugu Durkheim frantziar pentsalaria. Talde-pentsamenduaren defendatzaile sutsua izan zen. Durkheimek gizabanakoa gizartearen mendean jarri zuen. Haren pentsamoldean, kolektibismoa indibidualismoari gailentzen zaio, eta kontzientzia kolektibo kontzeptua ardatz da. Kontzientzia kolektiboaren baitan gertakari sozialak kokatzen ditu (erlijioa, lanaren banaketa, hizkuntza eta ohiturak). Gertakari sozialak objektiboak dira; produktu kulturalak dira, eta gizabanakotik at daude. Gertakari sozialak berdintsu bizi dituzte talde bateko kideek, eta jokaera soziala garatzeko gidalerroa ematen dute (Collier, Minton eta Reynolds, 1991). Durkheimek kontzepzio determinista zuen. Taldea banakoari emana datorkio, eta handik jasotzen ditu banakoak izaera kulturaleko arauak eta jakintzak.

Sozializazio-prozesuari esker, gizabanakoak izaera soziala eta kulturala duten arauak,

ohiturak, jakintzak, eta abar barneratzen ditu, kontzientzia soziala eratuz. Baieztapen horri aurre egiterako orduan, esan daiteke gizabanakoak direla gizartea osatzen duten elementu bakarrak eta, beraz, fenomeno sozialen jatorriak ezin du psikologikoa besterik izan. Durkheimek horri erantzuteko adierazi zuen bi elementuren erkaketak eta asoziazioak bide ematen diela fenomeno berriei, eta baieztatu zuen taldeak bere kideak modu isolatuan pentsatu, sentitu eta jokatuko ez balute bezala funtzionatzen duela.

Hala ere, Durkheimek onartu zuen kolektibotasunerako beharrezkoak direla banakoen kontzientziak, eta taldea sortzeko kontzientzia indibidualak lotu, konbinatu eta fusionatu egiten direla. Hau da, haren ustez taldea ez da banakoen gehikuntza soila, zerbait berria baizik. Ildo horretan ulertzen da taldeak eta banakoak (hura taldetik bereizita dagoenean) zeharo ezberdin hautematen, sentitzen eta jarduten dutela.

Durkheimek (1887), suizidioaren zergatien eta lanaren banaketaren eraginari buruz egindako azterketan, pertsonaren egonkortasunerako eta gizabanakoaren eta gizartearen arteko bitartekotasuna lortzeko «bigarren mailako» taldeen garrantzia azpimarratu zuen.

Gizakiak taldea parametro moduan erabiltzen du, hainbat funtzio psikologiko betez: funtzio integratzailea (pertsona anomikoa ahulagoa da komunitate baten partaide denean baino), harreman indibidualak orekatu eta idolatrazioa bultzatzen du (talde kohesionatu eta eraginkor batek berarengan duen indarra jainkotzeko joera du, eta bere balio-kodeekiko lotura sortzen du).

Taldea taldearen gogotzat – William McDougall (1971-1938)

McDougall ingeles psikologoa dugu Gizarte Psikologiaren aitzindarietako bat.

Hark ere izan zuen jakin-mina gizartea indibiduoetatik kanpo eta haiengandik ezberdin baina, era berean, haiei esker soilik existi daitekeen paradoxaren inguruan. Le Bonen eta Durkheimen lanak argitaratu eta mende laurden bat geroago, Mc Dougallek The Group Mind liburua (1920) argitaratu zuen. Garai hartan, taldearekiko ikuspuntua aldaketa bortitz bat jasotzear zegoen F. Allport-en eskutik. McDougallen esanetan, partaideak taldeko izatearen kontzientziak eratuko du «talde-gogoa».

McDougallek taldea intelektualki eta emozionalki gizakiaren azpian zegoela pentsatu arren, ezinbestekotzat jotzen zuen, gizakiak bere ahal osoa garatzeko eta eguneratzeko, gizakiak

gizartean parte hartzea. Beraz, alde batetik, Le Bonen iritzi bereko zen; hau da, taldea gizakiaren azpian kokatzen zuen. Baina, bestetik, taldea gainegitura moduan ulertzen zuen, eta ez Le Bonek proposatutako desegituraketa moduan. McDougallen aburuz, gizabanakoa gizarteko partaide izatera bultzatua egoteaz gainera, gauza desiragarria da gizarteko partaide izatea. Durkheimekin batera, kontzientzia kolektiboaren aldeko zen, eta talde soziala indibiduoak gehitzea baino zerbait gehiagotzat definitu zuen. Taldeen berezko izatea defendatu zuen, lege propioak zituena eta gizabanakoen gaindiko mailan azalgarria.

Talde-pentsamenduak taldekideak eraldatzeko gaitasuna du. Aldaketa horiek mantso eta gradualki egiten dira. Le Bonek zioenaren aurka, taldea banakoaren instintuak eta bulkadak kontrolatzeko gai da, fase batzuk garatuz gero. Ildo horretan, bereizi egin zituen taldearen ezaugarriak azaltzeko taldea eta antolatu gabeko masa, eta bost baldintza agertu zituen taldearen izaeran (ikus adibidez Ayestarán, 1996a, 1999a; Alcover, 1999b):

1) Taldearen nolabaiteko iraupena.

2) Taldearen eta haren izaeraren errepresentazio partekatua.

3) Beste ideia eta helburu batzuk dituzten antzeko taldeekiko interakzioa.

4) Taldekideen gogoan, elkarrekiko harremanak eta kide bakoitzak talde osoarekiko dituen harremanak zehazten dituen ohitura multzoa.

5) Denen artean gizarte-egitura antolatua osatzen dute, non lanaren banaketak emaitza baliagarriak ematen baitizkie banakoari zein taldeari.

McDougallen ikuspegia laburbilduz, lau puntu azpimarra daitezke (Ayestarán 1996a, 1999a):

1) Taldekideek balio jakin batzuk birsortzen dituzte elkarren arteko harremanetan.

2) Norbanakoek taldearen balioak bere egin behar dituzte, talde-balioen arabera aritzeko.

3) Taldearen barnean ez dago pertsonarteko gatazkarik.

4) Gatazka taldeartekoa da; hau da, gatazka exotaldera eramaten da.

Talde psikologikoan aktibitate mental kolektiboa, kideen arteko eragina eta mendekotasuna, eta nolabaiteko homogeneotasun mentala gertatzen dira. Taldean gizabanakoaren gaitasun

asko, guztiak ez badira, garatzen direla uste du. Gaitasun horiek taldeko autokontzientzian, talde-espirituan eta taldea osotasun moduan hautemate partekatuan oinarritzen dira.

Masen psikologia eta Niaren azterketa – Sigmund Freud (1921-1939)

Masen psikologia eta Niaren analisia (1921) liburuan plazaratu zituen Freudek bere teoria psikosozialaren ideia nagusiak. Talde psikologikoaren kontzepzioan, Le Bonen eta McDougallen ideia nagusiak erabili zituen, bere teoria psikoanalitikoarekin uztartu nahian.

Le Bonek eta McDougallek definitutako emozionaltasuna igotzea eta intelektualtasuna gutxitzea azaltzeko, beste gako batzuk proposatu zituen; gako horiek psikoanalisiaren bidez azaleratzen dira.

Freud ez zetorren bat Psikologia Indibidualaren eta Gizarte Psikologiaren arteko banaketarekin. Haren planteamenduetan, gizabanakoaren gogoan barneratua dago «bestea», eredu, objektu, lagun edo etsai moduan.

Ikerketaren hasierako oinarritzat Le Bonen Masen psikologia lana hartu zuen; eta, masen portaera ulertzeko, Totem eta Tabu lanean (1913), eredu mitiko batekin azaldu zuen antolakuntza sozialaren beharra, familia-eremutik taldera pasaz, hordetatik komunitate zabalagoetara.

Le Bonen ideiekin bat egin zuen, taldearen gutxiagotasunari eta afektibitatea areagotzeari dagokienez. Baina, haren iritziz, horren zergatia ez da taldearen inkontzientzian bilatu behar, «zer»ean eta erreprimitutako instintuetan baizik. Talde barnean banakoek duten jarrera ezberdina da haien arteko lotura afektibo, emozional eta sexualen ondorioa, eta, batez ere, liderrarekin duten identifikazioarena.

Freudentzat, identifikazio-prozesua oso garrantzitsua da indar sozialak barneratzen laguntzen duelako. Horregatik, liderraren protagonismoa azpimarratu zuen, identifikazio-prozesuak eragiten baititu.

Liderrarekiko identifikazioak eta identifikazio partekatuak sugestio- edo hipnosi-prozesu kolektibo bat eragiten dute.

Freudek, modu horretan, Supernia eratu zuen, zeinetan barneratuak egongo baitziren

pertsona gizartean bizitzeko eredu arau-emaileak. Subjektuak barneraketa egiteko bi modu egon daitezke: batetik, liderrarekin edo masarekin dependentzia-erlazio bat osa dezake (Niaren ideala); bestetik, modelo identifikatiboa alde batera utzi, alderdi batzuk soilik kontuan hartu, eta bide bat eraiki dezake bere helburuak lortzeko eta, ondorioz, identitate propioa eskuratzeko (Ni ideala).

Hala ere, lotura afektibo horiek eragin positiboak ekar ditzakete, eta objektu desiragarri bat lortzeko kolaborazioa edo lankidetza sustatu.

Gizabanakoen arteko identifikazio-prozesuak, instintu egoisten errepresioa, lankidetza eta hasierako etsaitasuna gutxitzea dakar. Taldetik kanpo, argitara aterako lirateke, berriro ere, plazera lortzeko indibiduo isolatuen joera primitiboa eta erasokorra. Freudek baieztatu zuen sentimendu soziala identifikazio-prozesuak ahalbidetzen duen bulkada erasokorra eta egoista eraldatzetik datorrela.

Ikuspegi indibidualista

Ikuspuntu indibidualistak indarra hartu baino lehen, Gizarte Psikologia Soziologiaren adar gisa ikasten zen. Indibidualismoaren esanetan, banakoak eragiten du taldean, eta ez alderantziz, kolektibismoak hala esan arren. Ideia horiek XX. mendearen lehen laurdena igarota indartu ziren, kolektibismoak behera egin eta AEBko gizarte kontserbadorearen ikuspegi indibidualistak gora egitearekin batera. Ikuspegi horretan, Floyd Allportena dugu ekarpen nagusia eta geroago garrantzia hartuko duen Thibaut eta Kelly-ren trukearen teoria.

Floyd Allport (1890-1978)

Allporten teoria Ipar Amerikan 1920ko hamarkadan zegoen ziurgabetasun-giroan kokatu behar da. Garai hartako gizarte kontserbadorean ikuspegi indibidualistak soziologikoak baino indar handiago hartu zuen.

Allportek 1924an egindako eskuliburuaren argitalpenak eragin handia izan zuen, ikuspegi indibiduala sustatuz; eta, hala, aurreko proposamenen aurkako polo bat sortu zen, nolabait.

Allporten lanean, nabarmenak dira garaiko joera sozial eta intelektualak (Farr, 1996).

Hogeiko hamarkadako gizarte iparramerikarra giro kontserbadorekoa eta ziurgabetasunez beterikoa zen. Testuinguru horretan, ikuspegi indibidualistak gailentzen hasi ziren ikuspegi sozialen aurrean. Allportek prestakuntza psikologikoa izan zuen, eta konduktismoaren eta esperimentalismoaren eragina jaso zituen.

Allportek taldearen ikuspegi indibidualista defendatu zuen, banakoaren independentzia aldarrikatuz prozesu soziokulturalen aurrean. Gainera, talde kontzeptua bera ere kolokan jarri zuen, taldea banakoen gehitze hutsa dela argudiatuz. Allporten planteamenduetan, banakoa independentea da taldearekiko. Hau da, taldeak ez du inolaz banakoaren jarreran eragingo. Taldea pertsona multzo bat besterik ez da, non, une jakin batean, leku fisiko bat partekatzen baita. Haren esanetan, taldeen psikologia ezin da ulertu psikologia indibidualik gabe. Areago, azterketa sozial bat egiteko orduan, gizabanakoa dela aztertu beharreko unitate bakarra azpimarratu zuen. Arrazoibide horrekin, Allportek ikuspegi behavioristatik eta esperimentalistatik sustatu zituen ikerketak.

Pertsonen jarrera estimulu fisiko (testuinguruko edozein objektu, kolore, usain, eta abar) edo sozial (oro har, beste pertsonak) batekiko erreakzio edo erantzun moduan azaltzen da. Horrela, jarrera eta interakzio soziala estimuluen eta erantzunen arteko jarraipena litzateke. Pertsona bakoitzaren erantzunak estimulu lirateke beste pertsona batzuentzat. Horrek azalduko luke gizabanako bakoitzak jarrera bat izatea taldean edo bakarrik dagoenean. Taldean, interakzioan dihardugun pertsonen estimuluari erantzuten diogu; errazte soziala gertatzen da taldeen baitan. Fenomenoak gizabanakoaren ikuspegitik azaldu behar dira; psikologia posible bakarra psikologia indibiduala da (Graumann, 1986). Allportentzat, «ikuspuntu indibiduala ikuspuntu psikologikoa litzateke, eta psikologia soziala gizabanakoaren jokaera sozialaren eta kontzientzia sozialen ikerketa» (Collier, Minton eta Reynolds, 1991, 191. or.).

Allport aitzindari den ikuspuntu indibidualistaren eragina nabarmena da ondorengo hamarkadetan, bai taldeen psikologiaren garapenean bai gizarte-psikologian (Blanco, 1988). Filosofia eta metodologia indibidualistak indar handia izan du taldeen ikerketaren eboluzioan, eta ikerketa-lerro hori kezkatuago egon da giza portaeraz taldearen botereaz baino.

Thibaut eta Kellyren trukearen teoria

Truke sozialaren teoriek eragin nabarmena izan dute taldeen psikologian (Munné), non "gizakiaren eredu arrazional bat aurkezten zaigun, eta haren jokabidea interesen maximizaziora eta kontserbaziora zuzendua eta bideratua dagoen" (Rodríguez, 1993, 73. or).

Taldeen psikologiako ikuspuntu horren autore nagusiak Homans, Thibaut, Kelly eta Blau dira. Taldea truke-espazio gisa ikusten hasi zen lehena Homas izan zen arren (Homas eta Blauren planteamenduei buruzko informazio gehiagorako, ikus, adibidez, González, 1997), Thibaut eta Kelly izan ziren lehenak jarraian aztertuko dugun taldeko trukearen teoria serioski planteatzen (Morales, 1981).

The Social Psychology of Groups lanean, Thibaut eta Kellyk (1959) pertsonarteko harremanetan eta kostu-irabazien banakoen arteko trukean oinarrituriko tratatu bat aurkeztu zuten. Analisi gisa diada hartzen dute, tamaina handiagoko beste edozein taldetara orokortu daitekeela sinetsita, elkarrekintza soziala, pertsonarteko harreman ororen esentzia, aztertzeko, zeina matrize batean aurkezten duten. Han, subjektuen eta bakoitzarentzako ondorioen arteko elkarrekintza posiblea zehazten dute, osagai positiboak (irabaziak) eta osagai negatiboak (kostuak) bereiziz.

Autore horien oinarrizko ustekizuna da pertsona bat talde-harreman batean sartzen dela soilik dituen aukera guztien artean hoberena dela iruditzen bazaio. Hau da, pertsonak harreman potentzial guztien ebaluazio-irizpideak maneiatzen ditu. Autoreek irizpide horiek bi oinarrizkotara mugatzen dituzte: konparazio-maila (KM) eta alternatiben konparazio-maila (KAltM). Lehenak, pertsonak harremanagatik sentitzen duen erakarpena adierazten du. Bigarrenak harremanean sartzearen edo ez sartzearen erabakia jasotzen du. Lehen irizpideari kontrajarrita, zeinak taldekidetzak eragiten duen gogobetetasuna azpimarratzen duen (ondorioz, eragin subjektibo bat), bigarren irizpideak objektiboagoa den zerbaiti egiten dio erreferentzia: pertsonak duen dependentzia taldeko harremanari dagokionez. Emaitza hoberenak KAltMren gainetik daudenak dira. Hori lortzeko, taldeak bi oinarrizko funtzio bete behar ditu: eginbeharrenak eta mantentzearenak. Lehenengoek sariak ematen dituzte gaitasunengatik.. Bigarrenek konpentsazioak ematen dituzte taldeko kide guztiak KAltMren gainetik mantentzeko.

Thibaut eta Kellyren teoriak elkarrekintzako dependentzia-botere jokoa nabarmentzen du.

Boterearengatiko borroka ezinbestekoa izango litzateke, taldeko aktibitateetan saria eta independentzia maximoa mantentzearen beharrarekin loturik. Boterea lau mekanismoren bidez erregulatuko litzateke: arau zehatzen prestaketa, estatus bereizketa, taldeko posizioen esleipenerako irizpide zehatzen ezarpena eta taldeko arauak ez betetzea zigortzeko boterea duen autoritate bat (Sánchez, 2002).

Ikuspuntu horrek kritika anitz jaso ditu. Beste batzuen artean, Deutsch eta Krauss-ek egindako balorazioa (1984, 120. or.), non, besteak beste, taldeko ulermenean beren erredukzionismoa nabarmentzen duten: "…egoera soziala pertsonen arteko elkarrekintzatzat jotzen da, non pertsona horiek beren interes propioak mekanikoki lortzen saiatzen diren, beste pertsonengan zer pasatzen den kontutan izan gabe eta eta besteen jokabidea aurreikusten saiatu gabe. Maiz, egiten dituzten analisietan ontzat jotzen da pertsona batentzat ez dagoela ezberdintasunik beste pertsona batekiko interakzioaren edo berarengan pentsatzen ez duen objektu batekiko interakzioaren artean. Ondorioz, Thibaut eta Kellyren liburuak ez du kontuan hartzen komunikazioaren papera elkarrekintza sozialean, interes komuneko gaiak aztertzeak jokabide sozialerako garrantzia handia ez balu bezala".

Teoria guztia gizaki hedonistaren ikuspuntuaren inguruan oinarritzen da, plazeraren printzipioak gidaturik, eta irabazien eskuraketari buruzko adierazpen merkantilista batekin nahasirik. Sari eta zigorraren printzipio konduktista, autore hauetan, honela ageri da: gogobetetze / gogobetetze eza eta irabazia /kostua.

Erreferentziak

Alcover, C.M. (1999b). El estudio de los grupos en la Psicología Social. In F. Gil eta C.M. Alcover (arg.), *Introducción a la psicología de los grupos* (27.-76. or.). Madril: Psicología Pirámide.

Allport, F.H. (1924). *Social Pychology*. Boston: Houghton-Mifflin.

Ayestarán, S. (1996a). Evolución histórica del concepto de grupo. In S. Ayestarán (arg.), *El grupo como construcción social* (34.-58. or.). Bartzelona: Plural.

Ayestarán, S. (1999a). Taldearen kontzeptuaren bilakaera historikoa. In S. Ayestarán (arg.), *Taldea, gizarte-eraketa gisa,* (35.-60. or.). Bartzelona: Plural.

Blanco, A. (1987). La perspectiva histórica en el estudio de los grupos. In C. Huici (arg.). *Estructura y Procesos de Grupo,* (67.-100. or.). Madril: UNED, 1985.

Blanco, A. (1988). *Cinco tradiciones en la Psicología Social.* Madril: Morata.

Collier, G., Minton, H.L. eta Reynolds, G. (1991). *Escenarios y tendencias de la Psicología Social.* Madril: Tecnos, 1996.

Deutsch, M. eta Krauss, R.M. (1984). *Teorías en psicología social.* Mexiko: Paidos, 1965.

Durkheim, E. (1887). *El suicidio. Estudio de sociología*. Schapire: Buenos Aires, 1965.

Farr, R.M. (1996). *The Roots of Modern Social Psychology*. 1872-1954. Oxford: Blackwell.

Freud, S. (1913). *Tótem* y *Tabú.* Madril: Alianza, 1964.

Freud, S. (1921). *Psicología de las masas.* Madril: Alianza, 1969.

González, M.P. (1997). *Psicología de los grupos. Teoría y alicaciones.* Madril: Síntesis.

Graumann, C.F. (1986). The individualization of the social and the desocialization of the individual: Floyd H. Allport's contribution to Social Psychology. In C.F. Graumann eta S. Moscovici (arg.), *Changing Conceptions of Crowd Mind and Behavior* (97.-116. or.). New York: Springer-Verlag.

Huici, C. (2004a). El estudio de los grupos en Psicología Social. In C. Huici eta J.F. Morales

(arg.), *Psicología de Grupos I Estructura y Procesos* (25.-49. or.). Madril: UNED.

Le Bon, G. (1895). *Psicología de las masas.* Madril: Morata, 1983.

McDougall, W. (1920). *The Group Mind.* New York: Putnam.

Morales, J.F. (1981). *La conducta como intercambio.* Bilbo: Desclée de Brouwer.

Reicher, S. (1990). Conducta de masa como acción social. In J.C. Turner (arg.), *Redescubrir el grupo social* (235.-274. or.). Madril: Morata.

Rodríguez, A. (1993). La imagen del ser humano en la psicología social. *Psicothema, 5*, 65-77.

Sánchez, J.C. (2002). *Psicología de los grupos.* Madril: McGraw Hill.

Steiner, I.D. (1974). Whatever happened to the group in Social Psychology?. *Journal of Experimental Social Psychology, 10,* 94-108.

Thibaut, J.W. eta Kelley, H.H. (1959). *The Social Psychology of Groups.* New York: Wiley.

Turner, J.C. (1990). *Redescubrir el Grupo Social. Una Teoría de la Categorización del Yo.* Madril: Morata, 1987.

TALDEA INTERAKZIOAREN IKUSPEGITIK

Talde-gogamenaren teorikoek jendetzan murgilduriko banakoaren desagertzea planteatzen zuten; Allport eta haren jarraitzaileek, berriz, banakoa errealitate bakar gisa defendatzen zuten, taldeen berezko errealitatea ezeztatuz. Ikuspegi indibidualistak jorratutako bide esperimentalak talde-espiritua eta inkontziente kolektiboaren mistifikazioak alde batera uztea lortu bazuen ere, ez zuen talde jokabidea azaltzerik lortu. Bi korronteek, bai planteamendu soziologikoetatik bai jarrera psikologikoetatik, errealitatearen azalpenarekiko eta talde fenomenoekiko erredukzionismo nabarmena planteatzen zuten. Bi muturretako posizioen artean zegoen tarte zabala ikusirik, zaila zen Talde Psikologiari garapena eskainiko zion bide bat aurkitzea.

Interakzioaren ikuspegia

1930 eta 1940 urteen artean, Talde Psikologia ez atzera ez aurrera zegoen. Testuinguru horretan, interakzioaren ikuspegia bideratu zuten Sherif, Asch eta Lewin autore garrantzitsuek. Interakzionismoari esker, ikuspegi kolektibistaren eta indibidualistaren arteko eztabaida gainditzea lortu zen, taldeen psikologia soziala aberastuz (Morales, 1996, 1999).

Goian aipatutako autoreek, maila batean edo bestean, Gestalt teorian oinarrituriko orientazio kognitibista jarraitu zuten. Gestalt psikologiaren printzipioak bat zetozen ikuspegi psikosozialarekin, baita esperimentazioaren bitartez lortutako ezagutza zientifikoaren eraikuntza positibistarekin ere. Testuinguruarekiko mendekotasuna azpimarratzen zuen konduktismoaren kontra (gizakia izaki pasibotzat hartzen zuenak estimuluen aurrean pasiboki erantzuten zuen); psikologo gestaltikoek zioten gizakia gai zela ekintza instrumental bat egiteko, eta informazioa hautemateko, erabiltzeko, manipulatzeko eta aldatzeko gaitasuna zuela.

Eragin gestaltikoari helduz, bi ideia nagusi erabili ziren talde-interakzioaren ikuspegiaren oinarrian (Turner, 1995):

- Gestalt psikologiaren printzipioak zioen moduan, osotasuna bere zatien batura baino gehiago edo beste zerbait da, eta taldeak, antolatutako sistema gisa, beste maila bateko propietateak plazaratzen ditu.

- Estimuluen aurrean subjektuek dituzten erreakzioak estimulua hautematen, interpretatzen eta ulertzen duten moduaren araberakoak dira. Ondorioz, jokabidea estimuluei emandako esanahi psikologikoen emaitza da, eta banakoaren pertzepzioa eta kognizioa bitartekari dira.

Alemanian izandako nazismoa zela eta, zientzialari sozial asko, haien artean Lewin, AEBra erbesteratu ziren, eta bertan, Bigarren Mundu Gerratearen ondoren, Gestalt lerroa nagusitu zen psikologiaren baitan. Egoera hori ahalbidetu zuten faktoreen artean, honako hauek aipatzen ditu Ibañezek (1990):

- Gestalt psikologiak, kontzeptu eta teoriak garatzeko metodo gisa, esperimentazioa defendatzen zuen. Beraz, konduktismoaren paradigma alternatibo bihurtzeko irizpideetara egokitzen zen.

- Gizakiaren jarrera aktiboari emandako garrantzia bat zetorren AEBn nagusi zen ikuspegi indibidualistarekin.

- Gestalt-aren fenomenologiaren eraginak determinismo sozioestrukturalaren garrantzia ahultzen zuen, eta, aldi berean, errealitatea hautematearen esanahia potentziatzen zuen.

Bestalde, interakzioan oinarritutako ikuspegiaren jarraitzaileek Allportekin bat egiten zuten, prozesu psikologikoak gizabanakoetan soilik ager daitezkeela onartuz, nahiz eta talde-psikologiaren existentzia ez baztertu. Sherif, Lewin eta Aschek baieztatu zuten norbanakoek, taldeko partaide diren neurrian, aldaketa psikologikoak bizitzen dituztela. Interakzio sozialari esker propietate psikologikoak eta talde-produktuak eratzen dira (arauak, jarrerak, balioak, helburuak, estereotipoak…), eta horiek norbanakoak barneratzen ditu, banakako gogamenak izatetik sozialki egituraturiko gogamenak izatera pasatuz. Taldekidetzak gizabanakoak psikologikoki eraldatzen ditu, eta ez soilik jokabideari dagokionez, Allportek zioen bezala (Turner, 1995).

Horrela, taldearen interakzio-ikuspegiak aurkezten dizkigun printzipio nagusiak hauek dira: pertsonarteko interakzioek taldean eragiten dute, beraz, ikuspegi indibidualistaren eta ikuspegi kolektibistaren arteko oreka bilatzen duen ikuspegia dela esan daiteke. Aldi berean, taldea antolatutako interakzio-sistematzat har daiteke, non taldekideen gaindiko ezaugarriak sortzen baititu, baina haiei esker, haiengan oinarrituz. Beraz, taldearen jokabidea prozesu psikologiko eta sozialen arteko interakzioaren emaitza izango da.

30eko hamarkadatik 50eko hamarkadara, gizarte-gailentasun handiko testuinguru historiko batean, hiru lan-arlo finkatu ziren; arlo horiek eragin handia izan zuten Gizarte Psikologian eta Taldeen Psikologian. Garrantzi handiko eremu kontzeptuala sortu zen. 1934an Morenok bere teoria soziometrikoa eratu zuen, Sheriffek (1936) bere teoria normatiboa, Lewinek bere eremuaren teoria (1951), eta Aschek bere konformismo-paradigma gehitu zuen (1951). Guztiek taldeen psikologia dute bereizgarritzat. Era berean, ordura arte esploratu gabe zeuden ikerketa-teknikak garatu ziren, eta egun indarrean dagoen «ikerketa-ekintza» sortu zen. Talde Psikologia banakoen prozesu psikologikoen eta bizitza sozialaren arteko interakzioan dago, eta hainbat eremu sozialetan aplikatzen hasten da.

Hala ere, hain etorkizun handikoa zirudien panorama ez zen osotasunean gauzatu, inplizituki zegoen indibidualismoranzko atzeraeraginezko ildoa zela medio.

Harremanak pertsonarteko mailan lantzeko joera dago, eta ez talde jakinetako kide izan eta taldekidetza horretan oinarritutako harreman gisa. Eztabaida horri Tajfelek heldu zion 70eko hamarkadan, identitate sozialaren teoriarekin.

Ondoren, interakzioaren ikuspegian autore nagusiek egindako ekarpenak azalduko ditugu, alegia, Sherif, Asch eta Lewinenak.

Interakzioa eta talde-arauak – Muzafer Sherif (1906-1988)

Turkian jaio zen 1906. urtean Muzafer Serif Basoglu izenarekin, eta Muzafer Sherif izena hartu zuen aurrerago. 1935. urtean, Columbiako Unibertsitatean doktoregoa lortu zuen Some Social Factors In Perception izenburuko tesiarekin. Ondoren, Turkiara bueltatu zen eta kartzelatua izan zen mugimendu naziaren kontra egoteagatik. 1944. urtean AEBra bueltatu zen eta, hamar urte pasa ondoren, «Intergroup Conflict and Cooperation: The Robbers Cave Experiment» artikulua argitaratu zuen beste autore batzuekin batera, psikologia sozialean klasiko bilakatu dena. Sherif eta haren laguntzaileek arau sozialen pertzepzioaren inguruan egindako lanek (Sherif, 1936), 30eko hamarkadatik aurrera Newcombek zeramatzan talde-arauen eraketaren eta horiek jarrerengan zuten eraginen inguruko ikerketekin batera, zalantzapean jarri zituzten ikuspegi indibidualistetatik defendaturiko argudioak.

Sherifen aburuz, osotasun antolatua hautematen dugu, eta ez elementu isolatuak. Gainera,

osotasuna osatzen duten elementuen izaera osotasunaren mendekoa da. Horrek propietate berriak sortzen ditu, goi mailakoak, elementu bakoitzak modu isolatuan zituenetik desberdinak eta elementuen arteko interdependentzia funtzionala sortzen dutenak. Hori guztia taldeetan aplikatuz, kideen arteko interakzioa sistema funtzional moduan ulertu behar da. Taldea pertzeptiboki eta jokabideari dagokionez antolaturiko multzoa da; taldearenak berariazkoak diren propietateak ditu, (arauak, balioak, sinesmenak, rolak, ohiturak, helburuak, eta abar) taldekideen ezaugarri indibidualen gainetik daudenak. Talde-produktu horiek taldekideen eraldaketa psikologikoa eta jokabidezkoa dakarte. Gainera, eragin hori ez da mugatzen talde-egoera konkretura. Balio, arau eta abar barneratzeak taldekidetza iraunkorragoa egiten du, taldekideekin harreman zuzenik ez dagoen egoeretan, adibidez.

Sherifek aurrerago azalduko dugun efektu autozinetikoari buruz aurrera eramandako ikerketen helburua zen gizabanakoek talde-egoera aztertzeko eta hautemateko modua aztertzea, nola sentitzen diren eta taldearen barnean nola jokatzen duten ikusiz (Blanco, 1985).

Sherifek aurrera eramandako efektu autozinetikoaren esperimentuen prozedura sinplea zen. Jendeari, gela ilun batean kokatu, eta bost metrora zegoen puntu argitsu keinukariaren mugimenduaren zenbatespena egitea eskatzen zitzaion. Puntu argitsua estatikoa bazen ere, argiaren joan-etorriak ilusio pertzeptiboa sortzen zuen (efektu autozinetikoa deiturikoa); jendeak argia mugimenduan hautematen zuen. Esperimentuetan, parte-hartzaileen erdiek hautemateak banaka egiten zituzten lehenik, eta taldean ondoren. Beste erdiek, alderantziz: hasieran taldeka, ondoren banaka. Saiakerak banaka egiterakoan, subjektuek patroi bat ezartzen zioten nahiko azkar puntu argitsuaren mugimenduari (arau pertsonala). Ondoren, subjektu bakoitzaren patroia taldean egindako saiakerarekin konparatzen zen, eta denen artean beste patroi batera iristen ziren (talde-araua). Saioak taldeka hasterakoan, subjektuek talde-patroia ezartzen zuten lehenengo saiotik, eta patroia ondorengo banakako saiakeretan mantentzen zen. Esperimentu horiekin, Sherifek taldeetan izaten diren konformitate-prozesuak azaldu zituen eta egoera anbiguoen aurrean ezartzen diren talde-arauak edota erreferentzia-markoak.

Sherifentzat, taldeak erreferentziazko marko bat hornitzen du berau osatzen duten gizabanakoentzat. Hau da, taldean estimuluak eta egoera sozialak egituratzeko balio duten talde-arau batzuk partekatzen dira. Horrek gizabanakoaren pertzepzio, pentsamendu eta balorazioen erlatibismoa planteatzen du, eta taldeak eskainitako markoaren menpe daude.

Markoa arau sozialen bilduma da eta, Turnerren (1987) hitzetan, sozialki sortutako eta psikologikoki barneratutako erreferentziazko egitura da. Arau sozialei analisi psikologikoa egiteak ordura arte gizabanakoa eta taldea banatzen zituen zuloa gainditzen lagundu zuen, taldeari loturiko kontzeptu baten azterketa psikologikoa planteatuz eta, bestalde, taldearen hainbat propietateren benetako izatea egiaztatzen lagunduz (Cartwright eta Zander, 1968). Talde-arauek errealitatea batetik eta kideen identitatea bestetik definitzen laguntzen zutela frogatu zen, bi giza motibaziori erantzunez: ingurunea menderatzea, bere ulermena ahalbidetzen duen erreferentzia-markoarekin, eta besteekin harremana eta kidetza-sentimendua izatea (Smith eta Mackie, 1995).

Dena den, aurretik esandakoak ez du ahantzarazi behar, alderdi funtzional horiekin batera eta taldeen barne-dinamikaren ondorio gisa, ezaugarri erabat desberdinak dauzkaten eragin sozialeko beste zenbait fenomeno ager daitezkeela, hala nola konformitatea, obedientzia, etab.

Urte asko geroago, Sherifen (1967) taldearteko gatazkei buruzko ikerketa ezagunek erakutsi zuten identitate partekatuak eta talde barneko antolakuntzak garatuz doazela, taldekideen arteko mendekotasun sozialeko fenomeno moduan (Turner, 1990). Era berean, bere ikerketek erakusten dute helburu komunek taldearteko lankidetzara eramaten dutela, taldeen arteko ezberdintasunak minimizatuz eta kidetza-sentsazioa eraginez.

Interakzioa eta konformitate soziala – Solomon Asch (1907-1996)

Solomon Asch, judutar jatorrikoa, Varsovian jaio zen, nahiz eta Lowicz-en hazi (Poloniatik hurbil dagoen hiri bat). 1920. urtean, Lehen Mundu Gerrak utzitako baldintza politiko, sozial eta ekonomikoek AEBra emigratzera bultzatu zuten, New Yorkera hain zuzen (Ceraso, Gruber eta Rock, 1990). Hasieran antropologian interesa jarri zuen arren, bere ibilbide akademikoan erabakigarria izan zen Wertheimer psikologoa ezagutzea. Hari esker, Gestalt Psikologiaren printzipioen zabaltasuna ezagutu zuen eta, bere ikerketa-interesak bideratu zituen, psikologia sozialetik hasita, pertzepzio, kognizio, ikaskuntza, oroimen eta abarren inguruko ikerketetan (Rock, 1990).

Gestalt Psikologiaren eraginpean, eta paradigma mugatuetatik kanpo, Aschek Gizarte Psikologia (1952) eskuliburua plazaratu zuen. Bertan, ordura arteko egileen lanak aztertu zituen, baita kritika eraikitzaileak egin ere. Zenbaitetan, Aschen indibidualismo kognitiboa

Allporten indibidualismo konduktistatik hurbil kokatu izan da (Farr, 1996), bien arteko ezberdintasun teorikoak handiak badira ere. Aschen arabera, prozesu psikologikoak banakoen barnean gertatzen direnez, taldeen teoriaren abiapuntu izan behar dira horiek, eta ezin da abiapuntu hori galdu. Unitate bakarrak banakoek eratzen dituztela hartu behar da kontuan, eta banako bakoitza giro soziala osatzen duten indar sozialek markatzen duten sistema baten barnean dagoela.

Asch bi ikuspuntu kontrajarriak uztartzen saiatu zen. Haren ustez, taldeen teoria batek bere gain hartu behar ditu ikuspuntu indibiduala eta kolektiboa. Hau da, gizabanakoa eta taldea banandu ezineko azterketa-poloak dira. Aschen (1952) hitzetan, talde-fenomenoak gizabanakoen ekintzen produktu eta baldintza dira. Interakzio kontzeptuak taldeak eratzen duen sistema antolatuan dauden zatien eta osotasunaren arteko harremanak kontuan hartzea eskatzen du. Horrela, Lewinen eragina oso garrantzitsua izan zen Aschengan. Aschek lewiniar taldearen kontzeptuan sakondu zuen, eta talde kontzeptua interakzio sozialean oinarrituz garatu zuen, interdependentzia alde batera utziz. Baztertu egin zituen indibidualismo metodologikoa eta talde-gogamena. Elementuen arteko harremanei berebiziko garrantzia ematen zien. Aschen ustez, taldea osotasun dinamiko gisa ulertzen bada (Lewinen planteamenduei jarraiki), gizabanakoa eta taldea ezin dira bereizi, gizabanakoa talde bateko kide denean bere identitate soziala aldatu eta gizabanako sozial bihurtzen baita.

Aschek taldeari buruz duen kontzepzioa ulertzeko, berebiziko garrantzia du hark interakzio sozialaren inguruan duen planteamendua argitzeak. Interakzio soziala ez du ikuspegi konduktistatik definitzen; izan ere, ikuspegi horrek albo batera uzten ditu interakzio sozialaren alderdi garrantzitsuenak: interakzio psikologikoa eta interakzio horrek bideratzen duen eremu partekatua. Talde bat osatzeko lehen baldintza elkarren arteko erreferentzia duen eremu partekatua eraikitzea da. Hau da, taldekide bakoitzak irudikapen bat du. Irudikapen horretan, kideen jokabideak eta harremanak kokatzen dira; beren arteko erlazio-maila ezberdinak jasotzen dira, eta partekatzen duten eremu sozialeko kidetzat dute beren burua. Gertaera sozialak gizabanakoengan gauzatzen dira; baina gizabanako bakoitzaren gogamena aldatzen dute, eremua gizabanako bakoitzaren baitan sozialki egituratua baitago.

Aschek interakzio sozialaren efektuak aztertu zituen, baita konformitate prozesua ere. 1951. urtean egindako esperimentu-saioetan, taldeen konformitaterako joera erakutsi zuen.

Esperimentatzaileak, Aschek zuzendurik, «ikusmen froga» batean parte hartzeko eskatu

zion ikasle multzo bati. Errealitatean, parte-hartzaile guztiak, subjektu esperimentala izan ezik, esperimentatzailearen konplize ziren. Esperimentuaren benetako helburua zen konplizeen jokabideen aurrean konplize ez zen ikaslearen jokaera aztertzea. Zehazki, gizabanakoak talde-presioei men egiteko edo independentzia mantentzeko zer-nolako baldintzak eragiten zituen ikertzea zen.

Esperimentu-saioetan, parte-hartzaileak (subjektu esperimentala eta konplizeak) gela batean eserita zeuden, eta marraztutako lerro batzuen luzera konparatzea eskatzen zitzaien. Guztira hamabi saio izaten ziren, eta subjektu esperimentalari gelako leku estrategiko bat ematen zitzaion, bere erantzuna eman aurretik beste pertsona guztien erantzunen joera jasotzeko.

Lortutako emaitzetan ikusi zen, subjektu gehienek era egokian erantzun bazuten ere, askok ezinegona adierazi zutela. Era berean, subjektu esperimentalen % 33a, gutxienez hiru konplize zeuden kasuetan, gehiengoaren ikuspuntuarekin konformatu zen, nahiz eta erantzuna okerra zela begi-bistan egon. Aukera handiagoa zegoen gehiengoaren erantzuna emateko, gehienek erantzun berdina ematen zutenean, erantzun ezberdina ematen zutenean baino; azken kasu horretan, subjektu esperimentalak bere ikuspuntua aurkezten zuen. Gehiengoaren ikuspuntuaren aurrean jartzen ez ziren subjektuek, berriz, ez zuten inongo arazorik erantzun zuzena emateko.

Horrela, subjektuak zenbait prozesuren aldaketak izaten ditu: hautematearen eraldatzea; besteek hautematen dutenean, amore emanez epaiaren eraldatzea, oker gaudela pentsatuz; eta ekintzaren eraldatzea, gatazkak ekiditearren taldearen iritziari men eginez.

Aschek proposatzen dituen interakzio soziala eta taldearen kontzeptuen aberastasuna zabalak dira. Batetik, bere interakzio sozialaren definizioak bat egin zuen Meadek (1934) proposaturiko interakzionismo sinbolikoarekin. Bestetik, Blumerek (1982) proposaturiko taldeen definizioarekin ere bat egin zuen. Azkenik, bere proposamen interakzionistek Turnerren (1990) Niaren kategorizazioaren teoriaren sorreran lagundu zuten.

Interakzioa eta eremu-teoria – Kurt Lewin (1890-1947)

Kurt Lewin (1890-1947), judutar jatorrikoa, 1933. urtean AEBra joan zen, Alemaniako mugimendu naziaren gorakadaren ondorioz. Bertan, jarraipena eman zion Berlineko

Unibertsitatean (Wertheimer, Köhler eta Koffka-rekin batera) garatutako karrera bikainari. Lewinek ekarpen asko egin ditu Psikologian, baina hemen interesatzen zaizkigunek taldeen azterketarekin dute harremana.

Lewinek eragin nabarmena eta zabala izan zuen. Jakintza-alor anitzetan izandako formazioak, maisu handien eraginak eta bi Mundu Gerren testuinguru historikoak taldeen psikologiarako egile paregabe bihurtu zuten autore hori (Steiner, 1986).

Lewinen pentsamoldea Gestalt printzipioetan oinarritzen da. Gestalt Psikologiak, kontzepzio mekanikoaren aurrean, prozesu psikologikoen izaera dinamikoa defendatu zuen. Hau da, ikuspegi mekanizistak gizakiaren portaerak azaltzeko egoerak ematen dituen baldintzetan oinarritzen dira; pentsamendu dinamikoa, berriz, egoerak ematen dituen baldintzen eta gizabanakoaren berezko joeren arteko interakzioan oinarritzen da. Era berean, beste printzipio nagusia naturaren ikusmolde holistikoa dugu. Prozesu psikologikoak modu egokian azaltzeko, prozesu psikologikoa ematean, aintzat hartu beharra dago gertaera multzoaren eremu osoa. Hau da, pertsonaren portaera, beti ere, norberaren eta egoera jakinaren mendekoa izango da.

Lewinek eredu teoriko orokorra proposatu zuen prozesu psikosozialen deskribapena eta azalpena emateko, eta eremu-teoria gisa ezagutzen da. Eremu-teorian honako hauek dira kontzeptu nagusiak (hainbat, fisikatik mailegatutakoak): bizi-espazioa, indar-sistema, lokomozioa, helburua eta gatazka. Hasiera batean gizabanakoaren portaera azaltzeko garatutako eredu hau aplikatuko du Lewinek taldearen azterketan: prozesu psikosozialei unean uneko («hemen» eta «orain») harremanetan heldu behar zaie.

Lewin 30eko hamarkadan heldu zen Ipar Ameriketara, Depresio Handiaren garaian; aldi hartan, arazo sozialekiko kezka nabarmena zen. 1936an Lewinek Arazo Sozialen Azterlan Psikologikorako Elkartea) sortu zuen: elkarte horrek hirurehun psikologo baino gehiago biltzen zituen eta, funtsean, arazo sozialetarantz bideratzen zuen bere aplikazio-eremua.

Lewinentzat taldeek izate erreala dute, berezko propietateekin. Gainera, taldeek beren kideengan eragiteko gaitasuna dute. Askotan, errazagoa da taldea osotasun gisa aldatzea, banakoka aldatzea baino (Turner, 1987). Ideia hori dago Lewinek eta haren kolaboratzaileek egindako ikerketen oinarrian, besteak beste, lidergoaren azterketetan (Lewin, Lippitt eta White, 1939), jarreren aldaketan (Lewin, 1947), frustrazioaren analisian (Barker, Dembo eta Lewin, 1941), eta testuinguru industrialetan aldaketaren aurrean izaten

den erresistentziari aurre egiteko esku-hartzeetan (Coch eta French, 1948).

Eremu aplikatuarekiko zuen interesa nabarmena zen. Lewinek, arazo sozial gehienak taldearteko eta talde barneko gatazkek eragindakoak zirela ikusita, taldeen jokabideak aldatzea gizabanakoena aldatzea baino eraginkorragoa izango zela pentsatu zuen (Collier, Minton eta Reynolds, 1991). Haren hitzetan, taldeek indarren eremu sozial bat osatzen dute gizabanakoen «bizi-espazioan»; konparaziorako eta laguntza sozialeko iturri dira (Sherif eta Newcombek «erreferentzia-marko» zeritzenaren parekoa) eta, ondorioz, taldea bera beharrezkoa da, taldeen baitan eratutako eta garatutako jarrerak aldatu edota mantentzeko.

Lewinek, subjektutik ateratako indarren eta eragin sozialen arteko interakzioa azaltzeko, «eremu psikologiko» kontzeptua erabili zuen. Eremu psikologikoa da une jakin batean pertsona batek bere inguru sozialarekin duen harreman-egoera erakusten duen osotasun dinamikoa. Eremu psikologikoa osatzen dute une berean eta elkarrekiko mendekoak diren gertakari guztiek.

Banakoak beren jokabidea zehazten duten indar-eremu psikologiko batean daude. Osagai psikologiko horrek banako bakoitza inguratzen du, eta «bizi-espazio» deritzo. Bizi-espazioa subjektiboa da, espazio berezitua eta banako bakoitzak mundua ikusteko duen moduarekin erlazionaturikoa; hau da, norbanakoak dituen helburu, itxaropen, beldur eta igarotako esperientziekin dago erlazionaturik. Hala ere, eremu horrek, osagai subjektiboak izateaz gainera, baditu alderdi objektiboak ere; ingurune-baldintza fisiko eta sozialak esaterako, eremu psikologikoa mugatzen dutenak. Horrela, jokabidea gidatzen dute pertzepzio sozialak edo banako batek besteen ekintzak, atributuak edo intentzioak interpretatzeko duen modu bereziak, giro sozialak edo bizi-egoera jakinek (Lewin, 1948).

Garaiko korronte psikologikoekin bat eginez, Gestalt Psikologiarekin batez ere, eremu sozial gisa definitzen du taldea, eta bi dimentsio aplikatzen dizkio bere azterketarako. Batetik, «orain eta hemen» kontzeptua eta, bestetik, «oreka ia egonkorra»ren ideia.

Eremu psikologikoa orainean definitzen du, gizabanakoaren iragana aintzat hartu gabe. Lewinen arabera, banakoaren eta taldearen jokabidea ez dago iraganaren edo etorkizunaren menpe, baizik eta, une jakin batean, eremuaren gain eragina daukaten indarren menpe. Alde horretatik, taldea da indarren oreka ia egonkorreko egoeran dagoen eremu soziala. Oreka apurtzen denean, eremuko indarrak berrantolatu egiten dira beste oreka-egoera batera bueltatzeko.

Gestalt Psikologiaren oinarriak harturik eta bestelako psikologo sozial kognitiboekin partekatzen zituen oinarri esperimentaletatik abiatuz (Turner, 1987, 1995), honako hauetan laburbil daitezke Lewinen ikerketek jarraitutako urratsak (Alcover, 1999a):

- Gertaera psikologikoak aztertzeko lehentasuna. Hau da, estimuluen aurrean gizabanakoak dituen pertzepzio eta interpretazioen azterketa, eta ez estimuluen aurrean izaten den erreakzioen azterketa soila.

- Gertaera horiek elkarren mendeko diren indar- eta faktore-sistema bat osatzen dutela aintzat hartzea, portaera beti ere pertsonaren eta haren testuinguruaren arteko interakzioan ulertuz (P=f(P, T)), osagaika edo planteamendu elementalistekin azaldu ezin daitekeena.

- Prozedura esperimentalen erabilera sistematikoa.

Lewinek taldeen ikerketaren inguruan egindako lana honako oinarrizko interes hauetan zentratu zen (Collier, Minton eta Reynolds, 1991): talde barneko dinamikaren azterketa, harremanen analisia (kideen arteko mendekotasuna eta interakzioa), eta denboran zehar taldeetan izaten diren aldaketen eta funtzionamenduaren azterketa. Lewinek esaldi honetan laburbiltzen ditu bere planteamenduak eta taldearen ikusmoldea: «Taldearen zerizana ez dago taldea osatzen duten gizabanakoen berdintasunean edo ezberdintasunean, beren arteko interdependentzian baizik. Taldea osotasun dinamiko gisa uler daiteke; bere zatiren batean aldaketaren bat gertatzen bada, beste azpiatalen egoera aldatzen da» (Lewin, 1948).

Lewinen ideien indarra eta eragina handia izan da taldeen psikologiaren garapenerako, batez ere, talde barneko eta taldearteko harremanak era objektiboan eta kuantitatiboan azter zitezkeela erakutsi zuelako eta taldea esperimentalki manipulatzeko aukera erakutsi zuelako, taldean osotasun gisa esku hartuz gizabanakoen jokabidea aldatzeko aukera zegoela ikusiz. Lewinen ekarpenekin Allportek egindako planteamenduak gainditu ziren. Lewinek metodo esperimentalaren bidez erakutsi zuen (Allportek erabilitako metodo bera) taldeak eduki psikosoziala duela, jarrerazko interakzioa gainditzen duena; eremu psikologiko partekatua da, non taldekideek beren buruekiko eta besteekiko aurretik zituzten pertzepzioak, ezagutzak, igurikimen- eta erreferentzia-markoek parte hartzen baitute, eta partekatzen dituzten helburuekiko, horiek lortzeko duten moduarekiko eta interakzioan gauzatzen den egoerarekiko mendekoa baita.

Talde-dinamika kontzeptua 40ko hamarkadan AEBn sortutako ikerketa eta esku-hartze

mugimendu garrantzitsuari lotzen zaio. Garaiko hainbat autoreren lanetan (Sherif, Newcomb, Asch, Whyte, Moreno, Lewin, Lippit eta White) ikus daiteke ikerketa-lerro horretan joera ezberdinek bat egiten zutela.

Lewinen azterketa nagusietako bat talde barneko dinamika izan zen, taldearen osotasuna ulertzeko kontzeptu garrantzitsu bat integratuz: elkarrekiko mendekotasuna. Haren ustez, talde baten izana elkarrekiko mendekotasunak ematen du, elkarrekiko mendekotasunak, besteak beste, esanahi komunen eraikuntza, talde-egituraren eraikuntza edota gatazken negoziazioa ahalbidetzen baititu. Lewinek talde-dinamika kontzeptua indarrean jarri zuela esan dezakegu, 1934an Morenok, soziometria definitzerakoan, kontzeptua jadanik mahaigaineratu bazuen ere. Lewinek, lehenengoz, 1939. urtean erabili zuen, lidergo estilo ezberdinek talde baten ezaugarrietan eta jokabideetan zuten eragina aztertzen zuen lanean; hain zuzen, Lippitt eta Whiteren laguntzaz aurrera eramandako ikerketa esperimental klasikoa zen.

Atmosfera autokratiko eta demokratikoek taldearen bizitzan duten eragina eta lider autokratiko eta demokratikoen jokabideak taldearen bizitzan zein neurritan eragiten duen aztertu zuen. Lewinen kolaboratzaile batek (1939), ustekabean, laisez faire edo «egiten utzi» estiloa hartu, eta estilo autokratikoaren antzeko emaitzak ikusi ziren. Giroak taldearen ekoizpenean eta bere kideak asebetetzen eragin erabakiorra zuela konturatu zen.

Lewini zor zaio Prestakuntza Taldeen (Training Group edo T-Group) sorrera ere. Hil baino urtebete lehenago, martxan jarri zituen esperientzia moduan. Lewinek, prestakuntza-taldeak eratzeko lehen saiakeran, K. D. Benne, L.P. Bradford eta R. Lippitt-en laguntza izan zuen talde gidari moduan, eta baita M. Deutsch, M. Horwitz eta M. Seeman-en laguntza ere; azken horiek behatzaileak ziren. Esperientziaren arrakastak ikertzaileei erakutsi zien taldekideek egindako talde-jardueraren ebaluazioa tresna bikaina zela, taldekideen arteko harremanetarako jarrerak hobetzeko, ikasteko, batak bestearen aurrean hartzen dituen jarrerez kontzientziatzeko, eta gertakari horiei buruzko komunikazioa ezartzeko.

Lewin bere «ikerketa-ekintza» proposamena garatzen eta praktikan jartzen saiatu zen. Ikerketa-ekintza aldaketa sozial planifikaturako metodotzat hartzen zuen. Lewinen ustez, arazo praktiko bakoitzak oinarrizko analisi kontzeptuala, ikerketa bat eta aldaketarako esperimentu bat behar ditu (Lippitt, 1968). Proposamen horri erreferentzia egiten dion bere lelo xelebre hau dugu: ezer ez da teoria on bat bezain praktikoa. Ildo horretan, taldea aldatzeko esku-hartzearen faseak proposatzen ditu: egoera apurtu, aldaketarako ekintza eta

aldaketa egonkortu. Egoera apurtzeko, maila batean edo bestean, taldearen defentsa arrazionalak apurtu behar dira. Behin aldaketarako ekintza emanda, beharrezkoa da aldaketa egonkortzeko aldaketaren arrazionalizazioa, arau eta antolatutako ereduen bidez.

Goiz hil zen, eta bere jarraitzaileak umezurtz geratu ziren. Jarraitzaile batzuk alderdi teorikoetan murgildu ziren; besteek, aldiz, arlo aplikatuan oinarrizko ikerketak bultzatzeari ekin zioten. Nolabait, Deutsch-ek 1949an argitaratu zuen lankidetzaren eta gatazken konponketaren inguruko lanarekin taldeen psikologiak izan duen hamarkadarik bikainena amaitu zen.

Taldeen ikerketaren garapena, Lewin hil osteko hamarkadetan

Orientazio gestaltikoko eta kognitiboko psikologo sozialen herentziak talde-ikerketaren garapen-aldia ekarri zuen, berrogeita hamarreko hamarkadan (Gonzalez eta Barrull, 1997; Hare, 1976; Zander, 1979b). Garai hartan, beste orientazio teoriko batzuetatik eratorritako ekarpenak ere jaso ziren, joera psikodinamikotik nagusiki, eta talde-terapiara aplikatu ziren. Hainbat autorek (besteak beste, Bion, Thelen, Bennis, Shepard eta Schutz-ek) psikoanalisiaren ildoa aberastu zuten, aurreko hamarkadetan psikoanalisiaren aurka Morenok eta Jenningsek talde terapeutikoetan esku-hartze sozial eta instituzionalerako egindako planteamendu soziometrikoetatik abiatuz.

Gerraostean, taldeei buruzko baikortasun zientifikotik eta egoera errealetan izan zezakeen aplikagarritasunetik (Zander, 1979a), gizarteko arazoak zuzentzeko bere eraginkortasuna zalantzan jartzera igaro zen (McGrath, 1980). AEBko McCarthy senatariaren agintaritza garaian, kritika soziala gaitzetsi egiten zen, eta taldeen ikerketak gai ez-arazotsuetara jo zuen. Garai hartako giro errepresiboak indibidualismoa nagusitu zuen. Bestalde, talde-ikerkuntzaren oparotasunaren baitan, taldeen ikerketaren desintegrazioa eta nortasunaren galeraren hazia ere bazegoen. Hain zuzen ere, Lewin hil ostean, oinarrizko edo izaera teorikoko eta izaera aplikatuko orientazioak banantzea izan zen lehenengotariko zantzu antzemangarria. Bigarren Mundu Gerraren ostean, talde-ikerketak bi bide bereizi jarraitu zituen (Ayestarán, 1996a, 1999a; Gonzalez, 1995). Arlo akademikoan, funtsean, laborategiko taldeak erabiltzen zuen ildo esperimentala bultzatu zen. Bestalde, psikologia sozial aplikatuko hainbat eremutan, talde-tekniken erabilera areagotuz joan zen. Lewinek bere ikerketa-ekintza programarekin batzea lortu zuena, nabarmenki banandu zen 50eko

hamarkadan, bi joeren arteko amildegia zabalduz (Collier, Minton eta Reynolds, 1991).

Horrekin guztiarekin batera, Psikologia Sozialaren eta Taldeen Psikologiaren indibidualizazio progresiboa gertatu zen, kognitibismoaren eraginarengatik eta informazioaren prozesamenduaren ikuspegiengatik. Aipatutako ikuspegi horiek Psikologiaren adar guztietan gailendu ziren ondoko hamarkadan (Farr, 1996; Graumann, 1986; Turner, 1995).

Lewinen ikasle finenetako bat izan zen Festinger-en ikerketek, talde-kohesioari, konformitateari eta komunikazioari buruzkoek (Festiger, 1950), konparazio sozialaren teoria eratzea eragin zuten (Festinger, 1954). Konparazio sozialaren teoriaren arabera, talde barnean konformitatea bultzatzen duten presioen iturburua konparazio sozial eta helburu berdinak izateko premian dago. Horrek gertuko giroari nagusitasuna ematera garamatza, testuinguru sozial zabalagoaren kaltetan (Collier, Minton eta Reynolds, 1991). Ondorioz, hasiera eman zitzaion taldea sistema sozial itxitzat hartzeko ideiari.

Hurrengo hamarkadan, taldeen psikologian indibidualismoa nagusitzea ekarri zuten faktore nagusietarikoak izan ziren Festingerren disonantzia kognitiboaren lanak (Festinger, 1957; Festinger, Riecken eta Sachachter, 1956) eta Heiderren (1958) atribuzioari buruzko teoriaren lehen formulazioak. Bakoitzak bere modura aldatu zuen ikerketaren norabidea. Ikerketaren azterketa-unitatea taldea izatetik prozesu kognitibo indibidual eta motibazionalak izatera igaro ziren (Turner, 1995). Azkenik, hamarkada hori itxi. eta Thibaut eta Kelley-ren (1959) Taldeen Psikologia Soziala lana aipatu behar dugu. Thibaut eta Kelleyk aurreko atalean garatutako truke sozialaren teoria planteatu zuten. Teoria horretan, interakzio soziala sarien eta zigorren truke soiltzat hartzen da, non subjektuek plazera (sariak) maximizatu nahi baitute eta mina (kostuak) gutxitu (Collier, Minton eta Reynolds, 1991). Aipatutako proposamenek taldearen kontzepzioaren eta taldeen ikerketaren pobretzea erakutsi zuten, ondorengo hamarkadan bereziki nabarmendu zena.

Taldeen psikologiak agerikotasun zientifikoa galtzen du

60ko hamarkadan Shaw (1961), Steiner (1964) eta Gerard eta Miller-en (1967) lanak argitaratu ziren; ordura arte talde-ikerketak izandako paper nagusiaren adierazletzat har daitezke. Bestalde, Londreseko giza harremanen Tavistock Institutuko ikertzaileek aldaketarako tresna indartsu gisa hartu zuten taldea. Tavistockeko aktibitate

psikoterapeutikoak talde-dinamikan ere izan zuen hedapena. Korronte humanista, Rogers eta Peris-en moduko ordezkariekin, jarduera teoriko eta aplikatu izugarriarekin loratu zen, eta eraldaketa sakona ekarri zuen talde-terapian (Lopez-Yarto, 1997). Hala ere, aurretik aipatu bezala, 60ko hamarkadaren bukaeran, taldeei buruzko ikerketek beheraldia izan zuten, eta ikuspegi indibidualista loratu zen Festinger (1957) eta Thibaut eta Kellyren (1959) eskutik. Gainera, interakzio-ikuspegiaren ekarpena baztertzen zihoan heinean, kognitibismoaren eta informazio-prozesaketaren eragina berrindartuz zihoan. Taldea berriro testuinguru soil bihurtu zen, non subjektuak hauteman, ebaluatu, kalkulatu eta informazio-prozesaketa egiten baitu (Levine eta Moreland, 1998; Turner, 1995).

Garai hartan, oinarri teoriko sendoko ikerketa urriak baziren ere, aipagarriak dira Fiedlerrek (1967) proposatutako lidergoaren eraginkortasunaren kontingentzia-eredua edota Janisen (1972) talde-pentsamenduaren lana. Dena dela, integrazio-ereduen urritasunari ikerketan erabilitako prozedura metodologikoak pobretzea eta mugatzea gehitu behar zaizkio. Taldeekin ikerketak egiteak kostu handia zekarren eta, gainera, ikerketak aurrera eramateak zailtasun handiak zituen. Ondorioz, askoz ere erosoagoa zen atribuzioa, disonantzia kognitiboa edo pertsuasioaren prozesuak ikertzea, analisi-maila indibidualean egiten baitziren. Bestetik, laborategietan ad hoc taldeen erabilerak (McGrath eta Kravitz, 1982) «hurbileko» azalpenak sustatzen zituen, eta aldagai baten eragina aztertzen zuten, «hurruneko» azalpenak, faktore eta maila anitzekoak, aztertu beharrean (Simpson eta Wood, 1992). Hamarkada horretan ikerketa-eredu integratzaileak falta zirela esan daiteke, prozedura esperimentalaren mugak agerian ipiniz.

Azkenik, Steinerrek (1974) emandako azalpenaren arabera, egoera soziopolitikoak ikuspegi indibidualistaren nagusitasunean eta talde-ikerketaren beherakadan lagundu zuen. Steinerren aburuz, gatazka soziala txikia denean, psikologo sozialek subjektuarengana bideratzen dute interesa, eta gatazka-maila handia denean, berriz, ikertzaileek taldeekiko interesa adierazten dute. 50eko hamarkadan bizitako oparotasun garaiak jokaera indibidualean zentratu zuen psikologoen interesa, eta zortzi edo hamar urte geroago adierazi zen horren isla taldeen inguruko literaturan; hirurogeiko hamarkadan talde-ikerketak izan zuen beherakadan, hain zuzen.

Europako ikuspegia

Davis, Laughlin eta Komorita-k, 1976an argitaratutako lanean, zereginean oinarritutako taldeen ekoizpenari buruz aurrera eramandako ikerketen azterketa egin zuten. Bertan, ekoizpenean eragina izan dezaketen faktoreak berrikusi zituzten. Besteak beste, eragin sozialeko prozesuak, botere soziala, lankidetzazko zein lehiazko egoerak, eta arazoak konpontzen eta erabakiak hartzen erabilitako prozedurak. Ondoren, Zander-ek, 1979an egindako berrikuspenean, 60ko eta 70eko hamarkadetan taldeen ikerketan teoria kognitiboak izandako eragina salatu zuen. Era berean, teoria integratzaileen falta sumatu zuen, eta laborategiko ikerketen gailentasuna kritikatu zuen. Bere berrikuspenaren amaieran, azken urteetan ikertzaileek aurrera eramandako hiru alor nabarmendu zituen. Batetik, talde-kohesioaren sorrera; bestetik, taldeetan gertatzen den presio sozialen izaera; eta, azkenik, taldean erabakiak hartzeko prozesuetan izaten diren dinamika inplizituak.

70eko hamarkadan, Europako gizarte-psikologiak talde-ikerketari helduko dio, taldeak aztertzeko eredu eta teoria berriekin. 1970ean, Ginebrako eskolaren eraketarekin eta Moscovici, Tajfel, Flament, Hogg, Doise, Pérez, Mugny, Deschamps, Leyens, Lorenzi-Cioldi, Papastamu eta beste hainbat autoreren ekarpenekin, taldeen ikerketa eta ezagutza sendotuz joan zen. Testuinguru horretan, ikerketa ugari eraman da aurrera taldearteko harremanean sakontzeko eta aurreiritzien eta estereotipoen formazioa ezagutzeko, gehiengoaren eta gutxiengoaren eraginean, talde-polarizazioan, taldea eratzen eta garatzen, taldeko erabaki-hartze prozesuetan eta talde-dinamiketan parte hartzen duten beste hainbat prozesuri buruz.

Steinerrek, 1983an, bere iragarpenei eutsi eta, berriz ere egoeraren azterketa egin zuen, indibidualismo zientifikoaren gailentasuna azpimarratuz. Handik gutxira, 1986an, gaiari ezkorki heldu zion eta zenbait faktore interesgarri azaldu zituen: Gizarte Psikologia ez zuen paradigma kontzeptual bakarrak menderatzen, nahiz eta guztiek azterketa-unitate moduan taldeetako banakoetara jo. Jokabide indibidualak aztertzen ziren, jokabide-sekuentziak aztertu beharrean; jokabidea laborategietan manipulatzen zen, testuinguru natural zuzenagoetan behatu beharrean; autotxostenekin egiten zen lan, zuzeneko behaketa egin beharrean. Horrekin guztiarekin, kausa bakarreko teoriak eraikitzen ziren, kausa anitzekoak izan beharrean (Moreland, Hogg eta Hains, 1994).

80ko hamarkadan, bi azterketa dauzkagu taldeen arloan: lehena, McGrath eta Kravitz-ek (1982) egindakoa eta, bigarrena, Levine eta Moreland-ek (1990) aurkeztutakoa. McGrath eta

Kravitzek egindako azterketa bi gairi loturiko azterketetara mugatu zen: taldea zereginak gauzatzeko sistema gisa, eta taldea gizarte-interkazioa egituratzeko sistema gisa. Levine eta Morelandek (1990) 80ko hamarkadako taldeen inguruko produkzioa berrikusi zuten, eta taldeen ikerketa, funtsean, erakundeen psikologiatik egiten zela nabarmendu zuten, europar produkzioa izan ezik. Levine eta Morelandek egindako azterketa talde txikiei edo talde-dinamikari buruzko azterketa da, batez ere. Bertan, «Talde txikien ekologia» izeneko atala gaineratu zuten, talde bakoitzak egoera jakin bat duela nabarmenduz eta horrek kideengan duen eragina adieraziz. Talde irekiaren ideiari heltzen diote, berriro ere. Lewinek zioen moduan, inguru fisikoa eta soziala taldearen bizi-espazioaren elementua da.

Steiner eta Shawek aurreko hamarkadaren bukaeran iragarritako aldaketak hamarkada honetan osatuko dira. Taldearteko ikuspegia indartzen da, inguru fisiko, soziala eta denborazkoa talde-sistemaren baitan hartzen da, eta talde barneko gatazka taldearen aldaketarako motortzat jotzen da. Maila horretan, Europako gizarte-psikologiak eragindako aurrerapen teorikoak ditugu talde-psikologia berrindartzearen adierazle nagusi.

Bi europar ospetsu izan ziren gizarte-psikologia, oro har, eta taldeen psikologia, zehazki, irauli zuten mugimenduaren protagonista nagusiak. Bata Moscovici izan zen, Pariseko «Gizarte Zientzietako Ikerkerta Gorenak» Eskolakoa, eta bestea Britainia Handiko Bristol Unibertsitateko Tajfel, hasieran, eta Turner, ondoren, beren kolaboratzaileekin. Biek zalantzan jarri zuten ordura arteko amerikar eredu nagusiaren baliozkotasuna, eta bi pentsamendu-eskola eratu zituzten. Beren ikerketa-lerroa gatazkaren azterketan oinarritu zen, kontsentsuan zentratu ordez; aldaketan, status quoa mantentzean izan ordez (Israel eta Tajfel, 1972; Aebischer eta Oberlé, 1990). Pentsamendu-eskola horiek talde-jokabidearen eta eragin sozialaren inguruko ikuspuntu berriak ekarri zituzten. Azalpen-ereduak osatu zituzten Irudikapen Sozialekin eta giza jokabidearen alderdi soziokognitiboekin, non «soziala» ez baita pertsonartekora murrizten. Taldeen arteko harremanak, harremanen hierarkizazioa eta erregulazio-sistemak hartzen dira kontuan; hori guztia, interesekoa den eremu sozialera eta kulturalera daraman hausnarketa metodologiko batekin batera. Hurrengo atalean arituko gara taldearen nozioa berreskuratzeko beharrezkoa den gizarte-kategorizazioaren kontzeptuaz eta taldearteko harremanen garrantziaz, egungo ikuspegi europarretan murgilduz.

Erreferentziak

Aebischer, V. eta Oberlé, D. (1990). *Le groupe en psychologie sociale.* Paris: Dunod.

Alcover, C.M. (1999b). El estudio de los grupos en la Psicología Social. In F. Gil eta C. M. Alcover (arg.), *Introducción a la psicología de los grupos* (27.-76. or.). Madril: Psicología Pirámide.

Asch, S. (1951). Effects of group pressure on the modification and distorsion of judgments. In H. Guetzkow (arg.), *Group, leadership and men*. Pittsburgh: Carnagie Press.

Asch, S. (1952). *Social Psychology*. New York: Prentice-Hall.

Ayestarán, S. (1996a). Evolución histórica del concepto de grupo. In S. Ayestarán (arg.), *El grupo como construcción social* (34.-58. or.). Bartzelona: Plural.

Ayestarán, S. (1999a). *Taldearen kontzeptuaren bilakaera historikoa. In S. Ayestarán (arg.), Taldea, gizarte-eraketa gisa* (35.-60. or.). Bartzelona: Plural.

Barker, R., Dembo, T. eta Lewin, K. (1941). Frustration and regression: An experiment with young children. *University of Iowa Studies in Child Welfare*, *18* (1).

Blanco, A. (1985). La perspectiva histórica en el estudio de los grupos. In C. Huici (arg.), *Estructura y Procesos de Grupo,* 1. lib. (67.-107. or.). Madril: UNED.

Blumer, H. (1982). *El interaccionismo simbólico: Perspectiva y método*. Bartzelona: Hora, 1969.

Cartwright, D. eta Zander, A. (1968). *Dinámica de grupos. Investigación y teoría.* Mexiko: Trillas, 1971.

Ceraso, J., Gruber, H. eta Rock, I. (1990). On Solomon Asch. In I. Rock (arg.), *The Legacy of Solomon Asch: Essays in Cognition and Social Psychology* (3.-19. or.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum,

Collier, G., Minton, H.L. eta Reynolds, G. (1991). *Escenarios y tendencias de la Psicología Social* . Madril: Tecnos, 1996.

Davis, J.H., Laughlin, P.R. eta Komorita, S.S. (1976). The social psychology of small groups: Cooperative and mixed-motive interaction. *Annual Review of Psychology, 27,*

501-54l.

Deutsch, M. (1949). A theory of cooperation and competition. *Human Relations, 2*, 129- 152.

Farr, R.M. (1996). *The Roots of Modern Social Psychology.* 1872-1954. Oxford: Blackwell.

Festinger, L. (1950). Comunicación social informal. In D. Cartwright eta A. Zander (arg.), *Dinámica de grupos. Investigación y teoría* (205.-214. or.). Mexiko: Trillas, 1971.

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations, 7*, 117-140.

Festinger, L. (1957). *Teoría de la disonancia cognoscitiva.* Madril: Instituto de Estudios Políticos, 1975.

Festinger, L., Riecken, H.W. eta Schachter, S. (1956). *When Prophecy Falls.* Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.

Fiedler, F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness.* New York: McGrawHill.

Gerard, H.B. eta Miller, N. (1967). Group dynamics. *Annual Review of Psychology, 18*, 287-332.

González, M.P. eta Barrull, E. (1997). Orígenes y evolución de la Psicología de los Grupos. In M. P. González (arg.), *Psicología de los Grupos. Teoría y Aplicación.* Madril: Síntesis.

González, M.P. (1995). *Orientaciones teóricas fundamentales en Psicología de los Grupos.* Bartzelona: EUB.

Graumann, C.F. (1986). The individualization of the social and the desocialization of the individual: Floyd H. Allport's contribution to Social Psychology. In C.F. Graumann eta S. Moscovici (arg.), *Changing Conceptions of Crowd Mind and Behavior* (97.-116. or.). New York: Springer-Verlag.

Hare, A.P. (1976). *Handbook of Small Group Research* (2. argit.). New York: Free Press.

Heider, F. (1958). *The Psychology o/Interpersonal Relations.* New York: John Wiley & Sonso.

Ibañez, T. (1990). *Aproximaciones a la psicologia social.* Bartzelona: Sendai.

Israel, J. eta Tajfel, H. (1972). *The context of social psychology. A critical assessment.* Londres: Academic Press.

Janis, I.L. (1972). *Victims of Groupthink*. Boston: Houghton-Mifflin.

Levine, J.M. eta Moreland, R.L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology, 41*, 585-634.

Levine, J.M. eta Moreland, R.L. (1998). Small Groups. In D.T. Gilbert, S.T. Fiske eta G. Lindzey (arg.), *The Handbook of Social Psychology,* 2. lib. (4. argit.), (415.-469. or.). New York: McGraw-Hill.

Lewin, K. (1947). Group decision and social change. In T.M. Newcomb eta E.L. Hartley (arg.), *Readings in Social Psychology*. New York: Holt.

Lewin, K. (1948). *Resolving Social Conflicts. Selected Papers on Group Dynamics*. New York: Harper.

Lewin, K. (1951). *La teoría del campo en la ciencia social*. Bartzelona: Paidós, 1988.

Lewin, K., Lippitt, R. eta White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created 'social climates'. *Journal of Social Psychology 10,* 271-299.

Lippitt, R. (1968). Kurt Lewin. In D.L. Sills (arg.), *Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales,* 6. lib. Madril: Aguilar, 1975.

López-Yarto, L. (1997). *Dinámica de Grupos. Cincuenta años después*. Bilbo: Desclée de Brouwer.

McGrath, J.E. (1980). What are the social issues? Timeliness and treatment of topics in the Journal of Social Issues. *Joumal of Social Issues, 36,* 98-108.

McGrath, J.E. eta Kravitz, D.A. (1982). Group research. *Annual Review of Psychology, 33,* 195-230.

Mead, G.H. (1934). *Espíritu, Persona* y *Sociedad*. Bartzelona: Paidós, 1982.

Morales, J.F. (1996). Innovación y tradición en el estudio de los grupos. In S. Ayestarán (arg.), *El grupo como construcción social* (23.-33. or.). Bartzelona: Plural.

Morales, J.F. (1999). Berrikuntza eta tradizioa taldeen azterketan. In S. Ayestarán (arg.), *Taldea gizarte-eraketa gisa* (23.-34. or.). Bartzelona: Plural.

Moreland, R.L., Hogg, M.A. eta Hains, S.C. (1994). Back to the future: Social Psychological research on groups. *Journal af Experimental Social Psychology, 30,* 527-555.

Moreno, J.L. (1934). *Fundamentos de sociometría.* Buenos Aires: Paidós, 1962.

Shaw, M.E. (1961). Group dynamics. *Annual Review of Psychology, 12,* 129-156.

Sherif, M. (1936). *The Psychology of Social Norms.* New York: Harper.

Sherif, M. (1967). Conflicto y cooperación. In J. R. Torregrosa eta E. Crespo (arg.), *Estudios básicos de Psicología Social* (585.-605. or.). Bartzelona: Hora, 1984.

Simpson, J.A. eta Wood, W. (1992). Introduction: Where is the group in social psychology? An historical overview. In S. Worchel, W. Wood eta J.A. Simpson (arg.), *Group Process and Productivity*. Newbury Park, CA: Sage.

Smith, E.R. eta Mackie, D.M. (1995). *Psicología Social.* Madril: Editorial Médica Panamericana, 1997.

Steiner, I.D. (1964). Group dynamics. *Annual Review of Psychology, 15,* 421-446.

Steiner, I.D. (1974). Whatever happened to the group in Social Psychology?. *Journal of Experimental Social Psychology, 10,* 94-108.

Steiner, I. D. (1983). Whatever happened to the Touted Revival of the Group?. *Small Groups and Social Interaction, 2*, 539-548

Steiner, I.D. (1986). Paradigms and groups. In L. Berkowitz (arg.), *Advances in Experimental Social Psychology,* 19. lib. (251.-289. or.). New York: Academic Press.

Thibaut, J.W. eta Kelley, H.H. (1959). *The Social Psychology of Groups.* New York: Wiley.

Turner, J.C. (1987). A self-categorization theory. In J.C. Turner, M. Hogg, P. Oakes, S. Reicher, eta M. Wetherell (arg.), *Rediscovering the social group. A self-categorization theory* (42.-67. or.). Oxford: Basil Blackwell.

Turner, J.C. (1990). *Redescubrir el Grupo Social. Una Teoría de la Categorización del Yo.* Madril: Morata, 1987.

Turner, J.C. (1995). El campo de la Psicología Social. In J.F. Morales (arg.), *Psicología Social*

(3.-21. or.). Madril: McGraw-Hill.

Zander, A. (1979a). The study of group behavior during four decades. *Journal of Applied Behavioral Science, 15,* 272-282.

Zander, A. (1979b). The psychology of group processes. *Annual Review of Psychology, 30,* 417-451.

Egungo ikuspegiak taldeen psikologian

TALDEA IKUSPEGI SOZIOKOGNITIBOTIK

Desberdintasun nabaria dago pertsonarteko jokabideen eta taldearteko jokabideen artean (Tajfel, 1978). Azken kasu horretan gertatzen den harremanean ez da aintzat hartzen nor den bestea subjektu gisa; bai, ordea, kategoria sozial ezberdinekiko haren taldekidetza. Taldearteko harremanek taldean izaten diren jokabideetan eragiten dutenez, taldearteko maila «taldeko maila»tzat hartzen da. Gizabanako/taldeko desberdintasun hori Aschen (1952) jatorrizko ideian oinarritzen da: gizabanakoa eta taldea gizarteko prozesuen bi polo iraunkor dira.

Taldearteko harremanen azterketan egindako azterketak aurkezterako orduan eta, batez ere, muturreko portaerak azaltzerako orduan, ikuspegi indibidualetatik edota ikuspegi kolektibotik egindako ekarpenen sailkapena egin daiteke. Gizabanakoen desberdintasunetara jotzen dutenetatik, berezitasun, joera edota nortasunaren ezaugarriren batean oinarrituz (Adornoren nortasun autoritarioaren lanak, adibidez), taldearteko harremanen prozesuei zuzenean heltzen dietenetara (Huici eta Gómez Berrocal, 2004).

Taldearteko harremanei zuzenean helduz, hainbat ikuspuntu garatu dira. Ikuspuntu batetik taldeko jokabideak «arrazionaltzat» edo «errealistatzat» jotzen dira, baliabide eskasen aurrean elkarren arteko lehian oinarrituak. Bi taldek helburu bateraezinak lortu nahi dituztenean, hau da, batak helburua lortuz gero besteak lortzen ez duenean, hautemate okerrak, aurreiritziak eta liskarrak sortzen dira. Adibide adierazgarriena 50eko hamarkadan Sherifek aurrera eramandako ikerketetan oinarrituz garatutako gatazkaren teoria errealista dugu. Aurrerago azalduko dugun teoria horretan erakusten dira taldeen helburuen arteko harreman funtzionalak. Beste adibide bat jokoen teoria dugu. Teoria horretan azaltzen dira gatazkan inplikaturik dauden alderdien arteko harreman formalak. Alderdi bakoitzak gatazka ezagutzen du; alderdien interesak desberdinak dira, eta haien erabakiaren emaitza beste alderdiaren erabakiaren menpe dago.

Beste ikuspuntu batetik, ordea, alderdi motibazionalak eta kognitiboak barneratuz hiru ikerketa-talde dira aipagarri Europan. Lehenengoak, Bristoleko Unibertsitatean du jatorria eta identitate sozialaren teoria eman du argitara, alderdi kognitiboak zein motibaziozkoak kontuan hartuz. Bigarrenak, Moscovici aitzindari duen eskola frantsesak, irudikapen

sozialen teoria plazaratu du eta, azkenik, Ginebrako eskolak, Doise, Deschamps, Mugny eta antzeko egileekin, kategorizazioaren analisia taldearteko harremanetara zabaldu du. Ekarpen horiek izango ditugu, besteak beste, datozen orrialdeetan mintzagai.

Aurretikoak

40ko eta 50eko hamarkadetan, hainbat hurbilketa dauzkagu ikuspegi desberdinetatik taldearteko eta talde barneko dinamiken artean dagoen interakzioaren inguruan. Horien artean, aipatzekoak dira Allport, Sherif eta Tajfelen ekarpenak.

Allporten The nature of prejudice (1954) izenburuko lana aurreiritziaren planteamendu kognitiboaren lehenengotako sistematizaziotzat har daiteke. Allportek, kategorizazioa giza funtzionamendu kognitiboaren berezko prozesutzat hartuz, aurreiritziaren konplexutasunaren berri eman nahi du. Autorearen analisian, nolabait, norabide biko harremana planteatzen da: talde barneko dinamikak taldearteko harremanetan eta, alderantziz, taldearteko harremanen dinamikak talde barnean. Allporten esanetan, talde guztiek joera dute aurreiritziak sortzeko eta, era berean, talde orok maitasun-aurreiritzia garatzen du. Hau da, batetik, norberaren taldeari dagokion guztia positiboki ebaluatzeko joera eta, bestetik, exotaldeari dagokiona negatiboki ebaluatzeko joera. Aurreiritzia martxan jartzen da endotaldea barne-arazo eta tentsioetatik babesteko, eta talde barneko dinamikek taldeartekoetan eragiten dute. Era berean, taldearteko diskriminazio-testuinguruek aldaketa potentzial batzuk eragiten dituzte aurreiritzia jasotzen duten taldeetan. Besteak beste, taldearekiko desindentifikazio-prozesuak edo talde barneko kohesioa areagotzea; autogorrotoa, taldearekiko desidentifikazioa eta diskriminazioa eraginez; edo taldearen baitan beste taldeenganako aurreiritziak garatzea edota estatus-ikurrak bilatzea.

Taldearteko testuinguruak taldearen baitan sortzen dituen eraginei bereziki helduz, Sherifek eta kolaboratzaileek, 1954an aurrera eramandako Lapurren kobazuloaren esperimentu ospetsuan (Sherif, Harvey, White, Hood eta Sherif, 1961), erakutsi zuten taldearteko harremanen aldaketen ondorioz taldeen baitan aldaketak gertatzen direla. Lortutako emaitzei jarraiki, taldearteko testuinguru lehiakorrak taldeen egitura aldatzen du. Besteak beste, borrokan aktiboagoak diren liderrak aukeratzen dira, exotaldearekiko etsaitasuna eta talde barneko elkartasuna eragiten dutenak. Taldearteko etsaitasuna murrizteko, ordea, ez da nahikoa testuinguru ez-lehiakorra sustatzea; beharrezkoa da guztientzat erakargarriak

diren helburuak eta batez ere horiek lortzeko elkarren arteko mendekotasuna izatea.

Kategorizazio-prozesuen eraginei helduz, estimulu fisikoen (lerroen) kategorizazioak pertzepzioan duen eraginak aztertuz, Tajfelek (Tajfel eta Wilkes, 1963) bi fenomeno aurkitu zituen: asimilazioa eta kontrastea. Alde batetik, kategoria barneko homogeneizazioa gertatzen da; hau da, multzo edo kategoria bereko estimuluak berez direnak baino berdinagoak ikusten dira. Eta bestetik, kategoria arteko bereizketa egiten da, kategoria desberdineko estimuluen arteko desberdintasunak areagotuz. Tajfelek, ikerketan aurrera eginez, objektuen kategorizaziotik pertsonen kategorizazioa aztertzea proposatuz taldearteko testuinguru batera pasatzean, nabarmentzen du, estimulu fisikoen kategorizazio-testuinguruetan aurkitutako pertzepzio-fenomenoez gainera (kategoria arteko bereizketa eta kategoria barneko homogeneizazioa), agertzen direla motibazioari eta jarrerei dagozkien beste batzuk ere: kategoria barneko begikotasuna eta kategoria arteko diskriminazioa. Hau da, geroago azalduko dugun Talde minimoaren paradigma (Tajfel, 1978) planteatzen du, endotaldearekiko begikotasuna eta exotaldearekiko diskriminazioa baldintzak azalduz.

Gatazkaren teoria errealista

Gatazkaren ikuspuntu objektibotik, taldearteko gatazkaren ikerketan interesen arteko interdependentzia litzateke elementu nagusia. Patu komunaren kontzientziak talde-identitatea eratu eta martxan jartzen ditu taldearteko dinamikak (Horwitz eta Rabbie, 1989; Sherif, 1966).

Gatazka errealistaren teoria, izatez, pertsonarteko jokaeren teoria ekonomikoa da. Jendea berekoia dela onartzen du, eta etekin propioak maximizatzen saiatzen da. Ikuspuntu horretatik, gatazka talde interes bateraezinen emaitza litzateke. Exotaldearekiko aldeko zein kontrako jarrera norgehiagokaren emaitza izango da (Brown, 1985). Ikuspuntu hori botere berdina duten taldeen arteko erlazioetan oinarritzen da, gatazken konponbidean nagusiki.

Gatazken sorreran oinarrizko elementua lehiakortasuna zela erakusteko, Sherifek eta kolaboratzaileek (Sherif, Harvey, White, Hood eta Sherif, 1961) «lapurren kobazuloaren esperimentua» izeneko ikerketa bideratu zuten. Esperimentua modu honetan gauzatu zen.

a) 12 urteko bi ume taldek (zuriak eta klase ertainekoak), sozialki eta psikologikoki ondo zeudenek, udaleku batean parte hartu zuten. Partaide guztien jarrera aktiboa

behar zuten jarduera atseginak ezarri ziren (baso batean kanpatu, janaria prestatu, komunen lekua erabaki, eta abar). Bi talde zeuden, baina talde bakoitzak ez zuen ezagutzen bestearen existentzia. Jarduera horietan parte hartzeak talde bakoitzean talde-egiturak sortu zituen: talde-arauak eratu ziren; rol eta estatusen araberako hierarkia sortu zen.

b) Aurreko puntuan aipatutako jarduerak egun batzuetan gauzatu eta gero, bi taldeek elkar ezagutu zuten, eta jarduera atsegin baina lehiakorretan inplikatu ziren (futbolean, gerra-jokoetan, eta abarretan). Fase horretan, bi taldeen arteko etsaitasuna sortu zen. Bi taldeen artean sortutako lehiakortasunak eragin zuzena izan zuen kontrakoenganako pertzepzio, errepresentazio eta jarreretan. Exotaldearekiko irudia negatibo bihurtu zen. Gainera, talde barneko kideek gauzatutako jardueren kalitatea gehiago estimatu zen, beste taldeko kideen jarduerekin alderatuz. Talde barneko egituretan ere aldaketak sortu ziren: lehen ezarritako liderrak aldatu, eta borrokan beste taldearekiko jarrera aktiboagoa zuten liderrak ezarri ziren.

c) Hirugarren fasean, bi taldeentzako izaera ez-lehiakorretako jarduerak ezarri ziren (bazkaltzera elkarrekin joatea, zinera elkarrekin joatea, eta abar). Hala ere, hori ez zen nahikoa izan bi taldeen arteko etsaitasuna gutxitzeko.

d) Azkenik, taldearteko lankidetza fasea ezarri zen. Helburu supraordinalak ezarri ziren. Helburu horiek erakargarriak dira bi taldeetako kideentzat, baina helburuak lortzeko ezinbestekoa da bi taldeetako kideen arteko lankidetza (Taylor eta Moghaddam, 1987). Lankidetzaren efektuak ez ziren berehalakoak izan. Beste taldearekiko etsaitasuna jaisten hasi zen meta supraordinal batzuk lortu ostean, eta laguntasuna taldearteko mugak gainditzen hasi zen.

Sherifen eta kolaboratzaileen (1961) ondorioak laburbilduz, taldearteko lehiakortasuna beharrezkoa eta nahikoa litzateke gatazka eta taldearteko diskriminazio-egoera bat sortzeko. Lehiakortasun-egoera gertatuko da, bi taldek helburu garrantzitsu eta berdin bat lortu nahi dutenean; helburua, gainera, talde batek soilik lor dezakeenean. Sherifek dioenez, lehiakortasun-egoeran lau ondorio izango dira:

- Talde barneko kohesioa.
- Talde bereko partaideen artean pertsonarteko erakarpen-harremanak sendotzea.

- Beste taldearekiko diskriminazioa eta gaitzespena agertzea.

- Aurreiritziak agertzea.

Taldearteko gatazka gainditzeko, beharrezkoak dira helburu supraordinalak. Helburu horiek garrantzitsuak dira bi taldeentzat, baina ezin dira lortu beste taldearen lankidetzarik gabe. Elkarlanak honako emaitza hauek emango ditu:

- Aurreiritziak desagertzea.

- Pertsonen artean erakarpenezko harremanak sendotzea, zein taldeko kide denaren gainetik.

Hala ere, zenbait lanen emaitzetan argi geratu da (Doise eta Lorenzi-Cioldi, 1989), Sherifek dioenaren kontra, bi taldeen arteko konpetentziak ez duela beti talde barneko solidaritatea eta kohesioa lortzen. Batzuetan, talde barneko gatazka sor daiteke, batez ere galdu duen taldearen baitan.

Bristoleko eskola

Ikuspegi honen baitan, Tajfelek proposatutako identitate sozialaren teoria eta, teoria horri jarraiki, Turnerrek proposatutako autokategorizazioaren teoria azalduko dira, besteak beste, Echebarria eta Valenciak (2011) berriki egindako berrikuspenean oinarrituz.

Identitate sozialaren teoria

Identitate sozialaren teoria hirurogeita hamarreko hamarkadan idatzi zen, Tajfelen kategorizaziori buruzko lehen ikerketak interpretatzeko asmoz.

Tajfelek planteatu zuen zer gertatuko litzatekeen kategoria modura taldekatuta hautematen ditugun horiek objektu izan beharrean pertsona balira, gu geu bertan sarturik. Laborategian, taldearteko gatazkarengan kategorizazioak duen eragina soilik aztertzeko eta, beraz, testuinguru aseptiko bat lortzeko, talde minimoaren paradigma diseinatu zuen. Paradigma horrek erakutsi nahi du pertsonak taldeetan kategorizatze hutsak taldearteko aurreiritziak sor ditzakeela. Beraz, ez da beharrezkoa interesen gatazka edo taldearteko lehiakortasuna

egotea. Sherifek zioen taldearteko diskriminazioa egon dadin lehiakortasun-egoera bat behar zela; Tajfelen aburuz, berriz, nahikoa da pertsonak taldeetan kategorizatzea.

Honako hau da Tajfelek diseinatutako paradigma (1978; Taylor eta Moghaddam, 1987): subjektu esperimentalak bildu eta bi pintore ezagunen (Klee versus Kandinsky) bi koadro abstrakturen artean nahiago zutena agertzeko eskatu zitzaien. Bigarren fasean, errekurtsoak banatzeko eskatu zitzaien. Partaideen erdiei (kategorizazio taldeari) informazio gehigarri bat eman zitzaien: errekurtsoak zenbat pertsonaren artean banatu behar zituzten esateaz gainera, aurreko fasean, pertsona bakoitzak aukeratutako koadroa zein izan zen esaten zitzaien. Manipulazio horrekin, aurreko fasean emandako erantzunez baliatuz, taldekatuak edo banatuak izan zirela pentsarazten zitzaien. Hau da, kategorizazioa gertatu zela.

Subjektuek lau estrategia mota erabil zitzaketen kredituak esleitzeko orduan:

a) Talde barneko irabaziak maximizatzea, estrategia horrek beste taldean zuen eraginaz aparte.

b) Beste taldearen irabaziak maximizatzea, guregan izango duen eraginaz aparte.

c) Errekurtsoak banatzea, bi taldeetan emaitzak parekoak izan daitezen.

d) Taldearteko diskriminazioa: talde barneko irabazi maximoa bilatu beharrean erlatiboa bilatzea. Bestela esanda, beste taldearekin alderatuz, talde barneko irabazi erlatiboa ahalik eta handiena izatea ahalbidetzen duen aukeraketa egitea. Taldeak ez du irabazten ahal zuen guztia, baina bi taldeek jasotakoaren arteko diferentzia handitzen saiatzen da.

Kontrol-egoeran, gehienek errekurtsoak banatzeko hirugarren estrategia aukeratzen zuten (berdintasunarena); kategorizazio-egoeran, berriz, gehienek azkena aukeratzen zuten (taldearteko konpetentziarena). Fenomeno hori taldearteko diskriminazioa litzateke. Kategorizazio sozial hutsa nahikoa da nire taldeko pertsona ezezagunei mesede egin eta beste taldekoei kontra egiteko.

Kategorizazioa identitatea eraikitzeko oinarrizko prozesua da, eta funtzio nagusia testuingurua sistematizatzea litzateke, ekintzarako asmoekin (Tajfel eta Forgas, 1981). Kategorizazio soziala testuinguru sozialaren antolaketa modutzat jo daiteke; oinarrian pertsonak taldekatzea dago, eta horrek testuingurua ulertzeko modua ematen dio gizabanakoari. Testuinguru sozialaren kausen ulermena egituratzen eta ekintzak bideratzen

lagunduko diote (Tajfel, 1978). Kategorizazioak testuinguru soziala egituratzen du, printzipio kognitibo orokor batzuetan oinarrituz (Deschamps, 1984; Tajfel, 1981, 1982):

a) **Taldearteko bereiztea.** Kategoria ezberdineko partaideen artean hautemandako desberdintasunak areagotzea. Kategoria ezberdineko partaideen artean desberdintasunak handitzeari ere kontraste efektu deritzo (Codol, 1984).

b) **Talde barneko homogeneotasuna.** Kategoria sozial berdina duten partaideen artean antzemandako antzekotasunak handitzen ditu. Efektu horrek asimilazio efektu izena ere hartzen du (Codol, 1984). Hautemandako homogeneotasunek paper garrantzitsua betetzen dute taldeen barne-dinamiketan. Izan ere, homegeneotasuna handitzeak taldeen pertzepzio estereotipatuagoa bideratzen du (Simon eta kol., 1990). Bestalde, taldearteko prozesuetan, homogeneotasunak duen eragina ez da simetrikoa. Kanpo-taldean hautemandako homogeneotasunak endotaldearekiko faboritismoa handitzen du, baina ez haren homogeneotasuna (Simon eta kol., 1990).

Tajfelek honela definitzen du identitate soziala: norbera talde sozial batzuetako kide dela jakitea, taldekidetzak dituen esanahi emozionalekin eta balioekin batera. Norbanakoaren autoirudia eta autokontzeptua taldekidetzaren pean egon daitezke (Tajfel eta Forgas, 1981; Tajfel, 1978). Identitate soziala autoestereotipatze-prozesuen bidez eratzen da; gizabanakoak bere taldeari dagozkion ezaugarri tipikoak bereganatzen ditu. Prozesu horren bidez, gizabanakoak bere egiten ditu taldean ohikoak diren jarrera, errepresentazio, uste, arau eta jokaerak (MacKie, 1986).

Identitate sozialaren sorreran, hiru prozesuk eta haien arteko interakzioek hartzen dute parte: kategorizazioa, konparazio soziala eta bereizgarritze positiboa. Beste taldeekiko aurreiritziak izatea estrategia bat litzateke, zeinak taldearen irudi bat mantentzea bilatzen baitu eta, beraz, identitate sozial positibo bat.

Autoreen artean nolabaiteko adostasuna dago, gizarte-kategorizazioak (kategoria batekoa zein bestekoa izatearen arabera egituratutako egoera) kategoria barneko homogeneotasuna areagotzera eta kategoria arteko desberdintasunak handitzera garamatzala adieraztean. Fenomeno horrek homogeneotasuna, talde-norberatasunera ez ezik, subjektuen iritzi eta jokabideen aldakortasunaren pertzepziora zabaltzen du. Kategoria barneko homogeneotasunaren eta kategoria arteko bereizketaren fenomeno hori Taylorrek eta haren

laguntzaileak berretsi zuten Nork zer esan zuen izeneko paradigma esperimental ospetsuan (ikus Hewstone, Hantzi eta Johnston, 1991). Era beretsuan, MacKiek (1987) erakutsi zuen kategorizazioaren eragina ez dela oroimenean soilik gertatzen, baizik eta taldeen jarreren homogeneotasuna hautematera hedatzen da. Autore horien arabera, jendeak joera dauka talde batek hartutako erabakiak talde horretako kideen jarrerak ondorioztatzeko erabiltzeko, kide guztiak erabaki horren aldekoak ez direla jakinik ere. Ikuspegi kognitibo batetik, Mullen (1991) taldearteko fenomenoak azaltzen saiatzen da, eta, batez ere, pertzepzio-nabarmentasunean oinarritzen du talde minoritarioen pertzepzio homogeneoagoa. Hau da, endotaldearen tamaina erlatiboak eta exotaldearenak bien pertzepzio-nabarmentasuna zehazten dute. Gutxiengoa modu homogeneoagoan irudikatzen da, eta gehiengoa, berriz, kategoria barneko aldakortasun handiagoarekin.

Esandako guztitik ondoriozta daiteke aurreiritzi eta etnozentrismo fenomenoak ez direla prozesamendu kognitiboaren soslai hutsak, baizik eta fenomeno horietan leku nagusia betetzen duela identitate sozialaren defentsak. Talde barneko faboritismoaren ideiarekin adierazi nahi da gure taldearen ekintza positiboak beste taldearenak baino positiboago balioesteko joera dagoela. Modu berean, ekintza negatiboak gure taldeko partaide batek eginikoak direnean, beste taldeko partaide batenak baino negatibotasun gutxiagorekin balioesteko joera dago. Hala ere, hipotesi lineal hori zalantzan jarria izan da identitate sozialaren teorian lan egiten duten autoreen eskutik eta, zehazki, ardi beltzaren efektuaren azterketan lan egiten dutenen eskutik (Marques, Yzerbyt eta Leyens, 1988).

Autokategorizazioaren teoria

Turnerrek (1987) Tajfelen lanarekin jarraitu zuen, eta kategorizazio-prozesuen garrantzia azpimarratu zuen taldearteko gatazketan, «autokategorizazioaren teoria» plazaratuz. Turnerrek bira kognitiboagoa eman zion teorizazioari.

Autokontzeptua da formulazio berri horren elementu nagusietako bat. Egilearen hitzetan, autokontzeptua egitura kognitiboa (eskema bat) da, pertsonaren selfean erabilgarri dauden errepresentazio kognitiboen multzoa. Identifikazio soziala da kategoria sozial batzuetan gizabanakoak bere burua, edota beste edonor, kokatzeko prozesua (Turner, 1982).

Selfaren errepresentazio kognitiboak autokategorizazio-prozesuei esker eratzen dira. Prozesu horrek norberaren selfa talde bereko kideekin taldekatzea dakar, beste taldeko

kideen aurrean. Autokategorizazio horiek hierarkikoki antolatzen dira, eta hiru abstrakzio-maila bereiz daitezke (Turner, 1987):

a) Maila supraordinalean legoke gizaki gisa dugun selfaren irudia (identitate gizatiarra), beste animalia-espezieekin alderatuz sorturikoa.

b) Erdiko mailan autokategorizazio soziala legoke (identitate soziala). Exotaldeko eta endotaldeko kategorizazio-prozesuaren emaitza litzateke, endotaldeko antzekotasunetan eta taldearteko desberdintasunetan oinarritua. Identitate sozialak kide garen talde formal eta informalekin erlazionaturiko autodeskripzioak dira (sexua, nazionalitatea, lanbidea, erlijioa, eta abar). Taldeartekotasun-testuinguruetan nabarmenduko lirateke identitate sozialak (Haslam, Turner, Oakes, McGarty eta Hayes, 1992).

c) Maila zehatzagoan autokategorizazio pertsonala legoke (identitate pertsonala). Norbanakoak bere taldeko kideekin egiten duen konparaketan oinarritua dago; konparaketa horretan norbanakoak bere izaera partikular eta bereizia bilatzen du (jarrera pertsonalak, konpetentziak, interes intelektualak, eta abar) (Turner, 1984).

Hiru mailak edo identitateak funtzionalki bateraezinak dira. Esaterako, identitate pertsonalaren maila aktibatua dagoenean, identitate sozialaren eta identitate gizatiarraren dimentsioak hutsalean geratuko dira, eta gizabanakoaren jarrera identitate pertsonal aktiboak dituen inplikazioetan oinarrituko da (Turner, 1987, 1984).

Allportek (1954) eta Tajfelek (1978, 1981, 1982; Tajfel eta Wilkes, 1963) baieztatu bezala, kategorizazioak asimilazio efektua (kategoria berdinekoen artean antzekotasunak hautematea) eta kontraste efektua (kategoria ezberdinekoen artean ezberdintasunak hautematea) bideratzen ditu.

Taldearteko diskriminazioa ez da jokaera saihestezina. Izan ere, taldearteko diskriminazioa emateko beharrezkoa da identitate sozialak nagusi egiten dituen testuingurua, taldearteko konparazioak sustatzen dituena (Turner, 1987). Kategorien nabarmentasuna faktore garrantzitsua da aurreiritziak agertzean (Doise, 1978; Oakes, 1987; Oakes eta Turner, 1986; Tajfel, 1978; Tuner, 1987). Identitate sozialaren eskuragarritasunean eragiten duen faktore bat endotaldearekiko eta exotaldearekiko identifikazio-maila da. Era berean, talde bateko kidetzak gure autokategorizazioan duen garrantziak berebiziko pisua du. Bestalde, Turnerrek (1982; 1987) kritika egiten die taldea jarreren eta iritzien antzekotasunen bidez

eratzen dela aipatzen duten tesiei (Festinger), eta baita hautemandako helburu komunean oinarritzen direnei ere (Sherif). Autore horrentzat, kategoria bateko izatearen hautemate hutsa nahikoa da taldearteko dinamikak argitara ateratzeko: kohesio soziala, endotaldearekiko begikotasuna, exotaldearekiko diskriminazioa, eta abar.

Identitate sozialaren eta autokategorizazioaren teorietatik abiatuz, aurreiritziak gutxitzeko modu nagusia pertsonalizazioa litzateke (pertsonarteko irizpideetan, eta ez taldeartekoetan, oinarritutako harreman sozialak). Interakzioa pertsonalizazioan oinarritzeko, beharrezkoa da testuinguru zehatza: 1) rolak eta eginkizunak taldekidetzetatik bananduta egiten direla hautematea; 2) interakzioak joera interpertsonala bultzatzea, zereginean oinarritutako joera baino gehiago (Miller eta Brewer, 1986). Hau da, kategorizazio sozial gurutzatuak kategoria bateko kide izatearen nabarmentasuna gutxituko luke.

Kronologikoki, Hogg izan zen identitate sozialaren teoria birformulatu zuen azkena (2000; 2005; 2007; Hogg eta Mullin, 1999) eta ziurgabetasun-identitatearen teoria izena eman zion. Tajfelekin alderatuz, zeinak taldearteko harremanak autoestimuaren defentsarako motibazioan oinarritu baitzituen, Hogg beste oinarrizko motibazio batetik abiatu zen: ziurtasunaren motibaziotik. Gizabanako orok hainbat galdera egiten dizkio bere buruari: Nor naiz ni? Zer egin behar dut egoera honetan? Nola ikusten naute besteek? Nolako jarrera izan behar dut egoera honetan? Ongi onartua izango ote naiz? eta abar. Batez ere, egoera berri eta testuinguru konplexuetan izaten garenean. Berez, ziurgabetasuna gutxitzeko motibazioa legoke, nagusiki, selfaren hainbat alderdi ukitzen direnean. Ziurgabetasuna gutxitzeko mekanismo bat litzateke taldearekin identifikatzea. Taldeak adierazten dit nor naizen, nola jokatu behar dudan, zein iritzi izan behar dudan edota beste taldeetako kideek nola tratatuko nauten. Gainera, baliagarria da taldearen bidez beste taldeko kideak nolakoak diren, nola jokatzen duten, haiengandik zer espero dezakegun jakiteko. Izan ere, ziurgabetasun jarraituak, krisi-egoera batean edota aldaketa sozial sakonen aurrean (krisi ekonomikoa, aldaketa sozialak, terrorismoa, eta abar), gizabanakoak ziurgabetasuna gutxitzeko talde totalitario, zurrun eta fanatikoekin identifikatzera eraman ditzake.

Talde-fusioaren kontzeptua

Banakoek taldearekiko duten identifikazioari helduz, azken ikerketek ni indibidualaren eta erreferentzia-taldearen arteko fusioaren neurria aztertzera jo dute (Swann eta lag., 2009).

Horren inguruan ireki diren ikerketa-lerroak lotzen dute guztiz fusionaturik dagoen banakoa taldearen alde ekiteak eta muturreko jokabideak burutzeak dakarzkion kostuekin (Swann eta Seyle, 2006).

Talde-fusioa gertatzen da talde-kategoria zehatz bateko kideak taldea ni indibidualaren azaleratze moduan ikusten duenean. Ni soziala eta pertsonala guztiz fusionatzen direnean, banakoak taldearen alde ezohiko jokabideak aurrera eramateko duen desioa adierazten du.

Azkenaldiko ikerketek erakusten dutenez, herrialdearekiko fusioak, esaterako, taldearen aldeko jokabide batzuk aurreikus ditzake. Besteak beste, bere taldeagatik borrokatu eta hiltzeko prestutasuna (Gómez, Morales, Hart, Vázquez eta Swann, 2011; Swann, Gómez, Seyle, Morales eta Huici, 2009), taldeari ondasun pertsonalak ematea (Swann, Gómez, Huici, Morales eta Hixon, 2010). Fusionaturiko pertsonak, bere taldearen onurarako bada, kontrola galdu duen tranbia baten aurrean jartzeko prestutasuna adierazten dute, baita gehiegizko abiaduran doan kotxe baten aurrean jartzeko ere (Gómez eta lag., 2011; Swann, Gómez, Dovidio, Jetten eta Hart, 2010).

Identitate fusionatuak taldearen identifikazioarekin zerikusia badu ere, fenomeno bereizia da. Talde prozesuen azterketa garrantzitsuak daude, identitate sozialaren teoria (adibidez, Tajfel eta Turner, 1979), autokategorizazioaren teoria (adibidez, Turner, Oakes, Haslam eta McGarty, 1994) eta taldearteko harremanen teoria (Mackie, Devos eta Smith, 2000; Mackie, Smith eta Ray, 2008). Bai identifikazioa bai identitate fusionatua, identitate pertsonalaren eta taldekoaren arteko bereizketan oinarritzen dira. Identitate pertsonalak gizabanakoarengan bakarrak diren niaren alderdietan oinarritua dago, eta identitate sozialak talde sozialetako kidetza-sentimenduaren emaitza lirateke. Hala ere, fusioak eta identifikazioak teorikoki taldearekiko lerrokatze sendoa inplikatzen duten arren, bien artean ezberdintasun garbia dago. Gako nagusia, pertsonak taldearekin batzean identitate pertsonalak eta sozialak interakzionatzen duten modua da. Identifikazio izeneko prozesu kognitiboan, pertsonak bere buruari taldearen nolakotasun edo ezaugarriak esleitzen dizkio (adibidez, Turner, Hogg, Oakes, Reicher, eta Wetherell, 1987). Identitate sozialaren teoriaren tradizioarekin lan egiten duten teorialari nabarmenetako batzuek diotenari jarraiki (adibidez, Turner, 1985), identitate pertsonal eta sozialen artean antagonismo funtzionala dago. Ikuspuntu horretatik, identitate sozialak aktibatzen direnean edo agerikoak egiten direnean, identitate pertsonalak gutxiago aktibatzen dira. Uste horren ondorioetako bat da taldearekiko identifikazio-prozesuak gutxitu egiten duela banakoak bere burua agenda pertsonala duen aktore gisa hautemateko gaitasuna. Jendea taldearekin identifikatzen

denean, teorikoki despertsonalizazioaren prozesu kognitibora bultzatua dago. Prozesu horren emaitza da taldeko kideak, taldeko beste kide batzuekin truka daitezkeen prototipo-kideak direla (ikus adibidez Turner, Hogg, Oakes, Reicher, eta Wetherell, 1987). Identifikazioa areagotzen den neurrian, pertsona despertsonalizatu egiten da, eta ni pertsonalak jokabidea zuzentzeko gaitasun txikiagoa du. Zentzu horretan, despertsonalizaturiko banakoak taldeko liderrak emandako aginduei men egiten die, eta ez du taldearentzat ezohiko neurriak aldarrikatzeko iniziatibarik. Pertsona fusionatuetan aurkakoa gertatzen da. Pertsonak talde batekin fusionatzen direnean, taldearen identitatearen alde egiteko ez dute beren identitate pertsonala alde batera utzi behar, ez eta beren burua taldeko kideengandik bereizi gabeko pertsonatzat jo behar ere. Alderantziz, pertsona fusionatuek identitate pertsonalaren sentimendu sendoa mantentzen dute. Zentzu horretan, taldeetan sartzean pertsona fusionatuen identitate pertsonalak garrantzitsua izaten jarraitzen duen heinean, fusionatutako pertsonak identitate horiek aurkeztutako desafioei arreta jartzen diete, eta konpentsaziozko jarduerak egiten dituzte, taldearen alde ezohiko sakrifizioak egiteko prest. Gainera, identitate fusionatuan identitate pertsonalak eta sozialak funtzionalki baliokideak direnez, batak besteari eusteko esfortzuak bideratu behar dituzte. Fusionatutako pertsonek taldearekiko lotura-sentimendua eta beraren esentzia partekatzearen zentzua garatzen dute. Taldearekiko sentimendu horiek ez dute pertsonek beren izate pertsonala galtzea ekartzen. Alderantziz, fusio-prozesuan identitate pertsonala taldearenaren osagarria da; norberaren adierazpen modua osatzen du.

Proposamen horren oinarri teoriko-enpirikoa autoegiaztatzearen teoriatik dator (Swann, 1983), zeinak niaren erronkei erantzuteko norberak egindako esfortzuen inguruko azterketa dakarren.

Pertsonek beren identitatea mehatxaturik ikusten dutenean, autoegiaztatzearen teoriari jarraiki konpentsazio-saiakerak egiten dira identitatea berrezartzeko (adibidez, Brooks, Swann, eta Mehta, 2011; Swann eta Hill, 1982; Swann eta Read, 1981). Horrela, Gomez eta laguntzaileek (2011) iradokitzen dute identitate-fusioa ostrazismoaren aurrean moderatzaile-funtzioa duela, hau da, taldetik kanporatuak eta ukatuak izatean fusionatutako pertsonek konpentsaziozko jokabideak egiten dituzte.

Interakzionismo sinbolikoaren tradizioan (adibidez, Cooley, 1902; Mead, 1934), autoegiaztatzearen teoriak pertsonen identitatea besteengandik jasotzen duten tratuan oinarritzen dela defendatzen du. Pertsonak beren identitatea mantentzeko motibatuak daude. Gainera, motibazio hori identitateak positiboak zein negatiboak direnean agertzen

da, identitateak mundua ezagun eta koherentea delako pertzepzioa sustatzen baitu. Jendeak bere identitatearen ezarpena ahalbidetzen duten interakzio-harremanen inguruan jarduteaz gainera, nia egiaztatzeko desioak indar nahikoa du jendeak ebaluazio positiboak bilatzeko duen joera ezabatzeko (Jones, 1973).

Asimetria, taldearteko harreman sozialetan

Taldeak taldearteko harremanetan duen posizioak eragina du interakzioan diharduten taldeen baitako dinamikan. Taldeak ez dira elkarren parekoak; estatus, botere, baliabide, eragin eta abarrei dagokienez, asimetrikoak dira. Gizarte-harremanetako asimetria horrek maila desberdinetan izango du eragina:

Rodin, Price, Bryson eta Sanchezek (1990) aurkitu zutenez, indartsuek ahulen aurka dituzten jokabide diskriminatzaileak gehiago hartzen dira aurreiritzi-jarreratzat, ahulek indartsuen aurka dituztenean baino (asimetriaren hipotesia). Efektu hori hiru diskriminazio motatan aztertzen dute: bazterketa-egoerak (errefusatzea), indargabetze-egoerak (gutxiespena) eta lehentasunezko tratu-egoerak.

Mullen, Brown eta Smithek (1992) eta Lindemanek (1992) aurkitu zuten estatus altua duten taldeek soslai handiagoa dutela endotaldearekiko ezaugarri eta dimentsio garrantzitsuetan; eta, estatus baxuagokoek, aldiz, nabarmentasun gutxiago duten ezaugarrietan.

Sachdev eta Bourhis-ek (1991), taldearteko asimetria aztertzerako orduan, askotan nahasten diren hiru kontzeptu ezberdintzeko beharra azpimarratu zuten: boterea, estatusa, eta gehiengoa izan vs gutxiengoa izan. Autore horiek aurrera eramandako ikerketa batean, estatusa (maila altua edo baxua sormeneko ekintza bat gauzatzerakoan), taldearen tamaina eta boterea (kredituak endotaldearen eta exotaldearen artean banatzeko gaitasuna izan edo ez izan) manipulatzen dituzte modu ortogonalean. a) Botere soziala litzateke taldeak bere bideari jarraitzeko eta beste taldeengan eragina izateko duen ahalmena. b) Estatus soziala litzateke talde batek balorazio-konparazio dimentsio batean lortzen duen posizioa. Adibidez: heziketa-maila, maila ekonomikoa, eta abar. c) Gehiengo izatea vs gutxiengo izatea, talde bakoitzaren kide kopuruaren araberakoa da.

Ikerketaren emaitzek honako hau erakutsi zuten:

1) Botere gehiena duten taldeek hautaketa diskriminatzaile gehiago eta hautaketa berdintzaile gutxiago egin zuten. Botere baxuko taldeetan, berriz, ia ez zen diskriminaziorik sumatzen. Hortaz, boterea beharrezko baldintza da diskriminazioa gerta dadin.

2) Estatus altuena duten taldeek jokabide diskriminatzaile gehiago eta endotaldearekiko identifikazio handiagoa erakutsi zuten. Estatus handiko taldeak etnozentrikoak dira, eta estatus txikiagoko taldeen aurkako ekintza diskriminatzaileak justifikatzea dute helburu.

3) Estatus baxuko eta mendeko gutxiengoetako pertsonak dira diskriminazioa gutxien erabiltzen zutenak, exotaldearen aldeko joera ere azaltzen zutenak. Fenomeno hori tipikoa dela gutxiagotasuna barneratu duten estatus baxuko gutxiengoetan ondorioztatu zen.

4) Botereak azaltzen du, hein handi batean, zein izango den baliabideen banaketarako estrategia, eta taldearen estatusak, berriz, norberaren taldearekiko identifikazio-maila.

Identitate sozial negatiboen aurreko estrategiak

Gure identitate soziala autokategorizazio- eta heterokategorizazio-prozesuei esker eratzen da. Horiei esker, gure taldean definitzen dituzten atributuak, jarrerak, estereotipoak, iritziak, sinesmenak, eta abar barneratzen ditugu. Batzuetan, prozesu hori «mingarria» izaten da gure irudiarentzat, gure taldearekiko irudi sozial negatiboa sortzen den neurrian. Sachdev eta Bourhis-ek (1991) aipatu bezala, egoera hori agertzen da estatus baxuko taldeek beren gutxiagotasuna barneratzen dutenean. Ondorioz, identitate sozial negatiboa ohikoa izaten da talde sozial estigmatizatuetako partaide diren pertsonengan (Gibbons eta Gerrard, 1991). Oro har, badirudi estatus baxuagoko taldeetan okerragoa dela autoestimua (Wagner, Lampel eta Syllwasschy, 1986). Autoestimua autokontzeptuaren elementu afektibo-ebaluatiboa izango litzateke. Tajfelek (1982) azaldu zuen estatus baxuko taldeak identitatearen gatazka-egoera batean izaten direla, konparazioaren ondorio diren hautemate negatiboak direla-eta.

Tajfel-en arauera, subjektuek estrategia desberdinak erabiltzen dituzte, Identitate Sozial

Positiboa gorde ahal izateko:

- Lehenengo estrategia *Mobilitate Soziala* da. Estrategia hau talde faboratuenetan integratze- eta talde desfaboratuetatik aldegite-saio indibidualei dagokie. Subjektua, modu indibidualean taldea utzi, eta konparazioaren ondoren egoera hobea emango dion beste talde batera pasatzen saiatzen da. Egoera horretan, gutxitua den taldeko kideek estatus hobea duten kanpo-taldera hurbiltzeko joera dute (Van Knippenberg, Vries eta Van Knippenberg, 1990).

  Hala ere, Tajfel-ek aipatzen du, mobilitate soziala burut dadin, ondoko bi elementu kontutan izan behar ditugula:

  a) Taldeak elkar bereizten dituzten muga-iragazkortasuna. Adibidez, arraza-diskriminazio egoeran, subjektu diskriminatuak talde faboratua eskuratzea nahi badu, muga horietan iragazkortezintasuna aurkutuko du bere azaleko kolorea aldatu ezin duelako. Dena den, arestian aiparutiko estatus-diskriminazioaren egoeran, talde arteko mugak askoz iragazkorragoak dira.

  b) Kontutan izateko bigarren elementua, talde-aldaketak sortaraz litezkeen galera sinbolikoak lirateke. Hau da, ea talde-aldaketak pertenentzia-galera material, sinboliko eta afektiboak ematen dituen. Galerak handiak direnean, mugak ere eziragazkorrak izango dira, eta alderantziz.

- Bigarren estrategia-mota *Beheranzko konparazio estrategiak* dira (Gibbons eta Gerrard, 1991). Estigmatizatutako taldekideek beren kategoriako subjektu prototipikoa indargabetzeko joera dute, *self*aren eta kategoriaren arteko distantzia psikologikoa lortzearren. Estrategia horren beste aldaera bat estatus baxuagoko taldeekin konparatzean datza.

- Hirugarren estrategia-mota *Kreatibitate soziala* da. Desabantailan dauden taldeetako kideek, konparaketak egiterakoan, abantailak lortzen dituzten dimentsio berriak aurkitu nahi dituzte. Estrategia horren adibide bat Lemainen (1966) ikerketa klasikoan daukagu. Ikerketa horretan, umeentzako opor-eremu batean, lehiakortasun-egoera bat eratu zen (txabola ederrena sortzea), bi talde sortuz (bati baliabide teknikoak eman zitzaizkion, eta besteari ez). Talde kaltetuak beste elementu bat barneratu zuen (txabolaz gainera, lorategi bat jarri zuten txabolaren inguruan). Modu horretan, konparazio-egoera batean kaltetuak baziren ere

(txabolan), beste konparazio-egoerak (lorategiak) mesede egiten zien. Hala ere, estrategia hori gizarteak berretsi behar du. Beharrezkoa da exotaldearekin adostasuna; besteek endotaldearen gailentasuna onartu behar dute dimentsio batzuetan. Estrategia hori idealista da modu isolatuan. Izan ere, estatus baxuko taldearen gailentasuna adosteko ahalegina zuzenki lotua dago testuinguru materialaren eta estatusaren hierarkiekin (Spears eta Manstead, 1989).

Ikusi berri ditugun hiru estrategia hauek orokortasunean izaera pasibozkoak dira. Hau da, subjektuak berak erabiltzen duen estrategiaren bidez ez-diskriminazio egoerara igarotzen saiatzen da, baina bere endotaldeak desfaboraturik segitzen du. Diskriminazio-egoeraren aldaketa laugarren estrategia bitartez etor daiteke.

- *Mobilizazio Soziala*, desfaborapen-egoera aldatzeko, talde diskriminatuaren ekintza antolatua izanik. Mobilizazio soziala burutzeko gertagarritasuna aztertzeko orduan, Tajfel-ek dioenez, bi egoera mota bereiztea gomeni da: egoera ziurra eta egoera ez-ziurra. Identitate sozial ziurra ematen da, estatus altuko taldekideek eta estatus baxukoek bi taldeen arteko desberdintasunak legezkotzat dituztenean eta, gainera, desberdintasun horiek egonkortzat hautematen dituztenean (Tajfel, 1981). Ondorioz, kaltetuek beren gutxiagotasun-egoera barneratzen dute. Bestalde, identitate sozial ez-ziurra ematen da, desfaborapen-egoera ilegitimotzat hartzen denean edota aldaketarako ahalbideak ikusten direnean. Bi identitate mota hauetan, beraz, funtsezkoak izango dira lejitimazio eta estabilitate fenomenoak (ikus Valencia eta Elejabarrieta 1991). Horregatik, mobilizazio soziala bakarrik emango da, identitate soziala ez-ziurreko egoerak agertzen direnean.

  Hala ere, hiru baldintza beharko dira mobilizazio soziala eman ahal izateko:

  a) *Identitate baldintza*. Taldekideek talde-sentimendu bat garatu behar dute, gutasuna sentitu behar dute. Hiru dimentsio bereizten dira talde-norberatasunaren baitan: kideen zenbait ezaugarri pertsonalen arteko antzekotasuna hautematea, patu komunaren kontzientzia, taldekideak antzera tratatuak diren pertzepzioak definitzen duena, eta taldekidetzak norbanakoengan duen zentraltasuna edota garrantzia.

  b) *Oposizio baldintza*. Exotaldea identifikatu behar dute (adibidez, estatus altuko exotaldea), beren desabantaila-egoeraren erruduna dena. Hewston-i jarraiki

(1988), endotaldeak bere egoera desabantailatsua exotalde bati egozteak kaltetutako kideen autoestimua babesten du eta, era berean, egoeraren erantzuleenganako haserrea sortzen du. Egozketa mota horrek funtsezko papera izango luke deskontentuaren ideologian. Ildo horretan, Tajfelek (1982) azaltzen du estatus baxuko taldeek, beren egoera desabantailatsuak eragindako identitate-gatazka gainditzeko, gizarte-sisteman jartzen dutela egoeraren ardura.

c) *Diskurtso legitimatzaileak.* Exotaldearen aurkako jardun kolektiboaren legezkotasuna eta jardun horren premia esplikatzen duen diskurtsoa landu behar dute.

Mobilizazio soziala

- ***Mobilizazio sozialaren faseak***

Tajfelen ondorengoek hainbat ñabardura erantsi dituzte mobilizazio soziala bideratzen duten prozesuen sekuentzian. Taylor eta McKiemanek, adibidez, bost fasetako eredua planteatzen dute (ikus Taylor eta Moghaddam, 1987).

1) Gizartea talde sozialetan estratifikatua dago. Gutxiagotutako taldeak beren egoeraren arduradun sentitzen dira, eta talde menderatzaileak ideologia hori barreiatzen saiatzen dira.

2) Ideologia indibidualista baten sorrera. Taldekidetza norbanakoaren lorpenei lotuta agertzen da, eta ez kidetza kategorialari lotua. Talde-mugikortasunerako abilezia eta esfortzua legitimatzen dira; taldearteko mugak iragazkor eta irekiak ageri dira. Konparazioak pertsonartekoak dira.

3) Mugikortasun soziala. Aurreko ideologiaren barreiaketa dela eta, gutxiagotutako taldeetako kideak mugikortasun soziala erabiltzen saiatzen dira. Talentu handieneko subjektuak izango dira mugikortasun sozialaren saiakera egingo dutenak.

4) Talde-kontzientzia handitzea. Mugikortasun sozialak sistema legitimatzen du, estratifikazioaren desberdintasunak norbanakoen gaitasunean eta esfortzuan oinarritzen direla erakutsiz. Hala ere, mugikortasun sozialaren saiakeran huts egiten duten subjektuen kopuru handitzen doan heinean, aurreko ideologia zalantzan

jartzen hasten da.

5) Taldearteko harreman lehiakorrak. Gutxiagotutako taldeen ekintza kolektiboak dira, taldearen egoera hobetzeko helburuarekin.

- ***Gabezia sozial erlatiboa eta mugikortasun soziala***

Hainbat autoreren esanetan, ekintza sozialerako funtsezko elementua da gabezia sozial erlatiboa. Gabezia soziala gizabanakoak dituen balio-aukeren eta balio-ahalmenen artean hautematen dituen desberdintasunetan datza. Balio-aukera da norbanakoak edukitzea merezi duen edozer gauza, eta balio-ahalmenak dira norbanakoak eduki ditzakeen gauzak (Taylor eta Moghaddam, 1987; Moghaddam eta Perreault, 1992). Beraz, gabezia erlatiboak merezi duzunaren eta dituzun aukeren arteko aldea adierazten du.

Ekintza kolektiboaz hitz egiterakoan, gabezia erlatibo pertsonalaren eta gabezia erlatibo kolektiboaren arteko bereizketa egiten da. Lehenengoan, norbanakoak exotaldearekin alderatzen du bere egoera pertsonala, eta bigarrenean, berriz, endotaldearen egoera osotasunean konparatzen da exotaldearekin. Bigarren kasu horrek izaten du ekintza kolektiboarekin harremana. Runcimanek, gainera, (ikus Taylor eta Moghaddam, 1987) gabezia berekoia eta senidetzazkoa bereizten ditu. Lehenengoa, gizabanakoak taldearen baitan duen kokapenaren ondorioz gertatzen da, eta ekimen indibidualekin harremana izango luke (mugikortasun soziala). Bigarrena, berriz, talde osoaren estatusaren eta beste taldearen estatusaren arteko konparaketaren ondorioz gertatzen da, eta lotura du ekintza kolektiboarekin.

Petta eta Walker-ek (1992) bi osagai bereizten dituzte gabezia erlatiboaren baitan: osagai kognitiboa (desberdintasuna edota aldea hautematea) eta osagai afektiboa (desberdintasuna hautematearen ondoriozko asegabetasuna). Bi osagai horiek bi dimentsio klasikoekin gurutzatzen dituzte (gabezia sozial berekoia eta senidetzazko gabezi soziala), lau gabezia sozial bereiziz: gabezia sozial erlatibo berekoi-kognitiboa; gabezia sozial erlatibo berekoi-afektiboa; senidetzazko gabezia sozial kognitiboa; eta senidetzazko gabezia sozial afektiboa.

Status quoaren mantenua

Talde pribilegiatuen aldetik, egoera mantentzeko martxan jartzen diren mekanismoei heldu aurretik, aipatu beharra dago gutxiagotutako taldeek erabilitako hainbat estrategiak ere (sormen soziala, dimentsioaren balorazioa iraultzea, konparazio-dimentsioaren garrantzi subjektiboa murriztea) egoera mantentzen lagun dezaketela eta, ondorioz, ez diotela heltzen aldaketa sozialari (Echebarria eta Valencia, 2011).

Egitura sozialean, egoera pribilegiatuan dauden taldeak aktiboki saiatzen dira gizarte-egoera defendatzen eta duten ideologia zabaltzen. Meritokrazia da talde kaltetuek desberdintasunen legitimitatean sinesteko duten ideologia nagusia. Meritokraziak defendatzen du desberdintasunak irizpide pertsonalen araberakoak direla (gaitasuna, esfortzua, balio pertsonala, eta abar), eta ez banaketa kategorialen araberakoak (generoa, arraza, eta abar).

Jost eta kolaboratzaileek sistemaren justifikazioa teoria garatu dute. Eredu horrek onartzen du oinarrizko motibazio bat dagoela gizakiarengan: inguruan duen mundu soziala justua eta egonkorra dela pentsatzea. Behar hori hain da oinarrizkoa, ezen interes pertsonalen gainetik bada ere, pertsonen atxikimendua gertatzen baita. Antolakuntza sozialaren legitimitatearekin bat eginez, norbait berari kalte egiten dion diskriminazio baten objektu bada, bi aukera ditu: 1) lehen sinesmenak okerrak direla pentsatu eta munduaren ikuspegia aldatu; edo 2) gizartearen legitimitatearen sinesmena berretsi eta eduki duen esperientzia negatiboaren arduradun egin bere burua. Sistemaren justifikazioaren prozesuan, estereotipoek paper oso garrantzitsua betetzen dute funtzio ideologikoaren inguruan (Jost eta Banaji, 1994; Jost eta Burgess, 2000; Jost, Pelham, Sheldom, eta Sullivan, 2003; Jost eta Hunyady, 2003).

Antolakuntza soziala iraunarazten saiatzen den beste mekanismo bat erreprodukzio soziala da. Egoera pribilegiatuan dauden taldeak haien ondorengoek dituzten desberdintasunak mantentzeko beharrezkoa den balio-sisteman sozializatzen dituzte. Erreprodukzio sozial hori aztertzeko, Pratto, Sidanius eta kolaboratzaileek (Federico, 1998; Federico eta Sidanius, 2002; Levin, Federico, Sidanius eta Rabinowitz, 2002; Major, McCoy, Schmader, Gramzow, Levin eta Sidanius, 2002; Pratto, Sidanius eta Levin, 2006; Sidanius, Levin eta Pratto, 1998; Sidanius, Levin, Liu eta Pratto, 2000) dominantzia sozialaren teoria garatu dute. Eredu horrek onartzen du orain arteko gizarte guztiak talde-irizpideen arabera antolatu direla (kastak, arrazak, generoa, etab.). Antolakuntza hori lau mekanismoren bidez justifikatzen

da: 1) ideologiko-kulturala: desberdintasunak legeztatzen dituzten mitoak (lanaren etika protestantea, mundu justu baten sinesmena, etab.); 2) hierarkia soziala bultzatzen duten instituzioak (armada, eliza, eskola, kirola, etab.); 3) talde-mailan, taldearteko soslaiak; 4) maila pertsonalean, balioen heziketa bereizgarria, dominantzia sozialaren orientazioaren garapena.

Ereduari jarraiki, agintedun talde guztiak motibatuta daude pribilegio-egoera mantentzeko. Hori lor daiteke abian dagoen antolakuntza soziala naturala eta beharrezkoa denaren ideologia zabalduz eta garatuz (sistemaren justifikazioa), edota sozializazio diferentzialaren bidez (dominantzia soziala).

Eskola Frantziarra

Europako gizarte-psikologian nabarmena da Moscoviciren ekarpena. Haren taldeekiko eta alderdi kolektiboekiko interesa nabarmena da irudikapen sozialen teorian eta gutxiengo aktiboen teorian (gutxiengo aktiboen dinamiketan sakontzeko, ikus eragin sozialeko prozesuak lantzen diren 9. gaia).

Jarraian, irudikapen sozialen teoriari helduko diogu eta, ondoren, laburki bada ere, gutxiengo aktiboen teoriaren nondik norakoak azalduko ditugu.

Irudikapen sozialaren teoria

Egitura sozialean taldeek duten posizioak taldekideen diskurtso motan eta irudikapenetan eragiten du (Echebarría eta Valencia, 1996, 1999). Diskurtsoen bidez, gizabanakoek beren posizioaren arrazoiak ematen dituzte, batzuetan justifikazioak emanez eta besteetan zalantzan jarriz eta eztabaidatuz, eta haien eduki ebaluatzaile eta irudikorrek taldeen portaeretan eragiten dute.

Moscovicik 1961ean La psychanalyse, son image et son public lanarekin irudikapen sozialen teoriaren oinarriak jarri zituenetik, garapen handia izan du irudikapen sozialaren teoriak. Gainera, irudikapen sozialen ikerketarako, hainbat hurbilpen garatu dira (hurbilpenen sailkapenerako, ikus: Banchs, 2000; Elejabarrieta, 1991; Roussiau eta Bonardi, 2001). Moscoviciren jatorrizko fokatze horrek esan daiteke hiru ikuspegi nagusi izan dituela:

Jodelet-ek aurrera eramandakoa, Aix-eko eskolako ikuspegia, eta Doise-k garatutakoa. Jodelet, Moscoviciren hasierako planteamenduei jarraiki, taldeen jardueran oinarritu zen, esanahiak sortzeko eta munduko gertakariei eta objektuei zentzua emateko. Doisek irudikapen sozialak eratzeari eta barreiatzeari heltzen dio eta, taldearteko harremanetan, erkatze- eta desberdintze-prozesuetan oinarritzen da. Azkenik, Aix-eko eskolak garatutako hurbilpen estrukturalak irudikapen sozialen prozesu kognitiboak aztertzen ditu, eta irudikapen sozialen eta portaeraren arteko harremanean sakontzen du, aldaketarako aukerak eta erresistentziak aztertzeko aukera emanez (Larrañaga, Valencia eta Vergès, 2007).

Irudikapen sozialak ezagutza praktiko eta sozialak dira, errealitatea antzemateko, interpretatzeko eta berreraikitzeko (Elejabarrieta, 1991). Irudikapen sozialen bidez, pentsamendu sozialaren eraikuntza-prozesuak azter daitezke eta, era berean, gizakiek edota taldeek munduarekiko duten ikuspegira hurbildu. Izan ere, ezagutza arruntaren bidez, jendea hainbat objektu sozialen aurrean kokatzen da. Irudikapen sozialen analisiak aldi berean fenomeno psikologikoak eta sozialak azaltzera darama eta, Moscoviciren esanetan (1984), martxan jartzen du «begirada psikosoziala». Irudikapen sozialen teoriak beste ikuspuntu psikosoziologiko bat ezartzen du, gertaera sozialen ezagutzan, izaeran, jatorrian eta gizabanakoengan, taldeengan eta testuinguru sozialean dituen ondorioak aztertzeko (Valencia eta Elejabarrieta, 2007).

Irudikapen sozialen teoria gizarte modernoetako gertaera psikosozialak ikasteko kontzeptu eta ideien marko psikosozial gisa har daiteke. Teoria horri jarraiki, gertaera eta prozesu psikosozialak modu egokian ulertzeko, egoera historikoetan, kulturaletan eta makrosozialetan barneraturik aztertu behar dira. Marko teoriko horretan, gaur egungo psikologia sozialean nagusi diren teoria eta fokatzeen hutsuneak gainditu nahi dira; izan ere, teoria horiek indibidualismo metodologikoan eta funtzionalki subjektua eta objektua bereizten dituen epistemologia batean oinarritzen dira (Valencia eta Elejabarrieta, 2007).

- ***Irudikapen sozialaren eredu triadikoa***

Moscoviciren arabera, ezagutza soziala ezagutzailearen eta bestearen (beste pertsona, talde, gizarte, kulturaren) artean eraikia da. Moscoviciren (1961/1979) jatorrizko lanean, komunitateak landutako objektu gisa definitzen da irudikapen soziala. Errealitatearen eraikuntza sozialaren inguruan, subjektu-objektu harremanean ez dago subjektu bakarra.

Subjektu-objektu harremanean «beste» (alter) subjektu batzuek parte hartzen dute (Moscovici, 1984). Era berean, objektu-subjektu harremanean, hau da, mundu subjektiboaren eta objektiboaren arteko harremanaren inguruan, Moscovicik (1984) argi zehazten du subjektua eta objektua ezin direla funtzionalki bereizirik ikusi. Subjektu-objektu harremanak mugatzen du objektua eta, Moscovicik (1986) aipatzen duen bezala, objektuarekiko harreman hori harreman sozialaren zati intrintsekoa da, eta, beraz, marko horretan interpretatu beharra dago. Doisek (1990) fenomeno sozial eta indibidualen arteko harreman sozial eta kognitiboak barneratzen dituzten prozesu sinbolikoen printzipio antolatzaile gisa definitzen ditu irudikapen sozialak. Irudikapen sozialak esparru publikoan errotzen diren bitartekari sinbolikotzat har daitezke (Jovchelovitch, 1994). Horrela bada, irudikapen sozialak esparru publikoan sortu, kristalizatu eta eraldatuko dira. Irudikapen sozialak errealitate intersubjektiboko espazioetan sortzen dira, baina ez dira gogamen indibidual soilen ekoizpenak, haien bidez adierazten badira ere. Irudikapen sozialek sorrera soziala dute, espazio sozialean garatzen dira eta bizitza sozialaren zati dira. Esperientzia indibiduala bere osotasunean biltzen badute ere, ez dira ekintza indibidualen ondorio (Valencia eta Elejabarrieta, 2007).

- ***Irudikapen sozialen sorrerako baldintzak***

Irudikapen sozialak errealitatearen lanketa psikologikoaren eta sozialaren prozesutzat eta produktutzat har daitezke (Roussiau eta Bonardi, 2001). Irudikapen sozialen edukia anitza da. Irudikapen sozialek hainbat informazio, sinesmen, iritzi eta jarreren multzo egituratua osatzen dute (Abric, 1996). Irudikapen sozialak sozialki landutako eta, beraz, sozialki desberdindutako eraikuntza kognitiboak dira (Flament eta Rouquette, 2003). Hori dela eta, irudikapen sozialen sorrerari eta abiarazteari dagokienez, beharrezkoa da oinarri soziologikoa aintzat hartzea. Irudikapen sozialak komunikazio-prozesuekin eta gizarteratze moduekin loturik ulertu behar dira.

Irudikapen sozialen sorrerari dagokionez, Moscovicik (1961/1979) bi oinarrizko prozesu aipatzen ditu: objektibazioa eta ainguraketa. Bi prozesu horiei esker errealitatea ezagutzen da, gizabanakoei egunerokotasuneko egoeretan eta harremanetan moldatzeko aukera emanez (Wagner eta Elejabarrieta, 1994). Objektibazio-prozesuan, pentsamendu sozialak nozioak eta gertaerak sinplifikatzeko, murrizteko, eskematizatzeko eta laburtzeko duen joera azaltzen da. Eskematizazio-joera horrek, batetik, irudikatutako objektuari egozten

dizkiogun ideiei errealitate estatusa emateko beharrari erantzuten dio eta, bestetik, komunikazioa errazten du (Jodelet, 1984). Ainguratze-prozesuak, bestalde, objektu berri bat gizabanakoen aldez aurretiko pentsamenduan nola itsasten den adierazten du. Lehendabizi, kategoria ezagunekin lotuz, hau da, kategoria familiarretan itsatsiz. Geroago, jadanik dauden esanahi multzo batekin lotuz (Moscovici, 1984). Irudikapena garaian dauden ideien unibertsoan, arauzkoan, pentsamoldeetan txertatzen da. Gizartearen eta gizartea osatzen duten taldeen balioen hierarkiek esanahi multzo bat osatzen dute, zeinaren arabera objektu berria egokitu eta ebaluatuko baita. Objektu berria, pentsamendu korronte desberdinak topatzerakoan, modu desberdinean interpretatuko da (Moscovici, 1961/1976). Prozesu horretan, objektibazioaren bidez lortutako gune figuratiboaren erabilera eta funtzioa definitzen direla esan daiteke (Roussiau eta Bonardi, 2001), komunikaziorako eta ulermenerako baliagarri eginez. Ainguraketa-prozesuaren bidez, irudikapena-objektua subjektuaren balio-sisteman integratzen da. Era berean, prozesu horren bidez, talde sozialetan beste irudikapen baten txertatze soziala eta haren jabetza ahalbidetzen dira, izaten diren gatazka sozial eta kultural guztiekin. Objektibazio- eta ainguratze-prozesuek elkarrekin dihardute, errealitatearen jabetzan eta irudikapenen garapen edota aldaketetan (Bonardi eta Roussiau, 1999).

- ***Irudikapen sozialaren funtzioak***

Irudikapen sozialaz hitz egiterakoan, kontuan hartu beharra dago talde oso batek partekatua dela, kolektiboki sortua, eta jokaera eta komunikazio sozialen eraketa eta orientazioa bideratzea dela funtzio nagusia (Moscovici, 1986).

Irudikapen sozialak errealitateaz jabetzeko prozesu eta produktu diren neurrian, barneratzen dituzten edukien propietateek eta bereziki horien izaera arauemaileak irudikapenen funtzioak zehazten dituzte. Irudikapen sozialek funtsezko papera jokatzen dute harreman sozialen dinamiketan eta praktiketan. Abric-ek (1994) aipatzen duen bezala, lau oinarrizko funtzio betetzen dituzte:

1) Ezagutzarako funtzioa. Irudikapen sozialek, gizabanakoen balioekin, ideiekin eta iritziekin bat datorren marko batean integraturik, errealitatea azaltzea eta ulertzea ahalbidetzen dute. Komunikazio soziala errazten dute, trukerako, transmisiorako eta jakintza zabaltzeko erreferentziazko markoa definituz.

2) Identitate funtzioa. Irudikapen sozialek talde baten identitatea definitzen dute eta, era berean, taldearen berezitasunaren iraupena ziurtatzen. Gizabanakoak eta taldeak eremu sozialean kokatzen dituzte. Irudikapen sozialek, beren identitate-funtzioa dela eta, oinarrizko lekua dute konparaketa sozialeko eta kategorizazio prozesuetan; hau da, taldearen identitatea babesten dute eta, era berean, besteekiko diskriminazioa bultzatzen dute.

3) Orientazio funtzioa. Irudikapen sozialek, hiru mailatan behintzat, jokamoldeak eta praktikak gidatzen dituzte:

   - Egoera baten helburua definitzen dute, harreman mota egokiak zehaztuz, adibidez.

   - Aurreikuspen- eta igurikimen-sistema bat osatzen dute, gure inpresioak, ebaluazioak, jokaerak eta jokamoldeak bideratuz.

   - Irudikapen sozialek jokamolde eta praktikak arautzen dituzte. Egoera konkretu batean, zilegi dena edota onartezina dena definitzen dute, arauen papera jokatuz.

4) Funtzio justifikatzailea. Irudikapen sozialek gauzatutako jokamoldeak eta posizionamenduak justifikatzea ahalbidetzen dute. Ekintza bera mugatzeaz gainera, ekintzaren ondoren esku hartzen dute, aktoreei beren jokaerak azaltzen eta justifikatzen lagunduz. Funtzio horren bidez, maila handi batean, desberdintasun soziala mantentzen edota indartzen da.

Gutxiengo aktiboen teoria

XX. mendearen erdialdera, gutxiengoen papera nabarmendu eta hainbat gertakari sozial izan ziren. Moscovicik gertakari sozialen azterketa gutxiengoen psikologiatik egitea proposatu zuen; ikuspegi horretan, aldaketa sozialerako motortzat hartzen da gatazka. Moscovicik (1976) gutxiengo taldeek gehiengoan eragiteko duten gaitasuna defendatu zuen, gutxiengo taldeen barne-sendotasuna eta kontsentsua abiapuntutzat harturik. Gutxiengo taldeen eraginaren ikerketak gehiengoaren eraginari buruzko ikerketen osagarriak izan dira, eta agerian jarri dute gehiengoak eta gutxiengoak eragiteko prozesuak desberdinak direla.

Ginebrako Eskola

Eskola honen baitan Doise (Moscoviciren ikaslea) eta Mugny (Doiserekin formatutakoa) dauzkagu buru, eta hainbat herrialdetako ikerlariak ari dira lanean soziokognitibismo kritiko izenda daitekeen ikuspegitik (Munné, 1989). Egile horiek Moscoviciren eragina jasotzen dute gutxiengo aktiboen eta irudikapen sozialen teoriekin, eta Tajfelen eragina kategorizazioaren eta taldearteko eraginaren inguruan.

Doiseren ekarpen nagusia azalpen sozialerako honako lau maila hauen arteko artikulazioan datza: 1) pertsona barnekoa; 2) pertsonartekoa; 3) posiziozkoa eta 4) ideologikoa. Lau maila horien arteko artikulazioak lehen ikusten ez ziren loturak erakusten ditu, eta taldeen psikologiarako aplikazio zuzena dute. Posiziozko mailarekin, taldeartekotasunaren ikuspegia txertatzen da taldeen analisian. Gizabanakoak taldeetako kideak dira, eta talde horiek harreman desberdinak eta asimetrikoak dauzkate beren artean, maila sozialean posizio desberdinak dauzkate-eta. Taldearteko dinamikak berak taldeen baitako egitura mugatuko luke, kideen identitate sozialean eraginez. Azken mailan daude azalpen ideologikoetara jotzen duten ekarpenak, eta sinesmen eta balio kolektiboek funtsezko lekua betetzen dute taldearen azterketan. McDougall, Wundt eta Durkheimek maila horretatik azaltzen dute taldeen funtzionamendua. Ildo berean, egun, Bar-Tal-ek (1990, 1996) talde-sinesmenen garrantzia azpimarratzen du. Doise taldearteko harremanez ere arduratu zen, kategoria bereiztearen prozesua aztertzerakoan. Era berean, taldekidetza anizkoitza duten subjektuen arteko harremana ere aztertu zuen (Deschamps eta Doise, 1978). Kategorizazio gurutzatuak daudenean, kategorizazioaren efektuak minimizatu egiten direla ikusi zuen. Gutxiengoen eraginari dagokionez, Mugnyk azaldu zuen, sendotasunaren lanei helduz, gutxiengo intrantsigenteek bazterketa eragiten dutela. Haren tesiari jarraiki, gutxiengoek eragin ahal izateko estilo eraginkorra ez da zurruna, malgua baizik. Mugnyren lanetan argi uzten da gutxiengoaren eragina ez-zuzena, latentea eta maiz atzeratua izaten dela (Mugny eta Pérez, 1986).

Erreferentziak

Abric, J.C. (1994). *Pratiques sociales et representations*. Paris: PUF.

Abric, J.C. (1996). De l'importance des représentations sociales dans les problèmes de l'exclusion sociale. In J.C. Abric (arg.), *Exclusion sociale, insertion et prévention* (11.-17. or.). Saint-Agne: Erès.

Aebischer, V. eta Oberlé, D. (1990). *Le groupe en psychologie sociale*. Paris: Dunod.

Alcover, C.M. (1999). Aproximaciones al concepto de grupo y tipos de grupo. In F. Gil eta C.M. Alcover (arg.), *Introducción a la psicología de los grupos* (77.-104. or.). Madril: Psicología Pirámide.

Allport, G.W. (1954). *The nature of prejudice*. Cambridge, MA: Addison Wesley.

Asch, S. (1952). *Social Psychology*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Banch, M.A. (2000). Aproximaciones procesuales y estructurales al estudio de las representaciones sociales. *Papers on Social Representations, 9,* 3.1-3.15. Nondik: http://www.psr.jku.at/PSR2000/9_3Banch.pdf.

Bar-Tal, D. (1990). *Group beliefs. A conception for analyzing group structure, processes and behavior.* New York: Springer-Verlag.

Bar-Tal, D. (1996). Las creencias grupales como expresión de la identidad social, in J.F. Morales eta D. Páez, J.C. Deschamps eta Worchel (arg.), *Identidad social: aproximaciones psicosociales a los grupos y a las relaciones entre grupos* (255.-285. or.).Valentzia: Promolibro.

Bonardi, C. eta Roussiau, N. (1999). *Les représentations sociales*. Paris: Dunod.

Brooks, M.L., Swann, W.B. Jr. eta Mehta, P.H. (2011). Reasserting the self: Blocking self-verifying behavior triggers compensatory self-verification. *Self and Identity, 10*, 77-84.

Brown, H. (1985). *People, Groups and Society*. Oxford: Open University.

Brown, R. (1988). Intergroup relations. In M. Hewstone et al. (arg.), *Introduction to social psychology. An European perspective*. Oxford: Basil Blackwell.

Codol, J.P. (1984). Quand Dupond ressemble a Dupont plus que Dupont a Dupont. *Psychologie Francaise, 29*, 284-290.

Cooley, C. S. (1902). *Human nature and the social order*. New York: Scribner's.

Deschamps, J.C. (1984). The social psychology of intergroup relations and categorical differentiation. In H. Tajfel (arg.), *The social dimension,* 2. lib. Camdridge: Camdridge University Press.

Deschamps, J.C. eta Doise, W. (1978). Crossed category memberships and intergroups relations. In H. Tajfel (arg.), *Social comparison and social change. Studies in intergroup behaviour* (141.-158. or.). Londres: Academic Press.

Doise, W. (1978). *Groups and individuals. Explanations in social psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.

Doise, W. (1990). Les Représentations Sociales. In R. Ghiglione, C. Bonnet eta J.F. Richard (arg.), *Traité de Psychologie Cognitive: Cognition, représentation, communication,* 3. lib. (111.-174. or.). Paris: Dunod.

Doise, W. eta Lorenzi-Cioldi, F. (1989). Patterns of differentiation within and between groups. In J.P. van Oudenhoven eta T.M. Willemsen (arg.), *Ethnic minorities*. Amsterdam: Swets & Zitlinger.

Echebarría, A eta Valencia, J.F. (1996). Procesos inter e intragrupales: influencia del contexto intergrupal sobre la dinámica intragrupal. In S. Ayestarán (Ed.), *El grupo como construcción social* (152.-173. or.). Bartzelona: Plural.

Echebarría, A eta Valencia, J.F. (1999). Taldearteko eta taldebarneko prozesuak: taldearteko testuinguruak taldebarneko dinamikan duen eragina. In S. Ayestaran (arg.), *Taldea gizarte-eraketa gisa* (167.-190. or.). Bilbo: Euskal herriko Unibertsitateko Argitalpen Zerbitzua

Echebarria, A. eta Valencia, J.F. (2011). Taldearteko harremanak. Talde teoria dinamikoak. In A. Echebarria eta J.F. Valencia (arg.), *Gizarte Psikologia Sozio-kognitiboaren zirrimarak* (prentsan).

Elejabarrieta, F. (1991). Representaciones Sociales. In A. Echebarria (arg.), *Psicología Social*

Sociocognitiva (253.-279. or.). Bilbo: Desclée de Brower.

Federico, C.M. (1998). The interactive effects of social dominance orientation, group status, and the perceived stability of favoritism for high-status groups. *Group Processes and Intergroup Relations, 2,* 119-143.

Federico, C.M. eta Sidanius, J. (2002). Racism, ideology, and affirmative action revised: The antecedents and consequences of "principled objections" to affirmative action. *Journal of Personality and Social Psychology, 82*, 488-502.

Flament, C. eta Rouquette, M.L. (2003). Qu´est-ce qu´une représentation sociale?. In C. Flament eta M.L. Rouquette (arg.), *Anatomie des idées ordinaires: comment étudier les* représentations sociales (11.-30. or.). Paris: Armand Colin

Gómez, Á, Morales, J.F., Hart, S., Vázquez, A. eta Swann, W.B. Jr. (2011). Rejected and excluded forevermore, but even more devoted: Irrevocable ostracism intensifies loyalty to the group among identity fused persons. *Personality and Social Psychology Bulletin, 37*, 1574-1586.

Gómez, A., Brooks, M.L., Buhrmester, M.D., Vázquez, A., Jetten, J. eta Swann, W.B. Jr. (2011). On the nature of identity fusion: Insights unto the construct and a new measure. *Journal of Personality and Social Psychology, 100*, 918-933.

Haslam, S.A., Oakes, P., McGarty, C., eta Hayes, B. (1992). Context depedent variation in social stereotyping. The effects of intergroup relations as mediated by social change and frame of reference. *European Journal of Social Psychology, 22*, 3-20.

Hewstone, M. (1988). Attributional bases of intergroup conflict. In W. Stroebe, A. Kruglanski, D. Bar-Tal, eta M. Hewstone (arg.), *The social psychology of intergroup conflict*. New York: Spinger Verlag.

Hewstone, M., Hantzi, A., eta Johnston, L., (1991). Social categorization and person memory. The pervasiveness of race as an organizing principle. *European Journal of Social Psychology, 21*, 517-528.

Hogg M. (2000). Subjective uncertainty reduction through self-categorization: A motivational theory of social identity processes. *European review of Social Psychology, 11*, 223-255.

Hogg, M. (2005). Uncertainty, social identity, and ideology. In S. R. Thye eta E. J. Lawler (Arg), *Advances in group Processes, 22* (203.-230. or.). New York: Elsevier.

Hogg, M. (2007). Uncertainty Identity Theory. *Advances in Experimental Social Psychology, 39,* 69-116.

Hogg, M. eta Mullin, B. (1999). Joining groups to reduce uncertainty: Subjective uncertainty reduction and group identification. In D. Abrams eta M. Hogg (arg.), *Social identity and social cognition* (249.-279. or.). Blackwell Pub.

Horwitz, M. eta Rabbie, J.M. (1989). Stereotypes of groups, group members, and individuals in categories. A differential analysis. In D. Bar-Tal, C. Graumman, A. Kruglanski eta W. Stroebe (arg.), *Stereotyping and prejudice.* New York: Springer Verlag.

Huici, C. eta Gómez Berrocal, C. (2004). Las relaciones intergrupales. In C. Huici eta J.F. Morales (arg.), *Psicología de grupos I. Estructura y procesos* (369.-408. or.). Madril: UNED.

Jodelet, D. (1984). Représentation sociale: phénomènes, concept et théorie. In S. Moscovici (arg.), *Psychologie Sociale* (357.-378. or.). Paris: Presses Universitaires de France.

Jones, S.C. (1973). Self and interpersonal evaluations: Esteem theories versus consistency theories. *Psychological Bulletin, 79*, 185-199.

Jost, J.T. eta Banaji, M.R. (1994). The role of stereotyping in system-justification and the production of false conciousness. *British Journal of Social Psychology, 33* (1) 1-27.

Jost, J.T. eta Burgess, D. (2000). Attitudinal ambivalence and the conflict between group and system justification motives in low status groups. *Personality and Social Psychology Bulletin, 26*, 293-305.

Jost, J.T. eta Hunyady, O. (2003). The psychology of system justification and the palliative function of ideology. *European Review of Social Psychology, 13*, 111-154.

Jost, J.T., Pelham, B.W., Sheldom, O. eta Sullivan, B. (2003). Social inequality and the reduction of ideological dissonance on behalf of the system: Evidence of enhanced system justification amongst the disadvantaged. *European Journal of Social Psychology,*

32, 1-24.

Jovchelovitch, S. (1994). Viviendo a vida com os outros: intersubjetividades, espaço publico e representacoes sociais. In P. Guareschi eta S. Jovchelovitch (arg.), *Textos en representacoes sociais* (63.-85. or.). Petrópolis: Vozes.

Larrañaga, M.; Valencia, J.F. eta Vergès, P. (2007). Representaciones sociales y desempleo: un estudio sobre las contradicciones y especificidades del desempleo femenino. In T. Rodríguez eta M.L. García (arg.), *Representaciones sociales. Teoría e investigación* (311.-328. or.). Mexiko: Universidad de Guadalajara.

Lemaine, G. (1966). Inégalité, comparaison et incomparabilité: Esquisse d'une théorie de l'originalité sociale. *Bulletin de psychologie, 20,* 1-9.

Levin, S., Federico, C.M., Sidanius, J. eta Rabinowitz, J.L. (2002). Social dominance orientation and intergroup bias: The legitimation of favouritism for high-status groups. *Personality and Social Psychology Bulletin, 28*, 144-157.

Lindeman, M. (1992). Voluntariness of group membership and intergroup comparison. *Meeting of the EAESP at Leuven, Belgium.*

Mackie, D. M. (1986). Social identification effects in group polarization. *Journal of personality and Social Psychology, 50*, 720-728.

Mackie, D.M. (1987). Systematic and nonsystematic processing of majority and minority persuasive communications. *Journal of Personality and Social Psychology, 53*, 41-52.

Mackie, D.M., Devos, T. eta Smith, E.R. (2000). Intergroup emotions: Explaining offensive action tendencies in an intergroup context. *Journal of Personality and Social Psychology, 79,* 602-616.

Mackie, D.M., Smith, E.R. eta Ray, D.J. (2008). Intergroup emotions and intregroup relations. *Personality and Social Psychology Compass, 2*, 1866-1880.

Major, B., McCoy, S.K., Schumader, T., Gramzow, R.H., Levin, S. eta Sidanius, J. (2002). Perceiving personal discrimination: The role of group status and legitimising ideology. *Journal of Personality and Social Psychology, 82*, 269-282.

Marques, J.M., Yzerbyt, V. eta Leyens, J.P. (1988). The "black sheep effect": extremity of

jugments toward ingroup members as a function of group identification. *European Journal of Social Psychology, 18*, 1-16.

Mead, G.H. (1934*). Mind, self and society*. Chikago: UNiversity of Chicago Press.

Miller, N. eta Brewer, M. (1986). Categorization's effects on ingroup and outgroup perception. In J.F. Dovidio eta S.L. Gaertner (arg.), *Prejudice, discrimination, and prejudice*. San Diego: Academic Press.

Moghaddam, F.M. eta Perreault, S. (1992). Individual and collective mobility stategies among minority group members. *Journal of Social Psychology, 132*, 343-357.

Moscovici, S. (1961/ 1979). *La psychanalyse, son image et son public* (2. argit.). Paris: Presses Universitaires de France. (Jatorrizko lana 1961ean publikatua).

Moscovici, S. (1976). *Psicología de las minorías activas*. Madril: Morata.

Moscovici, S. (1984). The phenomenon of Social Representations. In R.M. Farr eta S. Moscovici (arg.), *Social Representations* (3.-69. or.). Cambridge: Cambridge University Press.

Moscovici, S. (1986) Introduction. In Graumann, D. eta Moscovici, S. (arg.) *Changing conceptions of crowd mind and behaviour* (1.-5. or.). NY: Srpinger-Verlag.

Mugny, G. eta Pérez, J.A. (1986). *Le déni et la raison*. Cousset: DelVal.

Mullen, B. (1991). Group composition, salience, and cognitive representations: The phenomenology of being in a group. *Journal of Experimental Psychology, 27,* 297-323.

Mullen, B., Brown, R., eta Smith, C. (1992). Ingroup bias as a function of salience, relevance, and status. An integration. *European Journal of Social Psychology, 22*, 103-122.

Munne, F. (1989) *Entre el lindividuo y la sociedad: Marcos y teorias actuales sobre el comportamiento interpersonal*. Bartzelona: PPU.

Oakes, P. (1987). The salience of social categories. In J.C. Turner, M. Hogg, P. Oakes, S. Reiche eta M. Wetherell (arg.), *Rediscovering the social group. A self-categorization theory*. Oxford: Basil Blackwell.

Oakes, P. eta Turner, J.C. (1986). Distinctiveness and the salience of social category

memberships: Is there an automatic perceptual bias toward novelty? *European Journal of Social Psychology, 16*, 325-344.

Petta, G., eta Walker, I. (1992). Relative deprivation and ethnic identity. *British Journal of Social Psychology, 31*, 285-293.

Rodin, M., Price, J., Bryson, J. eta Sanchez, F. (1990). Asymmetry in prejudice attribution. *Journal of Experimental Social Psychology*, *26,* 481-504.

Roussiau, N. eta Bonardi, C. (2001). Les représentations du point de vue de la psychologie sociale. In N. Roussiau eta C. Bonardi (arg.), *Les représentations sociales: État des lieux et perspectives* (15.-27. or.). Sprimont: Mardaga.

Sachdev, I. eta Bourhis, R. (1987). Status differentials and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology, 17*, 277-293.

Sachdev, I. eta Bourhis, R. (1991). Power and status differentials in minority and majority group relations. *European Journal of Psychology, 21*, 1-24.

Sherif, M. (1966). *Group conflict and cooperation.* Londres: Routledge and kegan Paul Ltd.

Sherif, M., Harvey, O. J., White, B.J., Hood, W.R. eta Sherif, C.W. (1961). *Intergroup conflict and cooperation. The Robber's Cave experiment.* Norman, Oklahoma: University Book Exchange.

Sidanius, J., Levin, S. eta Pratto, F. (1998). Hierarchical group relations, institutional terror, and the dynamics of the criminal justice system. In J.L. Eberhart eta S.T. Fiske (arg.), *Confronting racism. The problem and the response* (136.-165. or.). Thousand Oaks: Sage.

Sidanius, J., Levin, S., Liu, J. eta Pratto, F. (2000). Social dominance orientation, anti-egalitarianism, and the political psychology of gender: An extension and cross-cultural replication. *European Journal of Social Psychology, 30*, 41-67.

Simon, B., Mlicki, P., Johnston, L., Caetano, A., Warowicki, M., Van Knippenberg, A., eta Derridder, R. (1990). The effects of ingroup and outgroup homogeneity on ingroup favouritism, stereotyping and overestimation of relative ingroup size. *European Journal of Social Psychology, 20*, 519-523.

Spears, R. eta Manstead, A.S.R. (1989).The social context of stereotyping and differentiation. *European Journal of Social Psychology, 19*, 101-121.

Swann, W.B. Jr., eta Hill, C.A. (1982). When our identities are mistaken: Reaffirming self-conceptions through social interaction. *Journal of Personality and Social Psychology, 43*, 59-66.

Swann, W.B. Jr. (1983). Self-verification: Bringing social reality into harmony with the self. In J. Suls eta A. G. Greenwald (arg.), *Social psychological perspectives on the self*, 2. lib. (33.-66. or.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Swann, W.B. Jr., eta Read, S.J. (1981). Self-verification processes: How we sustain our self-conceptions. *Journal of Experimental Social Psychology, 17*, 351-372.

Swann, W.B., Jr., Gómez, A.; Seyle, C.D., Morales, J.F. eta Huici, C. (2009). Identity fusion: The interplay of personal and social identities in extreme group behavior. *Journal of Personality ans Social Psychology, 96*, 995-1011. Doi:10.1037/a0013668.

Swann, W.B. Jr., Gómez, A., Dovidio, J., Hart, S. eta Jetten, J. (2010). Dying and Killing for One's Group: Identity Fusion Moderates Responses to Intergroup *Versions of the Trolley Problem. Psychological Science, 21,* 1176–1183.

Swann, W.B. Jr., Gómez, A., Huici, C., Morales, F. eta Hixon, J.G. (2010). Identity fusion and self-sacrifice: Arousal as catalyst of pro-group fighting, dying and helping behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 99,* 824–841.

Swann, W.B. Jr., Gómez, A., Seyle, C., Morales, F. eta Huici, C. (2009). Identity fusion: The interplay of personal and social identities in extreme group behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 96*, 995–1011.

Swann, W.B. Jr. eta Seyle, C. (2006). The antecedents of self-esteem. In M. Kernis (arg.) *Self-esteem: Issues and Answers* (201.-207. or.). East Sussex (Erresuma Batua): Psychology Press.

Tajfel, H eta Turner, J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W.G. Austin eta S. Worchel (arg.), *The social psychology of intergroup relations* (33.-47. or.). Monterey, CA: Brooks-Cole.

Tajfel, H. eta Forgas, J.P. (1981). Social categorization: Cognitions, values and groups. In J. P. Forgas (arg.), *Social cognition*. Londres: Academic Press.

Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social groups*. Londres: Academic Press.

Tajfel, H. (1981). *Human groups and Social categories*. Cambridge: Cambridge University Press.

Tajfel, H. (1982). Social Psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology, 33*, 1-39.

Tajfel, H. eta Wilkes, A.L. (1963). Classification and quantitative judgment. *British Journal of Psychology, 54*, 101-114.

Taylor, D.M. eta Moghaddam, F.M. (1987). *Theories of intergroup relations*. New York: Praeger.

Turner, J.C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. In H. Tajfel (arg.), *Social identity and intergroup relations* (15.-40. or.). Cambridge: Cambridge University Press.

Turner, J.C. (1984). Social identification and psychological group formation. In H. Tajfel (arg.), *The social dimension,* 2. lib. Paris: Éditions de la Maison des Sciencies de l'Homme.

Turner, J.C. (1985). Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group nehavior. In E. J. Lawler (arg.), *Advanecs in group precesses: Theory and research*, 2. lib. (77.-122. or.). Greenwich, CT: JAI Press.

Turner, J.C. (1987). A self-categorization theory. In J.C. Turner, M. Hogg, P. Oakes, S. Reicher eta M. Wetherell (arg.), *Rediscovering the social group. A self-categorization theory*. Oxford: Basil Blackwell.

Turner, J.C., Hogg, M.A., Oakes, P.J., Reicher, S.D. eta Wetherell, M.S. (1987). *Rediscovering the social group*. Oxford (Erresuma Batua): Basil Blackwell.

Turner, J.C., Oakes, P.J., Haslam, S.A. eta McGarty, C. (1994). Self and collective: Cognition and social context. *Personality and Social Psychology Bulletin, 20*, 227-239.

Valencia, J.F. eta Elejabarrieta, F. (2007). Aportes sobre la explicación y el enfoque de las representaciones sociales. In T. Rodríguez eta M. Garcia (arg.) *Representaciones*

sociales: teoria e investigación. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.

Van Knippenberg, A., Vries, N. eta Van Knippenberg, D. (1990). Group status, group size, and attitude polarization. *European Journal of Social Psychology, 20*, 253-257.

Wagner, U., Lampel, L. eta Syllwasschy, I. (1986). Ingroup inferiority, social identity, and out-group devaluation in a modified minimal group study. *British Journal of Social Psychology, 25*, 241-251.

Wagner, W. eta Elejabarrieta, F. (1994). Representaciones sociales. In J.F. Morales (arg.), *Psicología Social* (815.-842. or.). Madril: Mc Graw Hill.

Wright, S.C., Taylor, D.M. eta Moghaddam, F.M. (1990). Responding to membership in a disadvantaged group. From acceptance to collective protest. *Journal of Personality and Social Psychology, 58*, 994-1003.

TALDEA IKUSPEGI SISTEMIKOTIK

Taldeen psikologian agertu zen orientabide sistemikoa Gestaltaren eboluzio modernotzat har daiteke (Gonzalez, 1995). Orientabide horren arabera, taldea bere ingurunearekin interakzioan ari den sistema irekia da. Ikuspegi sistemikoak taldeak dituen barne- eta kanpo-interakzioen egitura aztertzen du. Taldea oso garatuta dagoen sistema bizia da, testuinguru sozial batean dagoena, eta, sozialki, bere historian eta jardueran oinarrituz definitzen eta garatzen da (Von Cranach, 1996).

Von Cranachek (1996) taldekide diren norbanakoak azpisistema gisa ulertzen ditu. Suprasistema, ordea, taldeak barne hartzen dituzten erakundeak eta taldearteko jarduna izango litzateke. Biek talde-egitura eta prozesuak xedatzen dituzte.

Talde-prozesuak maila ezberdinetan eta aldi berean gertatzen dira. Hau da, talde-prozesuetan eragina dute taldeak eratzen dituzten azpisistemek eta taldea txertatua dagoen suprasistemak. Era berean, taldearen historia modu pluralean ikusten da, norbanakoen eta taldea dagoen suprasistemaren historiaren mendeko izanik. Ikuspegi horrek taldearen funtzioa, egitura eta prozesuak ulertzea baimenduko du.

Azpisistemen arteko harremanen printzipio erregulatzaileak

Eredu sistemikoaren arabera, taldea sistema konplexua da. 1971. urtean, Helen Durkin adituen batzorde bat bilatzen hasi zen, «American Group Psycotherapy Association»en laguntzarekin, sistemen teoria orokorrak Psikoterapiaren praktika nola hobe zezakeen ikertzeko helburuarekin. Arazoa honako hau zen: nola erlazionatu norbanakoaren aldaketak taldearen aldaketekin. Batzordeak ateratako ondorio garrantzitsuenak azpisistemen arteko harremanak (sistema konplexua osatzen duten azpisistemak dira: banakoa, taldea eta erakundea) erregulatzen dituzten lau printzipioak izan ziren (Ayestarán, 1999).

- **Isomorfiaren printzipioa.** Azpisistema guztiak parekoak dira egitura, funtzio eta eragingarritasun printzipio dinamikoetan. Adibidez, erakunde batek egitura oso hierarkikoa badu (ez hierarkia funtzionala, baizik eta kategoria edo estatusekiko hierarkia), erakunde barnean dauden taldeek ere egitura oso hierarkikoa izango dute, eta norbanakoak pentsamendu ofiziala onartzeko ohiturak garatu beharko ditu. Hala nola, ezarritako arauekiko mendekotasuna, taldearen helburuekiko

identifikazioa, eta abar. Azpisistemen isomorfiak adierazten du erakundearen, taldeen eta banakoen funtzionamendua erregulatzen duten printzipio dinamikoek balio dutela sistemen barneko oreka ziurtatzeko. Beraz, azpisistemen isomorfiak sistemaren barne-oreka ziurtatzen du.

- **Hierarkizazioaren printzipioa.** Sistema konplexu guztiek hierarkizaziorako joera dute. Hau da, mendekotasun-harremanak barneratzen dituzte, bai taldeak erakundearekiko bai norbanakoak taldearekiko. Sistemaren barneko hierarkizazio hori sistemaren identitatea mantentzearekin eta beste sistemen (beste erakundeen) iragazkortasun-mugekin dago erlazionatua. Sistema konplexuak bere osotasunean identitate-poloa sendotzen badu, beste sistemekiko energia eta informazio-trukea urritu egingo da. Hori horrela, beste sistemekiko elkarrizketa-gaitasuna murriztu egingo da, eta organizazioek joera izango dute beren barne-gatazken kontrol- eta talde-identitatea mantentzeko defentsa-mekanismoak garatzeko. Alderantziz, sistema antolatzaileak beste sistemekiko interakzio-poloa garatzen edo indartzen baldin badu, taldetik kanpora joango den informazio-trukea handitu egingo da. Ondorioz, kanpoko sistemekiko lankidetza eta talde barneko gatazkekiko tolerantzia areagotu egingo da. Desberdintasunak, beraz, boterearen kudeaketaren araberakoak izaten dira.

- **Azpisistemen autonomia erlatiboaren printzipioa.** Taldeek eta norbanakoek sistema konplexuan berrikuntzak barneratzeko gaitasuna dute. Hau da, sistemaren aldaketa-prozesua norbanakoen azpisisteman, taldeko azpisisteman edo erakundearen azpisisteman has daiteke. Beheko azpisistemetan izaten diren aldaketek goragoko azpisistemetan eragiten dute eta, era berean, gaineko azpisistemen aldaketak beheko azpisistemetan aldaketak eragiten ditu. Beraz, azpisistema bakoitzean izaten diren aldaketek eragina izango dute beste azpisistemetan. Horrela, maila ezberdinetan, areagotu egiten dira berrikuntza edota gatazken kudeaketa errazten duten ahalmenak.

- **Informazioaren desberdintze eta integrazio printzipioa.** Azpisistema baten garapena informazioa desberdintzeko edo integratzeko ahalmenak mugatzen du. Honako hauek dira sistema konplexuen garapenerako oinarrizko bi prozesuak:

    - **Desberdintzea.** Itxuraz antzekoa den zerbaitetan desberdintasunak ikusteko ahalmena da. Talde baten barnean dauden kideak desberdintzeak,

erakunde baten barruan dauden taldeak desberdintzeak edo gizarte bateko organizazioak desberdintzeak dagokion azpisistemaren identitatea indartzea dakar.

- **Integrazioa.** Antzekotasunak antzemateko ahalmena, itxuraz desberdina den zerbaitetan. Integrazioak helburu komunak ezartzea ahalbidetzen du, ezagutza hainbanatua eratzea bultzatuz.

Bai desberdintze-prozesuak baita integrazio-prozesuak ere funts kognitiboa eta motibaziozkoa daukate. Ideiak eta motibazioak ezberdindu eta integratu egiten dira.

Aurreko printzipioetatik ondoriozta daiteke, sistema konplexuen funtzionamendua aldatu edo hobetu nahi badugu, maila desberdinetan lan egin behar dugula Ayestaránen ereduari jarraiki (1999). erakundearen maila; taldeen maila, eta norbanakoen maila. Zaila da banakako lanak norbanakoaren pertzepzio, motibazio eta jarreretan aldaketa erreal bat eragitea, aldi berean, taldearen eta erakundearen komunikazio-sistema aldatzen ez bada. Arrazoia honako hau da: taldean eta erakundean aldaketarik ez badago, norbanakoaren edozein aldaketak zalantza eta mehatxua dakar taldearentzat, eta, normalean, pertsona baztertu egingo da. Baina alderantzizkoa ere baiezta daiteke, indar berarekin: talde eta erakundeetan aldaketa gertatzea zaila izango da, norbanakoek aldaketarako lan pertsonalik egiten ez badute. Aldaketa sistemaren edozein mailatan has daiteke, eta beste mailetara zabaltzeko joera izango du.

Ikuspegi sistemikoaren proposamenak

Ikuspuntu sistemikoan O'Connor, McGrath eta Von Cranach dira autore adierazgarrienak, eta testuinguru hurbilenean Ayestarán dugu (Sánchez, 2002). Ondoren, aipatutako autoreen ekarpen nagusiak azalduko ditugu laburki; eta Ayestaránen eredua bereziki modu sakonagoan garatuko dugu, esku hartzeko bereziki aurkezten duen erabilgarritasuna dela-eta.

O'Connorren eredu sistemikoan (1980), taldea aldagai ezberdinen arteko harremanean oinarritutako osotasuna da. Aldagaiak bost dimentsiotan biltzen ditu: 1) kideen ezaugarriak (motibazioak, interesak, eta abar); 2) portaerak (pertsonen ekintzak); 3) taldearen ezaugarriak (helburuak, rolak, arauak, eta abar); 4) pasarteak (taldean izandako gertakariak);

eta 5) irteerak (lorpenak, taldearen beharrak asetzea, etab.).

Taldean barne- zein kanpo-indarrak orekatzeko, banakako interesei edota taldekoei erantzuteko, etengabeko doikuntzak gertatzen dira, eta O'Connorrek bi indar kontrajarrien arteko garapen-prozesu moduan azaltzen ditu: integrazioa eta bereiztea. Integrazioa beharrezkoa da kohesioa emateko, eta bereiztea, berriz, ezinbestekoa da taldea masa nahasi ez bihurtzeko.

McGrathek (1984) taldeko aldagai multzo batzuen arteko harreman logikoak zehaztea proposatzen du. Lau talde-ekintza modu bereizten ditu: hasiera, arazoen irtenbidea, gatazkak konpontzea, eta gauzatzea. Ekintza modu horiek aplikatzen ditu taldeek betetzen dituzten hiru oinarrizko funtzioetan: ekoizpena, taldearen ongizatea eta kideei sostengua. Proposamen horiek barneratzen dituzte erakundeen testuinguruan lantaldeen errendimendua eta eraginkortasuna neurtzeko hainbat ereduk (Weldon eta Weingart, 1993; Weingart, 1997).

Von Cranachek (1996) talde-ekintzaren teoria luzatzen du, lau irizpidetan oinarrituz: 1) taldeak garapen handiko sistema biziak dira; 2) taldeak beste sistema sozial eta testuinguru batzuen baitan kokatzen dira; 3) taldeen izatea beren ekintzek ahalbidetzen dute; 4) taldeak etengabeko garapenean daude; oraina historian oinarrituz azaldu beharra dago. Von Cranachen proposamenean, funtsezkoa da talde-ekintza. Taldeak ekintza-unitatetzat dauzka; ekintza dute xede eta, ekiteari uzten diotenean, ez dira existitzen. Talde-ekintzak hainbat funtzio dauzka; batzuetan kontrajarriak izan daitezke eta, ondorioz, gatazkak eragin.

Ayestaránen eta laguntzaile taldearen eredu psikosoziala

Ayestarán (1998a, 1998b; Ayestarán, Martínez-Taboada eta Arrospide, 1996, 1999; Martínez Taboada, 1992) Meaden interakzio sinbolikotik, rolen teoriatik eta Lewinen eremu-teoriatik abiatzen da bere taldearen eredu psikosoziala proposatzeko. Eredu psikosozial hori azaltzeko, gogora dakartza Taldea gizarte-eraketa gisa eskuliburuaren 9. kapituluan egindako ekarpenak (Ayestarán, Martínez-Taboada eta Arrospide, 1999, 207.-234. or.).

Taldeen eredu psikosoziala aurretik aipatu dugun sistema konplexu dinamikoen teoriak egindako ekarpenetan oinarritzen da, eta taldearen errealitatearen fokatze holistikoa egiten

du. Proposamen horretan, funtsezkoak dira mailen arteko barne- eta kanpo-harreman zirkularrak eta azpisistemen eta sistemen iragazkortasunak.

Sistema da interakzio dinamikoak eta ez-linealak partekatzen dituen eta, bere elementuetara mugatu gabe, osotasunari heltzea baimentzen duen unitatea. Bere mugak iragazkorragoak edo iragazgaitzagoak izan daitezke, eta nabarmena da sistemarteko egituren izaera isomorfikoa. Ikuspegi horretatik, eredu psikosozialak aurreikusten du taldea sistema irekia edo itxia izan daitekeela, bere egituren izaera isomorfikoa partekatzen duten beste sistemen eta azpisistemen mendekoa.

Taldea ulertzeko dimentsio nagusiak

Taldeen historiatik abiatuz, bi oinarrizko dimentsio ditugu: dimentsio kulturala, kultura indibiduala vs talde kultura; eta egiturazko dimentsioa, pertsonarteko harremanak vs talde arteko harremanak. Bi dimentsio horiek, neurri handi batean, bat egiten dute Backek (1981) proposatzen dituen bi dimentsioekin: indibiduazioa (boterea) eta taldekotasuna (gatazken kudeaketa). 1981ean, Backek honela deskribatu zituen taldearen egitura definitzen duten bi dimentsioak: «Gure sailkapena bai jardun indibidualean eta bai talde-jokabidean oinarrituta dago. Indibiduazioaren dimentsioa da arauek norbanakoen arteko interakzioa araupetzeko duten indarra, norbanakoek taldean duten posizioa abiapuntutzat hartuz. Taldekotasuna definitzen da taldeko kideek emandako denboraren eta energiaren terminoetan eta kideek taldearen mugei dagokienez —nor dagoen barruan eta nor kanpoan— lortutako akordioaren arabera» (Back, 1981 336).

Jarraian, taldeen eredu psikosozialaren bi dimentsioak zehazten dira:

1) **Indibiduazioa (boterea)**

Indibiduazioaren dimentsioak norbanakoei rolak gizarte-egituran duten posizioaren arabera ezartzearen arazoa planteatzen du.

Taldeen instituzionalizazio-prozesuak norbanakoek taldeen baitan dituzten posizioen nahiz posizio horietara iristeko irizpideen definizio zehatzagoa eta sozialagoa egitea dakar —hau da, erakundearen gizarte-beharretatik hurbilagokoa— (Homans, 1950). Gizarte-egituran

pertsonen posizioak eta horiei dagozkien estatusak sozialki definitzen diren neurrian, haien jokabidea sozialki esleitutako rolen terminoetan definitzen da. Instituzionalizazio-prozesu horren ondorioa da taldearen barne-hierarkizazio handiagoa eta pertsonarteko harremanen formalizazio handiagoa. Indibiduazio baxua dagoenean, norbanakoa esleitu zaizkion gizarte-ezaugarriek sailkatuko dute, eta askatasun txikia izango du modu pertsonalean jokatzeko; indibiduazio altua dagoenean, ekimen indibiduala maximizatzen da, eta hori autonomia, kontrola eta lehia bezalako mekanismoen bitartez adierazten da. Horrek guztiak, hasieran aipatu bezala, norbanakoei rolak gizarte-egituran duten posizioaren arabera ezartzearen arazoa planteatzera garamatza. Jokabidea sozialki esleitutako rolen terminoetan definitzen da. Instituzionalizazio-prozesuak taldearen barne-hierarkizazio handiagoa eta pertsonarteko harremanen formalizazio handiagoa dakar. Indibiduazio-dimentsioa altua izango da, ordea, jokabidearen ekimena pertsonari berari dagokionean, autonomiaz eta bere erabakiak kontrola ditzakeenean. Horrek berdintasun handiagoa ekarriko du pertsonarteko harremanetan, eta norbanakoak partaidetza aktibo handiagoa izango du taldeari dagozkion erabakiak hartzean.

Baliabideetan zentratuz, boterearen asimetria/simetria gertatuko da: nola banatzen den boterea, hau da, autoritatea eta ardura. Indibiduazioaren dimentsioa bi poloren artean dabil: hierarkizazioa vs berdintasuna. Bereizketa horren oinarrian dago taldearen erabakiak hartzean norbanakoek duten partaidetza-maila, handiagoa edo txikiagoa izan daitekeena. Botere asimetrikoa (talde arteko poloa) hierarkizatua izango da, talde arteko edota kategoria arteko errealitatetik definitutako estatusen arabera egituratua. Botere simetrikoan pertsonaren autonomiarako joera agertuko da, eta rolak eta estatusa pertsonarteko errealitate-berdintasunetik egituratuta egongo dira. Gizarte-posizioak hierarkizatuta daude posizio bakoitzari estatus bat egozten zaionean, bai gizarte-onespenaren ikuspuntutik eta bai baliabideen eta erantzukizunen esleipenaren ikuspuntutik. Estatusak/rolak sisteman zenbat eta bereizketa handiagoa gertatu, orduan eta hierarkizazio handiagoa egongo da. Horregatik, garrantzitsua da taldeen arteko gizarte-konparazioa. Izan ere, gizarte-posizioak kategorizatzeko joera dago, posizio horiek dituzten pertsonen ezaugarri indibidualak kontuan hartu gabe definitzen direlako. Gainera, gizarte-posizio antzekoak dituzten pertsonek talde gisa antolatzeko joera dute. Estatusak/Rolak sistemaren bereizketa eta formalizazioa, harremanen hierarkizazioa eta taldekoartekotasuna dira fenomeno beraren hiru ondorio: rolak norbanakoek dituzten gizarte-posizioaren arabera definitzearenak. Rolak norbanakoen arteko harremanen eraginaren arabera definitzeak, ordea, harremanen informaltasuna, erabakiak hartzean denen partaidetza bermatzea, eta harremanen

pertsonarteko izaera areagotzen ditu.

Dena den, harreman informalak pertsonarteko konparazioagatik hierarkizatzeko joera («lidergo informala») ere badela esan beharra dago. Pertsonarteko gatazkak informalki gertatzen den hierarkizazioa neutralizatzeko funtzioa dauka, taldearteko gatazkak hierarkizazio formalerako joera neutralizatzeko funtzioa duen bezalaxe.

«Estatusen/Rolen sistema jokabide-igurikimen jakin batzuk eta horiek betetzeagatik eta ez betetzeagatik sari eta zigor jakin batzuk dakartzan posizio-sarea da: instituzionalizazio-prozesua. Prozesu horrek denboran zehar harremanak sendotzea dakar, estatus/rol bakoitzari esleitutako jokabidea iraunkorra delarik, estatus/rol hori daukana edozein izanik ere. Gizartea bere osotasunean, eta gizarteko erakunde desberdinak, estatus/rol saretzat har ditzakegu, horietako bakoitza balio eta arau jakin batzuek gidatuta» (Craib, 1984, 41.-42. or.).

Talde-rolen sistema sistema zurruntzat hartzen badugu (gizarte- eta kultura-inguruneko arau eta balio-sistemak kontrolatua eta talde-posizioak dituztenen ezaugarri pertsonalekin zerikusirik gabea (Bales, 1950), norbanakoaren askatasuna, sormena eta erabakiak hartzean parte hartzeko bere gaitasuna desagertu egiten dira. Era berean, desagertu egiten da pertsonen arteko eraginean esanahi berriak eta rol berriak eratzen dituen subjektibitateartekotasuna. Oso talde formalizatuek gizarte- eta kultura-sistemak ezarritako esanahiak eta rolak birsortu besterik ezin dituzte egin. Une horretan, taldeek psikosozialtzat har dezakegun funtzionamendua izateari uzten diote.

2) Taldekotasuna (gatazken kudeaketa)

Desberdintasunak onartzea ala ekiditea izango da abiapuntua. Taldea definitzen da taldekideek emandako denboraren eta energiaren terminoetan, eta kideek taldearen mugei dagokienez lortutako akordioaren arabera. Taldeen historian, dimentsio horrek hainbat izen izan ditu: talde-kultura, talde-gogoa, talde-kohesioa, talde-norberatasuna, etab. Kasu guztietan, taldea norbanakoz gaindiko entitatetzat hartzen da, norbanakoei balio, sinesmen, talde-helburu eta jokabide-arau jakin batzuk inposatzen dizkiena, bai norberaren berekoikeria eta bai norbanakoen arteko lehia kontrolatzen dituena. Taldearen talde-ikuskerak bi ideia jasotzen ditu gutxienez:

1) Balio, sinesmen, helburu eta jokabide-arau jakin batzuk hainbanatzen diren ideia, norbanakoak taldearekin identifika daitezen lagundu eta pertsonarteko gatazka murrizten duena.

2) Taldeak sistema itxi gisa funtzionatzen duen ideia, barne-gatazka eta norbanakoek taldearen balio-sistema ebaluatzea saihesten duena.

Bigarren ideia hori taldearen funtzio ideologikotzat jotzen da, Mintzbergek erakunde-konfigurazioetan ideologiari egotzitako funtzioarekin bat etorriz (Mintzberg, 1991).

Taldearen ideologizazio handiak taldearekiko norbanakoen mendekotasuna dakar, norbanakoek taldearekin eduki dezaketen gatazka murriztuz. Ideologizazioari kohesioa eskatzen duen taldearen barne-araua gaineratzen badiogu, taldearen funtzionamenduak oso ezaugarri definituak edukiko ditu: norbanakoen ekimena eta autonomia murriztearekin batera, barne-lehia eta sormena gutxitzea.

Taldea sinesmen ezarri eta komun batzuez edo barne-lehia baztertzen duen kohesio-eskakizunaz funtzionatzeak, norbanakoaren askatasuna itotzea dakar, eta taldea barne-gatazka gauza positiboa dela onartzen ez duen eta, horrexegatik, talde barneko gatazka egoki bideratzen ez duen sistema itxi bilakatzen du. Gizarte-aktoreei talde-balioak eta kohesioaren talde-araua ezartzeak helburu bakarra dauka: taldearen batasunari eustea, norbanakoen eta taldearen arteko gatazka saihestuz (Moscovici eta Doise, 1992). Talde barneko gatazka saihestea taldearteko gatazka areagotzeari lotuta dago. Niaren despertsonalizazio-prozesuak (Turner, 1990) are gehiago azpimarratuko du endotaldearekiko identifikazioa eta exotaldearekiko gatazka.

Taldekotasunaren dimentsioa eta gatazka onartzea vs saihestea continuumaren arteko hurbilketa horrek hauxe esan nahi du: talde-poloa azpimarratzeak —sinesmenak, balioak eta talde-helburuak— gatazka saihesteko talde-kultura sortzeko joera duela, eta norbanakoaren poloa azpimarratzeak, berriz, —norbanakoaren motibazioak eta eskema kognitiboak— gatazka gehiago onartzeari lotuta egoteko joera duela. Gatazka onartzea/saihestea ez da talde-kulturaren araberakoa soilik; gatazka onartzeak/saihesteak dimentsio soziokognitiboa ere badu, eta gatazkaz gauza positibo edo negatibotzat egiten den balorazioaren araberakoa da (Kruglanski, Bar-Tal eta Klar, 1993). Balorazio horrek zerikusia du taldearen talde-kulturarekin edo kultura indibidualarekin. Galdera esplizitu baten aurrean, gatazka terminoak alderdi inplikatuen artean helburuak bateraezinak izatea

adierazten duela esango lukete pertsona gehienek. Dena den, gatazkaren kontzeptuzko kategoriaren esanahi denotatiboa oso zabala izanik ere, pertsonek edo pertsona taldeek desberdintasunak erakusten dituzte, kategoria horrek dituen konnotazioei dagokienez. Desberdintasun horiek gatazkaren esanahi afektiboarekin eta norbanakoek gatazkaren aurrean duten jokaera desberdinekin dute zerikusia. Gatazkaren irakurketa soziokognitibo batek norbanakoek talde barneko gatazken aurrean duten jokabidea baldintzatzen duten alderdi berez kognitiboa nahiz alderdi afektiboa jasotzen ditu. Eta gatazkaren irakurketa soziokognitibo hori taldearen kultura talde-kultura edo kultura indibiduala izatearen araberakoa da.

Gatazka gauza positibotzat eta egituratzailetzat hartzea norbanakoa askatasuna, autonomia eta sormena dituen gizarte-aktoretzat balioesteari lotzen zaio; eta gatazka saihestea, berriz, helburu jakin batzuk lortzeko lankidetza bermatzen duten sinesmen hainbanatuek kolektibitatea kohesionatuta balioesteari.

Taldekotasun altuak jarduera guztietarako taldean erabat inplikatzea eta taldearen muga ongi definituetatik at daudenen errefusatze garbia suposatzen du; taldekotasun baxua, berriz, pertsonak bere buruan ongi zehaztutako mugarik ez duenean gertatuko da.

Beraz, desberdintasunak onartzen badira polo indibiduala izango dugu, eta taldekideen motibazioak eta ezaugarri indibidualek hartuko dute indarra. Taldea hierarkizatua bada, boterearen esparruak lortzeko borroka gertatuko da; eta hierarkizatua ez bada, taldea egitasmo komun baterako lidergo partekaturantz abiatuko da. Aldiz, ezberdintasunak ekiditen badira, talde-poloa izango dugu, eta indar hartuko dute taldeen balio, sinesmen eta helburuek. Taldea hierarkizatua izanez gero, aginteak desberdintasunak azaltzea oztopatuko du. Aldiz, hierarkizatua ez bada, taldeak desberdintasunak gaitzetsi eta ekidingo ditu.

- *Zergatik bi dimentsio eta ez bakarra?*

Taldearen eredu psikosoziala oinarrizko bi dimentsiotan datza, dimentsio sozioestrukturalean —taldeartekoa/pertsonartekoa— eta dimentsio soziokulturalean —taldekoa/indibiduala—. Moscovicik eta Doisek (1992) bateratu egin dituzte bi dimentsioak, eta talde-funtzionamenduaren bi modu bereizi: talde itxiena eta talde irekiena. Talde itxiak dira gatazkak, modu eratzailean bideratu ezinik, kanporantz eramateko joera dutenak: pertsonarteko gatazka ukatu egiten dute, eta taldeartekoa areagotu. Talde irekiek, berriz,

talde barneko gatazkak modu eratzailean bideratzen dituzte, eta horrek aukera ematen die exotaldeekin lankidetza-jarrerak edukitzeko.

Gatazka bideratzeko ikuspegitik, bereizi diren bi dimentsioak –dimentsio sozioestrukturala eta dimentsio soziokulturala- nahasi egiten dira elkarren artean, kultura-dimentsioaren talde-poloa dimentsio estrukturalaren taldearteko poloarekin elkartzen baita, eta kultura-dimentsioaren polo indibiduala dimentsio estrukturalaren pertsonarteko poloarekin. Taldeen trataera sistemiko baterako erosoagoa da, izan ere, taldeak itxi eta ireki gisa definitzea, bereizketaren oinarritzat gatazka bideratzeko modua hartuz. Baina bi dimentsioak ez dira beti bat etortzen. Esate baterako, alderdi politiko batzuk, une honetan, taldearteko jokabidea eskatzen ari zaie beren kideei, endotaldearekin erabat identifikatuz eta exotaldearen erabateko oposizioa izanik. Taldekidetasunak areagotu egiten dira, norberaren alderdiari egiten zaion kritika murriztu egiten da, eta botere zentrala indartu egiten da. Baina taldearteko ikuspegi hori garatzen den aldi berean, balio hainbanatuen erreferentziak moteldu egiten dira. Ideologiek indarra galtzen dute. Talde politikoaren sinesmen, balio eta helburu globalei buruzko eztabaida handiagoa onartzen da, nahiz eta taldekidetasunaren kontzientzia indartu. Bestalde, oinarrizko talde kristau askotan —Eliza erakundetik urrutiratu direnetan— aurkako prozesua ikus dezakegu: balio kolektiboak azpimarratzen dira, hau da, kideen jokabidea araupetzen duten balioak gehiago kontrolatzen dituzte taldeek, eta taldearteko kontzientzia murriztu egiten da; hau da, taldearekiko gizarte-identifikazioaren eskakizuna murriztu egiten da eta, beraz, norbanakoen gizarte-norberatasunaren kontrol txikiagoa dago.

Azkenik, ikuspuntu metateoriko batetik, Kaësek bi dimentsio antolatzaile bereizten ditu taldearen irudikapen sozialean. Lehena, sozioegiturazkoa, botere modu simetrikoak edota asimetrikoak definitzen dituena; eta bigarrena, sinboliko-erlazionala, gatazkaren erabileran zedarritua. Bigarren dimentsioa gatazka onartzetik edo saihestetik abiatzen da. Bi dimentsio horien konbinazio ortogonalak lau koadrantedun espazio kontzeptuala sortzen du, non ondoren azalduko ditugun elementu, egitura eta prozesuak koka baitaitezke. Bi dimentsio zentralek taldea mugarritzen dute, baina taldearen osaera denboran zehar aldatzen joango da, nahiz eta bere egitura egonkor mantentzeko joera izan. Ezin dugu ahaztu taldekideek taldearen irudikapen soziala dutela. Horrek talde barneko eta taldearteko jokabideak erregulatzen laguntzen du (Di Giacomo, 1987), eta maila anitzeko ikuspegirantz garamatza.

Talde-dinamikaren azterketa-mailak

Gogora ditzagun Doisek (1979) proposatutako lau analisi-mailak: norbanakoaren baitako banakako maila, pertsonarteko maila, maila posizionala, eta maila ideologikoa. Taldeetako esku-hartzeak lau maila horietako edozeinetan oinarrituta egin daitezke. Lau analisi eta esku-hartze maila horiek ez dira taldearen eredu psikosoziala definitzen duten oinarrizko dimentsioetatik independenteak.

Sinbolo kolektiboen, sinesmen kolektiboen eta balio kolektiboen ikuspegitik egindako taldearen analisi batek norbanakoen motibazioen eta eskema kognitiboen eragina gutxiesteko joera dauka. Talde- eta ideologia-maila horretatik egindako taldearen esku-hartzeek taldeak norbanakoengan duen eragina indartzen dute, eta taldearen barne-kritika egiteko norbanakoen ahalmena murrizten dute. Hau da, taldeengan gatazka saihesteko kultura sortzen dute.

Norbanakoaren baitako mailan oinarritutako talde-analisiak eta taldearen esku-hartzeak norbanakoen sormena, autonomia eta askatasunaren eragina areagotzen dituzte, eta norbanakoen motibazio, ideia eta proiektuen garrantzia indartzeko joera dute; beraz, norbanakoek taldearen balioei eta arauei egiten dieten kritika indartu egiten da. Hau da, gatazkaren onarpena eta balorazio positiboa indartu egiten dira.

Talde baten funtzionamendua interpretatzeko garaian, maila posizionalean kokatzen bagara eta taldeetan maila horren arabera esku hartu nahi badugu, gizarte-kategoria desberdinetakoak garela nabarmenduko dugu eta taldeko fenomenoen taldearteko irakurketa egingo dugu. Gizarte-konparazioa nahiz gizarte-konparazio horri lotutako gatazkak izango ditugu taldearteko mailan. Taldearteko ikuspegi horren baitan, taldearen dinamika aldatu egingo da gatazkei aurre egiteko erabiltzen den estrategiaren arabera: taldeak taldekideen artean dauden taldearteko gatazkei uko egiten badie, talde-dinamika taldearen informazio-sistema gehiago zentralizatuz garatuko da, endotaldeko gatazka exotaldera aldatuz, lidergo autokratikoa indartuz, eta taldearen baitako harremanak gehiago hierarkizatuz eta formalizatuz. Taldea bere baitako taldeen arteko gatazkei aurre egiteko gai bada, gatazka horien negoziazioak esanahien eta rolen aldaketa ekarriko du, funtzionamendu demokratikoago batera, eta beste taldeekiko lankidetza handiagora.

Azkenik, pertsonarteko mailaren ikuspegian kokatzen bagara, taldearen irakurketa pertsonarteko kohesioaren, komunikazioaren eta gatazkaren terminoetan egingo dugu.

Pertsonarteko gatazka hori da, hain zuzen, talde berekoak diren norbanakoen artean dauden desberdintasunak erakusten dituena. Hau da, taldeetan norbanakoen arteko komunikazioa bultzatzeak bide ematen die endotaldeko egituren aldaketa dakarten mugimendu berritzaileei eta exotaldeen pertzepzioaren aldaketei (Ng, 1984; Ng eta Cram, 1987; Moscovici eta Doise, 1992).

Talde-dinamikaren irakurketa psikosozialak talde-analisiaren lau maila horietako bakar bat ere ezin du baztertu. Horiek guztiak, konbinazio desberdinetan, taldean daude eta taldearen egituran nahiz dinamikan parte hartzen dute. Horrek ez du esan nahi taldearen azterketa diakroniko batean fase desberdinak bereizi ezin direnik, analisi-maila desberdinak gehiago nabarmenduz. Baina ez dago taldearen alderdi bakarreko irakurketarik analisi-maila horietakoren baten presentzia ezaba dezakeenik, eta ez dago taldearen esku-hartzerik sistematikoki talde-balioetan, norbanakoen motibazioetan, pertsonarteko harreman-moldeetan eta taldearen taldearteko dimentsioan jardutea saihestu dezakeenik.

Oinarrizko egituren definizioa eta talde-prozesuak

Aurretik azaldutako dimentsioak konbinatuz (boterearen erabilera eta gatazkaren kudeaketa) lau erreferentzia-puntu lor ditzakegu, talde barneko eta talde arteko jarduera objektibatzen dutenak. Aztertutako bi dimentsioen arabera, sistema horien isomorfiak Lewinek (1939) bere garaian izendaturiko lau egitura prototipiko ematen ditu, taldeei buruzko literatura gehienean onartuta daudenak: laissez faire edo «egiten utzi» egitura, egitura autokratikoa, egitura lehiakorra eta egitura kolaboratzailea.

Lau egitura horiek talde baten bilakaeran bereiz daitezkeen faseekin lot daitezke aztertzen hasi gabe, taldeak historia bat duelako beti eta historia horrek fase desberdinak ditu. Guk talde-espazioa definitzeko hartu ditugun oinarrizko dimentsioen nagusitasunaren arabera definitzen ditugu taldeen faseak. Bi dimentsioek talde-dinamikan eragina dutela diogu berriro ere, baina eragin hori ez da bera taldearen historiaren aldi guztietan. Taldearen historia taldekideek talde-sistemaren dinamikari eusten dioten indarretan oinarrituta eratzen dute. Lewini (1978) jarraiki, taldea oreka ezegonkorrean dagoen indar-sistematzat hartzen dugu. Honako hauek dira indar horiek: taldekideen motibazio eta ezaugarri indibidualak —polo indibiduala—; taldearen balio, sinesmen eta helburuak —talde-poloa—; pertsonarteko eraginean eratutako rol informalak —pertsonarteko poloa—; eta norbanakoei esleitutako

gizarte-rolak —taldearteko poloa—. Lau indar edo interakzio modu horiek era desberdinetan konbinatzen dira talde-prozesuan zehar, eta fase desberdinak eragiten dituzte. Fase horien dinamika ondoren deskribatuko dugu, pertsonarteko aldagai —norberatasun pertsonala eta harremanen aldea—, aldagai sozioestruktural —gizarte-giroa eta taldearen kohesioa— eta aldagai soziokognitibo batzuetan —gatazka bideratzea, erantzukizuna esleitzea eta funtzionamendu mentala— oinarrituta.

1) Laissez faire egitura

«Egiten utzi» egitura botere simetriaren (pertsonarteko poloa) eta talde-gatazkak ekiditearen dimentsio-poloak (talde-poloa) bateratzearen ondorio da: pertsonarteko eraginaren eta talde-balioen eta helburuen nagusitasuna gertatzen da. Talde-helburuekin oso identifikatuta egotearen fasea da; pertsonarteko harremanek funtsezko papera dute. Pertsonarteko harremanen berdintasun formala gertatzen da, eta txikia da estatus/rolen arteko bereizketa. Fase horretan, taldea bere baitan biltzen da; interakzio afektibo positiboak bultzatzen dira, eta pertsonarteko oldarkortasunak eta lehiak erruduntasuna eragiten dute. Talde barnean gatazkak agertzeak erruduntasun-sentimenduak sortzen dituenez, gatazkak ekiditeko joera dago. Taldeak sistema itxia bailitzan funtzionatzen du. Bennisek eta Shepardek (1956) irudipenaren eta ihesaren fase deitu zioten fase horri. Batasunaren irudipena eta oldarkortasunetik ihes egitea.

- **Laissez faire egituran izaten diren talde-prozesuak**

  - Gizarte-giroa berdintasunean oinarritzen da. Funtzioetan, estatusean eta boterean kategoria barneko bereizketa txikia dago; arreta handiagoa jartzen da alderdi pertsonaletan eta pertsonartekoetan.

  - Itxurazko kohesioa. Harmonia behartu batean oinarritua.

  - Pertsonarteko mailan gatazka saihesten da. Azaleko komunikazioa, hutsalerako joera duena; desadostasunak eta aurkaritza eragin ditzaketen gaiak saihesten dira; oldarkortasuna oker bideratzen da, eta sentimendu negatiboak erruduntasuna eragiten du.

  - Pertsonarteko komunikazioa kultura-arau edo jarraibide zehatzen

araberakoa da. Ez da sormenezko interakziorik gertatzen.

- Erantzukizuna pertsonala da. Taldearen arazo eta gorabeherak maila pertsonalean interpretatzen dira. Errua beti norbaiti leporatzeko joera dago.

- Kultura itxirako eta gertaeren interpretazio estereotipatua egiteko joera. Asimilazioa egokitzapenari nagusitzen zaio.

- Taldearteko harreman nahiko gatazkatsuak. Barnean ukatzen den oldarkortasuna beste taldeen aurka bideratzen da.

- Giro afektibo ona, baina kontrolatua; emozioen elaborazio hainbanatuari leku egiten ez dioten leherketa emozionalak daude. Funtzionamendu mental konkretua.

- Norberatasun pertsonalari dagokionez, ziurtasunik eza, hain zuzen, elkarrekiko jarreretan eta komunikazioan gardentasunik ez dagoelako.

Edozein talderen historian, fase horrek xedetzat du taldekideak taldearen balio eta helburuekin duten identifikazioa indartzea eta lankidetza-kultura sortzea bultzatzen duten pertsonarteko lokarriak finkatzea.

Talde batzuek talde-funtzionamenduaren idealtzat hartzen dute fase hori, hala nola, zenbait talde terapeutikok eta ideologia anti-instituzionalaren kutsu handia duten zenbait komunitatek edo gizarte-taldek. Baina gogoeta horrek taldeen historiaren faseak taldeen tipologia bilakatzera eramango gintuzke, eta hori esplizituki saihestu nahi dugu.

Martínez-Taboadari (1992) jarraiki, laissez-faire egiturak izan ditzakeen alderdi positibo zein negatiboak ekarriko ditugu gogora:

- Alderdi positiboak. Taldeak norbanakoa babesten du talde barneko eta taldearteko gatazketatik. Autokategorizazioa nabarmena izaten da; modu horretan, identitate soziala indartzen da eta ezberdintasunak kanporantz proiektatzen/bideratzen dira. Taldea ez den orok negatiboa dena barneratzen du.

- Alderdi negatiboak. Taldeak norbanakoak bakarrik uzten ditu. Axolagabekeria eta konpromiso falta sentitzen dute. Gatazkari ez zaio aurre egiten, eta identitate soziala iluntzen joan daiteke.

2) Egitura autokratikoa

Egitura autokratikoa botere asimetriaren (taldearteko poloa) eta gatazkak ekiditearen poloak (talde-poloa) bateratzearen ondorio da. Taldearen balio, sinesmen eta helburuen nagusitasuna ematen da, talde-egituraketan gizarte-rolek eragin handia dute. Harremanen hierarkizazioa gertatzen da, estatus/rol desberdinen arteko bereizketa garbia, eta lidergo mota autokratikoa da. Lidergo edo aginte horrek gatazkak agertzea eragotziko du. Liderrak helburu, arau eta betebeharrak zehaztu eta ezarriko ditu. Taldearen instituzionalizazioaren fasea da.

- **Egitura autokratikoan izaten diren talde-prozesuak**

  - Talde-egitura hierarkizatuak eta gizarte-interakzioan gatazka saihesteak definitzen dute.

  - Egitura hierarkizatuak esan nahi du funtzioetan, estatusean eta boterean kategoria arteko bereizketa handia dagoela; alderdi formalei arreta handiagoa eskaintzen zaie; taldekideek ez dute parte handirik hartzen erabakietan; lidergoa autokratikoa da komunikazio zentralizatuarekin.

  - Taldearen gizarte-interakzioan gatazka saihesteak taldearen arauekiko mendekotasuna esan nahi du; komunikazio pertsonal eta informal gutxi dago; komunikazio formalizaturako joerarekin, oldarkortasunaren eta lehiaren adierazpena saihesten da agintearen beldurragatik.

  - Talde-kohesioa baxua da. Taldearekiko mendekotasuna kohesioa baino handiagoa da.

  - Pertsonen arteko eragina taldearen helburuekin eta zereginarekin zuzeneko harremana duten arau zehatzen menpe dago.

  - Taldeak bera barne hartzen duen erakundearen balioei eta arauei zabalik dagoen sistema gisa funtzionatzen du.

  - Arrakasten eta porroten erantzukizuna taldearen zuzendaritzari egozten zaio.

  - Taldearteko harreman gatazkatsuak gertatzen dira, harremanak talde

terminoetan nagusi direlako, eta taldean erreprimitutako oldarkortasunak beste taldeengana zuzentzeko joera dagoelako.

- Afektibitate eskasa eta oldarkortasun erreprimitua duen giroa.

- Isolamenduan eta mesfidantzan oinarritutako harreman moldea.

- Norberatasun pertsonalari dagokionez, ziurtasunik eza, pertsonarteko komunikaziorik ez baitago, edo komunikazio hori ez baita oso gardena.

- Fase horrek funtzio garrantzitsua betetzen du taldeen historian, beren zentzu instituzionala indartzen du. Taldea erakundearen esanetara dago, eta erakundearen eskakizunen arabera funtzionatzen du.

Egitura autokratikoa egiturak izan ditzakeen alderdi positibo zein negatiboak honako hauek dira (Martínez-Taboada, 1992).

- Alderdi positiboak. Taldea arautua da eta harremanak egituratzen ditu. Taldekideei formazioa eta informazioa ematen die, garatzen laguntzen die eta autoritatea ez da kuestionatzen. Hemen ere autokategorizazioaren pisua nabarmena da eta identitate soziala indartzen da. Exotaldeekiko ezberdintasunak azpimarratzen dira eta asimetria horretan fokalizatzen dira taldearteko gatazkak.

- Alderdi negatiboak. Talde autokratikoak instituzionalizatua dagoena kuestionatzea eragozten du. Taldekideei ez zaie garatzen uzten. Talde barneko gatazkak exotaldeengan proiektatzen dira. Liderrari men egiten zaio, zeina aldaezintzat eta taldearen prototipikotzat hartzen baita.

3) Egitura lehiakorra

Egitura lehiakorra botere asimetriaren (taldearteko poloa) eta gatazkak onartzearen poloen (polo indibiduala) arteko konbinaziotik eratortzen da. Gizarte-rolek eragin handia daukate taldearen funtzionamenduan, eta norbanakoek autonomia, askatasuna, ekimena eta sormena eskatzen dute. Taldearen barneko borroka politikoaren fasea da. Taldekide izatearen kontzientziaren eta taldearekiko konpromisoaren krisiaren fasea da, taldea azpitaldetan zatitzen duen aliantzen sorrerarena, eta taldean boterea lortzeko taldearteko

borrokarena. Harremanen hierarkizazioa gertatzen da, eta garbia da estatus/rol desberdinen bereizketa. Lidergoa demokratikoa eta eztabaidatua da, eta gehienetan lider prototipikoa izango da. Liderra izango da taldearen interesak modu hoberenean sinbolizatzen dituena.

- **Egitura lehiakorrean izaten diren talde-prozesuak**

  - Talde-egitura oso hierarkizatua da, taldekideek auzitan jartzen duten lidergo autokratikoa duena; taldekideek partaidetza formal txikia daukate taldearen zuzendaritzan, baina partaidetza informala, berriz, oso nabarmena. Oposizio garbia dago partaidetza formalaren eta informalaren artean.

  - Ez dago talde-kohesiorik; hori baino gehiago, ageriko lehia dago.

  - Taldeen artean, hau da, taldeko azpitaldeen artean, gatazka onartu egiten da, eta erabili. Itxuraz ez dago talderik, baizik eta elkarren lehian diharduten talde batzuk.

  - Taldearteko harremanetan mekanismo klasikoak agertzen dira: taldearteko konparazioa, estereotipoak, endotaldearekiko begikotasuna, exotaldearen pertzepzioa itxuragabetzen duten aurreiritziak, emaitza positiboen erantzukizuna endotaldeari egoztea, eta emaitza negatiboen erantzukizuna exotaldeari egoztea.

  - Talde-dinamikaren taldearteko izaera dela-eta, alderdi pertsonalak eta pertsonartekoak ezkutatu egiten dira; baina fase horretan, berez, norbanakoak beren behar eta interes pertsonalez jabetzen dira, jarrera aktiboa hartzen dute, eta lankidetza molde bat garatzen dute azpitaldeen baitan.

Fase hori taldeen historian garrantzitsuenetakoa da: urrats handia da norbanakoen nahiz talde osoaren heltze-prozesuan. Taldeak ezin du benetako lankidetza-fasera igaro, lehia-fase horretatik igaro gabe. Pertsonarteko eta taldearteko mendekotasun asko hautsi egiten dira, norbanakoek beren gaitasunez duten kontzientzia areagotu egiten da, eta komunikazioa gardenagoa da.

Honako hauek dira konpetizio-egiturak izan ditzakeen alderdi positibo zein negatiboak (Martínez-Taboada, 1992).

- Alderdi positiboak. Berrikuntzak eta aldaketak ahalbidetzen ditu. Harremanak berregituratu eta indartu egiten dira. Barne-aliantzak agertzen dira, eta kohesiona daitezke exotaldeekiko lehiaren aurrean.

- Alderdi negatiboak. Autosuntsitzera jo dezake. Taldea utz daiteke, erreferentzia hobea eta autopertzepziora hobekuntza positiboa dakarren beste talde bategatik.

4) Kolaborazio-egitura

Kolaborazio-egitura botere-simetriaren (pertsonarteko poloa) eta gatazkak onartzeko poloen (polo indibiduala) emaitza da. Ezaugarri pertsonalen eta pertsonarteko interakzioen eragin handia du. Benetako lankidetzaren fasea da, eta taldekide guztiek taldearen berreratze kognitiboari eta sozialari ekiteko zereginean parte hartzean oinarritzen da. Taldekideek elkarrekin egiten dute lan, helburu, balio eta zereginaren birdefinizioan. Aldi berean, taldearen gizarte-antolamendua berregituratu egiten da. Pertsonarteko harremanen berdintasun formala gertatzen da, eta bereizketa txikia dago estatus/rolen artean. Pertsonarteko gatazkak taldearen egitura eta dinamika aldatzea ahalbidetzen duten esanahien eta rolen negoziazioa dakar. Lidergo demokratikoa da, eta taldearen premien arabera kontingentea; eraldatzailea, esaterako. Taldekideak motibatuko ditu beren interes pertsonalak gainditzeko, eta taldearen errealitatea, alderdi pertsonalak, talde barnekoa taldeartekoak eta erakundeak zehazten duela ulertzeko. Aldaketak eragingo ditu, konpromisoa du, eta berrikuntzarako helburu eta estrategiak zehaztuko ditu.

- **Kolaborazio-egituran izaten diren talde-prozesuak**

  - Taldearen egiturak berdintasunean oinarritua izateko joera dauka; guztiek hartzen dute parte taldearen kudeaketari dagozkion erabakiak hartzen. Horrek ez du esan nahi taldean ez dagoenik funtzio eta rol desberdinik, baizik eta rol horiek ez direla taldean definitu pertsonarteko interakzioaren arabera.

  - Lidergoa parte-hartzailea da; liderrak etengabeko arreta eskaintzen die bai pertsonei eta bai taldearen helburuei.

  - Komunikazioa eta aurkakotasuna pertsonen artekoa izaten da, eta

taldearteko lehia murriztu egiten da.

- Komunikazio-sistema zuzena da -ez dago hainbeste azpiko negoziaziorik- eta aztertzen diren gaietara bideratua da.

- Komunikazio-bideak irekiak dira eta ez dago informazio erreserbaturik. Kohesioa taldekideen arteko mendekotasunaren kontzientzia garbian oinarrituta dago, eta horrek interes-gatazka eta pertsonarteko lehia baztertzen ez dituen benetako lankidetzara eramaten ditu. Dena den, taldeak badu interes-gatazka horiek negoziatzeko eta konponbide bateratuak bilatzeko gaitasuna.

- Arrakasten eta porroten erantzukizuna taldekide guztiek hainbanatzen dute.

- Norbanakoen identitate pertsonala hobetu egiten da, taldearen kudeaketan duten partaidetza aktiboa eta arduratsua dela-eta.

- Pertsonarteko harremanaren estiloa lankidetzakoa da.

Taldeen historiaren laugarren fase hori talde-prozesuaren heldutasun fasea da. Zaila da lortzen, baina ezinbesteko baldintza da taldea terapia-tresna edo talde-lanerako tresna bilaka dadin.

Honako hauek dira kolaborazio-egiturak izan ditzakeen alderdi positibo zein negatiboak (Martínez-Taboada, 1992).

- Alderdi positiboak. Taldekideek taldea iraunarazten dute eta taldekidetza kontzientzia altua dute. Betebehar eta eskubideak banatzen dira, eta ezberdintasunei aurre egiten zaie. Talde barnekoa kuestiona dezakete eta taldeartean lehiatu, zailtasunei aurre egitean indartuz; lantalde helduak, esaterako.

- Alderdi negatiboak. Taldeak norbanakoak xurga ditzake -burn out-, alde batera utziaz. Berehalakotasunaren, formala denaren zirkuluan sartzen da; taldekideek «izate» edo «ente» batentzat egiten dute lan. Izate horrek, egoera ezberdinak direla eta, taldekideak sostengatu eta batu egiten ditu. Taldearteko lehiak exotaldeak irteera-iturri gisa ikustea ekar dezake.

Lau faseek sistema dinamikoa osatzen dute, eta ezin da bat baztertu sistema osoa hautsi gabe (Martínez Taboada, 1992). Lehenengo faseak taldekideak taldearen balio eta helburuekin identifikatzea bermatzen du. Bigarrenak taldea bere erakunde-testuinguruan kokatzen du. Hirugarrenak erakundeak ezarritako gizarte-balioen eta arauen zurruntasuna hausten du, taldekideei beren protagonismoa berreskuratzea ahalbidetuz. Laugarrenak taldea norbanakoen eta erakundeen arteko lankidetza bultzatzeko tresna edo bitarteko bilakatzea dakar berekin.

Laburbilduz, taldeak bere elementuen egitura antolatzailea eta egonkortzailea du. Maila barneko eta maila arteko interakzioen bidez, elementuen funtzio sortzailea eta eraldatzailea betetzen du. Horrek taldea prozesu moduan eta, batez ere, modu dinamikoan ulertzea dakar berekin. Beraz, azaldutako lau egiturak talde baten historian edota garapenean «fase» gisa har daitezke. Taldearen prozesuak bat etorriko dira talde barneko eta taldearteko dinamika dialektikoarekin. Mantentzeko edo/eta aldaketarako dialektika horiek ulertzea eta kokatzea oso garrantzitsua izango da esku-hartze eta diagnostiko psikosozialerako.

Labur esanda, sistemen teoriak taldea aztertzeko aukera ematen du, bai antolakuntza-egiturazko ikuspuntutik, bai sortze-prozesuetatik ere. Paradigma horrek eskaintzen duen ikuspuntu psikosozialak analisi-maila ezberdinak barne hartzea baimentzen du, eta talde barneko zein taldearteko fenomenoak modu zabalagoan ulertzea ahalbidetzen du. Taldeko fenomenoak taldearen edo norbanakoaren barne-unibertsoaren eta kanpo-unibertsoaren artean mozketarik egin gabe aztertzea baimentzen du.

Sistema da interakzio dinamikoak, ez-linealak, partekatzen dituen eta bere elementuetara mugatu gabe osotasunari heltzea baimentzen duen unitatea. Bere mugak iragazkorragoak edo iragazgaitzagoak izan daitezke, eta nabarmena da sistema arteko egituren izaera isomorfikoa. Ikuspegi horretatik, eredu psikosozialak taldea sistema irekia edo itxia izan daitekeela aurreikusten du, bere egituren izaera isomorfikoa partekatzen duten beste sistemen eta azpisistemen mendekoa.

Erreferentziak

Ayestarán, S. (1999c). Prologo. In F. Gil eta C.M. Alcover (arg.), *Introducción a la psicología de los grupos*. Madril: Psicología Pirámide.

Ayestarán, S. (1998a). La psicología de los grupos. In D. Páez eta S. Ayestarán (arg.), *Los desarrollos de la psicología social en España* (87.-98. or.). Madril: Fundación Infancia y aprendizaje.

Ayestarán, S. (1998b). La psicología de los grupos. *Papeles del Psicólogo, 70,* 13-16.

Ayestarán, S., Martínez-Taboada, C. eta Arrospide, J.J. (1996). Teoría psicosocial de grupo, in S. Ayestarán (arg.), *El grupo como construcción social.* Bartzelona: Plural

Ayestarán, S., Martínez-Taboada, C. eta Arrospide, J.J. (1999). Taldearen teoria psikosoziala. In S. Ayestarán (arg.)*, Taldea, gizarte-eraketa gisa.* Bartzelona: Plural.

Back, K.W. (1981). Small groups. In M. Rosemberg eta R.H. Turner (arg.), *Social Psychology: sociological perspectives* (320.-343. or.). Nueva York: Basic Books.

Bales, R.F. (1950). *Interaction process analysis: a method for the study of small groups*. Cambridge: Adison Wesley

Bennis, W.G. eta Shepard, H.A (1956). A theory of group development. *Human Relations, 9,* 415-437.

Craib, I. (1984). *Modern social theory, from Parsons to Habermas*. Londres: Haverster Wheatsheaf

Di Giacomo, J.P. (1987). Teoría y métodos de análisis de las representaciones sociales. In D. Páez (arg.), *Pensamiento. Individuo y Sociedad. Cognición y Representación Social.* Madril: Fundamentos.

Doise, W. (1979). *Psicología social y relaciones entre grupos.* Bartzelona: Rol

González, M.P. (1995). *Orientaciones teóricas fundamentales en Psicología de los Grupos.* Bartzelona: EUB.

Hofstede, G. (1991). *Culturas y organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia.* Madril: Alianza Editorial.

Homans, G.C. (1950/1977). *El grupo humano.* Buenos Aires: Eudeba.

Kruglanski, A.W., Bar-Tal, D. eta Klar, Y. (1993). A social cognitive theory of conflict. In K.S. Larsen (arg.), *Conflict and Social Psychology* (45.-56. or.). Londres: Sage.

Lewin, K. (1978). *La teoría de campo en la ciencia social.* Bartzelona: Paidós

Lewin, K. (1939). Field theory and experiment in Social Psychology: concepts and methodos. *American Jorunal of Psychology, 44,* 868-896- Repr. in K. Lewin, 1978, 129-149.

Martínez-Taboada, C. (1992). Estructura y procesos de grupo: Uno modelo psicosocial. *Doktorego-tesia.* Donostia: UPV/EHU

McGrath, J.E. (1984). *Groups: Interaction and Performance.* Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.

Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección.* Madril: Díaz de Santos.

Moscovici, S. eta Doise, W. (1992). *Dissensions et consensus. Une théorie générale desde décisions collectives.* París: PUF.

Ng, S.H. (1984). Equity and social categorization effects on intergroup allocation of rewards. *British journal of Social Psychology*, *23*, 165-172.

Ng, S.H. eta Cram, F. (1987). *Fairness and Biases in Intergroup Relations: A study on reward allocation and intergroup differentiation.* University of Otago, Psychology Department, Dunedin.

O'Connorren, K.M. (1980). Smoll groups: A general sistem model. *Small Group Behavior, 11,* 145-174.

Sánchez, J.C. (2002). *Psicología de los grupos.* Madril: McGraw Hill.

Triandis, H.C. (1992). Comments (on a paper by Hinkle et al. 1992). *Revista de Psicología Social, monográfico,* 113-115.

Turner, J.C. (1990). *Redescubrir el grupo social.* Madril: Morata.

Von Cranach, M. (1996). Towards a theory of the acting group. In E. Witte eta J. H. Davis (arg.), *Understanding Group Behavior,* 2. lib: *Small Group Processes and Interpersonal*

Relations. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Weingart, L.R. (1997). How did they do that? The ways and mean s of studying group process. In L.L. Curnmings eta B.M. Staw (arg.), *Research in Organizational Behavior,* 19. lib. Greenwich CT: JAI Press.

Weldon, E. eta Weingart, L.R. (1993). Group goals and group performance. *British Journal of Social Psychology, 32*, 307-334.

Taldeen egitura

TALDEAREN ERAKETA ETA GARAPENA

Taldea, egitura batekin diharduen prozesu dinamikoa da. Sistema orok maila batean edo bestean egitura iraunkorra du, hainbat elementu eta prozesu bereizgarrirekin. Elementuen eta prozesuen arteko mugimendu dinamikoak egitura mantendu, garatu edo aldatu egiten dute. Harreman eta funtzio multzoek taldearen helburua formalki zehazten dute, eta sistemen arteko (taldearen baitako eta taldeen arteko) harreman modu desberdinak (lankidetza, lehia) ahalbidetzen dituzte (Strategor, 1995).

Edozein ekintzaren testuingurua zehazteko bi dimentsio dauzkagu: espazioa eta denbora. Lehenengoaren azterketa bigarrenarena baino errazagoa da. Taldeetan gauza bera gertatzen da. Taldeen dinamikaren ikasketako hasierako planteamenduetan ikuspegi estrukturalak (oso estatikoak) ziren nagusi; baina, orain dauzkagun formulazioek kontuan izaten dituzte denboraren alderdiak, eta funtsezkoak dira taldeetan izaten diren fenomenoak ulertzeko. Atal honetan, taldearen testuinguruan (fisikoa, soziala eta denborazkoa) eta taldearen jatorrian eta eraketan izaten diren oinarrizko faktoreak ikusiko ditugu.

Taldeen testuingurua

Taldeak testuinguru jakin batean kokatzen dira beti. Taldekideek beren espazio fisikoa eta soziala hautematen dute, jasotako informazioa prozesatzen dute, eta horrek eragina dauka beren funtzionamendu pertsonalean eta sozialean (Fiske eta Goodwin, 1994). Ezinezkoa da talde bat ondo ulertzea, bere testuingurua ez baldin bada aztertzen. Ildo horretan, Moreland, Hogg eta Hains-ek (1994) hiru testuinguru mota definitu dituzte: fisikoa, soziala eta denborazkoa.

Testuinguru fisikoa

Testuinguru fisikoak eragin nabarmena du taldeetan. Jende-pilaketa aztertutako ikerketetan, espazio fisikoaren eragina nabarmendu da (Fiske eta Goodwin, 1994; Paulus eta Nagar, 1989). Talde txikietan espazio fisikoa mugatzea lotua dago estres-maila altuagori, lana

okerrago gauzatzeari, eta harreman sozial negatiboak indartzeari (Baum eta Paulus, 1987). Efektu horiek harremana izan dezakete kontrol pertsonalaren galerarekin eta jarduteko aukerak murriztearekin; eta, taldearen arabera, egoera modu desberdinean kudea daiteke. Esate baterako, ondo egituratutako lidergoak gizabanakoen konformitatea bultzatu eta talde-kohesioa areagotu dezake, espazio fisikoaren eragin negatiboa arinduz.

Garrantzitsua da, lantokiko testuinguruan, espazio fisikoaren baitan hainbat elementu aintzat hartzea. Esate baterako, argiak eta zaratak harreman zuzena dute talde-produktibitatearekin eta, era berean, testuingurua egokitzeko elementuak izan daitezke (Sangrador, 1987).

Bestalde, taldeen lurraldetasuna elementu interesgarria da. Lurraldetasunak taldea beste arrotzetatik babesten du, pribatutasuna eta taldeko harreman sozialak zaintzen dira, barne-kohesioa eta identitate soziala indartzen dira (Taylor eta Lanni, 1981).

Bukatzeko, lantaldeetan teknologiak izandako inpaktua aipatu beharra dago. Dirudienez, komunikazio elektronikoak era negatiboan eragiten du komunikazio zuzenean, baina parte-hartzea eta estatusak berdintzen ditu. Komunikazio elektronikoak informaziozko eragina azpimarratzen du, eragin normatiboa baino gehiago (Levine eta Moreland, 1990).

Testuinguru soziala

Testuinguru sozialak taldearen funtzionamendua baldintzatzen du, eta taldeak gaitasuna izan behar du testuinguruarekiko oreka dinamikoa mantentzeko.

Ildo horretan, laborategian egindako taldeen ikerketak testuinguru sozialik gabekotzat har daitezke. Erakundeetan, berriz, taldeak erakundearen garapenean murgilduak daude eta kultura motaren menpe daude. Moreland, Hogg eta Hainsen esanetan (1994), pertsonak talde ezberdinetako kide izatea ahalbidetzen du testuinguru sozialak, taldeen arteko mendekotasuna sortuz eta, egoeraren arabera, kidetza baten gailentasuna emanez (Levine eta Moreland, 1990).

Denborazko testuingurua

Ikerlariek modu ezberdinean egiten diote erreferentzia denbora aldagaiari: batetik, denbora mugatua izatearen presioak nola eragiten dion talde-garapenari azaldu dute eta, bestetik, nola aldatzen diren taldeak denbora aurrera joan ahala. Azken horrekin, talde-prozesu eta talde-jokaeren ikerketan arituko ginateke. Helburua zergatia jakitean datza. Ikerketa-maila horretan zailtasunak nabariak badira ere, erronka garrantzitsua izan daiteke taldearen formazioa integrazio sozialerako prozesu moduan aztertzea (ingurumenekoa, jokabidezkoa, afektiboa, kognitiboa) diziplina honetan. Levine eta Morelandek (1990), adibidez, aurrerago azalduko dugun talde-sozializazioaren eredua proposatzen dute.

Taldearen eraketa

Iraganeko oroitzapenek eta orainaldiaren eta iraganaren proiekzioek pertsonen eta taldeen jokaeretan eragiten dute. Taldeen eraketa denboran zehar gertatzen den prozesu jarraia da; beraz, askotan ez da taldeen jatorri zehatza ezagutzen, ezta zein une zehatzetan sortu ziren ere. Taldeak eratzeko egon daitezkeen arrazoiak lotuta daude pertsonaren ikusmoldearekin. Besteekin zergatik lotzen garen azaltzeko beharrak agerian uzten du pertsona-talde arteko dualitatea (Martinez eta Paterna, 2010). Gaviriak (2004) azaltzen duen moduan, norbanakoa talde baten parte dela ulertzen bada, eta besteekiko duen kontaktu-gaitasunagatik eta enpatia-gaitasunagatik definitzen dela, aurreko galderak zentzua galtzen du. Baina, pertsona indibiduo independente gisa antzematen denean, bere ezberdintasunaren eta indibidualtasunaren bila, orduan uler dezakegu hasierako kezka. Azken ikuspuntu horrekin sortutako paradoxa honako hau da: zer neurritan izan gaitezke besteekiko ezberdinak eta, aldi berean, berdinak? Gure ikuspuntu kulturaletik, azalpen koherentea aurkitu behar diogu paradoxa horri; kidetza eta diferentziazio beharra, hain zuzen. Gizarte indibidualistetan, selfaren edota norberaren kontzeptua nabarmenagoa da taldearen nozioa baino. Horregatik, taldea pertsonari ematen dizkion onuren arabera balioesten da, eta askatasun indibiduala onartzen ez duten taldeak baztertu egiten dira.

Dena den, taldeak eratzeko egon daitezkeen arrazoiei helduz, azaldu beharra dago nola sortzen diren partekatutako esanahiak, rolak eta arazoak maneiatzeko estrategiak. Talde kontzeptura hurbiltzerakoan ikusitako definizioek jarrera teoriko baten isla adierazten zuten; giza talde baten izana bermatzeko beharrezkotzat eta nahitaezkotzat hartzen diren

elementuak nagusitzen ziren eta, hortaz, talde sozialak eratzeko baldintzak ezartzen. Hori litzateke taldeen bizitzan lehenengo pausoa. Talde bat sortzearen arrazoiak hertsiki lotuak daude taldearen kohesioari eta taldearen garapenari. Taldeak eratu, kohesionatu, garatu eta desegin eta desagertu egiten dira. Taldeen garapenaren eta aldaketaren denborazko ikuspuntuak prozesu dinamiko horiek jarduera sozial eta kognitibo askoren iturburutzat hautematea dakar.

Taldearen eraketa-prozesuko irizpideak

Ez da erraza zehaztea eta bereiztea zein unetan gainditzen diren pertsonen arteko harremanak eta gizabanako arteko ezaugarriak, talde bihurtzeko. Ohiko azalpenek talde-fenomenoa azaltzeko irizpide funtzionalistak eta pertsonarteko erakarpenean oinarriturakoak erabiltzen dituzte (Forsyth, 1990).

- **Irizpide funtzionalista edo instrumentala.** Oinarria taldekideentzat taldeko kide izateak duen balioan dago. Ikuspuntu horren arabera, pertsonak taldeetan elkartzen dira, taldeko kide izateak gizabanako gisa lor ezin ditzaketen beharrak edo premiak asetzen laguntzen dielako. Oro har, hauek dira taldeetan biltzeak ase ditzakeen behar edo premiak: behar psikologikoak (afiliazioa, boterea, lorpena); pertsonarteko premiak (babes soziala); informazio beharrak (erkaketa soziala); premia kolektiboak (helburuak, talde gisa soilik lor daitezkeenak).

- **Pertsonarteko erakarpenean oinarritutako irizpidea.** Ikuspegi honen arabera, taldeen eraketa bi pertsonaren edo gehiagoren artean hautemandako lotura edo ezaugarrien sakontze-prozesuaren emaitza da. Horregatik, taldeko kide direnak eta ez direnak bereiztea ahalbidetzen duten ezaugarriak daude.

  Honako hauek dira ezaugarri horien artean nabarmenenak: hautemateko antzekotasuna, taldekideen ezaugarriak, elkarrekikotasuna, osagarritasuna, hurbiltasuna, erakarpen fisikoa.

Azalpen tradizional gehienetan, talde-eraketa ulertzen zen instrumental motakoak izan daitezkeen behar espezifikoen ondorio gisa; hau da, meta, lan eta helburu espezifikoak lortzearekin erlazionatutakoak edota erakarpenarekin erlazionatutakoak (Forsyth, 2006). Taldearen eraketa azaltzeko erabiltzen diren bi azalpen horien arabera, taldearen eraketa

denboran zehar ematen den etengabeko prozesua da. Irizpide horiek eman badaitezke ere, taldeen berezko eraketa integrazio-prozesu baten bidez azaldu behar da.

Integrazio sozialeko prozesuak

Taldearen garapena aztertua izan da, denboran zehar jasaten dituen faseak azaltzeko asmoarekin. Hasieran garapena azkarra izaten da, taldearen egituraren eta antolakuntzaren oinarriak ezarriz. Estatus eta rolen araberako lehen harremanak sortzen dira, arauak eta boterezko harremanak eratzen dira. Fase horren ondoren, beste batzuk izaten dira, itxuraz egonkorragoak, aldaketa txiki eta aldizkakoekin.

Morelandek (1987), talde baten eraketa-prozesua azaltzeko, klasikoki erabili izan diren mekanismoen laburpena egin zuen: ingurumen-integrazioa, jokabide-integrazioa, integrazio afektiboa eta integrazio kognitiboa. Pertsonen arteko loturak ingurumen, jokabidezko, afektuzko eta lotura kognitiboen integrazio moduan defini daitezke. Horrela, kideek talde gisa pentsatzen, jarduten eta sentitzen duten heinean, integrazio-maila altuagoa izango da. Integrazio modu horiek ez dira taldeen eraketaren kausatzat hartu behar, baizik eta eraketaren ezaugarri gisa. Integrazio soziala loturak indartzea da; jarraian agertzen diren lau loturak indartzea, alegia (Alcover, 1999c; Ayestarán, 1996b, 1999b; Cantó, 1998) .

- ***Ingurumen-integrazioa***

Ingurumen-integrazioa (ekonomikoa, pertsonala, denborazkoa...) gertatzen da, testuinguruak gizabanakoak taldean elkartzeko bideak errazten dituenean. Honako hauek dira hori baldintzatzen duten faktoreak:

- *Testuinguru fisikoa.* Taldekideen artean dagoen hurbiltasunak eta elkartzeko aukeren maiztasunak taldeak eratzea bultza dezake. Esaterako, herriko bizikidetzak, autobusa egunero elkarrekin hartzeak, lanean elkarrekin egoteak edo kafetegian elkar ikusteak taldea osatzea eragin dezake. Gainera, ingurua atsegina izateak eta pertsonak ezagutza eta trebeziak areagotzeko aukera izateak taldea eratzea erraztuko luke.

- *Testuinguru soziala.* Gizartea sozialki garatuagoa den heinean, errazagoa izango da

taldeak sortzea. Sare sozialek (familia, lagunak, ezagunak, auzokideak...) banakoen arteko harremanak izateko aukera ematen dute eta, horrela, taldeak eratzen joango dira. Testuinguru sozialak, gainera, arauak, jarrerak eta balioak garatzeko, komunikatzeko eta errespetatzeko aukera ere ematen du. Lana partekatzen duten pertsonen arteko harremanek, sare sozialen adibide gisa, gauza gehiagoz jabetzea edota talde ezberdinen existentziaz jakitea errazten dute. Bestalde, berme sozialak arau inplizituak barneratzea ahalbidetzen du.

- *Testuinguru kulturala*. Aldagai kulturalek eta faktore politiko-kulturalek talde-eraketa indartu edo mugatu dezakete. Adibideak: kultura kolektibistek taldeak osatzea ohikotzat hartzen dutenez, eta pertsonak taldeen partaide izatera ohituak daudenez, talde berriak eratzeko aukera gehiago izango lirateke. Kultura indibidualistetan, aldiz, pertsonak beren kabuz lan egitera bideratzen dira; hortaz, talde bat eratzea zailago bilakatzen da. Hirietan nekazaritza-inguruetan baino erraztasun handiagoa dago taldeak eratzeko, aukera gehiago baitaude. Jada eraturiko taldeen presentziak talde berriak eratzea muga dezake, talde ezberdinak egotea ohikoa ez bada. Talde ezberdinak egotera ohituta dauden kasuetan, aldiz, gai baten inguruan sortutako taldeak elkar daitezke, lana hobeto egiteko.

- *Faktore politiko-kulturalek* ere garrantzia dute talde-eraketan. Taldeen eraketak zerikusia du gizarte baten askatasun-mailarekin. Erregimen autoritarioek sistema demokratikoen sorrera oztopatuko lukete eta, taldeak bideratzekotan, muga ideologiko, politiko edo erlijioso garbiekin. Dena den, asketzat jotzen diren gizarteetan, modu leunean, taldeak eratzea muga daiteke, klase, etnia eta ezberdintasun ekonomikoak direla eta.

- ***Jokabide-integrazioa***

Jokabide-integrazioa gertatzen da pertsonek beren premiak asetzeko elkarren beharra duten heinean. Hemen, beharrezkoa da gizarte-trukearen teoriari aipamena egitea. Teoria horrek taldearen eraketan oinarrizko mekanismotzat du taldekideek ahalik eta saririk handiena ahalik eta kosturik txikienean lortzea espero izatea. Hori da koalizioak osatzeko azpimarratu den mekanismorik garrantzitsuena. Ildo berean, gizarte-norberatasunaren ikuspegitik, ordea, taldearekiko identifikazioa, gizarte-balioespen handiagoa edo taldeen arteko

alderaketa-eskalan gizarte-maila altuagoa bilatzeari ekiten dioten autore guztiak izango genituzke. Azkenik, azalpen-kategoria horretan sar genezake taldean integratzea hersturarekin eta segurtasun pertsonal ezarekin zerikusia duten beharrengatik bilatzen duten mekanismo psikologikoa. Laguntza-taldeak eta topaketa-taldeak lirateke mekanismo psikologiko horietan oinarriturik sorturiko taldeen adibide.

Talde bat definitzeko erabiltzen diren elementu nagusiak elkarren arteko dependentzia eta interakzioa dira, eta taldeen eraketa azaltzeko jokabideen integrazioa izan da proposamen onartuenetarikoa.

Jokabideen integrazioa hainbat ikuspegitatik landu izan da:

- *Ikuspegi eboluzionista.* Taldeetan egoteak inguruak ekar ditzakeen aldaketetara hobeto egokitzea dakar. Adibidez, pertsona batek arazoak izanez gero, taldean egotean babesa izango du, eta taldeak laguntza eskainiko dio. Horrela, taldekideek mehatxuen aurrean babesa sentitu, lankidetza bidez helmugak lortu, eta gaixotasunen aurrean laguntza lortuko lukete, eta denboran zehar instintu sozialak garatuko lirateke taldeetan biltzeko.

- *Truke sozialaren ikuspegia.* Parte-hartzaileei jokaeren trukeak, «kostuak» eta «irabaziak» dakarzkie. Irabaziak egonez gero, harremanak areagotu egiten dira, eta ahalik eta kostu gutxienarekin ahalik eta sari gehien lortzea izango da helburua.

- *Ebaluaketa sozialaren ikuspegia.* Taldeko kide izateak informazio garrantzitsua ematen die taldekideei, bai beren inguruan eta baita testuinguruari buruz ere. Festingerrek «konparazio soziala»ri buruz hitz egiten du, non jendeak iritziak, ekintzak, jarrerak, eta abar ebaluatzen baititu. Konparaketa horren oinarrian dago taldeak eratzeko arrazoi nagusia. Hau da, pertsonak beren arteko antzekotasun erreal edo hautemandakoetan oinarrituz biltzen dira.

- *Ikuspegi psikodinamikoa.* Taldeak inguru egokiak dira antsietate-sentimenduak eta defentsak areagotzeko eta kontrolatzeko. Kideak taldeetan kontzienteki edo inkontzienteki sartzen dira, identitate- edota nortasun-gatazkak besteen interakzioen bidez konpondu ahal izateko.

- ***Afektuzko integrazioa***

Pertsonek sentimenduak partekatzen dituzte. Hau da, zerbaitek erakartzen ditu eta, hortik aurrera, kateatze-prozesu bat gertatzen da. Pertsonak elkarren artean erakartzeko hainbat arrazoi izan daitezke: fisikoak, ekonomikoak, nortasunezkoak, eta abar. Bestalde, erakarpena taldeak berak edo taldeko kide izateak eragin dezake: prestigioak, izen onak, eta abarrek.

Bestalde, kristalizazio-fenomenoa dugu. Freudek erabilitako kontzeptu horrek adierazten du taldea eratzen dela liderrak kideengan eragiten duen erakargarritasunaren eta liluraren ondorioz. Beste autore batzuek diotenez, beldurrak, erru-sentimenduak, erasokortasunak, larritasunak edo alaitasun-sentimenduak eragingo lukete pertsonak liderraren menpe biltzea. Hori gertatzeko, emozioak indartsuak izan behar dira eta kide guztiek partekatu behar dituzte.

Azterketa enpiriko gutxi ditugu taldea eratzeko mekanismo gisa integrazio afektiboak betetzen duen paperaren inguruan, baina taldeen esperientziak taldeen literatura klinikoan askotan agertzen diren bi ideia egiaztatu ditu: faktore afektiboak taldearen eraketan duen garrantzia, eta erakarpen afektiboetan oinarrituta sortutako taldeen izaera itxia edota, itxuraz behintzat, gatazkarik gabekoa. Hori dela eta, talde horietan errazagoa eta kaltegarriagoa izaten da pertsonaren manipulazioa.

- ***Integrazio kognitiboa***

Integrazio kognitiboak berekin dakar kideen nortasuna definitzen duten ezaugarri garrantzitsuenetan antzekotasun batzuk hartzea taldea eratzeko oinarrizko mekanismotzat; pentsatzeko modua, ezaugarri profesionalak, eta abar. Ideia nagusia taldekideek beren artean hautemandako antzekotasun partekatuan datza. Mekanismo hori dago Tajfelek eta Turnerrek garatu duten gizarte-kategorizazioaren prozesu guztiaren oinarrian. Talde horiek taldearteko kontzientzia handiena garatzen dute. Taldea eratzeko mekanismoak berak ezaugarri komun hori duten subjektuak eta ez dutenak bereizten ditu. Hau da, endotaldearen kontzientzia exotaldearenarekin batera agertuko litzateke. Halaber, ikerlariek zera planteatu dute: norbanakoek beste norbanakoekiko dituzten antzekotasunen eta ezberdintasunen kontzientzia zerk ekartzen dien eta, horrexegatik, zein diren taldea eratzean eragina duten faktoreak. Morelandek faktore pertsonalak aipatzen ditu. Hau da,

antzekotasunaren kontzientzia taldearen eraketa baino lehenagokoa edo justu lehenagokoa izatea, edo pertsonarentzat baliagarri izatea antzekotasun horren garrantzia azpimarratzea. Bestetik, egoerazko faktoreak aipatzen ditu. Hala nola, antzekoetan horien nabarmentasuna areagotzen duten faktoreak, pertsonen arrakastarako duten garrantziagatik edo gizarte-ingurunean askotan ikusten ez diren ezaugarriak izateagatik.

Morelandek dioenaren arabera, ingurumen-integrazioak, jokaerazko integrazioak, afektuzko integrazioak eta integrazio kognitiboak jendea zergatik elkartzen den azaltzen dute. Hala ere, hainbat zehaztapen egin behar dira. Batetik, integrazio mota horiek talde naturalen formazioari egiten diote erreferentzia, eta ezberdintasunak eduki ditzakete talde bati batzearekin, talde batean esleitua izatearekin, edo talde bat sortzearekin. Alderdi horiek aurrerago aztertuko ditugu, talde-sozializazioaz hitz egiten dugunean. Bestalde, beste garapen- eta sozializazio-prosezu batzuen esku-hartzea beharrezkoa da oraindik masa edo kategoria soziala besterik ez dena «talde» bihurtzeko (Horwitz eta Rabbie, 1989; Rabbie, 1993).

Laburbilduz, lau dimentsiok azaltzen digute talde baten agerpena, beren artean elkarrekikotasun-erlazioa mantenduz (Martínez eta Paterna, 2010). Bakoitzak talde bat agertzea bultzatzeko duen garrantzia kasu konkretu bakoitzean aztertu beharrekoa da, baita talde bakoitzean ere. Kasu batzuetan, antzekotasuna taldekotasunaren isla bada (kirol-talde baten jarraitzaileena, abeslari batena) edo beharrak asetzearena (Alzheimerra duten gaixoen asoziazioa, Ludopatia asoziazioa), beste batzuetan gertutasun fisikoak sortzen du taldea (arratsaldero parkera doazen haurrak). Hala eta guztiz ere, maila gorenago edo baxuago batean, identitate pertsonalaren garrantzia gehiagorekin edo gutxiagorekin, betiere, talde-identitate maila bat egongo da denengan. Baina taldea ez dago soilik bertako indibiduoen errepresentazioan, baizik eta entitate fisikoak ere badira. Worchel eta Coutant-ek (2001) defendatzen duten moduan, taldeek forma, egitura eta historia dute. Horregatik, talde-ikerketan beste alderdi batzuk gehitu genitzake, beren ezaugarrien inguruko informazioa emango digutenak. Formaz hitz egitean, erreferentzia egiten diegu taldeak ezarritako muga fisikoei eta sozialei (ingurua, espazioa); egiturarekin, erreferentzia egiten diogu pertsonek taldean duten posizioari (rolak, estatusa, normak); eta, beren historia aipatzean, denboraren dimentsioak duen garrantziaz ohartzen gara, taldearen balioak eta sinesmenak osatzearekin batera. Horregatik, garrantzitsua da ezagutzea taldeak nola eragiten duen bertako indibiduo bakoitzarengan, eta nola horiek beren identitateak sortzen dituzten beren taldekidetzaren arabera.

Taldearen garapena eta azalpen-ereduak

Taldea osatu ondoren, taldearen eta talkideen garapena azaltzea izan da teorien jomuga nagusietako bat. Badaude taldearen garapenaz aritzen diren eredu teorikoak, eta badira taldekideak taldera sartzean gertatzen diren prozesu eta faseak deskribatzen dituzten beste batzuk ere.

Stangor-entzat (2004) oso garrantzitsua da desberdintzea talde perspektiba batetik garapenari heltzen dioten ereduak; kasu horretan, taldearentzako fase edo etapa batzuk definitzen dira, sorkuntza sekuentzial batetik eginak edo ez, eta taldeen eta banakoen arteko interakzioan erdiratzen direnak, kontuan hartuz talde baten garapenak ez duela soilik taldemailan sortzen aldaketarik, baizik eta taldearen eta kideen arteko harremanetan eta taldeko kideen artean ere bai.

Literaturak taldearen eboluzioa edo garapena markatzen duten faseak edo etapak ezartzeko saiakera ugari batzen ditu. Taldearen garapenari buruzko ikerketa berrikusteak ezaugarri nagusiak kontuan harturik hainbat eredu taldekatzeko saiakerak identifikatzea baimentzen du. Zuhurtasun-irizpidea jarraituz, Morgan, Salas eta Glickmanek (1994) eredu lineal eta ez-linealetan taldekatzen dituzte.

Atal honetan, eredu lineal eta ez-linealen baitan koka daitezkeen eredu esanguratsuenei erreparatuko diegu eta, era berean, azken aldian proposatutako integrazio-saiakera nagusiei helduko diegu (ikus adibidez Alcover, 1999c).

Eredu linealak edo progresiboak

Eredu linealek planteatzen dute taldeak progresiboki ordena zehatz bat jarraituz eta fase-segida bat igaroz garatzen direla. Ikuspegi determinista horretan, taldeak ezin izango du heldutasunezko mailarik izan aurreko fase guztiak gainditu arte. Talde batek fase jakin bat gainditzeko ezintasuna badu, talde horren disoluzioa edo behin betiko haustura aurresaten da.

- ***TUCKMANen eredua (1965-1977)***

Tuckmanen eredua ikuspegi linealetik proposatutako eredurik adierazgarriena da eta, era berean, eragin handiena izan duena. Bere proposamenak Bennis eta Sheparden ereduen (1956) eragin nabarmena du eta, hein handi batean, T-taldeen behaketan oinarritu da (terapia-taldeak eta lantaldeak). Tuckmanek, hasieran, lau fase bereizi zituen eta, ondoren, eredua berrikustearekin bosgarren bat gehitu zuen:

1) Sorrera. Kideen orientaziorako jokabideak taldearen egituraren alderdiak identifikatzera, pertsonarteko harremanetara eta eginkizunak gauzatzeko prosezuetara bideratuak daude.

2) Gatazka. Taldeek gatazkak izaten dituzte, bai pertsonarteko alderdietan, bai eginkizunak gauzatzeko prosezuetan. Taldekideek erresistentziak izaten dituzte taldearen eraginaren aurrean eta eginkizunen eskaeren aurrean.

3) Araudia edo arau-emailea. Aurretiko gatazkak gainditzen dira, taldearekiko kohesioa eta sentimendu positiboak garatzeari esker. Rol eta jokaera-arau berriak azaltzen dira.

4) Gauzatzea edo lortzea. Taldeek beren egitura-arazoak konpontzen dituzte, eginkizuna gauzatzea erraztuz eta jokabideak askoz ere malguago eta funtzionalago bihurtuz.

5) Amaiera. Taldeek beren helburuak lortzen dituzte, bai errendimenduari dagokionez bai harreman pertsonalei dagokienez. Aurrerantzean, era eraginkorrean funtzionatuz manten daitezke edota, behin helburuak beteta, banatu.

Eredu ez-linealak edo ez-sekuentzialak

Eredu ez-linealek edo ez-sekuentzialek gertaera edo fase segidaren ausentzia aldarrikatzen dute taldearen eboluzioan. Ikuspegi horren baitako zenbait jarraitzailek planteatzen dute talde batean izan daitezkeen gertaera identifikagarriak faktore kontigenteen eraginaren emaitza direla (taldearen barneko dinamikatik edo taldea kokatzen den testuingurutik etor daitezkeenak). Elementu horiek taldearen jarduerak edo helburuak alda ditzakete. Taldeak sistema irekiak dira, non testuinguruaren aldagaiak eta kanpoaldearekiko harremanak oso

garrantzitsuak baitira, izaera ekologiko nabaria duen ikuspegia eratuz.

- ***GERSICKen eredua: taldearen garapenaren oreka puntuatua edo taldeen jarduera-zikloak***

Ikuspegi honetan, eredurik esanguratsuena Gersickek (1988, 1989) planteatutako talde-garapenaren oreka puntuatua da. Gersicken ereduaren arabera, taldeak era ez-jarraian garatzen eta eraldatzen dira. Denboraldi egonkorrak, non ohiko errutinak garatzen baitira, transizio-epe bortitz edota leunek aldatzen dituzte.

Autoreak hainbat erakundetan talde errealekin eta laborategiko taldeekin aurrera eramandako ikerketetan ikusi zuen, taldeek bizitza zikloaren erdialdera-edo trantsizio fase bat esperimentatzen dutela. Transizio fase horretan, taldeek egindako aurrerapenak berrikusten dituzte; prozesuak, prozedurak eta eginkizunak aurrera eramateko planak errebisatzen dituzte, eta beren ahaleginak eta lana helburuak lortzera berbideratzen dituzte.

Taldeak garatzen doaz, etengabe aldatzen doaz eta, bitartean, une egonkorrak eta ezegonkorrak izaten dituzte. Eboluzio horretan, bi fase bereiz daitezke:

- fasea. Pertsonarteko harremanen eta eginkizunen hasierako esparrua da.

Trantsizioa. Taldearen bizitzaren erdigunea da. Bertan, lan-prozeduren ebaluazioa, berrikuspena eta berrantolaketa egiten dira, eta eginkizunak helbururantz zuzentzen dira.

- 2. fasea. Trantsizioaren ondoren, inertziak eginkizunean eragiten du.

Amaiera. Taldeak azken ahaleginak egiten ditu zereginak betetzeko eta helburuak lortzeko.

Eredu integratzaileak

Taldearen garapenari buruzko ikerketa asko egin dira eta, talde-fenomenoen azterketan, denborazko faktoreek hartu duten indarrak pilatutako ezagutzen sintesi- edo integrazio-saiakeren proposamena eragin dute.

Atal honetan, hiru ereduren aurkezpena egingo dugu. Morgan, Salas eta Glickmanek (1994) proposaturiko Talde Garapenaren Eredu Orokorra, Wheelan-ek formulaturiko Talde Garapenaren Eredu Integratua (1994), eta Worchel-ek eta kolaboratzaileek (Worchel, 1996; Worchel, Coutant-Sassic eta Grossman, 1992) eginiko Taldeen Identaitae Sozialaren Garapenaren Eredua.

- ***MORGANen (1994) eredua: Taldearen Garapenaren Eredu Orokorra***

Faseetan banatutako bederatzi aldi daude, eta bi trebezia mota bereizten dira: eginkizunaren exekuzioa eta taldean lan egiteko trebetasunak. Fase edo etapa horiek informalak dira, eta egoera aldagarri eta dinamikoen ezaugarriak islatzen dituzte.

Autoreek fase kontzeptua erabili beharrean etapa hitza erabiltzen dute, eta garapen-denboraldiak etapa desberdinekin erlazionatzen dira. Etapa horiek nahiko informalak dira, eta egoera dinamikoak adierazteko erabiltzen dira. Taldeak ez dira pasatzen modu linealen etapa guztietatik; etapa ezberdinetan has daitezke, eta denbora-tarte desberdina pasa dezakete etapa bakoitzean. Zeren arabera? Taldearen eta kideen ezaugarri, iragan, esperientzia, eginkizun eta ingurumenaren eskakizunen arabera. Taldeek heldutasun hori hainbat bidetatik lor dezaketen arren, hasieran inkonpetentziatik abiatzen dira, eta interakzio miatzaileak egiten dituzte; eta, horrela, exekuzio konpetenteen mailara iristen dira. Taldekideek kooperatzen eta koordinatzen ikasten duten heinean gauzatzen da hori.

- ***WHEELANen eredua: Taldearen Garapenaren Eredu Integratua***

Wheelanek (1994) taldearen garapenari buruzko literatura berrikusiz proposatutako ereduen artean, antzekotasunak nabarmenagoak direla desberdintasunak baino azpimarratzen du. Autorea talde guztiek zeharkatzen dituzten etapen segida biltzen saiatzen da, nahiz eta, adibidez, ejekuzio fasea lantaldeetan identifikatzea, terapia- edo esperientzia-taldeetan identifikatzea baino askoz errazagoa dela onartu. Wheelanek bost etapetako eredua proposatzen du, taldearen garapenaren prozesua adierazten duena. Ereduak aurreko lanen ekarpenak jasotzen ditu, edozein talderen garapenean unibertsalak eta inplizituak diren osagaiak isolatzen saiatuz.

1. etapa. Dependentzia eta barneratzea gertatzen dira.

2. etapa. Kontradependentzia eta lehia agertzen dira.

3. etapa. Konfiantza eta egitura.

4. etapa. Lana.

5. etapa. Amaiera.

- ***WORCHEL: Taldeen Indentitate Sozialaren Garapenaren Eredua, unitate dinamiko gisa***

Worchelek eta bere kolaboratzaileek (Worchel, 1996; Worchel, Coutant-Sassic eta Grossman, 1992) taldeen identitate sozialaren eredua planteatzen dute. Taldeek fase-segida aurresangarri bat jarraituz garatzen diren unitate dinamikoak kontsideratzen dituzte eta, bertsio berrienean, lau fase jasotzen ditu ereduak:

Taldeak eginkizuna gauzatzearekin erlazionaturiko alderdiez eta eraginkortasunaz kezkatuko dira, behin talde-identitatea ezarri dutenean. Eginkizuna gauzatzean oinarritutako jokabidea beste fase bat da, zeinetan indibiduazio-arazoak nagusitzen baitira gainbeherara heldu arte. Beste eredu batzuekin bat eginez, taldearen errendimendua eta emankortasuna bere bizitza-zikloaren erdialdean handiagoak izango direla iradokitzen du.

Autoreek taldeen garapena oinarritzen duten lau faseak honako hauek dira:

1) ***Identifikazioa.*** Behin taldea osatuta, lehenengo kezka talde-identitatea ezartzea izango litzateke. Identitate pertsonalaren aurrean taldekideen identitate soziala nagusitzea da helburua. Konformitaterako presio gogorrak daude, eta taldearen berezko balioak legitimatzen dira. Leialtasun-adierazpenak edo sakrifizioak eska daitezke, eta erlazioak tirabiratsuak izan daitezke exotaldeekin.

2) ***Taldearen emankortasuna.*** Kezka nagusia produktibitatea da, identifikazioa baino gehiago. Exotaldeekin kooperatzera hel daiteke, produktibitaterako egokia jotzen bada. Taldekideen arteko lehenengo arazoak agertzen dira, gaitasun ezberdinak eta jarduerak aurrera eramateko ideia ezberdinak agertzearekin erlazionaturikoak.

3) ***Indibiduazioa.*** Taldekideak taldearen parte izateagatik lortzen dituzten sariak eta berek egiten dituzten ekarpenak ebaluatzen dituzte. Talde barneko interakzioak selektiboago eta intimoago bihurtzen dira, azpitaldeak agertzen dira, eta boterea lortzeko gatazkak antzematen dira. Azkenik, exotaldeak haietan kide izateko balizko hautagaitza moduan aztertzen dira.

4) ***Gainbehera.*** Identitate pertsonalean arreta ipintzea mehatxua da talde-identitatearentzat. Azpitaldeen arteko ezberdintasunak ageriko egiten dira eta beren arteko borrokak hasten dira, taldearekiko konfiantza-maila jaistearekin batera. Taldekide marjinalak taldea uzten hasten dira.

Taldearen garapenaren prozesuan, hasiera batean barne-borroka gertatzen da, gizabanakoen eta taldearen arteko orekari eusteko. Garapena zikloetan gertatzen da, produktibitatearen eta gainbeheraren artean. Hori gerta daiteke taldeak kide bat galtzen duenean, kide berriak sartzen direnean, etab. Gertakizun horiek izugarrizko eragina dute taldearen zenbait prozesutan, kideen asebetetzean, kohesioan, identitatea hautematean, eta abarretan. Garapen-prozesua ziklikoa da eta lau fasetan banatzen da. Estadio horiek taldearen arazo, gatazka edo eztabaiden arabera identifika daitezke, eta talde barneko nahiz taldearteko faktoreen eragina jasotzen dute. Beraz, taldearen garapena taldearteko harremanaren araberakoa izango da, eta alderantziz. Fase bakoitzean eman daitekeen denbora, taldearen barneko harremanen eta taldearteko harremanen araberakoa izan daiteke. Fase batetik bestera bat-batean edota mailaka pasatzea aldakorra izan daiteke, liderraren jarduerarengatik, taldearen arrakasta edo porrotengatik, eta taldearteko arrazoiengatik. Talde barneko zein taldearteko faktoreen eraginak markatzen du bilakaera, eta hori azkarra, mantsoa edo bat-batekoa izan daiteke. Bestalde, taldekideek gatazka izaten dute, talde baten edo batzuen partaide izateko nahiaren eta norberaren independentzia ezartzearen eta defendatzearen arteko oreka bilatu nahian.

Azaldutako eredu ezberdinek taldeen funtzionamenduan denbora-alderdiak duen garrantzia nabarmentzen dute, eta taldeen azterketarako izaera dinamikoa barneratzen duten eredu teoriko integratzaileen beharra azpimarratzen dute (Martínez eta Paterna, 2010). Dena den, Stangorren (2004) ustez kontzeptualizazio sekuentziala da forma egokiena, eta kontuan hartzen du lau etapa daudela talde-garapena azaltzeko. Ez da beharrezkoa talde guztia lau etapetatik pasatzea, ezta bakoitzean denbora bera igarotzea ere. 1) Lehenengo etapari talde-eraketa deritzo; etapa horretan hasten dira harremanak sortzen, eta horrek banakoa bere identitatean aldaketak egitera eta harreman-marko berri bat eraikitzera darama. Taldeak

egitura formal bat aurkezten duenean (gela, terapeutikoa), prozesu hori banako berrien integrazioan aritzen den pertsonak errazten du. 2) Talde berri bat sortzen denean, hasierako interakzioak kategoria sozialetan oinarritutako estereotipoen arabera antolatzen dira, zeinak talde-prozesua zaildu baitezake rolak finkatzeak bide hori jarraitzen badu. Egoera horrek gatazka erraztu dezake, eta taldeak barneraturik dagoen heterogeneotasuna maneiatzen dakiela besterik ez du erakusten; hori, aldi berean, beren helburuak lortzera bideratzen dute. 3) Fase hori gainditzean soilik, taldeak, bere egitura, legea eta kultura baieztatuta, bere lana garatzeari ekin diezaioke. Gerta daiteke taldeek beren helburuak berriz orientatzea, errealistagoak izateko nahiarekin. 4) Helburuak bete direnean, gerta daiteke banantze-kontzientziak animo eza sortzea banakoengan, taldearekin identifikazio indartsua garatu dutelako. Komenigarria da kasu horretan banakoak banantzeko prestatzea. Geroago ikusiko ditugu talde bat amaitzeko dauden modu ezberdinak.

Taldeko harremanen bilakaeraren eredua: talde-sozializazioa

Taldekideen sozializazio faseen edo etapen ikerketa estuki lotua dago orain arte aztertutako ikerketa-eremuarekin. Esplizituki, taldekideen sozializazio faseak edo etapak talde-garapenaren denboraldi ezberdinekin erlazionatzen dira. Honako hau da bi marko kontzeptualen arteko ezberdintasun nagusia: talde-garapenaren ereduek fase ezberdinak igarotzen dituen osotasuntzat hartzen dute taldea; talde-sozializazioaren ereduak, berriz, taldekideek taldearekin duten harremanaren garapenean erdiratzen dira. Levine eta Morelanden (1994) arabera, taldeen garapenari buruzko ikerketak ahultasun garrantzitsuak erakusten ditu taldekideen arteko harremanen garapena ulertzeko. Ez dute aintzat hartzen gizabanakoak hainbat fasetatik igarotzen direla taldearen baitan, ez eta talde berdinetako kideak une zehatz batean fase ezberdinetan egon daitezkeenik ere. Beraz, ez dute kontuan izaten taldearen garapen-prozesuak aipatutako baldintza horien ondorioz alda daitezkeenik ere.

Talde-sozializazio prozesua bi norabidetan aztertu behar da, eta ez tradizionalki azaldu den moduan, hau da, taldeak banakoarengan sortutako eragina soilik aintzat hartuz. Taldeak taldekideek partekatzen dituzten sinesmenen arabera erantzuten eta jokatzen du. Talde-ekintza horren aurrean, banako bakoitzak aldaketak ematen ditu maila guztietan. Sozializazio-prozesu horrek aldaketa afektiboak, jokabidezkoak eta kognitiboak inplikatzen ditu denboran zehar. Taldeen sozializazio-prozesuen inguruko proposamen sistematikoa

Moreland eta Levinek (1982) egin zuten gehienbat, borondatezko kidetza, autonomoak, harreman afektibo eta jokabidezko interdependentzia maila minimoa zuten talde txikiak azterturik. Banakoaren taldearekiko asimilazioak eta taldearen akomodazioak tentsio-maila bat suposatzen du. Akomodazioaren eta asimilazioaren arteko tentsio hori motibazio edo gaitasun nahiz ahalmen ezaugarriekin lotua egon daiteke. Tentsio horren adibide garbia ikusten da kide zaharrek bertako kultura zabaltzeko ahaleginak egiten dituztenean.

- ***Prozesu psikologikoak***

Moreland eta Levinerentzat taldea eratzeko prozesuak honako hiru hauetan laburbilduko lirateke: ebaluazioa, konpromisoa eta rolen trantsizioa. Hiru prozesuak taldea errealitate psikosozial gisa eratzen duten prozesu gisa hartuko dira. Hala ere, esan beharra dago hiru prozesu horiek taldean beste prozesu oinarrizkoago batek funtzionatzen badu soilik ematen direla. Hain zuzen, interakzio sinbolikoak funtzionatzen badu, hau da, esanahi hainbanatuen eraketak. Esanahi horiek ematen diote taldeari eta gizarte-ingurua osatzen duten taldeei zentzua eta nortasuna. Esanahi hainbanatuek taldearen zeregina definituko lukete, taldeen funtzionamendurako garrantzitsua dena ez baita zeregin objektiboa, taldeak zereginaz duen errepresentazio hainbanatua baizik. Zereginaren errepresentazioa da, eta ez zeregin horren egitura efektiboa, komunikazioen egitura eta taldearen baitako interakzioa zehazten dituena.

1) ***Ebaluazioa.*** Ebaluazio-irizpideek zerikusi handia dute norbanakoek taldekide bilakatzeko izaten dituzten arrazoiekin. Norbanakoek egiten duten taldearen ebaluazioa bereziki garrantzitsua da gizabanakoek taldeetatik sari handiak lortzeko igurikimena dutenean edo behar afektiboak betetzeko taldean sartu direnean; hau da, norbanakoek sistemarekiko mendekotasun-harremanak dituztenean. Taldeak egiten duen norbanakoen ebaluazioa garrantzitsuagoa izaten da taldearen errendimendua norbanakoen errendimenduaren araberakoa den lantaldeetan. Bi norabidetako etengabeko ebaluazio horrek aldaketak edo gorabeherak eragiten ditu norbanakoek taldearekiko duten konpromiso-mailan eta norbanako bakoitzak taldearen baitan duen onarpen-mailan. Elkarren arteko ebaluazioa da taldean gatazka sortzen duena, berrikuntza ahalbidetzen duena, eta rol-egituran malgutasuna gordetzen duena. Hori funtsezko dimentsioa da talde ireki bat eratzean. Izan ere, ebaluazioa da taldea sekta, kategoria sozial, masa eta antzeko

gizarte multzoetatik bereizten duen dimentsioa. Sektek, masek eta gizarte-kategoriek ez dute endotaldearenganako jarrera kritikorik; kritika exotaldera zuzentzeko joera dute.

2) ***Konpromisoa.*** Taldearen nahiz gizabanakoaren sinesmena eta konpromisoa gertatzen da harremanaren onurarekiko. Hau da, taldearenganako kidetza-sentimendua. Konpromisoa gizarte-kohesio gisa aztertu izan da tradizionalki. Hala ere, konpromisoak norbanakoaren jarrera aktiboagoa adierazten du, taldean gertatzen den guztiaren erantzukizun hainbanatuaren zentzuan. Tradizio freudiarrak taldekideek taldearekiko duten identifikazioa aipatzen zuen, Turnerrek eta, oro har, Nia gizarte-kategoria bateko kide gisa kategorizatzearen teorian oinarritutako talde-tradizio guztiek bezala. Identifikazioak, nahiz eta erabatekoa ez izan, taldeak norbanakoengan duen eragina indartzea dakar eta, ondorioz, kideek taldearekiko duten mendekotasuna areagotzea. Konpromisoak subjektuek taldearen antolamenduan aktiboki parte hartzeko duten jarrera adieraziko luke: esanahi hainbanatuak eratzea, rolak egituratzea, gatazkari aurre egiteko moduak (Ayestarán, 1996b, 1999b).

3) ***Rolen trantsizioa.*** Konpromiso-maila bat gainditzen denean gertatzen da. Gizabanakoaren eta taldearen harremana birformulatzen da, non gizabanakoak talde baten barnean jokatzeko modu edo paper bat baitu. Rolak aldatzeak oso ondo adierazten du talde-sistemaren izaera dinamikoa. Talde baten gizarte-egitura gero eta zurrunagoa da taldearen baitako harremanak formalizatzen edo instituzionalizatzen diren heinean; horrela, pertsonarteko interakzioa gero eta arautuago egongo da, sormenaren kaltean. Norbanakoek taldeaz egiten duten ebaluazio negatiboarekin batera, konpromisoa galtzea dator, eta gatazkak estatusen eta rolen berregituraketa egitera behartuko du sistema. Rola aldatzean, ebaluazio-prozesuak aurrera jarraitzen du, eta aldaketa ugari gertatzen dira konpromisoan eta ondorengo rol-aldaketetan.

- ***Talde-sozializazioaren faseak***

Pertsona bost faseetatik pasa daiteke talde-sozializazioan (Levine eta Moreland, 1994), eta fase horietan lau rol trantsizio bereiz daitezke: sarrera, onarpena, dibergentzia eta irteera.

1) ***Ikerketa***. Sozializazio-prozesua hasten da norbanakoak eta taldeak ikerketa-ekintza bat aurrera eramaten dutenean. Gizabanakoak espero dezakeena eta taldeak espero duena berdina izatea espero da. Hala, bada, sarrera eta ezagutza rolak agertzen dira. Taldeak sarrera-prozesu bat gauzatzen du, bere helburuak lortzeko behar dituen pertsonak biltzeko. Aldi berean, gizabanakoak taldeak bilatzen ditu bere beharrizan pertsonalak asetzeko. Bi aldeen konpromiso-mailak sarrerako irizpideak gainditzu gero, sarrerako rola agertuko da, eta pertsona taldekide bihurtuko da.

2) ***Sozializazioa.*** Taldekidetzaren bigarren faseari sozializazio deritzo. Fase horretan, taldea indibiduoa aldatzen saiatzen da, taldeko helburuak modu eraginkorrean lortzeko. Gizabanakoak taldera egokitu behar du, eta alderantziz. Horretarako, kontuan hartu behar dira premia pertsonalak eta taldeko premiak. Hala bada, onarpen rola agertzen da. Taldea eraginkorra bada, pertsonarengan asimilazioa gertatzen da. Aldi berean, pertsona taldea aldatzen saiatzen da, beharrizan pertsonalak asebetetzeko. Hori lortuz gero, talde-egokitzapena gertatzen da. Bi aldeen konpromiso-maila dela medio, bien onarpen-irizpideak gainditzen badira, onarpen-rola gertatuko da, eta pertsona taldean eskubideak izango dituen kide bihurtuko da.

3) ***Mantenua.*** Taldea eta gizabanakoa rolaren negoziazioan inplikatzen dira. Rolen negoziazioa gertatzen da; izan ere, taldeak gizabanakoarentzat rol bat bilatzen du, eta gizabanakoak taldearekiko beste bat, behar pertsonalak asetzea optimizatzea baimentzen diona. Rolaren negoziazioa gertatzen bada eta konpromiso-maila altuak izaten badira, rolaren negoziazioa eraginkorra izango da; baina, horrela ez bada, eta dagozkien konpromiso-mailak alde bietako dibergentzia-irizpideen azpitik baldin badaude, dibergentzia-rolaren trantsizioa gertatuko da eta pertsona taldeko kide marjinal bihurtuko da.

4) ***Birsozializazioa.*** Fase honetan, indibiduoak zein taldeak beste aldearen ekarpenak berrezartzeko saiakerak egiten dituzte; lehenengoak, bere beharrak asetzeko eta, bigarrenak, taldearen helburuak lortu ahal izateko. Egoera bideratzeko biek egindako saiakerak arrakastatsuak baldin badira, berriro ere asimilazioa eta egokitzea gertatuko dira. Indibiduoaren eta taldearen konpromiso-maila beren desadostasun-irizpideak gainditzekotan, taldekidea berriro ere taldekide betea izango da. Rol-trantsizio berezi eta indibidual horri konbergentzia deritzo. Hala ere, alde bietako konpromiso-mailak dagokien irteeraren irizpideen azpitik jaisten baldin badira,

irteeraren rol-trantsizioa sortzen da eta indibiduoa taldekide ohi izatera pasatzen da; hori izaten da ohiko prozesua.

5) ***Gogorapena.*** Azkenik, indibiduoaren eta taldearen arteko harremanak gehiago edo gutxiago luza daitekeen denboraldi batekin bukatzen dira, oroitzapenezkoa deritzonarekin. Fase horretan, taldekide ohiek taldearen helburuak lortzeko egin izan dituzten ekarpenak zein izan diren gogoratzen ditu taldeak, taldearen historiaren parte izanik. Era berean, indibiduoa taldearen parte izan zenean, taldeak behar pertsonalak asetzen lagundu zion modua gogoratzen du. Alde biak beren erlazioen ebaluazio jarraian inplika daitezke, maila batean edo bestean elkarrekiko influentziaren bat gauzatzen jarraituz gero. Autoreek adierazten dute indibiduoaren eta taldearen arteko konpromiso-sentimenduak, denbora aurrera joan ahala, antzeko maila batean orekatzeko joera duela.

Talde-analisietan kontuan izan beharreko beste alderdi garrantzitsu bat da kideak partaidetza fase ezberdinetan egon daitezkeela. Taldeak asimilazio-maila altua erakusten badu, ez da bere garapen-prozesua etengo. Baina, geroz eta esfortzu handiagoa egin behar badu taldeko kideak sozializatzeko, gehiago kostatuko zaio bere eginbeharrak aurrera eramatea. Hori dela eta, sozializazioa eta garapena erlazionaturik daudela esan daiteke (Martínez eta Paterna, 2010). Sozializazio-prozesua garrantzitsua da banako berriek taldearen kultura ikasten dutelako ere. Talde-kultura kideek partekatutako pentsamendu multzo gisa eta beren ohituren arabera definitzen da.

Taldearen amaiera-prozesuak

Ikertzaileek arreta eskasa eman diote taldeen amaierarekin eta disoluzioarekin erlazionaturiko alderdiari (Levine eta Moreland, 1998).

Zer gertatzen da taldea desagertzen denean? Zergatik erabakitzen dute taldekideek taldea desegitea? Nola ekin hausturari, taldearen kanpoko eragileek erabakia hartzen dutenean? Kasu bietan, nola eragiten du taldearen desintegrazioak taldekideen portaeran, jarreran edo etorkizuneko errendimenduan? Ikerketa gehienek taldearen prestakuntzan, garapenean eta mantentzean jartzen dute arreta eta, ondorioz, galdera horiei buruz ez dago ez eredu teorikorik ezta ebidentzia enpirikorik ere (Keyton, 1993). Taldea desagertzea, hartzen duen itxura edozein delarik ere, ohikoa eta «naturala» da. Hala ere, arreta gutxi jaso du

ikertzaileen aldetik.

Organizazio baten arduradunek lantalde bat desagertzea erabakiko dute gauzatu beharreko eginkizuna bukatua dagoenean, edota taldeak berrantolatzea, eta aldaketa funtzionalak gertatzekotan. Komunitatean, babes-taldeen eta autolaguntza-taldeen bitartez egiten diren programen helburuak lortzen direnean, fase batetik bestera pasatzen dira eta, beraz, talde bat desargertzea beharrezkoa eta onuragarria izan daiteke. Talde mota kontuan hartu gabe, talde bat desager daiteke kide bat edo zenbait kide irtetearen ondorioz, subjektu horien presentziarik gabe ezinezkoa izaten delako helburuak lortzea edo kidetzak jadanik garrantzia galtzen duelako.

Literaturan hainbat termino aurki ditzakegu amaiera adierazteko: itxiera, disoluzioa, amaiera, abandonua, banatzea, edo atzera egitea. Dena den, oro har, bereizi egiten dira taldearen amaieraren prozesua eta banatzearen prozesua. Hemen, amaieraren prozesua aztertuko dugu.

Rose-ren (1989) arabera, amaiera faseak honako azpifase hauek barneratzen ditu: a) Aurrezehaztapena edo aurreamaiera: taldearen amaiera aurresaten da. b) Amaierarako prestatzea edo taldearen amaiera erreala prestatzea: taldearen amaieraz hitz egiten da, modu irekian. c) Amaiera: taldearen azkeneko eguna, azken saioa. d) Amaitu osteko jarraipena edo post-amaiera: taldearen jarraipenerako egiten diren jarduera guztiak, bai taldeak behar duelako, bai egoera traumatikoak bizi izan direlako, etab.

Talde-terapiaren alorrean, bukaera fasea ikertuagoa izan da. Lothstein-en arabera (1996), terapian, garapenaren etapen jarraipen moduan ulertzen da amaiera-prozesua; hasierak, muinak eta bukaerak osatzen dute. Amaiera edozein unetan gerta daiteke, eta talde motaren, helburuen eta taldekideen araberakoa izango da. Lothsteinek talde horietan ager daitezkeen amaiera motak bereizten ditu. Aldez aurretik amaitzea: esperotakoa edo aurresandakoa baino lehenago amaitzea, terapiaren lehenengo faseetan gertatzen da. Behartutako amaiera: terapeutak erabakitzen du pertsonak taldetik irten behar duela. Testuinguruak ezarritako amaiera: arazo pertsonalengatik, familia-presioagatik, gaixotasunengatik, ordutegiak direla-eta... taldea uztea. Helburuak lortu ondorengo amaiera planifikatua: terapeutak eta pazienteek amaiera hitzartzen dutenean gertatzen da.

Roseren (1989) zein Lothesteinen (1996) azterketetan, taldearen amaiera izango litzateke aurreikusten denean, edo lider edo kanpo-agente baten menpe egonez gero aurreikus

daitezkeen egoerak gertatzean. Baina gerta daiteke talde baten amaiera gertatzea, taldeko kide batek edo gehiagok alde egiten dutelako. Arrazoien artean, honako hauek bereiz daitezke:

- Talde-desadostasunak egotea arazo bati aurre egiteko edota eginkizun bat aurrera eramateko. Ondorioz, taldekideengan frustrazioa, ezgaitasuna, inkonpetentzia eta abar gertatuko dira.

- Talde-eskaerak handiegiak izatea eta horiei aurre egiteko ahalmenik ez egotea.

- Taldekide baten jokabideak desatseginak izatea edo taldekide baten jokaera autoritarioa izatea. Hala ere, gerta daiteke ondorioekiko beldurra dela eta, taldea ez uztea.

- Talde-dinamikak parte-hartzea eragoztea. Talde-dinamikak ez uztea parte hartzen, edo kideen ezagutzak eta trebetasunak aplikatzen.

- Taldeen arauak zurrunegiak izatea, eta taldetik at kideen portaerak gehiegi murriztea.

- Taldearteko harremanak gogorrak izatea, eta banakoak talde galtzailean dagoela sentitzea.

- Inguruko jendeak psikologoarengana joatea gaizki ikustea (zorotzat jotzea).

- Beste talde batzuekin alderatuz galtzaile sentitzea.

- Taldearteko konkurrentzia murritza izatea; beste talde bat egokiagoa litzatekeela pentsatzea, hainbat taldetan parte hartzea bateraezina denean, denbora falta dagoenean, etab.

- Taldekideengandik bazterketa sumatzea.

Taldeen amaiera motak

Taldeen amaiera motak integratzeko asmoarekin, Rosek (1989) amaieraren tipologia proposatu zuen. Tipologia hori talde terapeutikoetan eta esku-hartze komunitarioetan aplika daiteke. Autoreak hiru dimentsio bereizi zituen:

- ***Planifikatua edo ez-planifikatua***

    - *Planifikatua.* Finkatua dago noiz izango den amaiera. Amaiera planifikatua da, espero denean eta beharrezko denbora dagoenean, taldea banatzeak sor ditzakeen arazoak konpontzeko. Terapeutak kideak prestatzen ditu banatzeari aurre egiteko, eta taldekideek taldean ikasitakoa beren bizitzan aplika dezaten saiatzen da.

    - *Ez-planifikatua.* Uneren batean, hainbat arrazoi direla medio, taldea amaitu egiten da, aurretik jakin gabe. Normalean, liderraren eta kideen artean ezberdintasun handiak daudelako gertatzen da. Hori gerta ez dadin, hobe izaten da kideen heterogeneotasuna aurretik ezagutzea eta kideak prestatzea desberdintasunak iristen diren unerako.

- ***Erregularra edo mailaz mailakoa***

    - *Erregularra.* Normalean, talde osoa batzen da azken saioa izan arte.

    - *Mailaz mailakoa.* Taldea biltzen den maiztasuna jaitsiz doa denbora pasatu ahala. Era horretan, amaierako antsietatea ere murriztuz doa.

- ***Indibiduala edo taldekoa***

    - *Indibiduala.* Norbanakoak taldeak ematen dituen onurak eskas hautematen dituenean ager daiteke, edo gertaera zehatz batek norbanakoaren bat-bateko abandonua eragiten duenean.

    - *Taldekoa.* Talde guztiak taldea batera uzten duenean, arrazoia edozein dela ere.

Garrantzitsua da taldearen amaiera egoki zaintzea, batez ere talde-terapietan. Kasu horietan partaideak asko inplikatzen dira, gauza pertsonalak kontatzen dituzte, asko irekitzen dira,

eta abar. Beraz, ezin da bat-batean edonola taldea utzi; prosezuaren itxierak edo amaierak duen garrantzia eta arreta eman behar zaizkio.

Bestalde, egun erakundeen testuinguruan sortzen diren lantaldeen disoluzioari ere ez zaio arreta handiegirik jartzen. Erakundeetan, gero eta handiagoa da malgutasunerako estrategien erabilera eta, ondorioz, maiz gertatzen dira denboraldi oso laburreko lantaldeak prestatzea eta desagertzea.

Keyton-ek (1993) garrantzi handia eman zion lantaldean gauzaturiko prozesuen balorazioari eta negoziazioari. Proposatzen duen ereduari jarraiki, lehenengo pausoa taldeari amaiera noiz emango zaion aurreratzea izango litzateke, jarraian aipatzen ditugun bi alderdien inguruan erabakiak hartzerakoan denbora izan dezaten.

Kideen funtsezko zereginarekin edo eginkizunarekin loturiko alderdiei dagokienez:

- Egindakoa berrikusi.
- Lortutako emaitzak hasieran finkatutako helburuekin konparatu.
- Taldekideek taldearen emaitzak aztertzen dituztenen ebaluazio-irizpideak ezagutzen dituztela ziurtatu.
- Taldearen emaitzak egoki prestatu azken aurkezpenerako.
- Taldearen emaitzen aurkezpenaren arduraduna hautatu.

Honako hauek dira bukaera fasean taldekideek aintzat hartu beharreko alderdi sinbolikoak edo harremanetan oinarritutakoak:

- Eginkizun edota helburuen inguruko prozedurak berrikusi.
- Amaierako eta ondorengo harremanak erraztu.
- Lantaldearen lorpenak onartu eta goraipatu.

Keytonek (1993) argi adierazi zuen beharrezkoa dela alderdi horiek kontuan hartzea taldeetan eta lantaldeetan oinarrituriko erakundeetan, non pertenentzia malgua, askotarikoa eta dinamikoa baita.

Erreferentziak

Alcover, C.M. (1999c). Aspectos temporales: formación, desarrollo y socialización de grupo. In F. Gil eta C.M. Alcover (arg.), *Introducción a la psicología de los grupos* (105.-133. or.). Madril: Psicología Pirámide.

Ayestarán, S. (1996b). La formación del grupo. In S. Ayestarán (arg.), *El grupo como construcción social* (59.-78. or.). Bartzelona: Plural.

Ayestarán, S. (1999b). Taldearen eraketa. In S. Ayestarán (arg.), *Taldea, gizarte-eraketa gisa* (61.- 82. or.). Bartzelona: Plural.

Baum, A. eta Paulus, P.B. (1987). Crowding. In D. Stokols eta I. Altman (arg.), *Handbook of Environmental Psychology,* 1. lib. (533.-570. or.). New York: John Wiley & Sons.

Bennis, W.G. eta Shepard, H.A (1956). A theory of group development. *Human Relations, 9,* 415-437.

Canto, J.M. (1998). *Psicología de los grupos. Estructura y procesos*. Malaga: Aljibe.

Fiske, S.T. eta Goodwin, S.A. (1994). Social cognition research and small group research, a *West Side Story* or. .. ? *Small Group Research, 25*, 147-171.

Forsyth, D.R. (1990). *Group Dynamics* (2. argit.). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.

Forsyth, D.R. (2006). *Group Dynamics* (4. argit.). Belmont, CA: Brooks/Cole.

Gaviria, E. (2004). Formación y desarrollo del grupo. In C. Huici eta J.F. Morales (arg.), *Psicología de Grupos I Estructura y Procesos* (81.-104. or.). Madril: UNED.

Gersick, C.J.G. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal, 31*, 9-41.

Gersick, C.J.G. (1989). Marking time: Predictable transitions in task groups. *Academy of Management Journal, 32,* 274-309.

Horwitz, M. eta Rabbie, J.M. (1989). Stereotypes of groups, group members, and individuals in categories. A differential analysis. In D. Bar-Tal, C. Graumman, A. Kruglanski, eta W. Stroebe (arg.), *Stereotyping and prejudice* (105.-129. or.). New York: Springer Verlag.

Keyton, J. (1993). Group termination. Completing the study of group development. *Small Group Research, 24,* 84-100.

Levine, J.M. eta Moreland, R.L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology, 41*, 585-634.

Levine, J.M. eta Moreland, R.L. (1994). Group socialization: Theory and Research. In W. Stroebe eta M. Hewstone (arg.), *European Review of Social Psychology,* 5. lib. (305.-336. or.). Londres: John Wiley & Sonso.

Levine, J.M. eta Moreland, R.L. (1998). Small Groups. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske eta G. Lindzey (arg.), *The Handbook of Social Psychology,* 2. lib. (4. argit.), (415.-469. or.). New York: McGraw-Hill.

Lothstein, L.M. (1996). Procesos de terminación en terapia grupal. In H. I. Kaplan eta B. J. Sadock (arg.), *Terapia de grupo* (3. argit.). Madril: Editorial Médica Panamericana.

Martínez, M.C. eta Paterna, C. (2010). *Manual de psicología de los grupos*. Madril: Síntesis.

Moreland, R.L. (1987). The formation of small groups. In C. Hendrick (arg.), *Group Processes* (80-110 or.). Newbury Park, CA: Sage.

Moreland, R. L., Hogg, M. A. eta Hains, S.C. (1994). Back to the future: Social Psychological research on groups. *Journal af Experimental Social Psychology, 30,* 527-555.

Moreland, R.L. eta Levine, J.M. (1982). Socialization in small groups: Temporal changes in individual-group relations. In L. Berkowitz (arg.), *Advances in Experimental Social Psychology,* 15. lib. (137.-192. or.). New York: Academic Press.

Morgan, B.M., Jr., Salas, E. eta Glickman, A. (1994). An analysis of team evolution and maduration. *The Journal of General Psychology, 120,* 277-291.

Paulus, P.B. eta Nagar, D. (1989). Environmental influences on groups. In P.B. Paulus (arg.), *Psychology of Group Influence* (2. argit.), (111.-140. or.). Hilldsdale: Lawrence Erlbaum Ass.

Rabbie, J.M. (1993). A behavioral interaction model: Towards an integrative framework for studying intra- and intergroup behavior. In K.S. Larsen (arg.), *Conflict and Social*

Psychology (85-108 or.). Londres: Sage.

Rose, S.R. (1989). Members leaving groups: Theoretical and practical considerations. *Small Group Behavior, 20,* 524-535.

Sangrador, J.L. (1987). El ambiente físico en los grupos. In C. Huici (arg.), *Estructura y procesos de grupo,* 1. lib. (329.-363. or.). Madril: UNED.

Strategor (1995). *Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad.* Bartzelona: Masson.

Stangor, C. (2004). *Social groups in action and interaction.* New York: Psychology Press.

Taylor, R.B. eta Lanni, J. (1981). Territorial dominance: The influence of the resident adventaje in triadic decision making. *Journal of Personality and Social Psychology, 37,* 1196-2203.

Tuckman, B.W. (1965). Developmental sequences in small groups. *Psychological Bulletin, 63,* 384-399.

Tuckman, B.W. eta Jensen, M.A.C. (1977). Stages of small group development revisited, *Group and Organizational Studies, 2*, 419-427.

Wheelan, S.A. (1994). *Group Processes. A Developmental Perspective.* Needham Heights, MA: Allyn And Bacon.

Worchel, S. (1996). Las estaciones de la vida grupal y su impacto en la conducta intergrupal. In J.F. Morales, D. Páez, J.C. Deschamps eta S. Worchel (arg.), *Identidad Social: Aproximaciones psicosociales a los grupos y a las relaciones entre grupos* (287.-321. or.). Valentzia: Promolibro.

Worchel, S., Coutant-Sassic, D. eta Grossman, M. (1992). A developmental approach to group dynamics: A model and illustrative research. In S. Worchel, W. Wood eta J.A. Simpson (arg.), *Group Process and Productivity* (181.-202. or.). Newbury Park, CA: Sage.

Worchel, S., Coutant-Sassic, D. (2001). It takes two to tango: Relating group identity to individual identity within the framework of group development. In M.A. Hogg eta S. Tindale (arg.), *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group processes* (461.-496. or.). Oxformd: Blackwell.

TALDE EGITURAREN ELEMENTUAK

Taldeetan, interakzio sozialaren atzean talde-egitura ageri da. Talde-prozesuak, eraketak eta garapenak talde-egitura inplikatzen du. Interakzio soziala eta talde-harremanak etengabeko mugimenduan eta aldaketan daude. Baina, era berean, maila bateko egonkortasuna eta sendotasuna duten alderdiak ere badaude. Talde-bizitzaren deskripzio oro kideen posizioaren eta antolakuntzaren inguruan oinarritzen da. Hau da, taldearen egitura, zeinaren atzetik gutxi gorabeherako egonkortasuna duen eta iraunkorra den bereizkuntza baitago, taldearen funtzionamendu hobera bideratua.

Talde-psikologiaren ikerkuntzak, talde barneko edo pertsonarteko interakzioan oinarritutakoak, arreta berezia eskaintzen dio taldearen formazioari. Horrela, enfasia jartzen du indibiduo multzoa talde gisa hartzera igarotzeko erabilitako prozesu psikosozialetan, gizabanakoen antolakuntza moduaren eta banaketaren alderdi egonkorretan, eta denbora kontuan hartzen duten garapen-prozesuetan. Hala ere, kontuan izan behar da taldearen egitura talde barneko zein taldearteko eraketaren menpe dagoela.

Egitura kontzeptua eta egituraren eginkizuna

Behin taldea eratzen denean, hainbat elementuk parte hartzen dute taldearen garapenean, taldekideengan eta taldearen funtzionamendu egokian eraginez. Elementu multzo horrek osatzen du taldearen egitura (Forsyth, 1999). Oro har, taldea indibiduoen ordena- eta banaketa-egitura egonkor bat dela esan daiteke.

Blancok eta Fernández Ríosek (1985) adierazi dute talde guztiek taldeko alor guztien ordena eta antolaketa behar dutela. Gainera, beharrezkoa da antolaketa hori denboran egonkorra eta iraunkorra izatea. Besteren artean, Levine eta Morelandek (1990) egindako egituraren definizioan, egitura harreman-jokabide eta patroi egonkorra da, eta jokabide errepikakor horiek taldekideen arteko antolaketa iraunkorra osatzen dute. Taldea aurrera eramateko, kontuan hartu behar dira egituraren betebehar batzuk. Esate baterako, ordena, antolakuntza, egonkortasuna eta oreka. Esan daiteke egiturak elementuen antolaketa egonkorra mantentzen duela eta, horretaz gainera, erregulartasuna eman beharko lukeela taldea gorpuztuta eta trinkotuta mantentzeko. Shawek (1979) zioen egiturak gizabanakoen portaeran eragiten zuela. Taldekide bakoitzak leku bat hartzen du taldean, eta taldean izaten diren harreman motek taldearen egitura eratzen dute. Shawen hitzetan, talde formala edo

informala izanik ere, egiturak eragin orokorra du taldeko kideengan.

Nahiz eta talde barneko harremanak etengabe aldatzen aritu, taldean badago nolabaiteko egonkortasuna ere (Brown, 2000). Egonkortasun horrek taldeko gatazkak gutxitzea eta ekintzak modu funtzionalean antolatzea baimentzen du (Martínez eta Paterna, 2010).

Deutschek (1979), bere aldetik, taldea ezaugarritzen duten hainbat elementu aipatu zituen: tamaina, osaera (kideen norbanako ezaugarriak), egitura (taldekideek beren ezaugarriak antzemateko moduen konfigurazioa), taldeko irizpide existentzialak, talde-kohesioa, lana eta giroa, interakzio-prozesua, kultura (arau, irizpide, funtzio edo paper sozialen banaketa, tradizioak eta ohiturak) eta eraginkortasuna. Deutschen esanetan, elementu horien arteko harremana ez da norabide bakarrekoa, norabide bikoa baizik. Cartwright eta Zander-en (1960) esanetan, ezinezkoa da taldeetan zer gertatzen den azaltzea zenbait termino erabili gabe. Horien artean dauzkagu, posizioa, estatusa, maila, jarduera, rola, azpitaldea. Kontzeptu horiek guztiek, kokapenaren irizpidea erabiliz, talde bateko kideak besteekin interakzioan jartzea ahalbidetzen duten matrize komuna dute. Cartwright eta Zanderrek gaineratzen dute taldekideen kokapena garrantzitsua dela taldeen barnean eta taldeei gertatzen zaiena ulertzeko. Wilke eta Van Knippenberg (1990) autoreek, beren aldetik, banatze edo desberdintze eta integrazio funtzioaz osatutako sistematzat dute taldea. Bi funtzio horiek oso garrantzitsuak dira, eta gizataldeak ezaugarritzen dituzten osagaitzat dituzte. Talde-egiturak elementu bereizleak eta integratzaileak diren mekanismoekin du harremana. Elementu bereizleak pertsonak eta posizioak izango lirateke, eta mekanismo integratzaileak, berriz, komunikazioa, erakargarritasuna, estatusa, kontrola eta rolak.

Levine eta Morelandek (1990) talde barneko kideen arteko harreman-ereduekin parekatzen dute egitura. Levine eta Morelandek (1998), talde txikiei buruzko beren azterketan, ikuspuntu hori sakondu eta talde-egituraren hainbat alderdi nabarmendu zituzten. Batetik, talde guztiek egitura bat dute, nahiz eta oso sinplea izan. Bestetik, behin egitura eratzen denean, ez da oso erraz aldatzen. Azkenik, egiturak hiru funtzio nagusi dauzka: desberdintzea (pertsona eta posizioak); taldeko komunikazioa eta eraginkortasuna areagotzea (eta, ondorioz, komunikazioa eta taldeen eraginkortasuna); eta, azkenik, tentsio eta gatazkak ekiditeko paper erregulatzaile eta kontrolatzailea.

Taldearen egiturak bi osagai mota ditu (Barriga, 1982). Batetik, osagai agerikoak; tamaina, leku fisikoa eta kideen ezaugarriak (sexua, adina, eginkizun mota, etab.). Bestetik, osagai psikosozialak; lidergoa, komunikazioa, rolak, estatusa eta arauak. Hala ere, onartuen dagoen

klasifikazioa Shawek (1981) eginikoa dugu, Blanco eta Fernandez Riosek (1987) talde-egituraren inguruan diotenarekin bat. Taldeak, barne-mailan, inguru eta neurri batzuek ezberdintzen ditu (Cantó, 1998): inguru fisikoa (lurraldetasuna, espazio pertsonala, egoera espaziala, komunikazio-sareak), taldeen inguru pertsonala (taldearen tamaina eta taldeko kideen ezaugarri biografikoak), taldearen eraketa (taldearen prestakuntza eta kohesioa), egin beharrekoaren ingurua (erabakiak hartzea, etekina eta produktibitatea) eta talde-egitura (estatusa, rolak, arauak, boterea eta lidergoa).

Atal honetan, bereziki Cantó (1998), Roda (1999), Sánchez (2002), Huci (2004b) eta Molero (2004), egileek egindako azterlanei jarraiki, talde txikiaren egitura eratzen duten alderdiez hitz egiterakoan, Levine eta Morelandek (1990) aztertutako bostei egingo diegu erreferentzia: estatus-sistemari, rolei, arauei, komunikazioari eta kohesioari.

Estatusa eta rola

Estatusa eta rola dira zientzia sozialen kontzeptu zentral eta emankorrenetakoak. Talde txikiko prozesu eta egiturek erlazio zuzena dute egungo zientzia sozialetan ageri diren interes eta ardurekin.

Parsons-ek argitaratutako Sistema soziala (1966) liburuan, ekintza sistema sozialaren unitatetzat du, eta ekintza baino nagusiagoa den unitate gisa aldarrikatzen du estatus-rola. Pertsona bakoitzak interakzio-harreman ugari ditu pertsona batekin edo gehiagorekin. Erlazio mota horri «osagarrizko rol» deritzo autoreak. Haren ustetan, pertsonaren interakzio horiek dira esanguratsuenak gizarte-sisteman, eta irizpide bera erabiltzen du taldean, askorentzat «gizarte-sistema txikia» dena. Interakzio bidezko parte-hartze horrek txanpon beraren bi aurpegi direnen bi ezaugarri ditu: estatusa eta rola. Lehena posizioaren araberakoa da, eta sistema sozialean kokatzen ditu aktoreak, beste aktoreekin harremanean. Eskuarki, kokapen horrek ezberdintasunak dakartza ezagun egiten zaizkigun dimentsioetan; estima, prestigioa, hierarkia, boterea, eragina, etab. Bestalde, alderdi posizional horrek Parsonek prozesual deritzon kontrako aldea dakar: rola. Hau da, aktoreak bestekiko harremanetan eginiko ekintzei erreferentzia egiten diona.

Azpimarratu behar da Parsonentzat estatus-rol multzoak ez direla pertsonaiaren ezaugarri, sistema sozialaren unitate baizik. Horrela, sozialki esanguratsuak diren funtzioak daude, haien balorazioarekin batera, subjektuarengandik independentea den mailan. Beste hitz

batzuetan esanda, gizarte-prozesua subjektua baino lehenagokoa da, eta ezarritako zenbait arauz eta balioz (agerikoak, nahiz inplizituak) erregulatuta dago. Hala ere, estatus-rol kontzeptualizazioan oinarritutako proposamena ez da soziologista. Aktorea bera da unitate gorena, bere estatus eta rol guztiekin eratutako sistema. Pertsonaiaren ezaugarri indibidualak inplikatzea klabea izango da, estatusen eta rolen irakurketa edo interpretazioa egiteko. Beste modu batera esanda, ez daude rol bat modu berean gauzatuko duten bi pertsona, nahiz eta rola zehaztasun handiz azaldua izan. Nabaria da estatusa eta pertsona zientzia sozialeko analisi-maila desberdinak eratzen dutela; baina, azpimarratu beharra dago estatus bidezko analisiak beste modu batera azal ezin zitezkeen jarrerak azaltzen dituela. Batetik, bi pertsonek motibazio eta ezaugarri desberdinak izan arren estatusa berdina bada, beren jokabideak oso berdintsuak izango dira. Bestetik, baliteke motibazio eta ezaugarri berdinak dituzten bi pertsonek modu desberdinean jokatzea, estatus desberdina baldin badute.

Egituraren jatorria

Nola eratzen da talde baten egitura? Egia da taldeen artean ezberdintasun asko daudela, baina baita hainbat alderdi komunen artean ere. Batetik, taldeko egitura taldekideen arteko interakzio bidez eratzen da. Bestetik, taldekideen arteko interakzio horrek rol eta estatus diferentzialak emango ditu. Azkenik, taldeko ekintzak bi ekintza mota orokorretan sailka daitezke: bata eginbeharrarekin loturikoa, eta bestea harremanekin loturikoa.

Pertsonek denbora tarte batez elkarri eragiten diote, elkartzera eramaten dituzten ekintzen ondorioz. Pixkanaka, norbanakoen jarreren eta elkarrekiko jarreren inguruan eratutako igurikimenak itxuratuz doaz organizazio egonkorra eratu arte, hau da, egitura eratu arte. Fenomeno horren ebidentzia taldeen prestakuntza eta taldeen arteko harremanak aztertzeko eginiko esperimentuetan aurkitu izan da (Sherif, 1956; Sherif eta Sherif, 1964). Lan horietan, rol eta estatusen arteko harremanak kontuan izanik definitu zen talde-antolaketa. Estatusaren kristalizazio-prozesua aztertzerakoan, talde-egitura denboran aurrera joan ahala sendotzen den prozesua dela ikusten da. Egitura sendotzearekin batera, estatusa eta rolak bereizi egiten dira.

Estatusen hierarkia taldeetan

Gizabanakoek posizio bat hartzen dute talde barnean, eta rol sozial batzuk gauzatzen dituzte. Rol sozial guztiak eta beren posizioak ez dira berdin balioesten. Estatus sozialari buruz hitz egitea antolamendu hierarkikoari buruz hitz egitea da. Estatusa definitzeko orduan, zenbait autorek taldekideen dimentsio ezberdinen antolakuntza hierarkikoa nabarmentzen dute (Cartwirghe eta Zander, 1968). Ildo horretan, Wilke-ren (1996) hitzetan, talde-egitura talde barneko kideen arteko barne-erlazioak deskribatuz defini daiteke. Dimentsioen arabera, maila altuagoko indibiduoak daude, eta horrek estatus altuagoko pertsona batzuk daudela onartzea dakar berekin, baxuagoa dutenekin alderatuz. Estatusak, posizioak duen balorazioa, prestigio-maila altuagokoa edo baxuagokoa erakusten du. Horrela, estatus ezberdinek prestigio, desberdintasun eta taldekideen mendekotasun maila ezberdina inplikatzen dute (Blanco eta Fernandez Rios, 1985), eta akordioa erakusten dute antolakuntza hierarkikoarekiko eta emandako prestigioarekiko (Brown, 2000; Scott eta Scott, 1981). Taldeetan eragin handikoak dira estatus gorena duten pertsonak, bide komunikatiboetan ondo kokatuak, arau sozialetatik desbideratzen ez direnak, eta talde eta helburuekiko ardura erakusten dutenak.

Galdera nagusia da estatus-desberdintasuna nola gauzatzen den (Levine eta Moreland, 1998). Bales-ek (1950) talde interaktiboari eta eginkizunera bideratutako estatusen egiturari buruz egindako lanetan, adibidez, honako hau ikusi da: parte-hartze handiagoa zuten taldekideek interakzio handiagoa izan ohi zuten, eta ideia gehien zituzten kidetzat hartzen ziren. Gainera, taldea gehien bideratzen zuten kidetzat hartzen ziren, eta posizio gorena zuten talde-hierarkian. Posizio baxuagoa zutenek interakzio gehiago hasten zituzten jasotzen zituztenak baino. Egituraren egonkortasuna parte-hartzearen hierarkian, taldearen eta taldekideen ebaluazioetan eta eraginean antzematen da (Ridgeway, 2001).

Talde txikietan estatusak izendatzeko prozesua

Talde bateko estatus ezberdintasunak hainbat modutan antzematen dira. Adibidez, Harper-ek (1985), talde batean estatus handiagoa duten pertsonen hizkuntza ez-ahozkoa aztertuz, honako hau aurkitu zuen: estatus goreneko pertsonek estatus baxukoek baino posizio fisiko zuzenagoa eta sendoagoa dutela, kontaktu bisual handiagoa dutela, ahots sendoagoz hitz egiten dutela, eta intrusiboagoak direla. Skovretz-ek (1988) aurkitu zuen ahozko hizkuntzan

ere estatusaren adierazpenak agertzen direla: estatus altuagoko pertsonek gehiago hitz egiten dute, kritikara gehiago jotzen dute, agindua erabiltzen dute, besteak maizago eteten dituzte eta besteen informazio gehiago jasotzen dute. Estatus diferentziak azaltzeko beste modu bat talde-arauak betetzeko mailak eratzen du (Brown, 2000).

Estatusa izendatzeari dagokionez, bi ikuspuntu nagusi daude. Lehenengoak (Bottger, 1984; Insko eta kol., 1982; Weisfeld eta Weisfeld, 1984) estatusa ordainketa modu bat dela nabarmentzen du. Taldeak bere helburuak lortzeko emandako laguntzaren ordainetan, taldearen alde egindako sakrifizio pertsonalengatik eta arauei men egiteagatik. Bigarren fokatzeak egoera paradoxikoa azalarazten du. Estatus-sistema askotan, taldea elkartzen den lehen minututik aurrera eratzen da (Barchas eta Fisek, 1984). Zalantzan jartzen da, beraz, parte-hartzaileak prozesuan zehar eta helburuak lortzeko eginiko lanaren arabera balioesten diren ideia. Estatus-sistemaren eraketa azkarra bi posiziotatik azaldu izan da: batetik, estatusekiko igurikimen-ideia proposatzen dutenak, eta, bestetik, fokatze etologikoa erabiltzen dutenak.

Estatusekiko igurikimenaren ideian oinarritutako planteamenduek (Berger, Rosenholtz, eta Zeldtich, 1980) azpimarratzen dute lehen kontaktua izan eta berehala hasten dela taldeko kide bakoitzak taldeko helburuei egin diezaiekeen ekarpenen hipotesiak eratzeko prozesua. Igurikimenak ezaugarri pertsonaletan oinarritzen dira; inteligentzia, jakintza eta jarduera egiteko prestakuntza-maila, esaterako. Hala ere, kontuan hartzen dira konnotazio orokorragoa duten alderdiak ere; esaterako, adina, generoa eta klase sozialarekin zerikusia duten ezaugarriak. Prozesu horren emaitza taldeak gehien balioesten dituen ezaugarriak betetzen dituzten pertsonei estatus altuagoa ematean datza. Eginbeharren igurikimenak interakzioetan islatuko dira, taldeari gehiago emateko duten pertsonen alde. Horrela, lehen esan bezala, irudikatuak ikusten dira kide batzuek besteek baino gehiago parte hartzea, horiek ekarpen handiagoa egitea helburuetan, eragin handiagoa izatea, eta besteen eragina gutxiago onartzearen aukerak. Prozesuak autobetetako profeziaren kutsua du. Hau da, taldeko kide batzuek edukiko dituzten konpetentzien inguruan iragarpenak egiten dituzte, eta diferentzia horiek handitzen laguntzen dute. Adibidez, batzuei besteei baino parte hartzeko aukera handiagoa emanez, taldeko helburuetan ekarpen handiagoa eginez, edo ekarpenaren ebaluaketa positiboagoa eginez.

Ridgeway-ren (1984) esanetan, fokatze hori truke sozialean oinarritzen da, eta pertsonak bere konpetentzia hobeto erabiltzeko ematen da estatusa. Gainera, estatusa sortzearen prozesuak ezaugarri kooperatiboak ditu, eta igurikimenak partekatuak eta egonkorrak direla

suposatzen da; nahiz eta, era berean, egonkortasun falta eta desadostasunak sor daitezkeela onartzen den. Alde horretatik, hasierako estatus-izendatzeak aldaketak jasan ditzake, taldeak aurrera joan ahala beste ebaluazio bat egiterakoan, eta bakoitzak helburuak lortzeko egiten dituen ekarpenetan oinarrituz. Prozesu horretan ez dira beti bat etortzen kideak eginiko ekarpena eta jasotzen dituen estatusak. Horrela, adibidez, Ridgewayk (1982) argitzen du hasiera batean estatus baxua duten pertsonek, hori bizkarrean eraman izanagatik, zailtasunak dituztela ondoren beren balioak taldearen aurrean aurkezteko.

Bigarren posizio etologiko edo biosozialak (Marzur, 1985) mendekotasunean jartzen du bere garrantzia. Mazurren mendekotasun biosozialaren ereduan, pertsonaren itxuran, ahozko jokabidean eta ez-ahozkoan oinarrituz, pertsona horrek duen indar erlatiboari buruzko lehen ebaluazioa egiten da. Taldeko kideek ezaugarri fisikoak (kemena, altura, giharrak eta aurpegi-adierazpenak) eta ez-ahozkoak (ahots-bolumena, keinuak eta baieztapen-jarrerak) ebaluatzen dituzte. Era berean, menderatzearen adierazle izango dira besteengan estresa eragiten duten jarrera oldarkorrak, atake edo mehatxu esanak, edo modu gozoagoan begirada edo elkarrizketa eteteko jarrerak erabiltzea ere. Kontuan hartu behar dira estatus altua inplikatzen duten beste ezaugarri batzuk ere. Hala nola, okupazioa edo aberastasuna. Pertzepzio horrek estatus altuak itxuraz indartsuei ematea eta estatus baxuak itxuraz ahulei ematea dakar berekin. Taldeko beste kideak mendekotasun-lehiaketa motzetan inplikatzen dira, zeinetan irabazleak eta galtzaileak agertuko baitira eta dagozkien estatusak emango baitzaizkie. Lehia horiek garrantzi berezia dute berdinen artean gertatzen direnean. Lehien emaitzek kideek estres-maila jasateko duten gaitasuna erakutsiko digute; erresistentzia gehien dutenek estatus altua izango dute eta erresistentzia gutxi dutenek, berriz, estatus baxua.

Ridgewayren eredu integratzaileak (1984) taldeetan estatusaren sorkuntza aztertzeko kooperaziozko eta lehiazko interakzioa kontuan hartzea proposatzen du, estatusa lortzeko izaten den lehien arazoari azalpena ematerako orduan.

Taldeko rolak: bereizketa, posizioaren ondorioak eta jardueraren oztopoak

Harré-ren eta Lamb-en (1992) esanetan, sistema sozialeko posizio zehatz bateko jarrerari lotuta ulertu behar da. Posizio batean dagoen pertsonak tokiari dagozkion rolak eta funtzioak aurrera eramatea espero da. Shawentzat (1981) rola da taldeko posizioarekin

lotuta dagoen ekintza multzoa. Harek (1994) rolaren funtsezko definizioan azpimarratzen du rola taldeko posizioari (estatusari) eta kideekiko eginbeharrei eta eskubideei loturik dagoela.

Talde bateko kide guztiek ez dute zeregin eta funtzio bera betetzen. Rola agindu multzoa da (igurikimen arautuak), eta talde baten barnean leku zehatz bat betetzen duten banakoen jokabidea definitzen du. Rola da pertsonak testuinguru sozial zehatzetan betetzen duen funtzioa. Ez dago banako zehatz bati lotua, baizik eta duten kokaguneari. Hare (1985) autoreak, adibidez, rola eskubideen, betebeharren eta jokabideen multzotzat hartzen du, zeina gizarte-talde bateko posizio batekin lotzen baita.

Rol ezberdinen identifikazioa eta sailkapena

Bereizketa orokor batek rol formalak eta informalak sailkatzen ditu. Rol formalak argi eta garbi mugatuta daude taldean edo erakundean, era formal batean esleituak izaten dira, eta talde-antolakuntza eraginkorrerako irizpide dira (Bray, 1998). Rol informalak dira zehazki izendatzen ez diren rolak, interakzio bidez sortuak eta subjektibotasunez ezartzen direnak. Rol formalen adibidea da enpresa bateko burua edo kontularia. Zuzendariak ordaindu egiten dio zenbait eginkizun zehatz egiteagatik. Rol informalaren adibidetzat dauzkagu taldeko kide berria, beteranoa, lider ez-ofiziala eta taldeko ekintza sozialak gidatzen dituena (Mabry eta Barnes, 1980). Bestalde, rol orokorren eta espezifikoen arteko bereizketa egin daiteke. Orokorren artean, liderra, hasiberria, eta abar leudeke, eta espezifikoen artean, kultura batean azaltzen direnak.

Rolak bereizteko prozesuan, kontuan hartu behar dira beren izendapen-prozesuak, nola eratzen eta garatzen diren, eta zeinek betetzen duen rol bakoitza. Rolen bereizketa izendapen formalaren ondorio edo interakzioaren emaitza izan daiteke. Rolen bereizketaren ikerketa gizarte-psikologiaren jatorri funtzionalistaren barruan kokatzen da (Parsons eta Bales, 1953; Bales, 1950). Balesek proposatzen du talde-eginkizun bat gauzatzerakoan betebeharra gauzatzeko jarrera instrumentalistak eta jarrera sozioemozional edo espresiboak izaten direla. Balesek eta Slaterrek (1955) erakutsi dute rolen arteko bereizketan eginbeharraren liderra dagokiola pertsona aktiboenari, ideia hoberenak dituenari eta taldea bideratzen duenari; eta lider sozioemozionala, berriz, jatorragoa, taldeko tentsioak murrizten dituenari eta taldea mantentzeaz arduratzen denari dagokiola. Genesian eta rolen

bereizketan, eginkizun-rolen agerpena sozioemozionalena baino azkarragoa da (Burke, 1967, 1968). Bormann eta Bormannek (1988) ziotenez, prozesua behar batzuk agertzearekin hasiko da (gehienetan, lidergoa edo zuzendaritza). Behar horiek jokabideekiko itxaropenak bideratzen dituzte. Horrela, norbaitek jokaera azaltzen badu, taldeko beste kideek sarituko dute eta, ondorioz, jokaera hori berriz agertzeko probabilitatea handitu egingo da. Autore horientzat, jokaerekiko itxaropenak ez daude ezaugarri pertsonalei loturik, baizik eta abstraktuak dira eta, beraz, erreferentzia egiten diote posizio edo estatus bati. Levine eta Morelandek (1998) planteatzen dute, taldeko inork beharrezko jokaerarik hartzen ez badu, eredu-funtzioa betetzen duen beste talde batetik inportatu daitekeela.

Mudrack eta Farrell-en (1995) ikerketak rolen bereizketaren azterketa izan du oinarritzat; zehazki, Benne eta Sheats-ek (1948) garatutako rol funtzionalen tipologia klasikoa aztertzea eta balioztatzea izan du helburu. Autoreek proposatutako tipologiari jarraiki, honako rol mota hauek bereiz daitezke: eginkizunen rolak, arazoaren konponbidea aurkitzeko ekintzak koordinatzeko eta errazteko balio dutenak; taldea eraikitzeko eta mantentzeko rolak, taldera bideratutako ekintzak, taldea babesteko eta erregulatzeko; eta disfuntzionalak izan daitezkeen rol indibidualak, ez eginbeharretara ez taldea mantentzera ere bideratukoak.

Bestalde, lan gehienek rolen bereizketa egonkorra dela esaten badute ere, aipatu beharra dago beste zenbait autorek (Hare, 2003; Moreland eta Levine, 1982) rolen behin-behinekotasuna aipatzen dutela. Moreland eta Levinen taldearen sozializazio-ereduan, esaterako, rolen garapena eta aldaketa orokorrak aipatzen dira (etorkizuneko kide, kide berri, legezko kide, kide marjinal eta kide ohia), talde-sozializazioaren faseekin paraleloki doazenak.

Azkenik, aipagarriak dira hainbat autorek rolen ondorioz sortutako arazoak eta zailtasunak. Moreland eta Levinek (1982), adibidez, honako arazo hauek planteatzen dituzte rolak egozteko prozesuan:

- Egotzitako rola betetzeko, ezagutza, ahalmen edo motibazio falta.
- Rol berriaren eta lehen betetzen zen rolaren artean koherentzia eza.
- Adostasunera iristeko oztopoak, rola nola gauzatu behar den eta rola betetzeko kide aproposena nor den erabakitzerako orduan.
- Rol batetik bestera joateko agertzen diren oztopoak.

Rol batek garatzen dituen igurikimenak jarreraren gida kognitibo moduan erabil daitezke, eta badirudi nahikoa dela gida horiek ezagutzea eta onartzea rola egoki gauzatzeko. Hala ere, egokitze-prozesua ez da sinplea ez eta automatikoa ere. Arrazoietako bati rol-tentsio deritzo. Backman eta Secord-en (1966) hitzetan, gizabanakoak rolen igurikimenak betetzen saiatzerakoan sentitzen duten deserosotasuna edo egonezina, hain zuzen. Zailtasun horiek jatorri desberdina izan dezakete: a) bateratze falta, gaitasun edo pertsonalitate ezaugarrien eta rolen itxaropenen artean; b) sistemaren ezaugarriak (pertsona itxaropen bateraezinen menpe kokatuz); c) posizio batetik bestera aldatzerakoan exijitzen dena, aurrekoaren kontrakoa izanik; eta, d) rolen eginkizunetan aldaketak izan eta sari ezegokiak izatea.

Rola gauzatzeak dakartzan arazoen artean, honako hauek azpimarra daitezke:

- ***Rolaren anbiguotasuna.*** Posizioaren jabe denak duen informazioaren eta rola egoki gauzatzeko behar den informazioaren artean kontraesana dagoenean gertatzen da. Gerta daiteke, adibidez, erakundeen munduan dauden konplexutasun-aniztasunak, aldaketa teknologikoen erritmo biziak eta zuzendaritzak berak bideratzen duen anbiguotasunagatik izatea. Kahn (1964): anbiguotasun rola: rola bete behar duenak daukan informazioarekin eta rol hori ondo betetzeko behar duen informazioarekin desadostasuna daukanean gertatzen da. Kahnek eta kolaboratzaileak (1966), gai honetan, bereizi egiten dituzte eginbeharraren anbiguotasuna (informazio falta lanaren definizioarekiko, helburuak eta lortzeko erabili beharreko bideak) eta anbiguotasun emozionala (besteekiko ardurarekin eta meta pertsonalak lortzeko beren ekintzek duten ondorioekin erlazionaturik).

- ***Rolen gatazka.*** Bi modalitate aurkezten ditu: a) pertsonak berak mantendurikoak (gatazka subjektiboak) eta b) talde bereko pertsonen artean izaten direnak, beren gaiarekiko kontzeptualizazio ezberdinaren ondorioz. Gatazka subjektiboan bereiz dezakegu:

    - Pertsonaren eta rolaren arteko gatazka (rol-itxaropenaren eta bete behar duen subjektuaren pertsonalitatearen artean bateraezintasuna dagoenean gertaturiko gatazka).

    - Kanpo-rol gatazka (rol bati loturiko eginbeharrak subjektuak betetzen dituen beste rol batzuetako eginbeharrekin bateraezinak direnean gertatzen da).

- Barne-rol gatazka (subjektuak bere barnean sentitzen duen tentsioa litzateke, rol batekiko dituen itxaropen elkarrezinen ondorioz).

- Rol gainkarga (hasierako eginbehar bateragarriak bateraezin bihurtzen dira denborarekin).

Talde-lanetan izandako rol-gatazken ondorioen inguruan eginiko ikerketa askoren azterketan (Abramis, 1994; Fisher eta Gitelson, 1983; Jacson eta Schuler, 1985), gatazka horiek produktibitate-jaitsiera batera eta langileen arteko tentsio-igoera batera bideratzen dutela ondorioztatu dute. Hala ere, rol-anbiguotasunak izan dezake efektu positiboren bat eginbeharren malgutasuna gehituz eta gatazken soluzioa erraztuz (Hontangas eta Peiró, 1996).

Taldean, rolak desberdintzea ezinbestekoa da beren funtzionamendu onerako, banakoaren betebeharrak eta erantzukizunak argi uzten laguntzen duelako —zenbait posizio sozial betetzen dituztenen esperotako jokabideak rol-igurikimenak dira—; batera egiten diren lanen ondorioak egitea errazten du, eta, azkenik, rolak banakoaren identitateari laguntzen dio talde barnean. Beraz, rol definitua izateak (nagusia, kontularia, komertziala, ama, ikaslea, eta abar) gure identitateari laguntzen dio.

Talde-egitura eta komunikazio-sareak

Talde bateko kideen arteko komunikazio-sareek talde-egitura zehatzago aztertu ahal izateko balio digute. Taldearen egiturak kideek elkarren artean komunikatzeko dituzten modu guztiak aintzat hartu behar ditu. Komunikazioa ez da informazioaren zabaltze soilera mugatzen, baizik eta kideen arteko interakzioak eta komunikatzeko moduak ahalbidetzen dituzte, harreman zehatz batzuk bultzatuz eta eginkizunetan eta erabaki-hartzeetan eraginez. Modu horretan, komunikazio-sareei buruzko Leavitt-en (1951) lanek agerian utzi zuten talde bat eraginkorra izan dadin eta kideak asebeterik egon daitezen funtsezkotzat jotzen dela haien arteko komunikazioa.

Komunikazioa igorlearen eta hartzailearen artean sortzen den informazio-truketzat har daiteke. Modu horretan, ezin daiteke egon komunikaziorik ez duen talderik, esanahia igortzearekin bakarrik informazioa zein ideiak zabaldu baitaitezke. Komunikazioa partekatzen den esanahia baino askoz ere gehiago da, ulertu egin behar baita. Adibidez,

talde batean, partaide batek soilik alemanez hitz egiten badu eta gainerakoek hizkuntza hori ez badakite, pertsona horri ez zaio ulertuko. Hori dela eta, komunikazioak bere barnean hartu behar ditu bai transferentzia bai esanahia ulertzea. Ez du axola egundoko ideia den edo ez; izan ere, ideia batek ez du balioko besteei helarazi zaien arte eta besteek ulertu duten arte. Truke horren analisiak erakusten du komunikazioa bi norabideko prozesua dela, eta horren elementuak modu jarraian elkarturik daudela. Beraz, komunikazioa ezinbesteko prozesu dinamikotzat har daiteke, hazkundeko, aldaketako eta elkarrekintzako sistemaren jokabidean, hala indibidualki nola talde moduan antolaturik (Thayer, 1975, 36. or.).

Komunikazio-prozesua igorle eta hartzaile baten artean gertatzen den ekintza bat da, zerbait adieraztea eta hura ulertzea dakarrena. Hainbat elementuk parte hartzen dute horretan. Oro har, komunikazioaren igorleak, kodeketak, mezuak, kanalak, deskodeketak, hartzaileak eta atzeraelikadurak. Orobat, komunikazioa gaitzetsi egin daiteke hainbat faktore direla eta. Komunikazio-prozesuaren hainbat ataletan oztopoak gerta daitezke, eta, horien ondorioz, igorleak bidalitako mezua ez da izaten hartzaileak jasotako mezuaren berdina. Distortsio hori zati batean edo gehiagotan gerta daiteke (Robbins, 1999). Hainbat osagaik sor dezakete bihurdura hori: zaratak, mezua gaizki adierazteak eta hartzaileak gaizki ulertzeak, besteak beste. Esaterako, kodeketa arduragabe egiten bada, iturriak deskodeketa eralda dezake. Mezuak berak ere arazoak sor ditzake. Ikurren hautaketa mugatuak eta mezuaren edukian nahasteak arazoak dakartzate maiz. Kanala gaizki aukeratzen bada edo zarataren maila altua bada, komunikazioa distortsiona daiteke. Hartzaileak eraldaketaren iturri nagusia azaldu ohi du. Aurreiritziek, ezagutzak, pertzeptzio-gaitasunak, arretak eta deskodeketa ez zaintzeak eragin dezakete mezua igorleak irudikatu ez bezala interpretatzea. Oro har, distortsio-iturri horiek lau mailatan sailka daitezke (Mañas eta Salvador, 2008): prozesuarenak, norberarenak, fisikoak eta semantikoak.

- **Prozesuaren oztopoek** transmisioaren esanahia eragotz dezakete (adibidez, informazioa gaizki jasotzea, hizkuntza ezezaguna erabiltzea, eta abar).

- **Norberaren oztopoak** oso heterogeneoak dira; horien barruan aipatuko dira: modu onean komunikatzeko gaitasuna, pertsonek prozesatzen duten informazioaren interpretazioa, igorlearen eta hartzailearen arteko konfiantza, komunikaziorako gaitasuna, mezu bat balioesteko joera naturala, eta modu ulergarrian entzuteko gaitasuna.

- **Oztopo fisikoei** dagokienez, igorlearen eta hartzailearen arteko distantzia

azpimarratu nahi da; pentsa daitekeenez, ia ezinezkoa da bederatzi edo hamar metrora dagoen pertsona batekin komunikatzea, horretarako beharrezko elementuak erabili gabe.

- **Oztopo semantikoa** agertzen da kodetze eta deskodetze forma desegokietan.

Talde eta erakundeetako komunikazioa era desberdinetakoa izan daiteke. Ezberdintasun horiek ezinbestekoak dira komunikazioren jatorria bere osotasunean ulertzeko. Literaturan ziur asko gehien erabili diren bost sailkapen motak honako hauek dira (Mañas eta Salvador, 2008): a) Ingurune irizpidearen arabera, barneko eta kanpoko komunikazioak bereizten dira; b) Noranzko irizpidearen arabera, prozesu komunikatiboak eta informatiboak ditugu; c) Funtzio irizpidearen arabera, komunikazio-prozesuak helburuen arabera klasifika daitezke; d) Antolaketa irizpidearen arabera, Buenok (1996) honako hauek bereizten ditu: prozesu formalak eta prozesu informalak; e) Hartzailearen arabera, Piñuelek (1996) honako tipologia komunikatibo hauek zehazten ditu: barneko komunikazioa, merkataritzako helburua duen komunikazioa, business to business komunikazioa eta inguruarekiko komunikazioa.

Komunikazio-sareak

Talde eta erakundeetako komunikazio mota eta irizpideak kontuan hartuta, taldeetan sare sozialek duten garrantzia azpimarratzeko batez ere ahozko hizkuntzan oinarrituko gara, komunikazio formalean nolabait .

Erakundeko komunikazio-sistema formalak dira komunikazio horizontala eta goranzko eta beheranzko komunikazioak. Komunikazio formala bertikalean edo horizontalean gerta daiteke. Dimentsio bertikalean, gainera, goranzkoa edo beheranzkoa izan daiteke.

Beheranzko komunikazioa, talde edo erakundeen ikuspuntutik aztertuta, nagusitik mendekora sortzen den komunikazioa da, maila gorenetik maila baxuagora mezu bat edo gehiago adierazten denean. Taldeko liderrek erabiltzen dute, mugak egokitzeko, argibideak eskaintzeko, mendekoei politiken eta prozeduren berri emateko, arreta behar duten arazoak adierazteko, eta jardueraren inguruan atzeraelikadura eskaintzeko. Beheranzko komunikazioak bide asko erabil ditzake, eta, gainera, zeharkatzen duen zirkuitua ere oso aldakorra izan daiteke. Hala ere, ez da beti eraginkorra, bereziki erakunde handi eta

hierarkia-maila handikoetan, mezuetako gaizki-ulertuak direla eta (Rodríguez, 1996). Beheranzko komunikazioa eraginkorra izan dadin, mezua errepikatzea eta bide ezberdinak erabiltzea da egokiena (posta elektronikoa, iragarki-taula, Internet, eta abar.). Komunikazioaren eraginkortasuna hainbat faktoreren mende dago: edukia, zirkuituaren dimentsioa, erabilitako bideen eraginkortasuna, eta mezuek hartzaileengan pizten duten arreta-maila (Peiró, 1987).

Komunikazio horretan oso garrantzitsua da konfiantza. Konfiantzarik ez badago, informazioa mugatua izango da, mezuak bidaltzean horietan sinesteko arrazoi gutxiago eta gogo gutxiago izaten delako. Konfiantza sor dadin gogoan hartu behar dira hainbat puntu. Besteak beste, komunikazioaren maiztasuna, informazioa ezkutatzeko susmoa edo pertzepzioa, eta adierazten den informazio mota.

Goranzko komunikazioa, berriz, erakundeko maila baxuenetik gorenera pasatzen den komunikazioa da. Maila gorenera ideiak, proposamenak, eskaerak argitzeko eta kexak bideratzeko biderik egokiena da. Goikoei atzeraelikadura emateko erabiltzen da, helburuen aurrerapenaren berri emateko eta arazo berriak ezagutarazteko. Gainera, langileak beren lanpostuetan, beren lankideekin eta erakundean oro har nola sentitzen diren jakinarazteko ere balio du. Gerenteak goranzko komunikazioaren mende daude, gauzak nola hobetu daitezkeen jakin ahal izateko ideiak hartu behar baitituzte. Peiróren arabera (1987), komunikazio horrek hiru funtzio betetzen ditu. Lehenik, mendekoak goitik jasotzen dituen mezuak ulertu eta jaso dituen zehazten du, beheranzko komunikazioa zuzentzeko eta ebaluatzeko aukerekin. Bigarrenean, feedbacka hornitzen du; horren bidez zuzendariak bere helburuak zuzentzeko eta ebaluatzeko informazioa jasotzen du (ideiak, sistemak eta metodoak). Eta, hirugarrenik, erakundearen kanpo- eta barne-dimentsioan, mendekoen pertzepzioaren berri ematen dio zuzendaritzari, baita prozesuen helburuen edo erakundearen helburuen forma berriak hartzeari buruz ere.

Komunikazio horizontala da erakunde hierarkiko beraren barruan mezuak adieraztea. Komunikazio horrek lanaren eta langileen arteko arazoen konponbidea hobetzen du.

Erakunde edo talde bateko komunikazio bertikalak eraginkorrak badira, zergatik dago komunikazio horizontalen beharra? Komunikazio horizontala denbora aurrezteko eta koordinazioa errazteko behar izaten da maiz. Kasu batzuetan, alboko erlazio horiek (komunikazio horizontala emateko beharrezkoak direnak) formalki estimulatzen dira. Askotan, modu informalean sortzen dira hierarkia bertikala eragozteko eta ekintza

bizkortzeko. Alboko komunikazioak onak edo txarrak izan daitezke, gerenteen ikuspegitik (Robbins, 1999). Komunikazio guztietarako egitura bertikal formalera atxiki beharrak informazioaren transferentzia eraginkorra eta zehatza eragotz dezake; horrela, alboko komunikazioak onuragarriak izan daitezke. Kasu horietan, ezagutzarekin eta goi-mailakoen sostenguarekin gertatzen dira.

- ***Komunikazioa eta talde eraginkortasuna***

Talde txikian hiru sare formal bereiz daitezke: katea, gurpila eta kanal osoa. Kateak agintarien kate formalari jarraitzen dio zuzenean; gurpila liderraren laguntzaz baliatzen da taldearen komunikazio guztiak egiteko; eta kanal osoak kide guztiak elkarrekin modu eraginkor eta aktiboan komunika daitezen ahalbidetzen du.

Sare bakoitzaren eraginkortasuna interesa jartzen den aldagai askearen araberakoa da. Esaterako, katea hobea da, zehaztasuna denean garrantzitsuena; gurpilaren egiturak liderra sortzea errazten du, eta kanal osoaren sarea hobea da, asebetetze-maila altuagoa eduki nahi denean. Beraz, ez dago egokiera guztietarako hobea izango den sarerik.

Shaw-ek (1964) frogatu zuen kideen asebetetze maila ez datorrela soilik posizio zentrala izatetik, baizik eta subjektuek duten informazio mailatik ere, zeren erantzuna prestatzeko informazio nahikoa izatea oso garrantzitsua baita talde funtzionamendurako. Emaitza hori lortu zuen arazo sinpleen ebazpena arazo konplexuagoenarekin alderatzean. Arazo sinpleen kasuan ikusi zuen emandako gurpil formadun erantzuna, komunikazio-sareari dagokionez, zirkulua baino azkarragoa zela. Problema mota horietan informazioa lortzea eta alderdi komunak zer subjektuk identifikatzen dituen erabakitzea garrantzizkoa baita. Bestalde, arazo konplexuak modu egokiago batean konpontzen dira zirkulu-sare batean, kasu horietan taldeko kide guztien ekarpenez baliatzen garelako.

Bestalde, erabaki-hartzearen egiturari dagokionez, erabakia hartzeko egitura zentralizatuagoa duten taldeetan (gurpilaren kasuan, esaterako), egitekoa hobeto egingo dute posizio zentrala betetzen duen pertsona kapaza baita taldeko kide bakoitzaren ekarpenak integratzeko.

Komunikazio-sareen inguruko lanek beste alderdi batzuk ere aztertu nahi izan dituzte: lidergoa eta erakundearen garapena, esaterako (Shaw, 1978).

Laburbilduz, komunikazio-sare mota batek komunikazio-prozesua eta interakzioen kalitatea neurri handiago edo txikiago batean errazteaz gainera, informazioa trukatzea eragozten duten beste faktore batzuk ere agertu daitezke. Horrela, esaterako, transmititu nahi den mezuaren hainbat distortsio-iturrirekin egin dezakegu topo, hala nola, kodifikazio-akatsekin eta deskodifikazio-akatsekin. Komunikazio-sareen inguruko analisitik ere ondoriozta genezake informazioak modu bertikalean jarrai dezakeela, posizioen hierarkiari jarraitzen dionean, edo horizontalean, komunikazio maila edo posizio bereko pertsonen artean gertatzen denean.

Aurreko eztabaidak, komunikaziorako patroi formalak barneratzen zituztenak, ez dira taldeetan gertatzen diren komunikazio-sare bakarrak. Sistema informalei arreta jarriz gero, ikus daiteke informazioa edozein norabidetan mugi daitekeela, agintarien mailak ekidinez. Komunikazio informala informazioaren transmisioarekin egokitzen da; gehienetan anarkikoki ibiltzen diren zurrumurruak dira, eta informazio formaleko ildotik at dago (Rodríguez, 1996).

Komunikazioa eta taldearteko harremanak

Orain arte ikusitako guztia talde barneko komunikazio-prozesu batean sortu da, baina hizkuntzak duen influentzia taldearteko harremanetan ere, interes handiko gaia izan da, identitate sozial zehatz batzuk hizkuntzaren bidez indartzearekin erlazionatu baita. Hitz egiteko moduak kategoria sozialekiko eta estatus soziokultural konkretu batekiko gure kidetza-mailari buruzko informazioa eskaintzen digu, taldearteko ezberdintasunak nabarmentzen baititu. Hizkuntza Soslaiaren teoriak (Semin eta Fiedler, 1992) argi adierazten du nola, hizkuntza-kategoria ezberdinak erabiliz, birsortzen diren taldearen estereotipo positiboak eta exotaldearen estereotipo negatiboak.

Semin eta Fiedler-en (1992) ereduari jarraiki, subjektuaren inguruan informazio gehiegi eta testuinguruaren inguruan informazio gutxiegi ematen denean, emandako informazioa estereotipo modura zabaltzeko joera izango da. Soslai horren arabera, endotaldeak sortutako jokaera negatiboak eta exotaldeak sorturiko positiboak abstrakzio maila baxuago batez deskribatuak izango dira, endotaldeak sortutako jokaera positiboak eta exotaldeak sorturiko negatiboekin konparatuz gero. Abstrakzio maila handiagoa, adjektiboetan gauzatzen dena, estereotipoen mantentzearen determinatzailea da, egoera konkretuei edo

egoera zehatzei erreferentzia gutxi egiten baitiote.

Komunikazioaren erraztea

Galanes eta Adams-ek (2007) adierazten dute komunikazioa prozesu sinboliko gisa ulertzen badugu, pertsonala, transakzionala, ez beti asmoduna, eduki dimentsio batekin eta erlaziozko beste batekin (zeinak adierazten duen hiztunak taldeko beste kideekin duen erlazioa nola ikusten duen), prozesu horren zailtasuna ulergarria da. Zentzu horretan gogoratu behar da taldeetan, eta komunikazio-prozesu guztietan, beharrezkoa dela arreta jartzea gauzak esaten diren testuinguruari eta hiztunaren sentimenduei, eta ez soilik esandakoaren edukiari.

Taldearen komunikazioa hobetzera zuzendua dagoen analisi garrantzitsu bat Gibb-ek (1961) proposaturikoa da: talde efikazak sostenguan oinarritutako komunikazio forma batekin erlazionatzen ditu, eta efikazia gutxikoak, berriz, komunikazio eredu defentsiboa mantentzen dutenekin.

Frey-k (2005), bere aldetik, komunikazioa errazten duten teknikak helburuetara edo harremanetara zuzentzen direnaren arabera sailkatzen ditu. Harremanak errezteari begira ekintza ezberdinak aurrera eraman behar dira taldearen momentuaren arabera. Aurretik aipatu bezala, taldearen garapenaren etapa bakoitzak bere zailtasunak ditu komunikazio-prozesuari dagokionez. Formazio-etapan edo hasierako faseetan, tentsioa, anbiguetatea eta inhibizio maila bat ageri denean, izotza hausteko tekniken aplikazioa gomendatzen da. Gatazka-etapa da komunikazio-prozesuko momentu zailenetariko bat. Horren maneiurako teknikek barne hartu ohi dute talde osoa. Gatazka taldeen artekoa denean modu indibidualean jarri ohi dira harremanetan talde ezberdinetako kideak. Zereginaren gatazkari dagokionez, teknika erabilienetako bat talde-eztabaida izan da. Kideei eginkizun bati edo gauzatu nahi den ekintza bati arreta jartzeko eskatzen, eta horren inguruan arakatzen da.

Talde-egitura eta arauak

Talde-egituraren baitan, oso ikertuak izan dira talde-arauak. Bi modutan ulertu izan dira (Huici, 2004b). Batetik, jokabide uniformeak lortzeko erreferentzia-marko moduan,

errealitate anbiguoen aurrean oso erabilgarriak (Sherif, 1936), eta, bestetik, taldean onargarri diren edo onargarri ez diren jarrerak eta jokaerak argitzeko eta erregulatzeko. Homansek «taldekideen gogoan dagoen ideia, iritzi batean adieraz daitekeen ideia, taldekideek edo besteek zer egin duten edo egin beharko luketen jakiteko irizpide» gisa definitzen du araua (Homans, 1977, 149. or.) eta arauarekiko desbideratzeak bere zigorra izan behar duela gaineratzen du. Besteen jokabidea aurresateko aukera ematen du, horrela, besteen ekintzak aurreikusi eta erantzun egokia emanez (Shaw, 1981).

Talde-arauek hiru ezaugarri dauzkate: interakziotik sortzen dira, esplizituak edo inplizituak izan daitezke, eta haiek urratzeak zigorra ekartzen du. Arauek harremana dute jokabide-igurikimenarekin. Igurikimenen jatorria askotarikoa izan daiteke: gizartea, oro har; norbanakoak arautzeko legitimitatea ematen dion taldea; pertsona esanguratsuak, edota norbera. Gainera, Cialdini, Reno eta Kallgren (1990) autoreen esanetan, besteen jokabideen erregulartasunak ere araua sor dezake.

Gizartearen eta arauen arteko harremana azaltzerako orduan, bi ikuspuntu orokor bereiz daitezke. Lehenengoa, arauen balio sozialean datza. Nahi da behin eta berriro jokabide bat balioetsia eta saritua izatea, jokabide molde hori arau bihurtzeko. Bigarrenak arauen funtzionaltasuna edo instrumentaltasuna nabarmentzen du. Arauak ez dira arruntak ezta zorizkoak ere; taldeak aurre egin behar dien arazoei modu aproposean erantzuteko balio dute. Campbellek (1975) aipatutako bi ikuspuntuen bereizketa artifiziotsua salatzen du. Izan ere, lehenengo begirada batean, helburu zehatz bat ez duten zenbait arau kulturalek funtzio garrantzitsuak betetzen dituzte.

Arauak ez dira norbanakoaren gidaritzarako sistemak. Arauaren izaera partekatua da eta, horregatik, komunikazioak eta transmisioak berebiziko pisua dute. Cialdinik eta Trostek (1998) arauak transmititzeko bide arruntak nabarmentzen dituzte: batetik, helburu batekin eta ahoz kodifikatuak direnak (instrukziozkoekin, erakustaldi eta erritualekin) eta, bestetik, prozedura ez-ahozkoen bidez bideratzen direnak (imitazioekin eta arauen inferentziekin). Arauak garrantzitsuak dira antolatutako ekintza sozialaren muinean daudelako. Oro har, arauen helburua egoera nahaskorren aurrean zehaztasuna eta kontsentsua jartzea da. Sherifen hitzetan (1958), arauak ezinbestekoak dira errealitate ezegonkorra egituratzeko. Sherifek hogeita hamarreko hamarkadaren bukaeran efektu autozinetikoari buruz aurrera eramandako ikerketetan, partaideak, argiztatutako puntu baten mugimenduak ikustean iluntasunean, mugimenduaren tamaina azaltzeko arau bat sortzen saiatzen ziren. Behaketa taldean egiten zenean, definizio bateratu batera heltzen ziren eta, hurrengo saioetan,

bakarrik egonda ere, aplikatu egiten zuten; gero, aurrerago, beste eremu batean berriro erabiltzen zuten, beste egoera batzuetan. Horrenbestez, Sherifek errealitatea egituratzeko mekanismo psikosozialaren balioa eman zion arauari.

Sherifek (1958) egindako lanaren oinarrian, Cialdiniren eta Trosten (1998) arau deskriptiboen lana dago. Gizabanakoak egoera berri edo zalantzagarri bati aurre egiten dionean, besteen jokabideak behatzen ditu, nola jokatu behar den erabakitzeko. Batez ere, beste horiek gu bezalako ikusten baditugu.

Arauak ez dira jokabidearekiko irizpide neutro eta objektiboak, nolabaiteko eginbeharra barneratzen dute. Arauek, rolen antzera, egin beharreko jokaerak edo egin behar ez direnak erregulatzen dituzte.

Porterrek eta haren laguntzaileek (1971) arauen beste funtsezko ezaugarri bat azpimarratzen dute: ikus daitezkeen jokabideak dira eta, neurri txikiago batean, ideiak eta sentimenduak. Jokabidearen kodifikazio handiegiak gehiegi murriztuko luke gizabanakoen jokabidea eta, horregatik, arauek jokabide garrantzitsuenak bakarrik erregulatzen dituzte, bizirauteko, jokabide egoki eta produktiborako, eta taldearen ongizatea bultzatzeko beharrezkoak direnak.

Talde-arauek funtzio oso garrantzitsuak betetzen dituzte, bai banakoarentzat bai talde osoarentzat. Banakoarentzat, nola jokatu behar duen zehazten dion markoa da, bereziki, egoera anbiguo edo berrietan. Esate baterako, unibertsitate-egoitzara iritsi berri den ikasleak arauez jabetu eta arauak beteko ditu, giroa hobeto ezagutzeko eta beste kideek onar dezaten.

Cialdiniren eta Trosten hitzetan (1998), gizarte-arauak taldeko kideek ondo ulertzen dituzten legeak dira, jokabide soziala gidatzen dutenak lege hertsakorrik gabe. Arauek funtzio sozial garrantzitsuak betetzen dituzte. Batetik, taldekideen aktibitateak hobeto koordinatzeko balio dute. Bestetik, taldearen helmugak lortzera bideratuak daude. Eta, azkenik, talde-identitatea handitzeko edo mantentzeko balio dute (adibidez, janzteko erak taldearekin identifikatzen laguntzen du, besteengandik bereiziz). Taldekidetzarako ezinbestekoa da arauak betetzea. Funtzio horrek garrantzi handia hartzen du, arauak desbideratzearen efektuak kontuan hartzen direnean.

Ekintza arrazoituaren teoriatik arauen funtzionamenduaren azalpen interesgarria ematen da (Ajzen eta Fishbein, 1980; Fishbein eta Ajzen, 1975). Nahiz eta teoria horren helburua

jarrera-aldaketaren oinarrian dauden prozesuak azaltzea izan, arau subjektibo deiturikoak, orain arte azaldutako hainbat kontzeptu koordinatzen laguntzen du. Fishbein eta Azjen-en proposamenean, arauek nola eragiten duten jakiteko, lehenik eta behin, gizabanakoak jakin behar du zein diren besteek berekiko dituzten igurikimenak. Arau subjektiboak jokabidea egin edo ez neurtzen du, eta erabaki horretarako aintzat hartzen ditu: a) gizabanakoarentzat erreferentziazko pertsonak diren ala ez; b) erreferenteen igurikimenak; c) arau horien menpe jartzeko bere jarrera.

Levine eta Morelandek (1998, 427. or.) arauen garapenari buruzko teoriak biltzen dituzte. Arauen sailkapenari dagokionez, egokia litzateke taldearen baitan edota taldetik kanpo eratorriak diren azaltzea. Era berean, baita bolondres-mailaren arabera egitea ere. Hau da, berezko jokabideetatik hasi, eta imitatzen diren edo liderrak edo instituzioak sortzen dituen jokabideetara.

Talde barruan arauak hainbat modutan gara daitezke: a) taldekideek arazoei aurre egiteko dakartzaten gidoi ezberdinetatik eratorriak; maila horretan, zenbat eta taldean adostasun handiagoa egon, araua azkarrago barneratuko du taldeak; b) taldekideen arteko negoziazioaren araberakoak izan daitezke, gehienetan arazoak konpontzearren; c) jokabide-ereduen arabera ere sor daitezke arauak; d) arau ebolutiboak (Opp, 1982), eboluzioaren printzipioetatik eratorriak; hau da, gizabanakotik eratorriak lirateke, behar bat asetzeko, eta gerora imitatu egingo lirateke; e) liderrak era esplizituan aurkez ditzake edo; f) taldearen prototipotik erator daiteke, testuinguru zabalago batean talde barneko antzekotasunak eta taldearteko ezberdintasunak areagotuz. Horrela, taldekideek arau prototipikoak barneratuko dituzte, autokategorizazio-prozesuaren bidez.

Marques eta laguntzaileek (ikus Marques eta Páez, 1994; Marques, Abrams, Páez eta Hogg, 2001) landutako ardi beltzaren efektuaren arabera, ezaugarri desiragarriak dauzkaten taldekideekiko faboritismoa egon liteke, eta, era berean, ezaugarri ez-desiragarriak dauzkaten taldekideak gutxiagotu.

Ardi beltzaren oinarrian, taldeko identitate sozialean eragin negatiboa izan dezaketen taldekideak baztertzeko estrategia omen dago. Helburua taldeko identitate soziala mantentzea da, eta, beraz, talde-identitatea mehatxatua dagoenean aktibatzen da.

Talde-egitura eta kohesioa

Taldea ezaugarritzen duen oinarrizko elementua barne-kohesio maila da. Kohesioa ulertzeko eta ebaluatzeko modu ezberdinek lotura dute taldearen ikusmolde ezberdinekin. Taldea batura multzo gisa ulertzen bada, kohesioa pertsonarteko erakarpen gisa ulertuko da, hau da, banakoek beren artean dituzten harreman emozional positiboen multzo gisa (Stangor, 2004). Bestalde, lehentasuna alderdi sinbolikoari eta identitarioari ematen bazaio, kohesioa taldeak ordezkatzen duenarekiko loturan oinarrituko da, eta ez hainbeste subjektuetan.

Talde bateratuaren irudikapenean, taldekide guztiek batera egiten dute lan, emaitza onak lortzen dituzte, eta elkarren artean harreman onak izaten dituzte. Furnham-ek (1997), beste ikerlari askok bezala, kohesioa taldearen zatiei bateratuta eusteko zementu moduan ulertu izan du. Ideia horren oinarrian dago taldeetan bi eratako indarrak izaten direla: zentrifugoak, sakabanatzera jotzen dutenak; eta zentripetuak, integraziora doazenak. Zenbat eta indartsuagoak izan indar zentripetuak edo integratzaileak, orduan eta bateratuago egongo da taldea.

Honako hau da talde kohesionatuaren ohiko irudia: banakoen koordinazioa, emaitza onak eta elkarrren artean harreman onak dituztenak. Furnham (1997) autoreak kohesioarekin lotura duten zenbait faktore aztertzen ditu:

- Ukipena. Kideen arteko interakzioaren iraupena eta intentsitatea. Zenbat eta iraupen luzeagoa eta intentsitate handiagoa izan, errazagoa izango da kohesioa lortzea.

- Elkarrekiko mendekotasuna. Helburuak lortzeko, elkarren artean lan egin eta errekurtsoak tartekatu behar dituzten taldeen kohesioa handiagoa da. Adierazleetako bat taldekidetza izan daiteke, jardueraz aritzerakoan «gu» erabiltzea, hain zuzen.

- Homogeneotasuna. Jarrerak, sinesmenak eta balioak partekatzeak taldearen erakargarritasuna handitzen du (partekaturiko errealitatea). Hala ere, erabateko homogeneotasuna disfuntzionala izan daiteke, profil, ezagutza, esperientzia eta iritzi desberdinak beharrezkoak baitira taldeko harremanetan eta taldearen produktibitaterako.

- Ahaidetasuna. Odolkidetasunak taldekideen konpromisoa eta leialtasuna bermatuko lituzke.

Kohesioan eragin dezaketen beste faktoreak (Johns, 1992) dira kanpo-mehatxua, arrakasta, taldekideen arteko antzekotasuna, taldearen tamaina, konpromisoa, inplikazioa, eta abar.

Kohesio kontzeptuaren garapena

Azken urte hauetan, kohesioari buruz bi ikuspunturen arteko eztabaida izan da. Batetik, kohesio beraren eredua, elkarrekiko mendekotasun teoriekin lotua. Bestetik, kategorizazio soziala, identitate sozialaren eredua ekarri duena. Hoggek (1990) argi azaldu zituen eztabaidaren nondik norakoak.

Kohesioaren ereduan, elkarrekiko mendekotasuna da kontzeptu gakoa; hau da, helburu komunak lortzeko elkarren arteko mendekotasuna sortzea. Horrek egitura definitu batera darama, rolen araberako harremanekin eta arau partekatuekin. Helburuak lortzeko interakzioak indargarriak dira, eta elkarren arteko erakargarritasuna eragiten dute.

Azalpen horien aurrean, Festingerrek (1954), taldeen eraketarako eta taldeen erakargarritasunaren muinean, jarreren eta balioen antzekotasunak azpimarratzen ditu. Alderaketa sozialaren teorian, norbanakoek besteekin bateratzeko duten joera azaltzen du, beren iritziak, jarrerak eta usteak ontzat emateko beharrarekin.

Niaren autokategorizazioaren teoriak beste ikuspegi bat erakusten du taldearen eraketaren eta kohesioaren oinarrian. Talde sozialaren berkontzeptualizazio kognitiboan oinarritzen da. Horren arabera, taldea kategoria sozial bereko kide gisa hautematen diren banakoen bilduma da. Kategorizazioak endotaldeko kideen antzekotasunak nabarmentzen ditu, eta exotaldeko kideekiko desberdintasunak azaleratzen. Hautemandako antzekotasun horrek talde-kohesioan eragiten du. Kategorizazio-prozesuaren baitan agertzen den despertsonalizazioak elkarren arteko erakarpen moduan ulertutako kohesioa eragin dezake. Hori horrela izanik, ez lirateke garrantzitsuak izango antzekotasunak, pertsonen arteko erakarpenak, taldearen tamaina, eta antzeko faktoreak. Hoggen ustez, kategorizazioak kohesioaren azalpen osatuagoa ematen du. Talde txikietan, maiz, batera ematen dira pertsonen arteko erakarpena eta erakarpen soziala. Talde handietan, berriz, taldekideen arteko interakziorik ez dagoenean eta, askotan, elkar ezagutu ere egiten ez dutenean,

erakarpen sozialari esker agertzen dira solidaritate-fenomenoak. Erakarpen sozialak lotura du talde-prozesuekin eta erakarpen pertsonalak pertsonarteko prosezuekin (Hogg, 1992). Testuinguruak kategorizazio sozialaren edo pertsonalaren agerikotasuna mugatzen du. Talde bateratuan, Niaren kategorizazio-prozesuari esker, kideek identifikazioa lortzen dute eta, ondorioz, erakarpen soziala, etnozentrismoa, jokabide arauemaileak eta taldearteko bereiztea gertatzen dira, besteak beste. Dion-en (2000) esanetan, kohesioaren ikasketan Niaren kategorizazioaren teorian oinarritutako ikuspuntua nagusitu da. Niaren kategorizazioaren eragina aztertu izan da, bai erakarpen sozial edo pertsonalean bai taldean eragiten duten beste hainbat aldagaietan (erabaki-hartzeen kalitatean, eraginkortasunean, eta abarretan).

Talde-kohesioaren aurrekariak eta ondorioak

Kohesioari buruzko ikerketa gehienak talde txiki eta interaktiboetan egin dira. Ikerketa asko talde-kohesioan eragiten duten aldagaiak zehazten saiatu dira eta, era berean, taldeen baitan kohesioaren ondorioak aztertzen (Molero, 2004). Nagusiki, pertsonarteko erakarpena handitzen duten faktoreek talde-kohesioa handitzen dutela onartzen da.

Faktore horien artean azpimarratzekoak dira taldekideen arteko hurbiltasuna eta interakzioa, lan kooperatiboak aurrera eramatea, eta taldekideen arteko antzekotasunak, bai nortasun-ezaugarrietan bai jarreretan.

Taldeko arrakastak edota porrotak taldearen kohesioan duten eraginaren inguruko emaitzak ez dira horren argiak izan. Oro har, arrakastak kohesioa areagotzen du, talde arrakastatsuak erakargarriagoak baitira. Hala ere, hainbat ikerketatan ikusi da galerek ez dutela beti kohesioa jaisten eta, batzuetan, kohesioa ere areagotzen dela. Emaitza horiek kategorizazioan oinarritutako ikuspuntua planteatzera eraman zuten (Hogg, 1992). Kategorizazioaren ikuspuntutik, kategorizazio sozialaren indarra handitzen duen edozerk (kanpo-mehatxuak edo beste taldeekiko lehiak, esaterako) talde-kohesioa areagotuko du, lortutako emaitzak direnak direla.

Talde-kohesioaren efektuei helduz, berrogeita hamarreko hamarkadatik aurrera egindako ikerketa ugarik kohesioak taldeko hainbat fenomenorekin dituen loturak erakutsi izan dituzte. Besteak beste, talde txikietako errendimenduan, erabakiak hartzeko prozesuetan, talde barneko gatazkan, aldaketa terapeutikoan, eta abarretan (Dion, 2000).

Mullen eta Copper-en (1994) ikerketen emaitzek, oro har, kohesioaren eta errendimenduaren arteko harreman esanguratsua erakusten dute. Harreman hori talde txikietan handietan baino handiago da, eta talde errealetan artifizialetan baino handiagoa. Errendimenduarekin lotura handiena duen kohesioaren alderdia jarduerarekiko konpromisoa da. Jarduera motak ere errendimenduan eragiten du; esaterako, kohesioaren eta errendimenduaren arteko harremana handiagoa da kideen arteko mendekotasuna beharrezkoa den jardueretan (Gully, Devine, eta Whitney, 1995).

Era berean, Janis-en (1972, 1982) lanetatik aurrera, ikergai garrantzitsua izan da kohesioaren eta taldean hartutako erabakien kalitatearen arteko lotura. Janisek talde-pentsamendu kontzeptua proposatu zuen, taldean kontsentsua lortzea beharrezkoa denean eta jokaera modu alternatiboen ebaluazio errealista egitea bigarren mailara pasatzen denean sortutako eragin-prozesua azaltzeko. Talde-pentsamenduak talde-planteamenduen moraltasun- eta zuzentasun-maila gorena hautematera darama. Era berean, beste taldeko kideen ikuspegi estereotipatua eta gutxiesgarria eragiten du, hunkiezintasun eta uniformetasun sentimendu faltsuarekin batera. Talde-pentsamenduak uniformetasuna bultzatzen du, ideia nagusiei aurka egiten dieten kideen iritziekiko bazterketa zuzena eraginez (Morales, 1999). Mullenek eta kolaboratzaileek (1994) aurrera eramandako lanetan, berriz, oro har, kohesioaren eta erabaki-hartzeen kalitatearen artean lotura esanguratsurik ez dagoela adierazten da. Hala ere, Janisek (1972) talde-pentsamenduaren aurrekari moduan aipatutako hainbat egoeratan, lidergo direktiboen kasuetan esaterako, talde bateratuek ez bateratuek baino erabaki-hartze okerragoak izaten dituztela ikusi da. Era berean, talde-pentsamenduarekin harreman estuena duen faktorea pertsonarteko erakarpena da, eta ez jarduerarekiko konpromisoa edo talde-harrotasuna. Azkenik, ikusi da talde bateratuen erabaki-hartzeen kalitatea jaitsi egiten dela taldearen tamaina handitzen doan heinean. Hogg eta Hins autoreek (1998) talde-kategorizazioaren ikuspegitik aurrera eramandako ikerketan, nabarmendu zuten talde-pentsamenduaren sintomak lotura handiagoa zuela erakarpen sozialarekin eta taldearekiko identifikazioarekin, taldeko kideen laguntasun-harremanekin baino.

Erreferentziak

Abramis, D.J. (1994). Work role ambiguity, job satisfaction and job performance: Metaanalysis and review. *Psychological Reports, 75*, 1411-1433.

Ajzen, I. eta Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Backman, C.W. eta Secord, P.F. (1966). *Problems in Social Psychology*. New York: McGraw-Hill.

Bales, R. (1950). *Interaction process analysis: a method for the study of small groups*. Cambridge, Ma: Addison-Wesley.

Bales, R.F. eta Slater, P.E. (1955). Role differentiation in small decision making groups. In T. Parsons eta R.F. Bales (arg.), *Family, Socialization and Interaction Process* (259.-306. or.). Glencoe, II: Free Press.

Barchas, P.R. eta Fisek, M.H. (1984). Hierarchical differentiation in newly formed groups of rhesus and humans. In P.R. Barchas (arg.), *Essays Toward a Sociophysiological Perspective* (23.-33. or.). Wesport: Greenwood Press.

Barriga, S. (1982). *Psicología del grupo y cambio social*. Bartzelona: Hora.

Benne, K.D. eta Sheats, P. (1948). Functional roles of group members. *Journal of Social Issues, 4*, 41-49.

Berger, J., Rosenholtz, S.J. eta Zeldtich, M. (1980). Status Organizing Processes. *Annual Review of Sociology, 6*, 479-508.

Blanco, A. eta Fernández Ríos, M. (1985). Estructura grupal: estatus y roles. In C. Huici (arg.), *Estructura y procesos de grupo,* 1. lib. (367.-399. or.). Madril: UNED.

Blanco, A. eta Fernández Ríos, M. (1987). Estructura Grupal: estatus y roles. In C. Huici (arg.), *Estructura y procesos de grupo,* 1. lib. (367.-398. or.). Madril: UNED.

Bormann, E.G. eta Bormann, N.C. (1988). *Effective small group communication* (4. argit.). MN: Burgess.

Bottger, P.E. (1984). Expertise and air time as bases of actual and perceived influence in

problem-solving groups. *Journal of Applied Psychology, 69*, 214-221.

Bray, S.R. (1998). Role efficay within interdependent teams: measurement development and test of theory. *Tesis doctoral no publicada*. Canada: University of Waterloo.

Brown, R. (2000). *Group Processes* (2. argit.). Oxford: Blackwll.

Bueno, E. (1996). *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos.* Madril: Pirámide.

Burke, P.J. (1967). The development of task and social-emotional role differentiation. *Sociometry, 30,* 379-392.

Burke, P.J. (1968). Role differentiation and the legitimation of task activity. *Sociometry, 31,* 401-411.

Campbell, D.T. (1975). On the conflicts between biological and social evolution andbetween psychology and moral tradition. *American Psychologist, 30,* 1103-1126.

Canto, J.M. (1998). *Psicología de los grupos. Estructura y procesos.* Malaga: Aljibe.

Cartwright, D. eta Zander, A. (1960). Group dynamics research and theory (2. argit.). New York: Elmsford, Row, Peterson & Co.

Cartwright, D. eta Zander, A. (1968). *Dinámica de grupos. Investigación y teoría.* Mexiko: Trillas, 1971.

Cartwright, D. eta Zander, A. (l968). *Dinámica de grupos. Investigación y teoría.* Mexiko: Trillas, 1971.

Cartwright, D. eta Zander, A. (l968).*Group dynamics: Research and theory*. New York: Harper and Row.

Cialdini, R.B. eta Trost, M.R. (1998). Social influence: social norms, conforrnity and compliance. In D.T. Gilbert, S.T. Fiske eta G. Lindzey (arg.), *The Handbook of Social Psychology,* 2. lib. (4. argit.), (151.-192. or.). New York: McGraw-Hill.

Cialdini, R.B., Reno, R.R. eta Kallgren, C.A. (1990). A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places. *Journal of Personality and Social Psychology, 58,* 1015-1026.

Deutsch, M. (1979). Comportamiento de grupo. In D.L. Sills (arg.), *Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales,* 5. lib. Madril: Aguilar.

Dion, K.L. (2000). Group Cohesion: From "Field of Forces" to Multidimensional Construct, *Group Dynamics: Theory, Research and Practice, 4,* 1, 7-26-

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations, 7*, 117-140.

Fishbein, M. eta Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research.* Reading, MA: Addison Wesley.

Fisher, C.D. eta Gitelson, R. (1983). A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity, *Journal oi Applied Psychology, 68*, 320-333.

Forsyth, D.R. (1999). *Group dynamics* (3. argit.). Belmont: Wadworth.

Frey, L.R. (2005). Faciliting group communication. In S. Wheeland (arg.), *The Handbook of group andresearch and practice* (485.-509. or.). California: Sage.

Furnham, A. (1997). *The Psychology of Behaviour at Work. The Individual in the Organization.* Hove East Sussex: Psychology Press.

Galanes, G. eta Adams, K. (2007). *Effective group discusion: Theory and practice.* Boston: McGraw-Hill.

Gibb, J.R. (1961). Defensive communication. *Journal of Communication, 11,* 141-148

Gully, S.M., Devine, D.J. eta Whitney, D.J. (1995). A meta-analysis of cohesion and performance, effects of level of analysis and task interdependenca, *Small Group Research, 26, 4*, 497-520.

Hare, A.P. (1985). *Creatividad y grupos pequeños.* Madril: Pirámide.

Hare, A.P. (1994). Introduction. In A.P. Hare, H. H. Blumberg, M.F. Davies eta M.V. Kent, *Small Group Research. A Handbook.* Norwood, NJ: Ablex.

Hare, A.P. (2003). Roles, relationships and groups in organizations: some conclusions and recommendations. *Small Group Research, 34*, 123-154.

Harper, R.G. (1985). Power, dominance and nonverbal behavior: An overview. In S.L.

Ellyson eta J.F. Dovidio (arg.), *Power, Dominance and Nonverbal Behavior* (29.-48. or.). New York: Springer-Verlag.

Harré, R. eta Lamb, R. (1992). *Diccionario de Psicologia Social y de la Personalidad*. Bartzelona: Paidós.

Hogg, M.A. (1990). Identidad social y cohesividad de grupos. In J. C. Turner (arg.), *Redescubrir el grupo social* (132.-165. or.). Madril: Morata.

Hogg, M.A. (1992). *The social psychology of group cohesiveness*. Londres: Haverter-Wheatsheaf.

Hogg, M.A. eta Hains, S.C. (1998). Friendship and group identification: a new look at the role of cohesiveness in groupthink. *European Journal of Social Psychology, 28,* 323-341-

Homans, G.C. (1977). *El grupo humano*. Buenos Aires: Eudeba.

Hontangas, P. M. eta Peiró, J.M. (1996). Tareas, puestos, roles y ocupaciones. In J.M. Peiró eta F. Priento (arg.), *Tratado de psicología del trabajo: La actividad laboral en su contexto,* 1 lib. (169.-214. or.).Madril: Síntesis.

Huici, C. (2004b). Composición y estructura de grupo. In C. Huici eta J. F. Morales (arg.), *Psicología de Grupos I Estructura y Procesos* (105.-139. or.). Madril: UNED.

Insko, C.A., Gilmore, R., Moehle, D., Lipsitz, A., Drenan, S. eta Thibaut, J.W. (1982). Seniority in the generational transition of laboratory groups: the effects of social familiarity and task experience. *Joumal of Experimental Social Psychology, 18*, 557-580.

Jackson, S.E. eta Schuler, R.S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior, 36,* 16-78.

Janis, I.L. (1972). *Victims of Groupthink*. Boston: Houghton-Mifflin.

Janis, I.L. (1982). *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascos*. Boston: Houghton Mifflin.

Johns (1992). *Organizational Behaviour: Understanding Lije at Work*. New York: Harper Collins.

Kahn, R.L. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Nueva York: Wiley.

Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D. eta Rosenthal, R.A. (1966). Role ambiguity. In C.W. Backman eta P.F. Secord (arg.), *Problems in Social Psychology*. New York: McGraw-Hill.

Leavitt, H.J. (1951). Some effects of communication patterns on group performance. *Journal of Abnormal and Social Psychology 46,* 38–50.

Levine, J.M. eta Moreland, R.L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology, 41*, 585-634.

Levine, J.M. eta Moreland, R.L. (1998). Small Groups. In D.T. Gilbert, S.T. Fiske eta G. Lindzey (arg.), *The Handbook of Social Psychology,* 2. lib. (4. argit.), (415.-469. or.). New York: McGraw-Hill.

Mabry, E.A. eta Barnes, R.E. (1980). *The amics of small group communication*. Englewood Cliffs NJ: PrenticeHall.

Mañas, M.A. eta Salvador, C.M. (2008). La comunicación en las organizaciones. In V. Zarco eta A. Rodríguez (arg.), *Psicología de los Grupos y de las Organizaciones*. Madril: Pirámide.

Marques, J. eta Páez, D. (1994). The black sheep effect: social categorization, rejection of ingroup deviates and perception of group variability. *European Review of Social Psychology, 5*, 37-68.

Marques, J., Abrams, D., Páez, D. eta Hogg, M. (2001). Social categorization, social identification and rejection of deviant group members. In M.A. Hogg eta S. Tindale (arg.), *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group Processes*. Oxford (Erresuma Batua): Blakwell Pub.

Martínez, M.C. eta Paterna, C. (2010). *Manual de psicología de los grupos*. Madril: Síntesis.

Mazur, A. (1985). A biosocial model of status in face-to-face groups. *Social Forces, 64,* 377-402.

Molero, F. (2004). Cohesión grupal. In C. Huici eta J.F. Morales (arg.), *Psicología de Grupos I Estructura y Procesos* (229.-252. or.). Madril: UNED.

Morales, J.F. (1999). Grupos. In J.F. Morales eta C. Huici (arg.)*, Psicología social* (201.-208.

or.). Madril: McGraw-Hill.

Moreland, R.L. eta Levine, J.M. (1982). Socialization in small groups: Temporal changes in individual-group relations. In L. Berkowitz (arg.), *Advances in Experimental Social Psychology,* 15. lib. (137.-192. or.). New York: Academic Press.

Mudrack, P.E. eta Farrell, G.M. (1995). En examination of functional role behavior and its consequences for individuals in group settings. *Small Group Research, 26,* 542-571.

Mullen, B. eta Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration, *Psychological Bulletin, 115,* 210-227.

Opp, K.D. (1982). The evolutionary emergence of norms. *British Joumal of Social Psychology, 21*, 139-149.

Parsons, T. eta Bales, R.F. (1953). The dimensions of action space. In T. Parsons, R. F. Bales eta E.A. Sheals (arg.), *Working papers in the theory of action* (63.-109. or.). Glencoe, IL: Free Press.

Parsons, T. (1966). *El sistema social,* Madril: Revista de Occidente.

Peiró, J.M. (1987). *Psicología de la Organización.* Madril: UNED.

Piñuel, J.L. (1996). Medios y mediaciones en la comunicación empresarial. Fundamentos para una estrategia de las organizaciones. *Telos, 46*, ekaina-abuztua, 85-99.

Ridgeway, C.L. (1982). Status in groups: the importance of motivation. *American Sociological Review, 46*, 333-347.

Ridgeway, C.L. (1984). Dominance, performance, and status in groups. In E. J. Lawler (arg.), *Advances in Group Processes,* 1. lib. (59.-93. or.). Greenwich: JAI Press.

Ridgeway, C.L. (2001). Social status and group structure. In M.A. Hogg eta R.S. Tindale (arg.), *Blackwell Handbook of Social Psychology: Group processes* (352.-375. or.). Malden, Mass: Blackwell.

Robbins, S.P. (1999). *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias, aplicaciones*. México: Prentice-Hall.

Roda, R. (1999). La estructura del grupo: estatus, rol, normas y cohesión. In F. Gil eta C.

M. Alcover (arg.), *Introducción a la psicología de los grupos* (191.-222. or.). Madril: Psicología Pirámide.

Rodríguez, M. (1996). La comunicación. In J. Bonet eta J. M. Zamoro (arg.), *Cuaderno*, 7. (187.-209. or.). Madril Edición Especial Cinco Días.

Sánchez, J.C. (2002). *Psicología de los grupos.* Madril: McGraw Hill.

Scott, W.A. eta Scott, R. (1981). Intercorrelations among structural properties of primary groups. *Journal of Personality and Social Psychology, 41,* 279-292.

Semin, G.R. eta Fiedler, K. (1992). The inferential properties of interpersonal verbs. In G.R. Semin eta K. Fiedler (arg.), *Language, interaction and social cognition* (58.-78. or.). Londres (Erresuma Batua): Sage.

Shaw, M.E. (1964). Communication networks. *Advances in Experimental Social Psychology, 1,* 111-147

Shaw, M.E. (1979). *Dinámica de grupo.* Bartzelona: Herder, 1976.

Shaw, M.E. (1981). *Dinámica de Grupos. Psicología de la conducta de los pequeños grupos.* Bartzelona: Herder.

Sherif, M. (1956). Experiments in group conflict. *Scientific American, 195*, 54-58.

Sherif, M. (1936). *The Psychology of Social Norms.* New York: Harper.

Sherif, M. (1958). Las influencias del grupo en la formación de normas y actitudes. In J. R. Torregrosa eta E. Crespo (arg.), *Estudios básicos de Psicología Social.* Bartzelona: Hora, 1984.

Sherif, M. eta Sherif, C. (1964). *Relerence Groups: Exploration into Conlormity and Deviation of Adolescents.* New York: Harper.

Skovretz, J. (1988). Models of participation in status differentiated groups. *Social Psychology Qua rte rly, 51*,43-57.

Stangor, C. (2004). *Social groups in action and interaction.* New York: Psychology Press.

Thayer, L. (1975). *Comunicación y sistemas de comunicación.* Bartzelona: Ediciones Península.

Weisfeld, G.E. eta Weisfeld, C.G. (1984). An observational study of social evaluation: An application of dominance hierarchy model. *Journal of Genetic Psychology, 145,* 89-99.

Wilke, H. (1996). Status congruence in small groups. In E. Witte eta J. H. Davis (arg.), *Understanding group behavior. Small group processes and interpersonal relations* (67.-91. or.). Mahawah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. Inc.

Wilke, H. eta Van Knippenberg, A. (1990). Rendimiento de grupo. In M. Hewstone, W. Stroebe, J. P. Codol eta G. M. Stephenson (arg.), *Introducción a la Psicología Social. Una perspectiva europea* (307.-339. or.). Bartzelona: Ariel.

LIDERGOA TALDEETAN

Taldeei datxekien alderdi garrantzitsuenetarikoa da lidergoa. Hori dela eta, kontzeptua aztertuko dugu atal honetan, bai talde formalen bai informalen inguruan egin diren ikerketei helduz.

Talde formaletan nahiz informaletan liderrak eta jarraitzaileak daude, eta paper zehatz bat betetzen dute; liderrak helburu zehatz batera bideratzen du taldea baina, aldi berean, jarraitzaileek (liderraren mende dauden pertsonek) nahiago dute liderrak betetzen dituen zeregin garrantzitsu horiek ez betetzea. Modu horretan, taldeko pertsona bakoitzak botere guztia ematen dio liderrari erabakiak hartzeko, antolaketaren eta taldearen jarduera guztiak bideratuz.

1969. urtean, Gibb-ek zioen lidergoak gizarteko pertsona guztiengan duela eragina. Haren azterketa pertsona batek beste pertsona baten portaeran duen eraginean oinarritzen zen; halaber, harreman hauetan: lagunartean, kirol-taldeetan, familiartean, laneko buruzagien eta kideen artean, edo lider politikoekin nahiz erlijiosoekin izaten diren harremanetan.

Psikologoek lidergoari buruz egin zituzten lehen erreferentziak Terman-en eskutik datoz. 1904an, «Lidergoaren psikologia eta pedagogia aztertzen duen ikerketa» artikuluan, lidergoak animaliengan, tribu basatiengan eta umeengan duen eragina aztertu zuen. Termanen (1904) ikerketak erreferentzia klasikoak dira lidergoaren inguruko ikerketetan, eta XX. mendean zehar aurrera eramandako hainbat ikerketatan ere, hark lortutako hainbat emaitzaren gailentasuna nabarmendu da.

Lidergoaren fenomenoak hainbat diziplinaren interesa piztu izan du urteetan zehar, eta hainbat arlo aztertu dira. Hala eta guztiz ere, psikologiaren ikuspegitik berrikusiko da lidergoa atal honetan. Horretarako, oinarritzat hartuko da Arnosok 2012an sustatutako *Lanean eta erakundean gertatzen diren prozesu psikosozialak* ikasmaterialaren 7. kapituluan egindako ekarpenak.

Kapitulu honetan lidergoaren jatorria aztertuko dugu eta, horrekin batera, lidergoaren marko teorikoa eta kontzeptu horren esanahia erakutsiko ditugu. Ondorengo orrialdeetan, funtsezko elementuak azalduko dira eta ohiko hurreratze teorikoak nahiz enpirikoak deskribatuko ditugu.

Lidergoari hurbilpena

Lidergoaren eta zuzendaritzaren arteko erlazioa

Bassek (1990a) zioen moduan, liderrek zuzendu egiten dute eta zuzendariak lider izaten dira, baina bi ekintzak ez dira sinonimoak. Zuzendaritzaren zeregin guztiek lidergoa eskain dezakete, eta lidergoaren ekintza guztiek zuzendaritzan lagun dezakete. Aldiz, zuzendari batzuk ez dira lider, eta lider batzuek ez dute zuzentzen. Puntu honetan zehar, bi kontzeptu horiek aztertuko ditugu.

Zuzendariek zein liderrek pisu handiko papera betetzen dute erakunde eraginkorrak sortzen, baita baliabideen kudeaketan eta beharrezko aldaketei aurre egiteko arduran ere.

Jakina da lidergoak eta zuzendaritzak hainbat ezaugarri dituztela komunean; hala nola, taldearengan eragin zuzena izatea, pertsonekin lan egitea eta bi kasuak helburu zehatz batzuetara bideratzea. Baina, hainbat alderditan nabariak dira bien arteko desberdintasunak (Sánchez, 2008). Esate baterako, zuzendaritza kokapen formala izatean oinarritzen da, eta eragin zuzena du beste pertsonengan; lidergoa, aldiz, gizartearengan eragiten hasten da. Laburbilduz, zuzendariak, irizpide arrazionaletik abiatuta, betebeharrak gauzatzen ditu kontratuan azaldutako irizpideen arabera. Liderrak, aldiz, aldaketak sorrarazten ditu taldeko partaide guztien balioak banatuz eta emozioen trukean oinarrituz.

Yukl adituak (2002) beste bereizketa bat egiten du: kudeatzaileek edo zuzendariek egonkortasuna, txukuntasuna eta eraginkortasuna balioesten dute; liderrek, aldiz, malgutasunari, berrikuntzari eta egokitzapenari ematen diete balioa. Modu horretan, zuzendariak zeregin zehatz batzuetan espezializatzen dira: egoera anbiguoak egituratu, betebeharrak nola egin behar diren egituratu eta arautu, eta baita beren mendekoei lan horiek nola egin behar diren adierazi ere. Aitzitik, liderra norbanakorengan zentratzen da, taldearen osotasunean oinarritu beharrean; bide batez, taldeko kide bakoitzaren beharrak asetzen saiatzen da, bien artean komunikazio zuzena eta noranzko bikoitzekoa lortuz; horrela, guztien partaidetza bideratzen da erabakiak hartzeko orduan ere. Horregatik, bigarren kasu horretan taldearen errendimendua askoz ere hobea izaten da, liderrak kontuan hartzen dituelako taldeko kide guztiak, eta horiek ahalegin handiagoa egiten dutelako helburua lortzeko.

Orain arte aipatu bezala, badirudi kudeatzaile edo zuzendari batek ezin duela lider izan edo lider batek ezin duela zuzendari izan. Errealitatea bestelakoa da; zuzendari izateak ez du

ziurtatzen pertsona hori lider izan daitekeenik, nahiz eta zuzendari zehatz batek aukera izan horretarako. Era berean, liderra formala (talde bat zuzentzeko izendapena) edo informala (kideen artean adostutako taldeko norbait izatea) izan daiteke.

Literaturan, zuzendaritza eta lidergo kontzeptuak bereizirik erabiltzen dituzten tradizio ezberdinak daude (House eta Aditya, 1997; Rost, 1993), eta bi termino horiek sinonimoak edo baztertzaileak diren eztabaida eragiten dute. Tradizio horien arabera, zuzendaritza eta lidergoa bereizi egiten dira helburuetan, zereginetan, ezaugarrietan, erabilitako boterearen baliabideetan eta taldeko kideekin duten erlazioan. Honako taula honetan azaltzen dira dimentsio horien arteko ezberdintasun nagusiak (Gil Rodríguez, 2003).

1. taula. Literaturatik eratorritako zuzendarien eta liderren arteko ezberdintasunak

(Gil Rodríguez, 2003)

DIMENTSIOAK	ZUZENDARIAK	LIDERRAK
Helburuak	egonkortasuna bilatzen dute eta epe motzeko beharrei erantzuten diete.	etorkizunerako ikuspegia dute eta berrikuntza bilatzen dute.
Zereginak	plangintza egin antolatu zuzendu kontrolatu	aldaketarako ikuspegia komunikatu, azaldu, motibatu, sustatu taldea gidatu erabaki kritikoak hartu
Ezaugarriak	analitikoa kalkulatzailea egiturazkoa ordenatua	irudikorra grinatsua sormenezkoa malgua
Boterea eta eragina	botere posizionala	botere pertsonala
Kideekin harremanak	mendekoak: onarpena eta mendetasuna	jarraitzaileak: identifikazioa eta barneratzea

Ikuspuntu desberdinek honako hausnarketa hauek aurkezten dituzte:

- ***Pertsona berak bete al ditzake bi rol mota?***

Baiezkoaren aldekoek diote zuzendaritza eta lidergoaren trebetasunak bateratzen dituzten erakundeak direla eraginkorrenak. Horren aurka daudenek, berriz, ikuspegi eta nortasun-ezaugarri desberdinak behar direla diote, eta ezinezkoa dela pertsona berean bi rolak

bateratzea.

- ***Zer garrantzi ematen zaio rol bakoitzari?***

Oro har, zuzendariei kritika egiten zaie ikuskapena eta kontrola irudikatzen dutelako, kostuengatik kezka adierazten dutelako, eta langileengandik urrun izaten direlako. Liderren rola, berriz, goraipatu egiten da. Gauzak modu zuzenean egitea (zuzendariak) eta gauza zuzenak egitea (liderrak) kontrajartzen dira.

- ***Bi rolak batera al daitezke?***

Ohiko ikuspegiak dio bi rolak bateraezinak direla, zuzendariak aldaketak eragitearen aurka baitaude, eta liderrek ezin baitituzte dauden estrategiak onartu. Bestalde, bi rolak beharrezkoak ez ezik osagarriak izan daitezkeela dioen ikuspegia ere badago, kontrola eta aldaketa bateratuz ondorio baikorrak lortzen direlako.

- ***Zein balio erantsi dio liderraren rolak zuzendariaren rolari?***

Etengabeko aldaketak eta konpetentzien erronkak direla eta, aurreikuspena (hau da, epe luzerako duen ikuspen erabakigarriak) da gehitu diezaiokeen baliagarritasun garrantzitsuenetarikoa.

Dena den, azalpen horiek eta erabilitako ikuspegiak kritikatu izan dira (Rost, 1993):

- Irizpide oso orokorrak edo zalantzagarriak erabiltzea.

- Liderrek eta zuzendariek duten nortasunen ezaugarrietan eta jokaeretan oinarritzea, eta ez jardunbide edo harremanetan.

- Azalpenetan funtsik ez egotea; nahiz eta autoreek bi kontzeptuak bereizi, biak erabiltzen jarraitzen dute.

- Erakundeko ikuspegi bat erabiltzea, lidergoa emaitza bikainak lortzen dituen kudeaketarekin parekatuz (lidergoa zuzendaritza bikaina da eta zuzendaritza, berriz, kudeaketa apala).

Azken puntu horrek hausnarketa bikoitza dakar: zuzendaritza ezin daiteke eraginkorra izan, horrela denean, lidergo bilakatzen baita. Bestalde, lidergoak zuzendaritza bere baitan behar du izan, lidergoa ondo dabilen zuzendaritza baita. Ikuspuntu horretatik, bi ideia horiek

gainjar daitezke, prozesu eta azalpen eredu berdinak erabiliz.

Lidergoa: prozesua ala produktua?

Lidergoa bi terminoren bidez defini daiteke: prozesua edo produktua (ikus Sánchez, 2008). Prozesu gisa, lidergoa da eragin ez-hertsakorra erabiliz taldean helburu zehatz batzuk lortzeko erabiltzen den zuzendaritza eta koordinazioa. Hausnarketa horretatik abiatuta, lidergoa era osagarrian eta dinamikoan dabil, eta etengabe berrikusten da taldean edo liderrean. Izatez, liderraren eta jarraitzaileen artean eragingo duen erlazioa aurkitzen da; eta talde bateko kideek, maiz, lider eta jarraitzaile paperak trukatzen dituzte.

Produktu gisa, lidergo deritzo besteekiko eragina duten pertsonen ezaugarri multzoari (Jago, 1982). Hortaz, nahiz eta lidergoa produktu gisa nahiko itxia eta estatikoa izan, ikustekoa da pertsona batek nola erabiltzen duen besteengan duen eragina; horren arabera deskriba daiteke lider izatea ala ez izatea. Ikuspuntu horretatik, botere-karguak betetzen dituzten pertsonekin antzemango da lidergoa, hots, lider formalekin.

Stogdill-ek honela deskribatu zuen lidergoa (1948): «Lidergoa ez da estatus pasiboa edo ezaugarriak edukitze hutsa. Are gehiago, liderrak estatusa bereganatzen du, aktiboki parte hartuz, eta eginkizun kooperatiboak amaieraraino eramateko duen gaitasuna ezagutzera ematen du».

Beste alde batetik (Rodríguez, Sánchez, Zarco eta Martín, 2004), aipatzekoa da liderraren eta haren mende daudenen arteko harremana. Erlazioa ona bada, lana eta helburuak askoz ere hobeak izan daitezke, soilik interakzioaz baliatuz. Eskuarki, lehen aipatutako mendekoek uste dute lana askoz ere hobeto aterako litzatekeela liderraren presentziaz; baina liderrak bere jarraitzaileek berekiko dituzten itxarobideak mantenduko edo lortuko ez balitu, taldeak galdu egingo luke berekiko zuen konfiantza guztia; horrek oso ondorio txarrak izango lituzke liderrarentzat, hala nola, ordura arte taldearengan eragiteko zuen gaitasuna erabat galtzea.

Gaur egungo autore gehienek lidergoa produktutzat definitzen dute, eta baita prozesu dinamikotzat ere, non liderraren eta jarraitzaileen arteko kalitatea atzeraelikatzen joaten baita.

Banakako ezaugarria edo taldearen funtzioa?

Autore batzuek, ikuspuntu zientifikotik eta aurrezientifikotik, lidergoa pertsona zehatz batzuen ezaugarri gisa definitzea erabaki zuten: taldeko beste kideen artean bereizten den pertsonarengan arreta jartzea ez omen da arraroa, besteekiko ezberdin portatzen denarengan, besteak berak dioen noranzkoan mugitzea lortzen duenarengan. Termanen artikuluari erreparatuz gero, hark behin eta berriro azpimarratu zuen banakakoaren ezaugarrietan, hala nola, animalietan eta gizarte primitiboetan.

Beste autore batzuek, ostera, lidergoa hartzen dute besteekiko interakzioaren bitartez norberaren beharrak asetzen dituzten kideen taldeen ezaugarritzat, eta ez banakoaren ezaugarritzat. Ikuspuntu horretatik, lidergoa taldearen zeregin gisa hartzen zuten eta, horrela, kontzeptu hori taldeei ezargarriagoa da banakakoei baino.

Lidergoa taldearen zeregin gisa deskribatzean, liderraren esanahia ere aldatu egiten da zertxobait. Hau da, lidergoa banakako ezaugarri gisa ikusten bada, bi talde bereizten dira: alde batetik liderra eta, bestetik, taldea. Aldiz, lidergoa taldearen funtzio gisa deskribatzen bada, taldea eta liderra biak bat dira, non liderraren rola jarraitzailearen rolarekin osatzen baita. Hortaz, bigarren kasu horretan, liderra taldeko beste kide bat da eta, kasu batzuetan eta maizago, eragin handiagoa izaten du besteengan.

Lidergoaren kontzeptua

Orain arteko guztiak agerian uzten du lidergoaren konplexutasuna. Lehen esan bezala, lidergoa hainbat ñabardura dituen fenomenoa da. Stogdill (1974) eta Bass (1990b) lidergoaren definizioak aztertzen hasi zirenean, lidergoaren definizioak horri buruz idatzitako autoreak baino anitzagoak zirela baieztatu zuten. Hala ere, nahiz eta halako baieztapen abailgarriak entzun, urteetan autore, idazle eta ikerlari ugarik egin dituzte lidergoaren inguruan lanak eta ikerketak. Izan ere, lidergoak pertsona askoren jakin-mina pizten du, batez ere erakundeekin erlazionatuta badaude. Modu horretan, gaur egun ere sortzen dira lidergoaren definizioak, eta baita lorpenak lortu ere; batzuetan nahita, beste batzuetan nahi gabe, lortu izan dute lidergoaren eraginkortasunean eragin duten hainbat aldagai isolatzea.

Honako hau da lidergoaren ohiko definizioetariko bat: «liderrak taldearengan helburu bat

lortzeko duen eragiteko gaitasuna». Banako batek (liderrak) helburu zehatzak lortzeko besteengan (jarraitzaileengan) eragitea lortzen duen prozesua da.

Definizio hori behin eta berriro ikusi da testuaren zabaltasunean, baina, aldi berean, hainbat galdera sortzen ditu definizio horrek. Liderra da taldearen helburuak bideratzen dituena; orduan, nola zehaztu daitezke taldearen helburuak? Lan zaila da benetan helburu horiek zein diren zehaztea, kasu batzuetan, helburuak taldeko kideak baino gehiago baitira. Horregatik, galdera horri eta beste galdera batzuei erantzuteko, datorren puntua sakonduko dugu.

Liderra agertzea vs liderraren eraginkortasuna

Lidergoari buruzko zenbait ikerketen ardura liderra agertzea eragiten duen dinamika motan datza. Horrela, hainbat ondorio atera zituzten talde barruan egon daitezkeen liderrei buruz. Prozesu formala edo informala izan daiteke. Formalean, pertsona bat izendatzen da lider izateko; informalean, berriz, pertsona bat lider bihurtzen da inork aukeratu edo izendatu gabe, beraz, horretarako inolako asmorik izan gabe. Ikertzaileak, behin eta berriz, lanean ari dira lider baten ezaugarriak zein diren aurkitu nahian; kontuan hartzen dituzte adina, sexua, itxura fisikoa, edo agerpenarekin loturiko ahozko eta ez-ahozko portaerak. Garrantzi handikoa izan daiteke lider moduan egon den taldearen ezaugarriak jakitea ere, liderraren berezitasunak jakiteko. Adibidez, Goktepe eta Schneider-ek (1989) beren ikerketan azaldu zuten moduan, lider izateko ez dago inolako desberdintasunik emakumezkoen eta gizonezkoen artean. Hala ere, lider gehienek rol maskulinoa izaten dute. Ondorio gisa, liderraren agerpenak zerikusia du pertsona bat taldeko lider izateko prozesuarekin.

Liderraren eraginkortasunari buruzko ikerlanak liderraren errendimenduaz arduratzen dira. Ikerketa-lerro horretan interes handikoak dira liderraren edo taldearen ezaugarriak, zeinak erlazioa baitute liderraren kalitatearen garapenarekin eta lider eraginkorrak lortzeko irizpideak ezartzearekin. Lehenengo kasuan, ondoriozta zitekeen lider eraginkorrek ezaugarri jakin batzuk dituztela, hala nola, hitz egiteko erraztasuna, sentsibilitatea eta erabakitzeko boterea. Bigarren kasuan, lider eraginkortzat hartzen da eginkizunak gauzatzerakoan arrakasta duena (hots, lana gauza dadin lortzen duen liderra) edo taldeak onartzen duena (hau da, taldearen onespena duena). Liderraren agerpenarekin eta onarpenarekin lotura duten gaiak oso interesgarriak izan dira, aspalditik, erakundeetako

psikologoentzat.

Lidergoaren ikuspegi teoriko garrantzitsuenak

Puntu honetan landuko dira lidergoari eta lidergoak talde edo erakundeetan duen eraginkortasuna antzemateari hurbildu zaizkion ikuspegiak. Ikuspegiak garatuz joan ziren ordenan aurkeztuko ditugu; errepara daiteke ikuspegi batzuk aurreko beste batzuen moldaketak edo hobekuntzak direla, eta beste kasu batzuetan, aldiz, errealitate konplexu baten inguruko orientazio berriak direla (ikus Muchinsky, 2000; Salgado Velo, 1999).

Liderraren nortasunaren ezaugarrien ikuspegia

Gaur egun arte, ikuspegirik zaharrena eta zabalduena da liderraren nortasunaren ezaugarrien ezagutzari dagokiona; ikuspegi horrek garrantzi handia izan zuen XX. mendeko 50eko hamarkadan. Hala ere, geroago, 90eko hamarkadan, berriz ere berpiztu egin zen ikuspegi hori, eta gaur arte iraun du.

Ikuspegi hori garai bateko Gizon Handiaren Teoria izenekoan oinarritzen zen. Teoria horrek aditzera ematen zuen pertsona batzuek ezaugarri bereziak dituztela eta, ondorioz, etorkizunean lider izateko gaitasuna izango dutela. Aldi berean, ideia horrek ondorioztatzen du liderra jaiotzez agertzen dela; hau da, pertsona batek, gertuko etorkizunean lider izateko, jaiotzetik izan behar dituela berezitasun horiek; hots, lider jaio egiten dela, eta ez dela egiten. Beraz, ikuspuntu horrek dio ezaugarri jakin batzuek bereizi egiten dutela liderra lider ez direnengandik.

Ezaugarri horiek adin txikian hasten dira azaleratzen, pertsona hori besteengan eragina izaten hasten denean. Lidergo mota hori edozein testuingurutan jardun daiteke modu eraginkorrean. Adituak sinesmen horren alde jartzen hasi ziren, nortasunaren ezaugarriak modu egokian eta fidagarrian neurtzeko aukerak baitzeuden. Ezaugarriak, portaeraren aldarte iraunkor gisa, nahiko finkotzat hartzen ziren.

Ezaugarri zehatz horien inguruan egin ziren lehen ikerketetan, ezaugarrien jatorria liderraren gurasoengan zegoela esaten zen; hau da, azken finean, hala nortasunaren ezaugarriak nola ezaugarri fisikoak herentziazkoak zirela pentsatzen zen. Geroago,

zalantzan jarri zen teoria hori, eta ezaugarri batzuk jasotakoak izan zitezkeen susmoa azalarazi zuten beste ikerlari batzuek. Lidergoaren ezaugarrien artean daude, besteak beste, adimena, energia, handinahikeria, egokitasuna, fideltasuna, iniziatiba, norbere buruarekiko konfiantza eta trebetasuna. Era berean, ezaugarri iraunkorrak ziren kanporakoitasuna, emozio-heldutasuna, iniziatiba eta gogatze-gaitasuna. Nahiz eta horietariko batzuk liderraren mendeko taldekideek ere izan, liderrak ezaugarri horiek askoz ere nabariagoak zituen. Dena den, ezaugarri horiek zehatz-mehatz zein ziren baieztatzeko, ikerlariek test psikologiko ugari egin zituzten, hala nola, behaketaren bidez; pertsona bakoitzaren portaerak aztertu zituzten, bai taldeko prozesuak gauzatuz bai analisi biografiakoak eginez.

Hona hemen, lidergoaren arrakastarekin lotura duten banakoaren zenbait ezaugarri:

- Energia-maila altua eta estresarekiko tolerantzia. Eguneroko rolen arteko gatazkak eta inolako informazio zuzenik gabe erabaki garrantzitsuak hartzeko presioa jasateko gaitasuna.

- Heldutasun emozionala**.** Liderrak heldutasun emozionala duenean, ez du bere buruarengan hainbeste pentsatzen; autokontrol handiagoa du, hots, ez da hain defentsiboa.

- Osotasuna. Portaera bat da; liderrak kontuan hartu behar ditu adierazitako gogoetak eta balioak, non pertsonak zuzena eta konfiantzazkoa izan behar baitu.

- Norberarengan konfiantza. Liderrak helburu zailekin iraunkorragoa izan behar du, nahiz eta arazoak izan edo hasierako zoritxarrak egon.

Hala ere, urteak igaro ahala, pixkanaka-pixkanaka zimeltzen joan zen lidergoaren inguruko orientazio hori; alde batetik, ezaugarri horiek ez zirela unibertsalak konturatu zirelako eta, bestetik, era berean aipatutako ezaugarriek ez zituztelako lider eraginkorrak ez-eraginkorretatik bereizten.

Hortaz, lidergoa prozesu soziala dela jakinda, argi dago edozein egoeratan ezin direla ezaugarri berdinak erabili. Gainera, hori gutxi balitz, gaur egun oraindik nahiko ilun dago zein izango litzatekeen egoera zehatz baten aurrean liderrak erabili beharko lituzkeen ezaugarriak, egoera bakoitzak bere ezaugarriak baititu.

Teoria horren inguruan, kontu ugari jarri ziren zalantzan; esate baterako, liderrak, ezin

hobea izateko, izan beharko lukeen ezaugarri-konbinazio perfektua, edota zein diren taldean eragina duten liderraren ezaugarriak.

Horrek guztiak lidergoari buruzko ikerketaren norabidea aldatzea eragin zuen eta, modu horretan, liderra alde batera utzi eta zuzendarietan oinarrituz, zuzendari eraginkorren portaera eta ezaugarriak ikertzen hasi ziren.

Arestian aipatu da 90eko hamarkadatik aurrera ezaugarrien ikuspegi hori nabarmendu zen. Hain zuzen, liderren ezaugarrien ikuspegia berpiztu egin zen, nortasunaren ezaugarriek liderraren jarraitzaileen hautemateekin lotura estua zutela jabetzen hasi zirenean. Lidergoaren teoria inplizituez hitz egitean, gai hori landuko da berriro ere, baita karismadun lidergoa eta lidergo eraldatzailea lantzean ere.

Ezaugarrien ikuspegi horrek indar handiagoa hartu zuen nortasunaren inguruko bost faktoreak ikertu zirenean:

- Kanporakoitasuna. Liderrak ezaugarri hori badu talde esparruetan, eremu komunitario eta sozialean, beste edozein lider baino askoz ere eraginkorragoa izango da; hala nola, lanerako helburuak lortzeko erraztasun handiagoak dituen liderra izango da.

- Trebakuntzari irekita Lidergoaren eraginkortasunarekin erlazio zuzena du horrek, ezaugarri hori duen liderra oso eraginkorra izango baita sormenarekin erlazioa duen guztiarekin.

- Adeitasuna. Kasu honetan, emaitzak ez dira oso garbiak; alde batetik, onuragarria edota baikorra bailitzan balioets daiteke liderraren altruismoa, liderrak laguntzeko sentsibilitatea du; baina horren inguruan egindako ikerlanetan oinarrituz, eskuarki ezaugarri horiek erlazio zuzena dute xumetasunarekin eta umiltasunarekin, eta azken bi horiek, oro har, ez dute liderraren ezaugarriekin zerikusirik.

- Erantzukizuna. Ezaugarri honek zerikusi handia du lanaren emaitzekin, lider baten erantzukizunak amaierako lanaren emaitza baikorra dela baiezta baitezake.

- Neurotizismoa. Ezaugarri hau ez da lidergoaren iragarle ona; izan ere, liderrak autoestimu handia izateak edota bere buruarekiko konfiantza handia izateak neurotizismoan puntu baxuagoak izatea dakar. Beste hitz batzuetan esanda,

eraginkortasun gutxiago lortuko dute lider emozionalki ezegonkorrek eta testuingurua modu ezkorrean ikusten dutenek.

Liderraren portaeraren ikuspegia

50eko eta 60ko hamarkadetan egin ziren jokabidearen ikuspegitik egindako ikerkuntza guztiak. Garai hartan, psikologiaren gorakada gertatu zenean, liderraren ezaugarrien teoriak mugak zituela onartu zuten. Lidergoaren inguruan egindako ikerlan horietan, metodo ugari erabili ziren portaeraren ikuspegiak zein ziren jakiteko: elkarrizketak, testak, laborategiko esperimentuak, gertakari klinikoak edo ikerketa kritikoak. Kasu askotan, lidergoaren hainbat estilo ikertu ziren eta, horretarako, alderdi formaleko erakundeetan lan egiten ari ziren liderrak aukeratu zituzten. Lider eraginkorrak zein ziren zehaztu nahian, berriz ere, orientazio eta jokabide ezberdinetan oinarritu ziren ikerlariak. Lan hori egiteko, behar-beharrezkoa zuten liderraren jokabidea zein den jakitea baina, aldi berean, ez ziren pertsona horren berezko izaeran oinarritzen. Hortaz, liderraren portaeretan soilik oinarrituz, askoz ere errazagoa zen ikerlariarentzat analisiak egitea, baita pertsona horrengan hainbat portaera berri ezarri eta horiek taldean zuten eragina behatzea ere, modu horretan jokaeren aukeraketa egin baitzezaketen.

Hala ere, portaera berri horiek ezartzea ez zen lan erraza; liderrak portaera horien oinarririk ez bazuen, nahiko zaila egiten zen lider horren ehuneko ehuna lortzea.

Portaeraren ikuspegiaren atzean dagoen oinarrizko ideia da identifika daitezkeela edozein testuingurutarako eta egoeratarako zuzendaritza eraginkorra nolakoa den azaltzen duten lidergoaren portaeraren dimentsio unibertsalak. Horretarako, norbanakoaren portaeren analisian oinarritu ziren.

Jarraian, beste ikerketa klasiko bati helduko diogu (Lewin, Lippitt eta White, 1939). Ikerlan hori gazteen hainbat klubetan (haur-txoko edo jolastokietan) gauzatu zen. Horretarako, hiru lider behatu zituzten, eta horietariko bakoitzak lidergo estilo bat jarraitzen zuen (bata autokratikoa, bestea laissez-faire, eta azkena demokratikoa). Haur talde bakoitza estilo horietako batetik pasatu zen. Modu horretan, lidergo-estiloak talde-giroan nola eragiten zuen aztertu nahi zen. Ikerketaren diseinuak berak deuseztatzen zituen haur bakoitzaren izaerak emaitzekiko eduki zitzakeen eraginak; horrela, besteekiko bereizten zuena edo bere portaeran aldaketak eragiten zituena zen talde bakoitza zuzentzeko modua. Azken finean,

ikerlariek liderraren benetako eragina frogatu nahi izan zuten, hau da, liderraren portaerak taldearen portaera aldatzen zuen edo ez baieztatzea.

Aldi berean, aipatzekoa da ekoizkortasuna ere. Argi dago haur baten eta heldu baten ekoizkortasun-maila ez direla berdinak izango. Horrez gainera, kontuan hartu behar da haurrak jolastoki edo haur-txoko batean daudela, eta leku horren helburua ez dela ekoizpena.

Oro har, taldeko haur bakoitzak (liderrak barne) indibiduo bakar eta ez-errepikakor bilakatuko duten ezaugarri bereizgarriak izan ohi ditu; baina, aldi berean, taldeko haurren hainbat portaera bat datoz lider espezifiko batekin.

Hala ere, eta aurrera jarraitu baino lehen, azpimarratu beharra dago lider mota horiek aukeratzearen zergatia. Garai hartan, mugimendu politikoa hiru taldetan banatzen zen: alde demokratikoa, autokratikoa eta laissez-faire; horregatik, gizartearen kezka zela medio gertatu ziren aukeraketa zehatz horiek. Jarraian deskribatzen da lider mota bakoitza:

- **Lider demokratikoa.** Hiru liderren artetik eraginkorrena bailitzan hartu zuten. Lider mota honek taldea bat eginda mantentzen du eta taldekide guztien morala igoarazten du. Aldi berean, liderrak taldeko helburuak lortzeko erraztasuna du, nahiz eta uneoro taldearekin ez egon. Beste estiloetan ez bezala, estilo honetako haurrek lider demokratikoaren helburuak lortu zituzten.

- **Lider autokratikoa.** Talde honetako haurrak besteak baino askoz ere eraginkorragoak ziren, nahiz eta kasu honetan euren morala askoz txikiagoa izan. Lider autokratikoa zuten haurrek liderraren presentziaren ondorioz soilik lan egiten zuten; are gehiago, hura ez zegoenean lan gutxiago egiten zuten eta taldekideen arteko oldarkortasun-maila areagotu egin zitekeen, asebetetze-maila eta ekoizkortasun-maila baxuak izanik.

- **Laissez-faire liderra.** Lider mota honen gakoa da, nahiz fisikoki taldean egon, liderraren papera ez betetzea.

- ***Ohio State Unibertsitateko lidergo-eredua***

Bigarren Mundu Gerraren ondorena oso denboraldi egokia izan zen lidergoaren inguruko ikerketentzat. Konduktismoaren gorakadak portaeraren neurri objektiboak eta baliozkoak bilatzera zuzendu zituen ikerketak, lider eraginkorrak zein ziren topatzeko asmotan. Testuinguru zibiletan edo militarretan egindako ikerketetan, liderraren 1.800 ezaugarri aztertu zituzten, eta horietako 150 soilik hautatu zituzten ezaugarri egokitzat. Mendekoek, beren liderraren portaeraren ezaugarriak deskribatzerakoan, lau dimentsio bereizten zituzten; gero, dimentsio horiek bi dimentsio izatera murriztu ziren: kontsiderazio-dimentsioa eta egitura-hastapenaren dimentsioa. Horrela, bi dimentsio horiez osatutako eredu teorikoa nagusitu zen lidergoaren literaturan 80ko hamarkadaren erdialdera arte.

- **Kontsiderazio-dimentsioa.** Hitzak dioen bezala, kasu honetan, liderrak aintzakotzat hartzen ditu mendekoak, laguntasunaren aldetik taldekide guztien ongizatea bilatzen baitu; guztien arteko elkartasuna eta hobekuntza ditu helburu.

- **Egitura-hastapenaren dimentsioa.** Kasu honetan, liderra teknikoagoa da. Bere taldeak betebehar zehatzak betetzeko, bai taldearen funtzio guztiak bai bereak antolatzen eta zuzentzen ditu alderdi formaletik. Barne hartzen ditu, beraz, zereginak betetzera zuzenduriko portaerak.

Ikerlari horiek aurkitu zutenez, bi dimentsio horiek erlatiboki nahiko independenteak ziren, hau da, lider batek altu edo baxu puntua zezakeen dimentsio horietako bakoitzean.

Nahiz eta Ohio Stateko Unibertsitateak lidergoaren inguruko ikerketa asko egin, emaitzak ez ziren oso fidagarriak izan. Izatez, hiru metodoak (inkesta, elkarrizketa eta gertakari kritikoak) lider guztiekin erabiltzen ziren, baina lider berberarekin erabilitako metodoek emaitza erabat ezberdinak ematen zituzten, berdina eman beharrean. Aurkikuntza iraunkor bakarra liderraren kontsiderazioaren eta mendekoen asebetetze-mailaren arteko korrelazio altu eta positiboa litzateke.

- ***Michiganeko Unibertsitateko lidergo-eredua***

Ohio Stateko Unibertsitateak bere ikerketak egin zituen aldian, Michiganeko Unibertsitateak ere gauza bera egin zuen. Lidergoaren portaeraren, taldeko prozesuen eta lantaldeen jarduteko neurrien arteko erlazioak identifikatzeari ekin zioten.

Metodologiari dagokionez, inkestak eta elkarrizketak erabili zituzten, batik bat, eta liderraren ezaugarriak bi taldetan banatzera iritsi ziren; alde batetik, ekoizkortasun handiko taldea (eraginkorrak) eta, bestetik, ekoizpen baxuko taldea (ez-eraginkorrak).

Oro har, nahiz eta ekoizpen handiko taldeen eta ekoizpen txikiko taldeen artean desberdintasunak egon, kasu askotan, ondorio antzekoetara iritsi ziren. Esate baterako, hierarkia handikoen artean ez zegoen inongo desberdintasunik, nahiz eta adina edo sexua ezaugarriak erabat ezberdinak izan. Ekoizpen handiko taldean, portaerak berdintsuak ziren; erabakiak denen artean hartzen ziren, talde homogeneoa sortuz, eta konfiantzazko giroa sortzen zen, bateratasuna eta laguntasuna mantenduz. Ekoizpen txikiko taldean, aldiz, taldekide bakoitzaren portaerak oso ezberdinak ziren baina, hala ere, denak zeuden ekoizkortasunera bideratuak.

- ***Blake eta Mouton ikerlarien lidergo-eredua***

1964. urtean, Blake eta Moutonek eredu berriak garatu zituzten, aurreko ikerlanetan oinarrituta. Lanarekiko interesa eta erlazioen interesa faktoreetan oinarrituz, berrikuntzak sartu eta aldagai independenteak sortu zituzten.

Blake eta Moutonek, aldagai independente horiekin, gerentzia-hesiaren eredua sortu zuten; azken finean, liderra antzemateko taula antzeko bat zen. Taulan, liderra antzemateko nahikoa zen zenbakietan erreparatze hutsa; modu horretan, liderra izango zen 9 zenbakiari gehien hurbiltzen zitzaiona.

Halaber, taula horrek sortzen zuen lauki-sarearen arabera, zortzi lider mota zeuden; hala ere, honako hauek dira gehien errepikatzen zirenak behin eta berriro:

- **Pobretutako lidergoa (1,1).** Eginkizunari eta harremanei dagokionez, lider txarra. Ez jarduteagatik eta axolagabetasunagatik bereizten da, hots, liderraren papera ez betetzeagatik.

- **«Kanpoko klub»aren lidergoa (1,9).** Eginkizunari dagokionez lider txarra; harremanei dagokionez, aldiz, lider ona. Lider gizartekoia da; taldearen ongizatean asko zentratzen da eta, ondorioz, alde batera uzten ditu betebeharrak, seriotasuna eta eraginkortasuna.

- **Erdibideko lidergoa (5,5).** Eraginkortasun-maila ertaina, bai harremanei bai lanari dagokionez. Erdipurdiko liderra da; premiazko helburuak betetzen ditu inongo arazorik ez edukitzeko, eta taldekideen eta erakundearen beharrak guztiz bete gabe gauzatzen du bere lana.

- **Lidergo autoritarioa (9,1).** Lan alorrean ona, baina kideen harremanetan nahiko txarra. Kasu honetan, liderra lanean eta enpresaren helburuetan oinarritzen da batik bat, taldearen gizatasuna kontuan hartu barik.

- **Ekipoko lidergoa (9,9).** Bi alorretan, bai lanean bai harremanetan, lider eraginkorra. Antolakuntzaren helburuak era egokian betetzen saiatzen den liderra, lana modu eraginkorrean bideratuz eta, aldi berean, taldekideen arteko erlazioak era egokian eta osasuntsu mantenduz.

Eredu honetan, 9,9 lidergoa ezin hobetzat hartzen da, taldeak asebetetze- eta eraginkortasun-maila altuak lortuko dituela aurreikusten baita. Behin liderraren estiloa edo orientazioa neurturik, edozein egoeratarako estilo erabilgarria bereganatzen lagunduko duten entrenamendu-programetara jo daiteke.

Ikuspegi horren mugetako bat da eredu guztiek uste dutela lidergo- edo zuzendaritza-postuak betetzen dituzten pertsona guztiek sakonki ezagutzen dituztela kategoria bakoitzeko portaera guztiak eta, are gehiago, erabil ditzaketela beharrezko dutenean. Alabaina, uste horiek ez dira beti baieztatu.

Liderraren boterearen eta eraginaren ikuspegia

Helburuak lortzerakoan besteek zenbaterainoko eragina eduki dezaketen garrantzitsua denez, liderraren boterea eta eragina hobeto ezagutzea funtsezkoa izan da.

Abraham Zaleznik-ek dioenez, lidergo eragingarria boterean datza. Gaur egun, boterea nork duen galdetzean, lantegi txikietan agian nagusiek dutela pentsa daiteke. Baina, nork du boterea lantegi ertainetan edo handietan? Galbraith-en ustetan, lantegiko langile profesional guztiek. Gaur egun, aginte guztia ez dago nagusiaren esku; langileek, akziodunek eta kudeatzaileek eragin dezakete. Botereak noiz, nori, nola eta non agintzeko gaitasuna ematen du, ekintza bideratuta dagoenean; baina bada beste modu bat boterea adierazteko: eragina.

Eraginaren bitartez, pertsona batzuk gai dira besteak beren nahietara bideratzeko.

Laburbilduz, norbaitek bere boterea ezar dezake azpian dituenengan eta horiek boteredunak nahi duena egingo dute; baina bere azpian ez daudenengan hierarkikoki eragiten badu, horiek ere bere gogoko gauzak egitera bultzako ditu.

Liderraren botereari eta eraginkortasunari erreparatuz, bost botere mota bereizten dira (Muchinsky, 2000):

- **Sarien boterea.** Lortu nahi den jokabidea lortzeko, erakundeak sariak emateko duen gaitasuna; hala nola, kargua edo ardura igotzea, soldata igotzea, oporrak, eta abar.

- **Botere hertsatzailea.** Erakundeak langilearen jokabidea zigortu dezake, hala nola, kaleratuz edo soldata jaitsiz.

- **Legezko boterea.** Agintaritza ere esaten zaio. Langileak uste du legezkoa dela erakundeak bere gain jartzen duen boterea.

- **Adituaren boterea.** Aholkulariei laguntza eskatzen zaie. Adituen boterearen muina trebakuntza da, alegia, pertsona batengandik jasotako gaitasunak edo ezagutzak.

- **Erreferentziaren boterea.** Langile batek beste pertsona bat mirets dezake, hura den bezalakoa izan nahi baitu; aldi berean, beste pertsonaren gustuko izan nahi du. Beste pertsona horrek langilearen erreferente gisa balioko du.

Yukl ikerlariak (1994), besteengan eragina izateko orduan, hiru maila daudela argitu zuen, hau da, hiru emaitza zeharo ezberdin:

- **Konpromisoa.** Pertsona batek beste bati eskakizun bat egiten dio eta hori aurrera eramateko ahalegin handia egiten du.

- **Ados egotea.** Pertsona bat edozer gauza egiteko prest dago edonork eskatuta ere, baina hori lortzeko ahalegin txikia egingo du.

- **Erresistentzia.** Pertsona batek eskakizunei uko egiten die, eta eskakizun horiek aurrera ez eramaten saiatzen da.

Bestalde, Ragins eta Sundstrom (1989) autoreek genero arteko ezberdintasunak argitu

zituzten boterearen barruan. Emakumeek boterea eskuratzeko zailtasun handiagoa edukitzen dute; gizonezkoek, berriz, zailtasun gutxiago dituzte beren genero pertenentzia dela-eta.

Lidergoaren egoeraren edo kontingentziaren ikuspegia

60ko hamarkadan, jokabidezko ikuspegiek eta ezaugarrien teoriek eragindako desilusioa zela eta, teoria sorta berria sortu zen: egoeraren edo kontingentziaren teoria. Aurreko teoriekin alderatuz, ordura arte ikusi gabeko aldagaia hartzen zuen kontuan, hots, egoera.

Egoeraren ikuspegitik, ez da ezeztatzen aurreko teoriek baieztatutakoa. Liderrak hainbat portaera adieraz ditzake egoeraren eta testuinguruaren arabera, eta liderra ez den beste pertsona batek liderrak dituen ezaugarriak ere jaso ditzake. Ikuspegi horren teoriak bi elementuri (egoera eta pertsona) egiten die erreferentzia behin eta berriro, baina, aldi berean, elementu berriak gehitzen zaizkie bi horiei. Bi horien interakzioari esker, liderra eraginkorragoa izan daitekeela uste da. Egoera eta pertsona bakoitzak konbinaketa bat osatzen du. Egoeraren ikuspegitik, liderraren portaera-eredu baten eraginkortasuna bat dator egoerak ezartzen dituen eskakizunekin. Oro har, teoria horiek azpimarratzen dute lidergo estilo ezberdinak egokiak direla erakundeko egoera ezberdinek eragindako beharrentzat.

Jarraian, ikuspegi horrek barne hartzen dituen hiru teoria nagusiak aipatuko ditugu; izan ere, antolaketaren garaian behar diren lider zehatzak zein diren zehazten laguntzen dute.

- ***Fiedler-en gertakizunaren lidergo-eredua***

1967. urtean, Fiedlerrek lehendabiziko aldiz egoera kontuan hartzen zuen teoria sortu zuen. Testuinguru horretan, Fiedler adituak (1967) kontingentziaren eredua garatu zuen, non liderrak bere jarraitzaileengan eragiteko gaitasuna egoeraren arabera aldatzen zela baitzioen. Bere ereduaren elementu nagusiak dira liderraren ezaugarriak, egoeraren kontrola eta liderraren eraginkortasuna.

Hasiera batean, jokabideetan eta liderraren ezaugarrietan oinarritua zegoen eta, egun, lantaldeetan oinarritzen da bereziki.

Ikuspegi hori ezaugarrien eredu ezberdinetan oinarritzen da, baita liderraren portaera ezberdinetan ere. Modu horretan, liderraren eraginkortasunerako bi alderdi nagusi bete behar direla dio: alde batetik, liderraren orientazio psikologikoa eta, bestetik, testuinguruaren hiru alderdiak: talde-giroa, lanaren edo betebeharren egitura, eta liderraren botere-posizioa. Horrela, teoria honetan bi faktore dira garrantzitsuenak: kontingentzien teoriaren araberako lidergoaren estiloa, eta lidergoaren ariketarako egoeraren egokitasun-maila.

Teoria hori liderraren eta taldearen arteko sistema kontziente elkarreragilean oinarritzen dela kontuan hartuta, Fiedlerrek LPC (Least Preference Co-Worker) izeneko tresna garatu zuen liderraren nortasuna edo estiloa ebaluatzeko. Bi muturretako adjektiboak azaltzen diren zortzi puntuko eskala bipolar multzo batez osatua dago, eta euren muturretan bi adjektibo agertzen dira (adibidez, atsegina-desatsegina). Liderrei eskatzen zaie ondo lan egin duten pertsonengan pentsatzea eta, ondoren, pixka bat okerrago lan egin duten pertsonengan pentsa dezaten. Jarraian, eskala horietako adjektiboak erabiliz, pertsona hori puntuatzen dute. Bertan ateratako LPC puntuazioaren arabera, lider motak bereizten dira.

Modu horretan, LPC eskalan puntuazio altua ateratzen bazen, liderrak motibazio altua eta pertsonarteko harremanetarako prestutasuna azalduko zuen, eta giza taldearen harremanak kontuan hartzen zituela baieztatzen zen. Aldiz, LPC puntuazio baxua ateratzen bazen, guztiz kontrakoa adierazten zuen, hau da, liderrak lanaren helburuetan eta lanean sortutako arazoetara mugatuko ziren, eta bigarren mailan utziko zituzten harreman pertsonalak.

Puntuazio horien interpretazioan, Fiedlerrek honako hau dio:

- LPC altuko subjektuek interesa agertzen dute harremanetan; pertsona batekin gaizki lan egin arren, beste alderdi batean lagun izatea posible dela aipatzen dute.

- LPC baxuko pertsonak zereginetara bideratutako liderrak dira. Kasu horretan, lanarekin erlazionatutako arazoak eta zereginak bilakatzen dira pertsona horien oinarrizko jarduera.

- LPC erdibideko puntuazioak zailak dira interpretatzen eta, hortaz, ez dira kontuan hartzen teorian. Aipatzekoa da, ordea, Kennedyk (1982) erakutsi zuenez, LPC ertainekoek zeregin egokiak erakutsi dituztela hainbat egoeratan.

Lidergoaren egoera ebaluatzeko garaian, liderrak taldearekiko zuen eragina baieztatu nahi

izan zuen Fiedlerrek. Baina, horretarako, hiru puntu garrantzitsu bete behar ziren. Fiedlerrek egoerak sailkatzea ahalbidetzen duten hiru dimentsio aurkeztu zituen horretarako: zereginaren egituraketa, liderraren boterea kokatzea, eta liderraren eta taldekideen arteko harremana.

Egoeraren aldekotasun-maila sei galderei emandako erantzunen arabera zehazten da. Galdera horiek hiru eta bost puntuko eskaletan erantzuten dira. Hiru dimentsio horien arteko erlazioak baldintzatuko du lidergo-egoera baterako egokitasuna. Egoera egokiena sortuko da zeregin-egituraketa altua izatean, liderrak botere-gaitasun altua izatean, eta liderren eta kideen artean harreman baikorra egotean.

LPC indizearekin ateratako oktanteen konbinazioak agertuko luke egoera bakoitzean taldeak jarduera eraginkorra lortzeko beharko lukeen lider mota.

Halere, Fiedlerren teoria ez da kritiketatik kanpo gelditu (Brown, 2000; Vecchio, 1998; Yukl, 1998; Zaccaro, 1998). Kritikak, gehienbat, puntu hauetan oinarritu dira:

1) Teoriaren arabera, nortasuna egonkor mantentzen da denboran zehar eta egoeren arabera.

2) Singh eta laguntzaileek (1979) zioten faktorerik garrantzitsuena ez zela lider-jarraitzaile harremana, baizik eta boterea.

3) Kennedyk (1982) egindako ikerketan, LPC puntuazio ertaineko subjektuak oro har, lorpen hobeak izan zituen LPC altua edota baxua zutenekin baino.

4) Erabilitako neurketa-instrumentuek eta erabilitako eredu espekulatiboak sortu dituzte azken kritikak.

Kritika horietako asko erori egin dira fidagarritasun-datu berriekin; hala ere, beste batzuek oraindik erantzunik gabe jarraitzen dute.

Fiedlerrek eta Garcíak (1987) **baliabide kognitiboen teoria** izenekoarekin LPC teoria hedatu zuten. Azken horrek bestea osatu nahi du, bertan agertzen ez diren arazo batzuei helduz. Bertan, errendimenduarekin erlazionatzen dituzte adimena, esperientzia eta antzeko errekurtso kognitiboak. Horren arabera, errendimendua interakzio konplexu baten ondorio da. Alde batetik, liderraren ezaugarriak (adimena eta esperientzia), liderraren portaera eta, bestetik, lidergoaren bi egoera (estresa eta talde-lana).

Lehen proposamena da liderraren gaitasunak (adimenak) taldearen errendimendu ona eragiten duela, liderra zuzendari denean eta langileak lana taxuz egiteko gidatu behar direnean bakarrik. Liderrak trebetasunik ez badu baina langileak bai, eta biek helburu berbera badute, hobe da zuzendari ez den lider bat, zuzendari dena baino.

Bigarren iradokizuna da estresak erabakiaren kalitatea eta adimena eraldatu egiten dituela. Zenbat eta estres gutxiago, orduan eta adimen eta gogo gehiago; estresa gehitzean, aldiz, ez da errendimendua gehitzen; beraz, estresak informazio-prozesaketan eta erabakietan eragiten du.

Hirugarrenak dio estresak eragina duela esperientziaren eta errendimenduaren arteko harremanean. Esperientzia duten liderrek, estres gutxi dutenean, adimenera jotzen dute; estres-maila handia denean, ordea, esperientzia erabiltzen dute. Esperientziarik ez duten liderrek, bi kasuetan, adimenera jotzen dute.

Ikerketak egin dituzte estres-maila altua dutenekin (militarrak gerran eta suhiltzaileak suteetan); horientzat, komeni da ikaskuntza gehitzea, esperientzia gehiago izan dezaten. Hala ere, ikerketa gehiago egin behar dira gai honetan, benetako erlazioak aurkitzeko.

- ***Hersey eta Blanchard adituen egoerazko lidergo-eredua***

Egoerei buruzko beste eredu hau Hersey eta Blanchard adituek 1982an Ohioko Unibertsitateko ikerketetan eta Reddin-ek 1967an gauzatutako zuzendaritza-estiloen teoria tridimentsionalean oinarrituz sortutakoa da. Hasiera batean, teoria horri bizi-ziklo teoria esaten zitzaion, eta gurasoek euren seme-alabekin edo irakasleek euren ikasleekin izaten zuten lidergo-estiloetara bideratuta zegoen; oihartzun handia zuen erakunde-arloan.

Egoerazko lidergoak antzeko hiru lidergo mota barne hartzen ditu:

- Lidergoaren bizi-zikloaren teoria: Hersey eta Blanchard egileena.
- Egoerazko lidergoaren teoria: Herseyren egokitzapena.
- Egoerazko lidergoaren II. teoria: Kenneth, Blanchard eta lagunen proposamen berria.

Egoerazko lidergoaren teoria horren eraginkortasuna lidergo motaren, egoeraren eta

jarraitzaileen ezaugarrien mende dago. Hiru ezaugarri horietatik garrantzitsuena jarraitzaileak dira, egoera eta lidergo mota egokiak izan arren, jarraitzaileak ados ez badaude bete behar duten zereginarekin, ez baitute beteko.

Lidergo mota liderraren jokabidearen bi dimentsioen interakzioaren arabera gauzatuko da. Bai eskaintzen duen helbidearen arabera, baita sostengu sozioemozionalaren arabera ere. Bi dimentsio horiek bat datoz Ohioko ereduaren bi dimentsioekin, eta euren arteko konbinazioak oinarrizko lau lidergo mota edo estilo (E) sortzen ditu:

- E1) **Antolatzailea.** Lider mota hau lana garatzeko uneoro bertan ibiltzeagatik bereizten da. Argibide zehatzak ematen ditu lanaren helburu guztiak lor daitezen. Berak erabakitzen du jarraitzaile edo taldekide guztien rol guztiak nola definitu eta zehaztu, lana nola zuzendu, nola koordinatu.

- E2) **Saltzailea.** Bere azpiko langileei bere ideiak saltzen saiatzen da; hau da, liderrak berak sortutako ideiak ezin hobeak direla azpimarratu nahi die taldekide guztiei. Modu horretan, liderrak zehaztuko ditu partaide guztien rolak eta betebeharrak, betiere bi noranzkotako erlazioa mantenduz.

- E3) **Parte-hartzailea.** Parte hartzeak liderraren eta taldearen arteko komunikazioa eta koordinazioa erabatekoa izatea dakar. Hau da, erabakiak hartzeko orduan, lidergoak elkarrekintzune oro kontuan izango ditu bere mendekoak, eta ezinbesteko izango dira bien arteko elkarrizketa eta interakzioa. Horrela, liderrak eta jarraitzaileek batera hartzen dituzte erabakiak.

- E4) **Ordezkaritza-emailea.** Kasu honetan, liderrak ez du botere osoa izango, ez da taldeko erabateko burua. Liderrak besteei ematen die ordezkaritza; horregatik, sostengu eta orientazio gutxi eskaintzen du. Taldeko mendekoek, bakoitzak bere postutik, beren erabakiak eta zuzendaritza bideratzen dituzte; edonor izan daiteke lider, esku hartzeko aukeratzen badute.

Jarraitzaileen heldutasuna (H) ere oinarrizko elementua da, eta bi dimentsiok osatzen dute: jarraitzailearen gaitasunak eta borondateak. Bi dimentsio horiek heldutasunaren lau maila eratzen dituzte:

- H1) **Gaitasun eza / borondate eza:** subjektuek ez dute ez gaitasunik ez eta borondaterik ere erantzukizuna izateko.

- H2) **Gaitasun eza / borondatea:** subjektuak ez dira gai, baina prest daude behar dena egiteko.

- H3) **Gaitasuna / borondate eza:** subjektuak gai dira, baina ez dute gauzak egiteko borondaterik.

- H4) **Gaitasuna / borondatea:** jarraitzaileek ahal dute eta nahi dute.

Lidergo mota eta heldutasun-maila bateratzean, heldutasun-maila bakoitzerako lidergo egokia zehaztu daiteke. Horrela, Hl kasuan, lidergo egokiena antolatzailea litzateke, H2an saltzailea, H3an parte-hartzailea, eta H4an ordezkaritza emailea.

Lidergo moten ebaluazioan, Herseyk lau eskala erabili zituen: bi borondate egokia neurtzeko, eta beste biak lidergo mota neurtzeko. Egoerazko teoriaren baliozkotasuna neurtzerakoan, autore gehienek uste dute ez dagoela ondorio irmo batzuetara ailegatzea ahalbidetzen duen ikerketarik.

- ***House-en helmuga-bidea deritzon lidergo-eredua***

Teoria horren aurrekari dira aurrerantzean aipatuko diren Evans (1970) eta House (1971). Teoria hori, batik bat, honako bi puntu hauen alternatiba gisa sortu zen: lehena, Ohioko Unibertsitateak egindako jokabidezko ikuspegiagatik eta, bigarrena, ordura arte zegoen egoera-ereduagatik.

Lidergoaren inguruan adierazitako helmuga-bidea teoria Housek proposatu zuen lehen aldiz. Horren arabera, lidergoa aurrera eramateko moduak helburuak betetzeko bideak bilatzean oinarritu behar du. Teoria hori helburuak lortzeko bideetan oinarritzen da. Housen eta bere laguntzaileen ustez, liderraren rol garrantzitsuena jarraitzaileen motibazioa da.

Teoria horrek dio mendekoaren eginkizunak betetzeko moduak eta horren gogobetetzeak harreman zuzena dutela inguruneko ezaugarriekin, mendekoaren ezaugarriekin eta liderraren estiloarekin. Hori horrela, gainbegiratzaileak mendekoen motibazioa eta asebetetzea susta dezake, postuan eginbeharra ondo gauzatzeagatik sariak eskainiz edo eginbeharren helburuak lortzeko bidea erraztuz. Hori lortzeko, liderrak ongi zehaztu behar ditu helburuak. Horretarako, liderrak lau estilo desberdinez balia daitezke. Estilo bakoitza

egoeraren zein mendekoen ezaugarrien arabera izango da onuragarriagoa.

Teoria horren arabera, honako puntu hauen baitakoa izango da mendekoen zeregina lanpostuan eta beren asebetetze-mailan: alde batetik, egoeraren ezaugarrien arteko erlazioengatik; bestetik, mendekoaren ezaugarriengatik eta, azkenik, liderraren estiloagatik.

Aurreko paragrafoan aipatutako motibazioa eta gogobetetzea lortzeko, liderrak argitu beharko ditu lortu nahi diren helburuen bideak. Eta, horretarako, lidergo estilo ezberdinak daudela dio:

- **Babesle estiloa.** Laguntzaileen beharretan eta ongizatean kezka azaltzea litzateke. Taldeko harremanak kontuan hartzen dira, beti ere norbanakoaren beharrak asebetez.

- **Zuzentzaile estiloa.** Zereginak egituratzean, arauak finkatzean, berengandik espero dena azaltzean edo taldeari argibideak ematean datza.

- **Parte-hartzaile estiloa.** Hartu beharreko erabakietan beren ideiak kontuan izatea litzateke. Liderrak erabakiak bere mendekoekin hartzen ditu.

- **Lorpenari bideratutako estiloa.** Ongi egindako lana eta lortutakoa jakinaraztea litzateke. Liderrak bere mendekoekiko konfiantza adierazten du. Eskuarki, lidergo mota honetan, liderrak helburu izugarriak ezartzen ditu, beti ere lorgarriak direnak, noski.

Teoria horretatik abiatuz, zenbait iragarpen egin dira liderraren baldintzapean dauden jarraitzaileengan, lidergoaren teoriek izango duten eraginaren inguruan.

Egoera edo eginbehar bat aspergarria, arriskutsua edo estresagarria izanez gero, estilo egokiena babeslea izango da, antsietatea gutxitu egingo baitu, besteak beste.

- ***Vroom eta Yetton adituen lidergo parte-hartzailearen eredua***

Beste lidergo bat da Vroomek proposatu eta Arthur Jagok landu zuena; hots, lidergo parte-hartzailea. Lan bat eratua edo eratu gabe dagoela jakinik, lider batek egoera horretara egokitu behar du bere lidergoa. Eredu horrek dio liderrak bide markatu bat jarraitu behar

duela, langileen parte-hartzea mailaz maila igo dadin.

Erabakiak hartzerakoan agertzen den teoria litzateke; teoria arauemailea izatea du oinarrizko ezaugarri, hau da, erabakiak hartzeko garaian jarraitu behar diren pausoak eta arauak adieraztea. Teoria zazpi kontingentzia eta bost lidergo-estilo posiblerekin aurkeztu zen.

Lidergo mota hori ona izango da erabaki ona hartzen denean, baita gehiengoa erabakiaren alde dagoenean ere. Horrela, erabaki onena hartzeko unean, liderrak egoera aztertu behar du, gero bost aukeretatik onena aukeratzeko. Lidergo-estiloak honako hauek dira:

- **Autokratikoa AI.** Liderrak berak bakarrik konpontzen du arazoa edo hartzen du erabakia, unean duen informazioa erabiliz.

- **Autokratikoa AII.** Liderrak besteen bidez lortzen du informazioa (arazoa kontatuz edo ez kontatuz), baina gero, berak bakarrik aurkitzen die arazoei konponbidea.

- **Konpultsiboa I.** Liderrak besteekin partekatzen du arazoa; modu indibidualean egiten du (taldean bildu gabe), euren ideiak eta esatekoak entzunez. Gero, erabakia bakarrik hartzen du, baina besteen eragina islatzen da.

- **Konpultsiboa II.** Liderrak arazoa taldean partekatzen du, eta taldean biltzen ditu esatekoak entzuteko. Gero, erabakia bakarrik hartzen du, baina besteen eragina islatzen da.

- **Taldekoa II.** Liderrak arazoa taldekideekin banatzen du taldean, eta guztiek batera sortzen eta ebaluatzen dituzte aukerak, erabakiak hartuz.

Kontingentziei dagokienez, bost puntuko eskala bateko galderari erantzunez ebaluatzen dira («inolako garrantzirik ez» dioenetik «oinarrizko garrantzia» adierazten duenera). Emandako erantzunetatik abiatuz, erabaki multzo bat garatzen da; horren bidez, aukera bakoitzerako egokiena den lidergo-jokabidea erakutsiko da.

Eredu horren ebaluazio kritikoa oso baikorra izan zen; une horretan zegoen eredurik egokiena zela baieztatuz.

- ***Liderraren eta mendekoen arteko trukea (LMX)***

Teoria honek arreta berezia eskaintzen dio liderraren eta bere mendeko taldekide bakoitzaren arteko harremanari. Horrela, teoria horrek dioena da liderrak lidergo-harreman bat eratzen duela jarraitzaile bakoitzarekin, guztiekin estilo orokor bat azaldu ordez. Modu horretan, liderraren eta jarraitzaile bakoitzaren harremanaren izatea eta garrantzia onartzen ditu, eta harreman horien eraginkortasun-maila ikertzeari ekiten dio. Horrela, hauexek lirateke harreman horiek dakartzaten bi talde motak:

- **Ingroup:** liderra taldearen barruan dago. Talde hau osatzen duten pertsonek lanaren bitartez, helburuak lortzeko inplikazio handiagoz eta administrazio-lanak gehiago banatuz erantzuten diote liderrari. Beste hitz batzuetan esanda, liderrarekiko leialak dira. Liderrak arreta berezia jartzen dio mendeko bakoitzari, hark dituen betebeharrak asebetez. Modu horretan, kide bakoitzaren autoestimua igo egingo da eta lan arloan askoz ere eraginkorragoa izango da.

- **Outgroup:** liderra taldearen kanpoan dagoela dirudi. Talde honetako liderrak kalitate baxuko harremana du jarraitzaileekin, noranzko bakarrekoa (beheranzkoa) eta konfiantza, errespetu eta eginkizun baxuak dituena. Ez dio arreta berezirik eskaintzen taldekide bakoitzari; aginduak eta betebeharrak soilik zuzentzen ditu, bakoitzak bere rola betez.

Hala ere, harreman horiek nola osatzen diren jakiteko, mota horretako erlazioek igarotzen dituzten hiru faseak azalduko ditugu (Graen eta Cashman, 1975):

- **Rola eskuratzea.** Lehenengo fase honetan, liderrak bere mendekoari gauzatu behar duen rola zehazten dio eta, aldi berean, taldekide bakoitzaren motibazioa, ahalmenak, borondatea eta trebetasunak balioesten ditu. Rola eskuratzeak duen alderdi baikorra da bi alderdiek dakitela une oro besteak berekiko errespetua nola adierazi behar duen.

- **Lider-taldekide erlazioa mantentzea.** Bigarren fase honetan, bien arteko negoziazioa sortzen da, eta bakoitzak bestearen rola nolakoa izatea nahi duen adierazten du. Bien arteko adostasun informala gertatzen da eta horrek bakoitzaren autonomia eta autoestimua lantzen ditu, besteak beste. Beste puntu garrantzitsuetariko bat konfiantza hedatzea da, konfiantzak eraikitzen baitu

erlazioaren oinarri gisa gauzatu behar den lana zuzenki jorratzeko bidea; bai nagusiak bai bere mendekoek izango dute erabakiak hartzeko eskubidea.

- **Rolak egunerokotasunean finkaturik.** Hirugarren fase honetan, erabat erosoa da denen arteko harremana, bakoitzak bete behar dituen rolak egunerokotasunean finkaturik baitaude. Modu honetan, erabat sendoak dira elkarren arteko errespetua, konpromisoa eta leialtasuna; aldi berean, une hartarainoko portaerei dagokienez, portaera onak eta egonkorrak mantendu dira, eta txarrak eta ezegonkorrak, berriz, desagertu.

Lidergoaren ikuspegi bateratzaileak

Eredu bateratzaile moduan, kideen arteko eragin prozesua, liderra bera eta egoeraren ezaugarriak aintzat hartzen dituzten ereduak dauzkagu. Horien artean, egozpenaren teoria, karismadun lidergoaren teoria, lidergo eraldatzailearen teoria eta Chemers-en eredu integratzailea modu sakonagoan ikusiko ditugu.

Egozpenaren teoria eta lidergoaren teoria inplizituak

Lidergoaren teoria inplizituak, gehien bat, egozpenaren inguruan oinarritzen dira. Baina zer da egozpena? Egozpena da pertsona batek jasotzen edo ikusten duen ekintzei iradokitako prozesu kognitiboa.

Egozpenaren teoria hainbat modutara izendatu da: lidergoaren eskumenaren teoria eta gizarte-informazio lanketaren teoria, besteak beste.

Teoria horren arabera, ikuslearen adimenean bakarrik azaltzen da lidergoa, oro har, jarraitzailearen adimenean. Lidergoa modu subjektiboan sumatzen den adierazpentzat hartzen da, eta ez adierazpen objektibotzat.

Lord, Foti eta Phillips (1982) ondorio honetara iritsi ziren: gizabanakoek buruzagien ereduen ezaugarriak mantentzen eta kontuan hartzen dituzte (alegia, beraientzat liderrak nolakoak diren), eta horren arabera neurtzen dituzte lider errealak. Modu horretan, lidergoaren eraginkortasuna modu subjektiboan zehazten da, eta ez modu objektiboan.

Bestalde, Phillips eta Lord-ek (1981) honako hau adierazi zuten: gizabanakoek zirrara orokorrak garatzen dituzte liderraren eraginkortasunari buruz (liderrari buruz egiazkotzat hartzen diren iritziak); gero, zirrara orokor horiek erabiltzen dituzte liderraren portaeraren neurri zehatzak azaltzeko.

Horrez gainera, Meindl eta Ehrlich ikerlariek (1987) lidergoaren erromantzea aztertu zuten, alegia, antolatzailearen balio-neurketarekin zein etekin lotzen edo parekatzen zen. Horien ikerketen arabera, pertsonek balio-neurketa hobeak ematen zizkieten lidergoaren ezaugarriei egotzitako etekinen emaitzei, lidergotik kanpo dauden ezaugarriei egotzitako etekinen emaitzei (aurrekoen berdinak izanda) baino. Ondorio moduan, lidergoak bere gain hartu duela ezaugarri «heroikoa» adierazten dute. Bestalde, bi egile horien arabera, lidergoak «rol sinbolikoa» bete dezake eta, horren ondorioz, pertsonak ziurrago eta fidakorrago sentiaraz daitezke. Azken horiek pentsatzen dute erakundearen patua eta aberastasuna esku onean daudela.

Azkenik, teoria horrek liderraren lana neurtzeko galdetegiak proposatzen ditu, hala nola, LBDQ. Esan daiteke ez dagoela oso argi liderraren portaera ala neurtzailearen multzo kognitiboa neurtzen duten.

Karismadun lidergoa

Autore asko jardun dira karismadun lidergoaren inguruan lanean. Hala ere, kontuan hartu behar da karismadun lidergoa ez dela oso gai ezaguna izan psikologiaren munduan. Azken urteotan egoera aldatu egin da eta karismadun lidergoaren inguruko jakin-mina piztuz joan da, erakundeen prozesu motaren eta emaitzen eta horien lidergo motaren arteko erlazioa ezagutzeko irrika dela eta; lidergoa zuzenki loturik baitago eraginkortasunarekin eta antolakuntzarekin. Erakunde bateko lidergoari buruz mintzatzean, mementoko eskaerei eta kexei erantzun diezaiekeen lidergo motari buruz hitz egiten da. Urte askoan, lidergoari buruzko azterketa testuinguru antolatuan eta lanekoan oinarritu izan da, lidergoa pertsonak edo taldeak zuzentzera mugatuz.

Max Weber izan zen karismadun liderrari buruz hitz egiten lehena, 1922an egindako Ekonomia eta Gizartea liburuan. Karisma ezohiko nortasun gisa ulertzen zuen, naturaz gaindiko indar gisa eta gutxitan ikusten diren ezaugarriak dituen nortasun gisa. Haren ustean, karisma aparteko ezaugarri bat da, bere jatorrian magikoki baldintzatua, eta naturaz

gaindiko botereak dituen pertsonatzat hartzen da. Menderatze karismatikoak izaera guztiz emozionala du, iraultzailea, autokonfiantzazkoa baina ezegonkorra, beste modu bateko menderatze bilaka daitekeelako (legezkoa edo tradizionala).

Karismadun lidergoaren ezagutzan aitzindaritzat har daiteke Weber, hark egindako ekarpenak ateak ireki zizkielako esparru horretan gero agertutako autoreei. Nahiz eta Bass autoreak karismadun lidergoaren inguruan zuzenean lanik ez egin, MLQ lidergo eraldatzailea neurtzeko tresna horretan karisma terminoa proposatu zuen lehen aldiz, beste faktore batzuen artean. Aipatzekoa da Heider autorea ere, egozpenaren teoria eratu zuelako eta karismadun lidergoaren kontzeptuaren teorizazioan lagungarri izan zelako; izan ere, teoria hori jarraitzaileen hautematean oinarritzen da. Jarraitzaileek hautematen dute liderrak ezohiko dohainak dituela; hau da, liderrarengan konfiantza izateaz gainera, harekiko aparteko mirespena dute, gizaki gorena bailitzan. Beraz, liderraren portaerak eta ekintzak indar magnetikoak lirateke, jarraitzaileak atzetik izateko aparteko ahalmena baitute.

Baina nortasunaren ezaugarrien azterketa ez zen nahikoa izan eta jokabideari garrantzia ematen hasi ziren, egozpen karismatikoa baita elementurik garrantzitsuena, zeina ez baita beti liderraren ezaugarriekin lotzen, baizik eta haren jarraitzaileek haren boterea hautemateko moduarekin (Conger eta Kanungo). Bestalde, lider eraginkorra izateko jokabidearen estereotipoa edo gidoia jarraitzen dute liderrek eta jarraitzaileek. Beraz, zenbat eta jokabide gehiago ezarri, orduan eta handiagoa izango da karismadun lidertzat hartzeko aukera; bestalde, jokabide-tipologia zehatzik ez dela existitzen uste dute. Beste autore batzuek, aldiz, uste dute estimulazio intelektuala edota kontsiderazio indibidualizatua, esate baterako, jarraitzaileen aldetik karismaren egozpenarekin zuzenki lotutako jokabideak direla.

Halere, 80ko hamarkada arte ez zitzaion kasurik egin, erakundeko psikologoek eta kudeaketaren managementaren ikerlariek karismadun liderrarekiko interesa erakutsi zuten arte. Urte horietan lidergo berriaren teoriak agertu ziren, liderraren eraginari baino garrantzi handiagoa ematen zietenak jarraitzaileei eta haien eta liderraren arteko harremanei. Horien barnean dago karismadun lidergoa, lidergo eraldatzailearekin eta lidergo ameslariarekin edo irudikorrarekin batera.

Gaur egun, karismadun lidergoa zehatzago definitzen da eta jarraitzaileen hautematean oinarritzen da (hots, liderrak aparteko dohaina duela hautematea). Jarraitzaileek, liderrarekin fidatzeaz eta hura errespetatzeaz gainera, super-izaki gisa idolatratzen dute.

Autore asko saiatu dira karismadun liderraren ezaugarriak identifikatzen. Aipatutako autoreak dira gai horren inguruko aurrekariak, baina lidergo mota horren ezaugarriak xedatzeko asmoarekin lanean hasi ziren autoreak hauek direla esan dezakegu:

Karismadun lidergoaren teoria ezagunenak Housena, Bennisena, eta Conger eta Kanungorena dira.

- ***Robert Housen teoria***

Housek(1977) karismadun liderraren jokabide tipikoak agertu zituen:

a. Jarraitzaileen konfiantza mantentzeko inpresioak maneiatzea.

b. Eginkizuna helburu ideologikotzat definitzea, konpromisoa sortzeko.

c. Igurikimen handien komunikazioa.

d. Jarraitzaileen gaitasunean konfiantza adieraztea, autokonfiantza eraiki dezaten.

Gainera, jarraitu beharreko jokabidearen eredu gisa aurkezten dira. Ezaugarri pertsonalei dagokienez: norbere buruarengan konfiantza-maila altua, nagusitzeko ahalmena, eta norberaren sinesmenenganako uste osoa. Horrela, Housek zioenez, karismadun liderrak goi-mailako helmuga transmiti dezake jarraitzaileen konpromisoa eta energia erakarriz.

- ***Warren Bennisen teoria***

AEBko laurogeita hamar lider arrakastatsuenak eta eraginkorrenak aztertu ondoren, karismadun liderrek lau ezaugarri komun zituztela ondorioztatu zuen: xede batekiko ideia; euren jarraitzaileek erraz identifika zezaketen modu argi batez transmititzeko gai izatea; sendotasuna; eta helmugarekiko ikuspuntu argia. Gainera, euren aldeko puntu indartsuak ezagutzen zituzten eta, ondorioz, kapitalizatzen zituzten.

- ***Congerren eta Kanungoren teoria***

1988. urteko teoria honen arabera, karisma egozpen-fenomeno bat da. Jarraitzaileek

karismadun ezaugarriak egozten dizkiote liderrari, liderraren jokabidea behatuz eta horiekin erlazionatutako emaitzetan oinarrituz. Hauek dira liderrek (maila ezberdinean) aurkezten dituzten jokabideak: a) statu-quoaren kontrako ikuspegi erakargarri baten alde egitea, b) arriskatzea, d) modu ezohikoan jokatzea, e) boterea ondo erabiltzea, f) bere gaitasunekiko konfiantza erakustea, eta g) krisietatik onurak ateratzea.

Egozpenak errazten dituzten ezaugarri pertsonalei dagokienez, urrats hauek jarraitu ohi dituzte:

- Helburutzat amets bat aurkeztea eta hori modu ulergarrian antolatzea.
- Helburuarekiko konpromiso pertsonala.
- Helburuak ez-ohikoak bailiran hautematea.
- Baikorrak dira eta euren buruarenganako konfiantza dute.

- ***Funtsezko ardatzak karismadun lidergoaren ikerketan***

40ko hamarkadaren amaieran, Weberren lanak hedatzen hasi zirenean, karismaren muina aurkitzen jarri zuten arreta handiena. Galdera horren bi erantzun posibleetatik eratortzen dira karismadun lidergoaren ikerketaren bi ardatzak: alde batetik, liderraren ezaugarri ezohikoak eta, bestetik, bien arteko harreman-prozesua.

1) Liderraren ezaugarriak

Lau multzotan sailka daitezke liderren propietateak:

- Nortasun-ezaugarriak. Hain zuzen ere, hasiera batean, lidergoaren ikerketek pertsona horiek ezberdin egiten zituzten nortasun-ezaugarriak aurkitu nahi zituzten. Bereizgarri horietako bat nortasun nartzisista edo lausengu-beharra litzateke, pertsona horiek euren autoestimu falta ezeztatuko luketelako, muturreko konfiantza aurkeztuz. Hala ere, portaera horren azpian gehiegizko botere-beharra egon daiteke benetan. Hori kontuan hartuta, bi motatako liderrak egongo lirateke: alde batetik, boterea norberaren onurarako bilatzen dutenak (lider pertsonalizatuak) eta, bestetik, helburutzat talde guztiaren ongizatea dutenak (lider sozializatuak). Azken horiek

izango dira lider eraginkorrak, ondorio positiboak izan ditzaketelako subjektuak aldatzeko indar baikorra izanez. Lider pertsonalizatuak, aldiz, subjektuen garapen pertsonala murriztu eta mendekotasuna ekar ditzake. Krisi-garaian eraginkorra izan daitekeen arren, desegokia litzateke denbora luzerako egituraren egonkortasunerako eta jarraitutasunerako.

- Congerrek, horrez gainera, karismadun liderraren eraginkortasuna gutxitu dezaketen beste egoera batzuk deskribatzen ditu: liderrak helburuak lortzeko beharrezko baliabideak gaizki kalkulatzen dituenean, merkatuaren eta kideen beharren ebaluazio ez-errealista egiten duenean, edota liderrak inguruneko aldaketak onartzen ez dituenean.

- Gaitasun edo baliabide kognitiboak. Lider eraginkorrak eta ez-eraginkorrak bereizteko balioko lukete.

- Liderrak taldean duen papera. Liderrak paper nagusia izango luke taldearekiko harremanean eta, beraz, bere ardurak lirateke zuzentzea, energiaz hornitzea eta egin beharrekoa modu egokian komunikatzea.

- Ezaugarri fisikoak. Itxura ona, begirada erakargarria, ahots-tonu deigarria, asertibotasuna, aurpegiko adierazpena eta giharren erlaxazioa. Bereizgarri horiek gogatzearekin eta iturriaren sinesgarritasunarekin lotzen dira.

Azkenik, jakin beharrekoa da ezaugarri horien guztien jabe izatea baino askoz ere garrantzitsuagoa dela karisma egoztea edo leporatzea. Horrek ez du zertan ezaugarri batekin lotuta egon eta, eskuarki, liderra norbait ezohiko eta jarraitzaileen erabateko fedearen merezidun hautematearen ondorio da. Beraz, besteen onarpena izango da benetan garrantzitsua.

2) Lidergoaren prozesua

Lidergoaren prozesua talde bateko kideen jarduerak zuzentzeko eta gidatzeko eragina litzateke, zenbait helburu lortzearren. Karismadun lidergoaren lehen formulazioetan, liderren eragina norabide bakarrekotzat hautematen zen; hau da, nahiz eta karisma jarraitzaileek egozten duten, karismadun liderraren irudia da bereganako dependentzia eta

fede itsua eragiten dituena. Horrek dakar liderraren arauak betetzera daraman konpromiso emozional indartsua. Beste autore batzuek, aldiz, jarraitzaileen mendekotasuna ukatzen dute, liderraren ikuspegia jarraitzea modu askean aukeratzen dutela defendatuz.

Liderraren eta jarraitzaileen harreman-prozesua hainbat fasetan gertatuko da (Conger, 1989):

- **Liderrak bere helburua adierazten du.** Horretarako, bere jarraitzaileen beharrekiko sentikorra izan behar du, baita egoeraren zailtasunekiko ere. Karismadun liderrak hutsuneak antzematen ditu, aldaketarako beharra sentitu eta ordezko zerbait formulatzen du, hain zuzen, irudikapena. Helburu interesgarria formulatzeko gai izan behar du, jarraitzaileentzat erakargarria izateko.

- **Helburua zein den jakinarazten du,** mementoko egoerarekin atsekabea erakutsiz eta ikuspegia aukera erakargarritzat deskribatuz. Gai izan behar du erakundearen jarraitzaileengan bere irudikapenaren garrantzia transmititzeko eta haiengan aldaketarako beharra finkatzeko. Horretarako, komunikatzaile ona behar du izan.

- **Bereganako konfiantza eraiki behar du besteengan.** Horretarako, bere burua eredutzat jarriko du, arrisku pertsonalak bereganatuz eta jokabide ezohikoak eginez. Erakundeko kideen artean, karismadun liderrak gai izan behar du bereganako eta baita irudikapenarekiko fedea eta konfiantza iradokitzeko ere; arriskuak bere gain hartu, kausari dedikazio osoa eskaini, eta abar.

- **Helburua jarraitzaileek onartzea lortzen du** liderrak. Liderrak jarraitzaileen konfiantza eta hasierako helburua gauzatzea lortzen du. Irudikapena modu egokian komunikatzea funtsezkoa da onartua izateko. Congerrek eta Kanungok (1994) eredua birformulatu dute, bigarren eta hirugarren faseak bateratuz.

Autore guztiek erretorikaren erabilerari garrantzi handia ematen dioten arren, azalpen gutxi dago karismadun diskurtsoak eragin emozional eta motibagarri indartsuak zergatik sortzen dituenaren inguruan. Horren arduradunak estimulu emozionalak eta sinboloak izango lirateke, eduki literala baino gehiago. Komunikatzeko gaitasuna gaizki erabiltzeak honako ondorio ezkor hauek eragin ditzake: gehiegizko autodeskribapenak, bere helburuarekiko gehiegizko obsesioa, audientziak manipulatzeko inpresio faltsua sortzea, informazio ezkorra ezabatuz eta baikorra gaineratuz konpromisoa bilatzea, gertaera ezkorretan arretarik ez jartzeko anekdota positiboen errekurtsoa, kontrol-ilusioa sortzea, eta porrota kanpoko

eraginei egoztea. Congerren eta Kanungoren (1994) formulazioetan, funtsezkoa da jarraitzailearen autonomizazioa edo legitimazioa liderraren partetik. Prozesu horretan, jarraitzaileak bere gaitasunekiko duen ziurtasuna indartzen da. Horren bidez, lan zailak egiteko eta emaitza baikorrez kezkatu gabe ahaleginak egiteko nahia handitzen da.

Azken ikerketetan, karismadun liderrek jarraitzaileengan nola eragiten duten ezagutzeko ahaleginak egin dira, batez ere. Horrela, ikusi da prozesua hasten dela liderrak xede erakargarri bat planteatzen duenean. Horrek jarraitzaileei aurrera egiteko gogoa indartzen die, oraina etorkizun hobe batekin harremanetan jarriz. Gero, liderrak bere jarraitzaileenganako konfiantza adierazten du, autoestimua indartuz. Eta, bere jokaeren bidez, besteek imitatu beharreko eredua adierazten du. Azkenik, karismadun liderra gai izango da bere burua sakrifikatzeko, xedearekiko balioa transmitituz.

- ***Karismadun liderraren emaitzak***

Karismadun liderraren ikerketaren interesa oinarritzen da ageriko emaitza baikor gehien dituen lidergo motaren ziurtasunean. Lidergo berrien teoriek karismadun lidergoaren eraginen ezaugarri komuntzat hartzen dute konpromisoa, aldaketa eta berrikuntza eratzea. Bi maila bereizten dira emaitzetan:

1) **Emaitzek jarraitzaileengan duten eragina**

Maila honetan bi puntu dira oinarrizkoak: jarraitzaileek liderrarekiko duten lotura emozionala eta obedientzia itsua; Weberrengandik hasita, idatzi gehienetan aipatu izan da jarraitzaileak liderrarekiko duen debozioa. Horrela, liderrarekin erabateko identifikazio emozionala eta kognitiboa garatzen da, afektuzko erantzun indartsuak eraginez. Maitasunezko sentimendu indartsu horiek obedientzia boluntarioa, konfiantza, atxikimendua eta kohesioa dakarte.

Horren inguruan, hainbat autorek puntu ezberdinak azpimarratu dituzte. Willnerrek liderra gizakiaren gainetik dagoen zerbait bezala ikusten du; horrekin batera, liderrarengan sinesmen itsua antzematen du, mugarik gabeko obedientzia eta konpromiso emozionala duena. Congerrek eta Kanungok, berriz, aipatzen dituzte atxikimendu emozional altua, erakundeko helburuekin konpromiso altua eta ekintzetan errendimendu altua.

Azkenik, Weierterrek harremanak aipatzen ditu; hau da, liderrak jarraitzailearengan duen eragina elkarrekin duten harremanaren baitan dagoela dio. Horrela, harreman sozializatu batean, liderrak karismadun mezuaren adierazpideak agertzen dizkie jarraitzaileei, eta horiek ondo definitutako Niaren zentzu batean oinarritzen dute beren portaera (autokontrol altua eta autokontzeptuaren argitasun altua); aldiz, harreman pertsonalizatu batean, jarraitzaileak kanpoan sortutako balioetan oinarritzen du bere portaera, ondo definitutako Niaren faltagatik.

2) Emaitzek egoeran duten eragina

Karismadun lider bat karismarik ez duen batengandik bereizten duena da egungo sisteman dauden akatsak edo hutsuneak betetzeko gaitasuna. Karismadun liderrak aldaketa-garaian aldaketa erradikalagoak egiten ditu, eta egoera lasaien aurrean ere aldaketaren beharra bultzatzen du, hutsuneak sortuz edo daudenak gaineratuz. Horrez gainera, karismadun liderra statu quoaren aurka doa, ez-erakundetzea eraginez. Bestalde, jarraitzaileen etekinari dagokionez, adostasuna dago autoreen artean. Psikoanalistek diote sortzen den ezagutzak eta dependentziak eginkizunaren errendimendu altuagoa eragiten dutela. Hala ere, eragin hori beste alderdi batzuen zeharkako produktua izan liteke, hala nola estimulazio intelektualarena edo autokontzeptuaren mobilizazioarena.

Lidergo mota horrek eragin nabaria du jarraitzaileengan, eta atarian ikusitako ezaugarriek eta, bereziki, Conger eta Kanungo autoreek behatutakoak azaltzen dute eragin horren zergatia. Lider horiek masak mugiarazteko ahalmena dute, baina arlo jakin batzuetan (politika, erlijioa, gerra edota subjektuek esperantza eta konfiantza galdutzat ematen duten egoeretan) agertzen dira, maiz. Lider horiek behar sozial, erlijioso, politiko edo enpresa-beharrei erantzuten diete, eta lidergo-lanek eraginkortasuna galtzen dute premia horiek asetzean. Horrez gainera, eta liderrak bere buruarekiko duen gehiegizko konfiantza dela eta, liderra bera arazo-iturri izan daiteke, jarraitzaileen aburuz haren zeregina bete denean, jarraitzaileek liderrarekiko zuten dependentzia-maila asko jaisten delako.

Lidergoari buruzko azterketek aurrera egin zuten heinean, egoerari garrantzi geroz eta handiagoa ematen zioten, talde osoari erreferentzia eginez (lider-taldekide harremana, taldearen heldutasun-maila) edota sistema aipatuz (liderraren posizio formalaren boterea, eginbeharraren egitura). Horren arabera, karismadun lidergoaren definizioa litzateke

liderraren eta jarraitzaileen artean sortzen den harreman-prozesua. Horretan, liderraren ikuspuntua, egoerarekiko sentsibilitatea, komunikazioa, errealitatearen interpretazioa, jarraitzaileen interes, balio eta sinesmenak, eta liderraren meta eta ideologia azpimarratzen dira. Horrek guztiak, taldeaz gainera, sistema ere kontuan hartzen du.

Pertsonaz hitz egitean ezaugarri indibidualez ari gara; rolaren inguruan hitz egitean jokabideei egiten zaie erreferentzia, hau da, indibiduoak taldearen itxarobideen mesederako izandako jokabideak. Azkenik, sistema hitzak, taldearen alderdi estrukturala, estrategikoa, kulturala, erakundekoa eta soziala hartzen ditu barne, non pertsonak eta taldeak elkarrengan eragiten baitute.

Karismadun erlazioaren existentziaren inguruan hainbat sailkapen egin izan diren arren, kasu honetan, Shamirrek 1991n egindakoa aipatuko dugu:

- **Psikoanalitikoa.** Psikoanalisian oinarritutako karismaren azalpenak dioenez, haurren garapenaren etapa bakoitzean konpondu ez diren gatazketan dago karismadun erlazioaren oinarria. Konponbiderik izan ez duen edipo konplexua edo etapa nartzisistan konpondu gabeko gatazka egon daiteke harreman horren oinarrian.

- **Soziologikoa/sinbolikoa.** Gizakiak unibertsoan ordena sinbolikoa aurkitzeko erabateko beharrizana duela aipatzen du, non kokatu jakinarazteko, koherentzia, iraunkortasuna eta justizia lortzeko, hau da, kaosetik ihes egiteko. Eta kasu horretan, karismadun liderra gai da bere jarraitzaileengan ordenaren zentzua berrezartzeko. Karismadun erlazioaren gakoa jarraitzaileen eta haien ordenarako beharrizanean dago.

- **Jarraitzaileen egozpena.** Ikuspuntu honen arabera, batetik, liderrak ez du inolako zerikusirik karismaren egozpenean; hau da, jarraitzaileek ezartzen diete ezaugarri hori erakundeetako pertsona gorenei edo nabarienei. Bestetik, jarraitzaileek liderraren jokabideetan oinarriturik egiten dute karismaren egozpena.

- **Jarraitzaileen autokontzeptua.** Ikuspuntu honen arabera, karismadun liderrek jarraitzaileengan dituzten eragin garrantzitsuak zuzenean autokontzeptuan eragiten duten prozesuen bidez egiten dira. Honako hauek dira prozesuak: esfortzuaren barneko balioa areagotzea, jarraitzaileek botere pertsonalaren sentimendua areagotu dezaten lortzea, helburuak betetzeak duen barne-balioa eta jarraitzaileek

liderrarekiko duten konpromiso-maila areagotzea. Ikuspuntu honetan, erlazio karismatikoa da taldeko kide baten eta proposatutako balioen bitartez taldea ordezkatzen duen pertsona baten artekoa. Karismadun lidergoak jarraitzaileen autokontzeptuan balio kolektibo horiek txertatzea ahalbidetzen du.

Lidergo eraldatzailea

Lider eraldatzaileak bere taldeko kideak motibatzen ditu espero dutena baino haratago dauden lorpenak eskura ditzaten edo, are gehiago, liderrak berak nekez lor ditzakeen gauzak lortzeko. Erronka gisa hartzen dituzte aurkezten zaizkien aukerak; errendimendu handiz lan egiten dute eta erakundearen estrategiekiko zein helburuekiko konpromisoa adierazten dute. Aurrez aurreko interakzioaz gainera, lidergo mota honekin taldearen eta liderraren arteko interakzioa gerta daiteke: lider politikoa, erakunde bateko exekutiboa, besteak beste.

Lider eraldatzaile deritzo talde bateko kideen portaeran aldaketa handiak eragiteko eta konpromiso bat sortzeko prozesuari. Horrek esan nahi du liderrak mendekoengan eragina duela; baina horren eragina mendekoei boterea ematea da, era berean, haiek ere lider bihurtzeko.

Lider eraldatzaileak bere buruaren ezagutza handia dauka; horrek bere motibazioak ulertzen laguntzen dio, eta baita bere portaerak besteen jokabidean nola eragiten duen ulertzen ere. Horrela, pentsatutako aldaketa eragin ahal izango du bere taldean. Gaitasuna du bere jarraitzaileen sinesmenak, balioak eta jokaerak aldatzeko.

Koherentzia eta moldaera handia izateak pentsatu, egin eta esaten denaren artean harmonia handia izatea eragiten du, bere portaera aldatuz beharrezkoa den uneetan. Moldatzeko malgutasun nahikoa izan behar du eta, beharrezkoa bada, bere paradigmak apurtzeko gai ere bai. Lider mota horrek bere kabuz ikasten eta administratzen du bere burua. Etengabeko hobekuntzaren inguruko esfortzuak aitortzen ditu.

Lider eraldatzaileak ahalmen handia du ikasitako portaerak berrindartzeko; asko garatzen du espero diren ikaskuntzekin zerikusia duten portaerak saritzeko eta aitortzeko gaitasuna, eta horiek helburuak edo emaitzak lortzeko errepika eta batera daitezke. Aurreko motibazioari garapena eta giza baliabidea lotzen dizkio.

Lider eraldatzaileak gaitasun esperimental handia garatzen du. Horrek lan egiteko forma

berrietan sakontzea dakar; jendearengan konfiantza jartzen du, bere talderako aukera berriak ikertzeko garaian. Malgutasunaren eta berrikuntzaren kultura batean bizi da. Horrek alboko pentsamendua asko erabiltzea eragiten du, ohiko eskemak apurtzen dituzten ideiak onartuz. Arazoak konpontzeko sormenezko ideiak ere askatasunez onartzen ditu, nahiz eta horrek buru-ereduetan aldaketak behartu.

Etengabeko aldaketak izaten diren munduan bizitzeagatik, aldaketa horiek aurreikustearen baitan dago lider eraldatzailearen eta erakundearen arrakasta profesionala, orain inoiz baino gehiago. Nortasun eraldatzailea dutenak gai dira gizarteak bizi duen garapen-prozesuaren funtsezko ezaugarriak hauteman eta gauzatu beharreko ekintzak identifikatzeko. Lider eraldatzaileak zuhurtzia eta ausardia ditu, erabakiak hartzerakoan. Zuhurra da erabakia hartzean beharrezko jokabideak izaten, egoera garrantzitsuenak kontuan hartzen, eta gauza daitekeen zerbait erabakitzen.

Lider mota horrek sentsibilitatea du besteak tratatzeko, haien duintasun pertsonala onartuz. Mentalitate-aldaketa horrek benetako pertsonarteko harremanak garatzearen garrantzia azpimarratu du. Liderrak dekalogo hori zuzendu eta administratzeko erabiltzen duenean, bere jendearen lehiakortasunerako etengabeko ikaskuntza- eta hobekuntza-konpromisoa lortzen ditu.

Ezaugarri horiek guztiak laburbiltzeko, puntu nagusi hauek dira aipagarrienak:

- Kideen eta jarraitzaileen interesak pizten ditu, beren lana beste ikuspegi batetik ikus dezaten.
- Taldearen helburuak eta ikusmoldeak txalotzen ditu.
- Gaitasun eta potentzial maila gorenera eramaten ditu kideak.
- Taldearen helburua lortzearren, kideei beren interesak alde batera uzten erakusten zaie.

Esan beharra dago lidergo eraldatzailearen teoriak karismadun liderraren teoriatik abiatzen direla eta, horregatik, zenbait puntutan antzekotasunak aurki daitezkeela bi horien artean. Izan ere, azken finean, lider eraldatzailea karismadunaren eboluzio bat da. Oraindik ere, zenbait autorek ez ditu bereizten, nahiz eta nahiko desberdinak izan; izan ere, karismadun liderrak taldea bere nahietara bultzatzen du, eta lider eraldatzaileak, aipatu bezala, taldeari

ematen dio erabakitzeko boterea.

Lidergo horri buruzko teoria garrantzitsuenetarikoak Bass eta Burns-enak dira:

- ***Burnsen lidergo eraldatzailearen teoria (1978)***

Teoria hau lider politikoak deskribatzeko garatu zen, batez ere. Burnsek 1978an zioenez, lidergo jarraitzaileengan eragin nahian egiten diren interakzioez osaturiko prozesua da. Aldi berean, liderrek ere beren jokabidea aldatzeko eragina jasotzen dute, jarraitzaileek ematen duten erantzunaren baitan. Lidergo eraldatzailea banakoen arteko kontzientzia sortzeko prozesutzat ulertzen da. Bestalde, sare sozialak eta erakundeak aldatzeko gaitasuna ere badute. Burnsek dioenez, lider eraldatzaileak bere jarraitzaileen kontzientzia sortzea bilatzen du, askatasuna, justizia, berdintasuna, bakea, giza balioak eta antzeko ideien bidez. Azkenik, aipatu, Burnsek transakzio-liderretatik bereizi zituela lider eraldatzaileak. Aipatu berri dugun horretan, jarraitzaileen motibazioa da norberaren interesen alde jardutea.

Lider eraldatzaileak besteak motibatzen ditu, uste zutena edo ahal zutena baino gehiago egiteko. Lidergo mota hori transakzio-liderraren hedapena da. Transakzio-liderrak enfasia jartzen du jarraitzaileen eta liderren arteko transakzio edo trukeetan. Transakzio hori da liderrak zer eskatzen duen espezifikoki adieraztea, baita zer lortuko duen adieraztea ere, igurikimenak betetzen baldin badira.

- ***Bassen lidergo eraldatzailearen teoria (1985)***

Burnsen teorian oinarrituz, erakundeen prozesu eraldatzaileak deskribatzeko eta lidergo transakzionalaren, karismatikoaren eta eraldatzailearen arteko bereizketa nabarmenagoa egin ahal izateko teoria zehatzagoa proposatu zuen Bassek. Lidergo eraldatzailea jarraitzaileenganako eraginaren arabera definitzen da; liderrek jarraitzaileak eraldatzen dituzte, eginkizunaren emaitzen garrantzia nahiz balioaren kontzientzia bultzatuz, goi-mailako beren beharrak aktibatuz, eta beren interesak erakundearen onerako izan daitezen eraginez. Eragin hori dela eta, jarraitzaileek lidergoarenganako konfiantza nahiz errespetua agertzen dute, eta hasieran uste zutena baino gehiago egiteko motibazioz ikusten dute beren burua.

- ***Lidergo eraldatzailearen teoriaren eboluzioa***

Badira hiru hamarkada Burnsek (1978) lidergo eraldatzailearen eta transakzionalaren lana kaleratu zuenetik eta, egun ere, estilo biek interes handia pizten dute lidergoaren inguruko ikerketa askotan. Funtsean, lider eraldatzaileek, eragin pertsonalaren bidez, aldaketa garrantzitsuak lortzen dituzte euren jarraitzaileengan, morala eta motibazioa areagotuz. Transakzio-liderrek, aldiz, beren kargu dauden pertsonekin pizgarriak trukatuz erabiltzen dute euren eragina. Ezberdintasun hori Bassek (1985) berrartu zuen geroago, zeinak bi lidergo estilo horien ikerketan sakondu baitzuen, neurtzeko lehen instrumentua sortuz: Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ).

Hasierako lanketatik hainbat berrikuspen eta moldaketa izan ditu MLQk. Hala ere, Bass eta Avolioren (1997) arabera, lau faktore bereiz daitezke lidergo eraldatzailearengan.

- **Karisma.** Lidergo eraldatzaileari dagozkion ezaugarri nagusien artean lehen faktorea eta garrantzitsuena izango litzateke. Izan ere, erakunde bateko kideek egunero izan ohi dituzten portaeretan aldaketa handiak eragin ahal izateko, beharrezkoa da ez-ohiko sinesmenak konfiantzaz transmitituko dizkion pertsona bat. Karismaren bidez, emozio indartsuak aktibatzea eta liderrarekin identifikatzea bilatzen da.

- **Inspiraziozko motibazioa.** Goi-errendimendua eskatzen duten itxarobideak komunikatzeko liderrak duen gaitasunean datza. Liderrek taldea motibatu eta inspiratu egiten dute, talde-espiritua sortuz, gogo bizia eta baikortasuna erabiliz. Liderrak beren artean ongi komunikatzen diren igurikimenak sortzen ditu.

- **Adimen-estimulazioa.** Bere mendekoek modu berritzailean eta sormenezkoan pentsa dezaten liderrak duen gaitasuna da. Lider horiek beren taldea estimulatzen dute, irudimena eta berrikuntza bultzatzeko. Ez dago kritika publikorik, ez eta akats pertsonalik ere. Pertsonak ez dira baztertzen beren ideiak taldearen ideietatik aldentzen direnean.

- **Arreta indibiduala.** Honen bidez, liderra gai da bere taldeko kide guztien arreta lortzeko, pertsona bakoitzarengana zuzenduz eta modu horretan bere ekarpen indibiduala garrantzitsua dela sinetsaraziz. Kasu horretan, coach moduan funtziona

dezake liderrak. Kide bakoitza potentzial-maila altuagoetara eramaten saiatzen da. Ikasteko aukera berriak sortzen dira, eta behar eta nahi indibidualak onartzen dira. Liderrak interakzio pertsonalizatuak ditu bere jarraitzaileekin, hau da, bakoitzari bere unea eskaintzen dio. Kideen izenak ezagutzea edo lehenago izandako elkarrizketak gogoratzea garrantzitsua da taldekideentzat. Kideak pertsonatzat har ditzake lider mota horrek, eta ez bakarrik azpitik dagoen norbaiten gisan. Azkenik, lider eraldatzaileak entzuten daki, eta baita delegatzen ere.

Lau faktore horiek eragiten dute, eta jarraitzaileengan aldaketak sortzen dituzte; beren eraginek lidergo karismatikoaren eta eraikitzailearen arteko bereizketa ahalbidetzen dute. Azken horien kasuan, helburua boterea ematea eta jarraitzaileak indartzea da; karismadun liderren kasuan, ordea, kontrakoa gerta daiteke kasu batzuetan; hots, askok nahi dute beren jarraitzaileak egoera eskasean edota mendekoan egotea eta leialtasun pertsonala manten dezaten, idealekiko konpromisoa baino gehiago.

Hori guztia lortu ahal izateko, honako urrats hauek egin dituzte:

- Langileei eta erakundeko gainerako kideei baliabideak eskaintzea, modu horretan haiengandik espero zutena baino gehiago lor dezaten.
- Beren lanarekin lortutako emaitzek duten garrantziaz jabearaztea eta motibatzea.
- Beren interesak instituzioaren helburuen mendean identifikaraztea.
- Beren lanaz itxarobide handiak dituztela agertzea eta, modu horretan, beren buruarengan duten konfiantza-maila areagotzea.

Lidergo eraldatzailearen teoriaren eboluzioarekin jarraituz, Hater eta Bass adituen (1988) ikerketaren ostean, bi modu bereizten dira MLQren bertsioaren ez-ohiko zuzendaritzatik: aktiboa (liderrak arazoa gertatu baino lehen esku hartzen du) eta pasiboa (liderrak arazoa gertatu ondoren esku hartzen du). Azkenik, laissez-faire da lidergo ausentziaren edota horrek esku-hartzea saihestearen adierazle.

Bassen (1999) ikerketen arabera, lidergo eraldatzaileak, batez ere karisma-faktoreak, korrelazio oso baikorra du lantaldeen asebetetzearekin eta eraginkortasunarekin. Ezohiko zuzendaritzari dagokionez, ordea, laissez-fairrek korrelazio ezkorra du bi aldagaiekin.

Chemers-en eredu integratzailea

Cheemers-ek (1987, 2000) lidergoaren eremuan izandako zenbait funtsezko aurkikuntza erlazionatuz eredu berri bat proposatzen du. Besteak beste, hauek ulertzen saiatzen da: jokabideen eta egoerazko aldagaien arteko interakzioak, kontrola areagotzen duten faktoreen identifikazioak, eginbeharraren egiturak, eta autoritate formal edo informala. Haren ereduak formulazio ezberdinak elkartu edo batzen ditu. Proposamenaren oinarrizko ezaugarriak hiru lirateke: desberdintasun indibidual egonkorren garrantzia; fenomenoa ulertzeko funtsezko eginkizuna duten diferentzia kulturalak barneratzeko beharra; prozesu kognitiboak, portaerazkoak eta pertsona artekoak, modu isolatuan barik, osotasunean aztertzeko beharra.

Lidergoaren egungo ikerketa-garapenak eta kezka teorikoak

Autore gehienek lidergoa fenomeno unibertsaltzat badute ere, jakina da kultura bateko balio, sinesmen, arau eta idealek lidergoaren jokabidean, helburuetan eta erakundeetan estrategietan eragiten dutela (Bass, 1990a) eta, era berean, jarraitzaileek liderrari buruz dituzten pertzepzioetan (Molero, 2004). Maila horretan, Cheemers-ek (2001) lidergoari buruz lortutako ondorioen unibertsaltasuna zalantzan jartzen du, bai generoen arteko ezberdintasunei bai ezberdintasun kulturalei dagokienez. Jarraian, alderdi kulturalak aintzat hartzeko garrantzia azpimarratuko da, generoaren ikuspuntutik lidergoari egindako ekarpenak landuko dira, eta, azkenik, lan-taldeetan egun garatzen ari den lidergo partekatuaren nondik norakoak azalduko dira.

Lidergoa eta kultura

Lidergoari eta kulturari helduz, azkeneko hiru hamarkadetan zabalkunde eta onespen handiena izan duen proposamena Hofstede-k egin zuen 1980an, kulturaz gaindiko ikerkuntzako emaitzak lortu eta gero. Erakunde multinazionaleko kideei egindako ikerketa izan zen, hain zuzen ere (Hofstede, 1980, 2001). IBM enpresan pasatu zituen galdeketak, eta 64 estatutako 116.000 langileren iritziak jaso zituen. Ikerketaren ondoren, nabari geratu zen estatu bakoitzeko langileek ezberdintasun kulturalak dituztela. Ezberdintasun horiek lau dimentsio handitan banatu zituen:

Lehena, indibidualismoa-kolektibismoa da; norbanakoaren eta taldearen arteko erlazioak neurtzen ditu. Horren arabera, pertsonek beren interesak zaintzen dituzte, eta baita hurbilekoen interesak ere. Indibidualismoaren aurrean kolektibismoa dago. Azken horretan, pertsonek besteen babesa espero dute arazoak dituztenean. Hala ere, egun, psikologia transkulturalaren barruan eztabaida handia dago indibidualismoaren eta kolektibibismoaren arteko polaritateaz (ikus adibidez, Morales eta lag. 2000).

Bigarrena, boterearen distantzia da, boterea duten eta ez duten pertsonen arteko distantzia. Hori kultura nazionalaren ezaugarria da, eta gizarte batek instituzioen boterea zer neurritan onartzen duen adierazten du. Horrek desberdintasun soziala eta autoritatearekiko erlazioa neurtzen ditu, txikitik handira. Botere-distantzia handia duen gizarte batek botere-desberdintasun handiak onartzen ditu erakundean. Botere-distantzia gutxiko gizarteak, ordea, desberdintasunak murrizten ditu ahal duen neurrian. Horrela, botere-distantzia handia den kulturetan, harremanak hierarkizatuak izan ohi dira; aldiz, distantzia baxua den herrialdeetan parte-hartzea eta bilerak bultzatzen dira.

Hirugarrena, zalantzaren gaineko kontrola da; erasoen kontrolarekin eta emozioen adierazpenarekin erlazionaturiko ziurgabetasuna; makalenetik sendoenera neurtzen du. Beste era batean esanda, egoera berri baten aurrean pertsonak nola moldatzen diren neurtzen du. Dimentsio hori kultura nazionalaren ezaugarria da, gizarte bat mehatxatua sentitzen den neurria azaltzen baitu. Arriskuak jasaten dituzten gizarteetan, zalantzari gutxitan ihes egiten diote eta segurtasuna sentitzen dute. Zalantzari askotan ihes egiten dioten gizarteen ezaugarria da bertako pertsonen antsietatea, tentsioa eta erasokortasuna. Zalantzari ihes egiten zaion herrialdeetan, portaerak arautzeko eta legeztatzeko joera handia dago; zalantzari ihes egiten ez zaion herrialdeetan, berriz, arau formalekiko ezkortasuna nagusi da. Azken dimentsioa, feminitatearen eta maskulinitatearen arteko eztabaidan murgiltzen da. Genero bateko partaide izatearen inplikazio sozialak neurtzen ditu. Kultura batzuek kantitateari ematen diote garrantzia, eta objektu materialak lortzea eta erasokortasuna balioesten dituzte. Beste kultura batzuek, aldiz, kalitateari ematen diote garrantzia; modu horretan, harremanei ematen diote garrantzia, eta besteen ongizateaz arduratzen dira. Liderrei dagokionez, kultura maskulinoek eta femeninoek lider ideal desberdinak sortzen dituzte. Gizarte maskulinoetan liderrak asertiboa, zuzena eta oldarkorra izan behar du. Gizarte femeninoetan, berriz, liderra ez da horren agerikoa, intuitiboa behar du izan eta adostasuna bilatu.

Kultura guztiei buruzko ezagutzak zabaltzeko globalizaziotik eratorritako beharrak,

industrializaturiko mendebaldean egindako ikerketetan lortutakoetatik harago, lidergoaren ikerketa transkulturalarekiko interesa areagotu du. Hari horretan kokatzen da Globe proiektua (Global leadership and organizational behavior effectiveness), gaiari buruz orain arte eginiko ikerketa garrantzitsuenetako bat. Globe proiektuak mundu guztian sakabanaturik dauden 62 herrialdetako 160 ikertzaile hartzen ditu barne, eta kulturak lidergoaren efikazian duen papera aztertzen du. Ikerketa horri esker, dimentsio kultural ezberdinak (ziurgabetasuna ekiditea, botere-distantzia, kolektibismoa, genero-berdintasuna, asertibitatea eta errendimendua, pertsona eta etorkizunerako orientazioa) eta lidergoaren atributu ezberdinak identifikatu dira, eta baita lider efikazei buruz kultura ezberdinek konpartitzen dituzten sinesmenak ere (House, Hanges, Javidan, Dorman eta Gupta, 2004; Chocar, Brodbeck eta House, 2007).

Oro har, Globe proiektuaren emaitzek talde kultural ezberdinak aurkezten dituzte, zeinetan pertsonek liderren jokabideei buruzko pertzepzio antzekoak dituzte. Hala ere, emaitzek aztertutako kultura guztietan unibertsalki onartutako atributu batzuk ere badira, lidergo karismatikoa eta taldera orientaturikoa esaterako. Ikerketa batzuk lidergo globalaren nondik norakoak zehazten saiatu dira, hau da, testuinguru kultural ezberdinetan pertsona taldeak efikaziaz lideratzeko gai dena (Mac-Call eta Hollenbeck, 2001; Heames eta Harvey, 2006).

Lidergoa eta generoa

Behin puntu honetara iritsita, eta atalean zehar ikusitakoa aintzat hartuta, lidergoaren eta generoaren arteko harremana nolakoa den ikusiko dugu hainbat galderari erantzunez; hala nola, lidergoan gizonezkoek emakumezkoekin alderatuz izan duten nagusitasuna (Lupano, 2007).

Zuzendaritza-funtzioa aurrera eramateko orduan género-ezberdintasunik ba ote zegoen, zalantza hori emakumeei nahiz gizonei ezaugarri ezberdinak ezartzen dien genero-estereotipoaren eraginean oinarritu zen. Horrela, genero femeninoaren estereotipoak, bereganatzen dituen lidergotzak, besteak beste, honako ezaugarri hauek izango lituzke: jarraitzaileen berezko gaitasunak handitzen saiatzea, informazioa partekatzea, kooperazioa, buruen eta mendekoen arteko elkarlana eta parte-hartzea, liderrak kontrol gutxiagorekin eta modu demokratikoagoan jardutea, eta intuizioan, enpatian eta arrazionaltasunean oinarritutako arazoak konpontzeko ikuspegi bat. Bestetik, espero den estereotipo

maskulinoa bat dator erakundeko nagusiaren estereotipoarekin; honako ezaugarri hauek ditu: modu zuzentzaileagoa, aginduak emateko eta kontrola eramateko izaera, lehiakortasuna, autoritate hierarkikoa, eta arazoak konpontzeko modu analitikoa eta emoziorik gabea.

Minerrek 1965ean egindako ikerketan zioen nagusi eraginkorrena distantzia emozional handia eta lehiakortasun handia zuen liderra zela; halaber, emakumeak gizonezkoaren lidergo estilo bera mantendu behar zuen lider ona izatera iristeko. Nagusi eraginkorraren irudi estereotipatu maskulino horrek eragotzi zuen emakumea erakundeko hierarkian erantzukizun handieneko lanpostuetan sartzea, kristalezko teilatua metaforak adierazten duen moduan. Hala ere, aipatu behar da azken hamarkadetan emakumeen presentzia neurri garrantzitsuan areagotu dela lan-munduan, eta geroz eta emakume gehiago daudela zuzendaritza-postuetan.

Bestalde, genero-rolak emakume liderrekiko sortarazten duen balorazio-soslaia garrantzitsua da. Carli eta Eaglyren esanetan. (2011) genero rolen eta rol femeninoen artean hautemandako kongruentzia faltak, bi aurriritzi mota dakartza: batetik, emakumeak gizonak baino balizko lider okerragotzat hauteman eta bestetik, liderraren portaera okerrago ebaluatu liderra emakumea denean.

Emakumeak arlo horretan diskriminazioa jasaten zuela ikusiz, Cuadrado, García eta Navas-ek (2001) ikerketak egiten hasi ziren diskriminazio horren zergatiaren bila, emakumeak, aldi berean, lanpostu bateko kargu altura iristeko gizonezkoak baino askoz ere oztopo eta zailtasun gehiago baitzituen.

2004an, Eaglyk eta Carlik lau azalpen hipotetiko eman zituzten, emakumearen lidergo eskasari zergatia bilatu nahian:

- Emakumeek giza kapitalean inbertsio gutxiago izango lukete.
- Emakumezkoek eta gizonezkoek lidergo ezberdinak edukiko lituzkete.
- Ikusmolde naturalistak dio gizonezkoek berezko gaitasuna dutela beste batzuengan agintzeko eta dominatzeko.
- Emakumezkoarekiko dagoen diskriminazioak zaildu egiten du emakumea zuzendaritza-postuetara iristea.

Amaitzeko, esan behar da, nahiz eta historikoki gizonek izan lidergoa, horrek ez du esan nahi gizonezkoak lider hobeak direnik. Bestalde, gaur egun erakundeetan pisu handien duten ezaugarriek beste nolabaiteko kutsua hartu dute: malgutasuna, talde-lana, konfiantza eta informazioa besteekin banatzea ari da nagusitzen, egitura gogorraren, indibidualismoaren, berekoikeriaren eta lehiakortasunaren ordez. Kudeatzaile hoberenek jendeari entzun, motibatu eta laguntza eskaintzen diete, eta badirudi gauza horiek emakumeen estereotipoarekin loturiko ezaugarriekin bat egiten dutela(zitarik?).

Lidergo partekatua

Avolio, Walumbwa eta Weberrek (2009) berriki aurkeztutako berrikuspenean, lidergoaren deskribapenak ezaugarri indibidual multzoaren zerrendatze tradizionala gainditu behar duela nabarmentzen da, eta haren izaera diadikoa, konpartitua, erlazionala, estrategikoa eta globala nabarmendu.

Lidergo partekatuak (banatua, kolektiboa edo berdinen artekoa) taldeko lanean hartzen du garrantzia, hierarkia ezabatzen du, eta taldekideak dira, aldi berean edota sekuentzialki, lidergoaren ekintzak aurrera eramaten dituztenak. Beraz, lidergo partekatuak lidergo tradizionala, hierarkikoa edo bertikala bezalako paradigma konbentzionalagoekin kontrastatzen du. Lidergo partekatua kontzeptu guztiz berria ez den arren (talde autogestionatuak, talde jabetza, eta abar), azkenaldian hori ikertzeko interesa areagotu da, gaur egungo erakundeetan lan-taldeek duten funtsezko papera dela eta.

Lidergo partekatua talde edo ekipo bateko kideen arteko prozesu dinamiko edo interaktiboa da (Pearce eta Conger, 2003). Taldean sortzen den berezko ezaugarritzat har daiteke (Day eta lag., 2004), edota formalki ezarritakoa ere izan daiteke. Kasuak kasu, lidergoa beti taldeko kideen artean banatzen da: batzuk besteen liderrak izaten dira, eta alderantziz, egoeraren arabera (Wageman, Fisher eta Hackman, 2009). Ondorioz, taldean sortutako egitura interakziozko saretzat jo daiteke, ezagutzetan eta trebetasunean oinarritua (Friedrich, Vessey, Schuelke, Ruark eta Mumford, 2009). Egitura horrek banako zein taldeko ekintza eta emaitzetan du eragina, eta taldeko kideen arteko harremanak sendotzen ditu. Zentzu horretan, lidergoa sistemaren propietate gisa eratzean, eta ez kide bakarraren barnekoa, lidergoaren eraginkortasuna taldeko zatien arteko konexio edo harremanen emaitza bilakatzen da (O'Connor eta Quinn, 2004). Maila horretan, lidergo partekatua

lidergo konplexuaren kontzeptuarekin erlazionatzen da.

Lidergo partekatuak forma asko har ditzake: liderraren rola pertsonatik pertsonara pasatzen da, taldeak jarduerak egin ahala, eta etapa ezberdinetan egiten du aurrera; lidergoaren rola pertsona ezberdinek momentu batean betetzen dituzten funtzio eta ardura ezberdinetan banatzen da; eragin laterala gertatzen da taldeko kideen artean; edo gutxi ezberdinduriko lidergo-rola dago. Kasuak kasu, taldeko kideek beti konpartitzen dituzte lidergoaren ardurak, aldi berean lidergo bertikal gradu bat ager daitekeela ukatu gabe; esaterako eginbeharra diseinatzeko edo taldearen mugak kudeatzeko orduan. Gakoa taldeko kideen arteko asimetriak —naturalak edo ezarritakoak— aprobetxatzean eta optimizatzean datza.

Organizazioek aurre egin beharreko testuinguru eta erronkek lidergo tradizionalaren ereduak birplanteatzea eskatzen du. Ikerketatik lan-lerro berriak garatzen ari dira, erakundeei lidergo tradizionalaren eredu eta praktiken egokitzapena errazteko helburuarekin. Horrela, nabarmen geratzen dira, esaterako, lidergo transformazionalari, lidergo konplexuari, benetako lidergoari, taldeko lidergoari, lidergo partekatuari eta urrutiko lidergoari buruzko lanetan (ikus adibidez Gil, Alcover, Rico eta Sanchez-Manzanares, 2011; eta Morales, 2011).

Erreferentziak

Avolio, Walumbwa eta Weberrek (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology, 60*, 421-449. Doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621.

Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8* (1), 9-32.

Bass, B.M. (1990a). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics* (Winter), 19-31.

Bass, B.M. (1990b). *Handbook of Leadership: a survey of theory and research*. New York: Free Press.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Blake, R.R. eta Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.

Brown, R. (2000). *Group Processes* (2. argit.). Oxford: Blackwll.

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.

Carli, L.L., eta Eagly, A.H. (2011). Gender and leadership. In D. Collinson, A. Bryman, K. Grint, B. Jackson eta M. Uhl Bien (arg.), *Sage handbook of leadership* (269.-285. or.). Londres: Sage Publications.

Conger, J.A. (1989). *El líder carismático. Un modelo para desarrollar cambios organizacionales exitosos*. Bogota: McGraw-Hill, 1991.

Conger, J.A. eta Kanungo, R.A. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organisational Behaviour, 15,* 439-452.

Chemers, M.M. (1987). *An integrative theory of Leadership*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Chemers, M.M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics, 4*, 27-46.

Chemers, M.M. (2001). Leadership effectiveness: An integrative review. In M. A. Hogg eta

R. S. Tindale (arg.), *Blackwell handbook of social psychology: Group processes* (379.-399. or.). Malden, MA: Blackwell.

Cuadrado, I., García, M.C. eta Navas, M.S. (2001). Mujeres y liderazgo. Una revisión desde la perspectiva psicosocial. In A.D. Pozo, Fuentes, A. González, I. Sánchez, Gómez eta F. de Oñas (arg.), *Humanidades y educación* (113.-116. or.). Almeria: Almeriako Unibertsitateko Argitalpen Zerbitzua.

Chocar, J.S., Brodbeck F. eta House, R.J. (2007). Culture and leadership across the world. *The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies*. Mahwah, New Jersey: Lawrance Erlabaum Ass., Pub.

Day, D.V, Gronn P. eta Salas E. (2004). Leadership capacity in teams. *Leadersh. Q. 15*, 857–880.

Evans, M.G. (1970). The effect of supervisory behaviour on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance, 5,* 277-298.

Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Friedrich, T.L., Vessey, W.B., Schuelke, M.J., Ruark, G.A. eta Mumford, M.D. (2009). A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks. *The Leadership Quarterly, 20*(6), 933-958.

Gibb, C.A. (1969). *Leadership, Selected Readings*. Ingalaterra: Penguin Books Ltd. Harmondsworth, Middlesex.

Gil, F., Alcover, C.M., Rico, R. eta Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo, 32* (1), 38-47. Eskuragarri: http://www.cop.es/papeles.

Gil Rodríguez, F. (2003). Dirección y liderazgo. In F. Gil Rodríguez eta C. M. Alcover (arg.), *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Madril: Alianza Editorial.

Goktepe, J.R. eta Schneider, C.E. (1989). Role of sex, gender roles, and attraction in managerial communications. *Women's Studies in Communication, 14,* 24-48.

Graen, G. eta Cashman, J.F. (1975). A role making model in formal organizations. a developmental approach. In J.G. Hunt eta L.L. Larson (arg.), *Leadership frontiers*

(143.-165. or.). Kent, OH: Kent State University Press.

Hater, J.J. eta Bass, B.M. (1988). Supervisors' Evaluation and Subordinate's Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, *73*.

Heames, J. eta Harvey, M. (2006). Workplace, bullying: a cross-level assessment. En Mangemente Decision, 44(9). Eskuragarri: http://www.emeraldinsight.com/10.1108/00251740610707695.

Hersey, P. eta Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior* (4. argit.). NJ, Englewood Cliffs: Prentice- Hall.

Hofstede, G.H. (1980). *Culture Consequences: International Differences in Work-related Values*. Londres: Sage Publications.

Hofstede G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

House, R.J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Leadership Review*, *16*, 321-339.

House, R.J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J.G. Hunt eta L.L. Larson (arg.), *Leadership. The Cutting Edge* (189.-207. or.). Carbondale, II: Southern Illinois University Press.

House, R.J. eta Aditya, R.N. (1997). The social scientific study of leadership. Quo vadis? *Journal of Management, 23,* 409-473.

House R.J., Hanges P.J., Javidan, M., Dorfman P.W. eta Gupta V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage. 818.

Jago, A.G. (1982). Leadership. Perspectives in theory and research. *Management Science*, 315-336.

Kennedy, J.K. (1982). Middle LPC leaders and the contingency model of leadership effectiveness. *Organizational Behaviour and Human Performance*, *30*, 1-14.

Lewin, K., Lippitt, R. eta White, R. (1939). Patterns of aggressive behaviour in

experimentally created 'social climates'. *Journal of Social Psychology, 10,* 271-299.

Lord, R.G., Foti R.J. eta Phillips J.S. (1982). A theory of leadership categorization. J.G. Hunt, U. Sekaran, C.A. Schriesheim (arg.), *Leadership: Beyond establishment views*. Carbondale: Southern Illinois University Pres.

Lupano, M.L. (2007). Liderazgo y género. In A. Castro Solano, M. L. Lupano Perugini, D. Benatuil eta M. Nader (arg.), *Teoría y Evaluación del Liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.

McCall, M.W. eta Hollenbeck, G.P. (2001). *The lessons of international experience developing global executives*. Boston: Harvard Business School Press.

Miner, J.B (1965). *Studies in management education*. Buffalo, NY: Organizational Measurement Systems Press.

Molero, F. (2004). Cohesión grupal. In C. Huici eta J.F. Morales (arg.), *Psicología de Grupos I Estructura y Procesos* (229.-252. or.). Madril: UNED.

Morales, J., Perez, J.F., Baucells, M.D eta Gase, J. (2000). *Journal of Animal Science, 78*, 1, 179.

Morales, J.F. (2011). *Liderazgo. Hecho y ficción*. Madril: Alianza Editorial.

Meindl, J.R. eta Ehrlich, S.B. (1987). The Romance of Leadership and the evaluation of organizational performance. *Academy of Management Journal, 30*, 91-109.

Muchinsky, P. (2000). *Psicología Aplicada al Trabajo*. Madril: Paraninfo.

O'Connor, P.M.G. eta Quinn L. (2004). Organizational capacity for leadership. In C.D. McCauley eta E. Van Velsor (arg.), *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development* (417.-437. or.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Phillips, J.S. eta Lord, R.G. (1981). Causal attributions and perceptions of leadership. *Organizational Behavior & Human Performance, 28*(2), 143-163.

Pearce, C.L. eta Conger J.A. (2003). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage

Ragins, B.R. eta Sundstrom, E. (1989). Gender and Power in Organizations: A Longitudinal Perspective. *Psychological Bulletin 105*(1), 51–88.

Reddin, W.J. (1967). The 3D management style theory. *Training and Development Journal*, *21*, 8-17.

Rodríguez, A., Sánchez, E., Zarco, V. eta Martín, M.A. (2004). El grupo como unidad de análisis. In A. Rodríguez (arg.), *Psicología de las organizaciones*. Bartzelona: Uoc.

Rost, J.C. (1993). *Leadership for the twenty-fist century*. Co. Praeger.

Salgado Velo, J. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Vigo: Escuela de Negocios Caixavigo.

Sánchez, E. (2008). Liderazgo y dirección. In V. Zarco eta A. Rodríguez (arg.), *Psicología de los Grupos y de las Organizaciones*. Madril: Pirámide.

Shamir, B. (1991). Self, meaning and motivation in organizations. *Organization Studies, 3*, 405‑424. Reprinted in Steers, R.M. eta Porter, L. (arg.), *Motivation, Leadership and Work Behavior*, 6th Edition, McGraw-Hill, 1996, 149-165.

Singh, P.N., Warner, S.K. eta Das, G.S. (1979). Leadership process and its impact on productivity, satisfaction and cook commitment. *Decission, 6,* 250-269.

Terman, L.M. (1904). A preliminary study in the psychology and pedagogy of leadership. *Pedagogical Seminary*, *11*, 413-451.

Vecchio, R.P. (1998). *Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations*. University of Notre Dame Press.

Wageman, R., Fisher, C. eta Hackman, J.R. (2009). Leading teams when the time is right: Finding the best moments to act. O*rganizational Dynamics, 38* (3), 192-203.

Weber, M. (1922). *Economía y Sociedad*. Mexiko: Fondo de Cultura Económica, 1968.

Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations* (3. argit.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

Yukl, G. (1998). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8,* 33-48.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. New York: Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Zaccaro (1998). The contingency model and executive Leadership. In F. J. Yanmarino eta F. Dansereu (arg.), *Leadership: The multiplelevel approach*. Greenwich CT: JAI Press.

Eragin sozialeko prozesuak taldean

Eragin sozialeko prozesuen ikerketa talde-prozesuei oso lotuta dauden fenomenoak esplikatzeko saiakera moduan hasi zen, hain zuzen, pertsonen jokabidean ikusten ziren uniformetasunak aztertzen (Turner, 1991). Geroztik, Gizarte Psikologiako ikerketa arlorik iraunkorrena bilakatu da eragin soziala (Levine eta Russo, 1987).

Eragin sozialak erreferentzia egiten die besteen pentsamenduetan, jokabideetan eta sentimenduetan eragiteko prozesuei. Eragina zuzena ala zeharkakoa izan daiteke eta, ondorioz, eraginaz kontura gaitezke ala ez. Eragin-prozesua emateko, ezinbestekoa da bi alderdiek (sortzaileak eta hartzaileak) errepresentazio berdinak eta esanahien unibertso berari dagozkion erreferentziak edukitzea (Paicheler, 1988). Eragin soziala nonahi dagoen fenomenoa da, eta berau aztertzeko kontuan hartu behar dira hainbat alderdi: eraginaren sorburua, hartzaileen ezaugarriak, eragina gertatzeko beharrezko baldintzak, ondorioak, eta abar.

Askotarikoak dira taldeetako eragin moduak eta baldintzak. Zientzialarien artean, horiek aztertzeko interesak aldatuz joan dira denboran zehar. García Sáiz eta Gilek egindako azterketan (1999), ikertzaileen hasierako kezka itxuraz aurkakoak ziren fenomenoetan zetzan: pertsonek ahalegin handiagoa edo txikiagoa egiteko gizarte-baldintzak (gizarte-bultzada vs alferkeria). 50eko eta 60ko hamarkadetan, gehiengoaren paradigma eta konformitatearen fenomenoa dira nagusi, eta, halaber, agintearen eragina eta obedientziaren azterketa; ondorioz, ugariak izan ziren fenomeno horiek gertatzeko baldintzak prozesuak baino gehiago aztertzen dituzten ikerketak. 70eko hamarkadatik aurrera, interesa aldatu egin zen; gutxiengoen eraginean jarri zen arreta, hau da, berrikuntzan.

Egun, konformitateaz edo berrikuntzaz soilik arduratu beharrean, bi eragin mota horien aurrekarietan eta ondorioetan dauden antzekotasunak eta desberdinatsunak identifikatzera bideratu da ikerketa (Levine eta Russo, 1987). Zientzialarien gaurko interesa eragin modu horiek guztiek jaso dute eta, halaber, lehenago antzemandako beste batzuek talde-polarizazioa eta talde-pentsamendua.

Azterlan honetan, hiru eragin mota nagusi bereiziko ditugu (Moscovici, 1985): normalizazioa, konformitatea eta berrikuntza.

Normalizazioa

Normalizazioa da estimulua ebaluatzeko erreferentzia-markorik ez dagoenean maila bereko taldekideen artean gertatzen den eragin-prosezua. Taldekideek adostasun batera heldu arte amore ematen dute, eta irizpide hori taldeko arau edo lege bilakatzen da.

Fenomeno autozinetikoari buruzko Sherifen ikerketak

Sherifen (1935; 1958) ikerketen prozedura sinplea zen. Pertsona talde bat gela ilun batean sartzen zen, eta bost metroko distantziara zegoen puntu argi baten mugimenduaren zenbatespena eskatzen zitzaien. Subjektuek, taldeetan bildu eta esperientziak trukatzen zituzten, bakoitzak bere iritzi pertsonala emanez. Iritzien bateratze-prozesuen bidez, erantzun kolektiboak sortzen ziren. Arau sozial horiek egoeraren ezagutza koherentea eta egonkorra ematen dute. Arau horien sorrera da, beraz, talde psikologiko baten eraketaren hasierako puntua. Sherifek lortutako ondorio horietako batzuk testuinguru naturalean ere berretsi zituzten, Benington College-eko esperimentuetan.

Honako hau da Sherifen (1935) ikerketen ondorio nagusia: egoera berri, estimulu anbiguo edo egituratu gabeen aurrean, bateratze-prozesuen bidez erantzun kolektiboen ereduak (arau sozialak) sortzen dira taldeetan, eta arau horiek egoeraren ezagutza koherente eta egonkorra ematen dute.

Honako hauek dira ikerketa horien inplikaziorik garrantzitsuenetako batzuk: sortzen den hainbanatutako erreferentzia-markoa barneratutako arau sozialen sorrera gisa interpretatzen da, eta talde psikologiko baten eraketaren hasierako puntua da (Tuner, 1990). Arauek subjektuen iritziak mugatzen dituzte, baina behartu gabe; talde jakin bakoitzaren iritziei dagokien bateratze idiosinkratikoa garatzen dute, beste taldeetatik bereizten dituena, eta denboran zehar irauten dute.

Konformitatea

Konformitate deritzo, talde bateko subjektuen gizarte-presio (benetakoa edo ustezkoa) esplizitu edo inplizituaren ondorioz, talde-arauekin adostasunik ez duten pertsonen jokabidea edo iritzia aldatzeari (Allen, 1965; Kiesler eta Kiesler, 1969; Myers, 1991).

Levine eta Russok (1987) zenbait ñabardura gaineratzen dituzte:

- Mugimendua eta adostasuna. Konformitatea mugimendu gisa definituko bagenu, (gehiengoaren posiziorantz bideratzen den subjektuak gauzatzen duen aldaketa) ez genituzke kontuan hartuko kontzeptu horren adierazpen guztiak. Hala nola, aldaketaren gabezia gisa aurkez daiteke konformitatea; kasu horretan, komisio-konformitatearen inguruan hitz egin genezake (taldeak presionatzen duen bidean jokatzea), eta konformitatearen omisio gisa ere aurkez daiteke (ez da era zehatz batean jokatzen, taldeak onesten ez duelako). Horregatik, egokiagoa da taldearekiko adostasuna aipatzea, mugimendua aipatzea baino. Gainera, ez da beti betetzen mugimenduari erreferentzia egiten dion erlazio tenporala. Kasuak kasu, honako sailkapen hau egin genezake: a) Konformitate lehendarra: presio erreala jaso aurretiko mugimendua; b) Konformitate atzeratua: denbora-tarte bat pasa ondoren agertzen dena, pertsona ez delako gai edo ez dagoelako prest mementoko konformitatea onartzeko.

- Konformitate publikoa eta pribatua. Ageriko jokabide-aldaketaz gainera (mendekotasun publikoa), jarreran ere aldaketa gerta daiteke, gehiengoaren posiziora bideratuta (onarpen pribatua edota konbertsioa).

Zehaztapen horiek barneratu izan dituzte gehiengoaren presioen aurrean erantzunak aztertzen dituzten eredu ezberdinek (Allen, 1965; Nail, 1986; Willis, 1863). Willisek (1963), adibidez, lau erantzun tipiko desberdintzen ditu: konformitatea (adostasuna eta mugimendua); antikonformitatea (adostasun eza eta mugimendua); unifomitatea (adostasuna eta mugimendu eza) eta independentzia (adostasun eza eta mugimendu eza). Nailen eredu sintetikoak (1986) hiru faktore integratu zituen: akordio iniziala; kongruentzia publikoa, eta bukaerako akordio pribatua. Horietako bakoitzak bi maila ditu, eta maila horien arteko konbinazioak erantzun mota askori emango dio aukera.

Konformitateak, normalean, ondorio negatiboak dituzten prozesuekin harremana badu ere (jokabide uniformeak, balio pertsonalei uko egitea, etab.), funtzio garrantzitsuak betetzen ditu. Esaterako, erlazio sozialetan erregulartasuna baimentzea, taldearen eta besteen iraganeko jokabideak berrikustea edota hautematea, eta interes kolektiboak indibidualen aurretik jartzea baimentzen duten kontrol-bideak ezartzea.

Aschen ikerketak

Aschen 50eko hamarkadako ohiko esperimentuei esker ezagutzen da konformitatearen prozesua. Parte-hartzaileek lerro multzo baten luzera zenbatetsi behar zuten, eta lerro-eredu batekin konparatu. Judizioak ez ziren isilpean egiten; taldeko kideak entrenatuta zeuden erantzun okerra emateko, eta subjektu esperimentala azken aurrekoa izaten zen beti iritzia ematen. Aschek (1951) hasieran jasotako emaitzak harrigarriak izan ziren: egoera anbiguoa ez zenez, subjektuek gehiengoaren iritzia ez jarraitzea espero zen, hau da, inkonformistak izatea. Baina ez zen horrela izan: subjektuek erantzun okerrak eman zituzten entseguen herenean; emaitza hori hainbat ikerketatan errepikatu izan da.

Hortik aurrerako ikerketek erakutsi dute konformitatearen efektuak baldintza desberdinen araberakoak direla. Baldintzak honako hauek dira (Fernández Dols, 1982 eta 1985):

- Gehiengoaren kopurua. Konformismo-tasaren eta talde-tamainaren artean harreman lerromakurra dago. Eragina areagotu egiten da hiru-lau kideetaraino, eta hortik gora ez da aldaketa esanguratsurik gertatzen. Konformitatearen eta tamainaren arteko erlazioa frogatua badago ere, erlazio hori beste baldintza batzuen araberakoa ere bada, taldearen ezaugarrien edo zeregin motaren mendekoa, adibidez. Garrantzitsuena, hala ere, subjektuak gehiengoaren erantzunari buruz daukan pertzepzioa da. Hau da, konformitatea areagotu egingo da tamainarekin batera eta subjektuaren ustez kide gehienek ahobatezko erabakia independenteki hartu badute.

- Erantzun publikoa ala pribatua. Erantzuna publikoki eman behar denean konformitatea handiagoa da; izan ere, besteek gu ondo balioestea nahi dugu. Idatziz edo pribatuan egitean, aldiz, gutxitu egiten da konformitatea.

- Gutxiengoen kopuru erlatiboa. Taldean aliatu bat dagoela pentsatzeak murriztu egiten du konformitatea, nahiz eta subjektua aliatuarekin bat ez etorri edo harekin gehiengoarekin adinako desadostasuna eduki. Gehiengoaren ahobatezkotasuna hausteak honen indarra ahultzen du. Indibiduoaren konformismo-tasa txikitu egiten da taldeko irizpidetik aldentzen den beste taldekiderik badago, nahiz eta bakarra izan. Gaia subjektiboa bada, beharrezkoa izaten da antzera pentsatzea; gaia objektibo bada, ostera, nahikoa izango da konformismotik aldentzen den norbait egotearekin, iritziak partekatzen ez badira ere.

Beste emaitza batzuek (Secord eta Backman, 1976) erakusten dute konformitatearen efektuak areagotu egiten direla honako kasu hauetan: materiala anbiguoa edo egoerak egituratu gabea denean, subjektuek beldurra dutenean, taldea positiboki balioesten denean, eta taldeak erakarrita sentitzen garenean. Efektua gutxitzen den kasuak ere badira: subjektuek, beren buruarekiko esperientziari esker, konfiantza dutenean; gizarte-maila altua dutenean; kreditu idiosinkrasiko asko edo gutxi dituztenean (subjektu bakoitzak talde-helburuak lortzeko egin duen ekarpenean oinarrituak; beren hasierako ikuspegiarekin konpromiso handia dutenean; eraginaren iturburua gustatzen ez zaienean edo errespetatzen ez dutenean, etab.).

Konformitateak sozializazio-prozesuen eta kultura-aldaketen eragina jasotzen du. Hainbat autorek emakumezkoengan gizonezkoengan baino konformitate handiagoa gertatzen dela badiote ere, hori baldintza jakin batzuetan bakarrik gertatzen dela dirudi. Hain zuzen gizarte-presioa aurrez-aurre ematen denean eta gizonezkoei dagozkien gaiei heltzean (Eagly, 1978). Horrek gizarte-rolekin zerikusia izan dezakeela uste da (gizonezkoek eta emakumezkoek orientabide desberdinak dituzte: emakumezkoek konformitatea erabiltzen dute taldea kohesionatzeko; gizonezkoek, berriz, konformitate ezarekin bultzatzen dute beren independentzia-irudia). Bestalde, izan diren gizarte-aldaketek erakutsi dute konformitate-maila murriztu egin dela. Hain zuzen, Aschen esperimentuak bi hamarkada geroago errepikatzean ikusten da bai emakumezkoen kolektiboan, bai eta unibertsitate-ikasleen laginetan (Larsen, 1974; Nicholson eta kol., 1985).

Konformitatearen motibazio-faktoreak

Konformatzen garenean zer motibaziok bultzatzen gaituen aztertzeko, 50eko hamarkadan azaldutako hiru teorietan oinarrituko gara: gizarte-komunikazio informalaren teoria (Festinger, 1950), gizarte-konparazioaren prozesuen teoria (Festinger, 1954), eta arauen eta informazioaren eraginaren eredua (Deutsch eta Gerard, 1955). Azken horrek eragin ditu ikerketa gehien, eta honako hauek dira bere funtsezko bi kontzeptuak:

- **Arauen eragina.** Besteen igurikimen positiboekin konformatzeko eragina. Taldean beharrak betetzeko eta ahalik eta onurarik handienak lortzeko nahian oinarrituta, gizarte-onespena lortu eta gaitzespena saihestean oinarritzen da. Banakoa ziur sentitzen ez denean, eta taldearen onarpena bilatzean, amore eman dezake taldearen

aurrean zentsura, marjinazioa edo barregarri ez sentitzeagatik, arrazoia duela jakinda ere. Adostasunari dagokionez, arauak onartzeak besteen balorazio positiboa dakar. Desadostasunak, aldiz, erakarpena murrizten du. Subjektuek besteek positiboki ebalua ditzaten bilatzen dute. Ondorioz, arauekiko atxikimendua gertatzen da, mendekotasun-jokabidea, alegia. Aschen paradigman gertatzen da, eta zenbait autorek atsegintasun deritzote. Publikoki iritzi-aldaketa gertatzen da, baina ez arlo pribatuan.

- **Informazioaren eragina.** Besteengandik jasotako informazioa errealitatearen egiaztapen gisa onartzeko eragina izango litzateke. Pertsonek iritziak eta judizioak zuzenak diren jakiteko beharra sentitzen dute eta, horretarako, antzeko pertsonekin alderatuko dira (Festingerren konparazio sozialaren teoria), horiengandik jasotako informazioa errealitatearen egiaztapen gisa onartzeko. Egiaren jabe izateko dugun nahian oinarritzen da. Gauzak argi ez ditugunean eta iritzi objektibo eta kontrastagarririk ez dugunean, beste pertsona batzuek errealitateaz ematen dizkiguten frogak onartzen ditugu; hau da, gehiengoaren egia sinesten dugu. Eragin horrek, berrinterpretazio kognitiboak alegia, barne-aldaketak sortzen ditu, eta badirudi berdin erabiltzen dutela gehiengoek nahiz gutxiengoek.

Bi eragin moten ondorioak faktore desberdinen araberakoak dira; hala nola, zeregin motaren araberakoa izan daiteke: jokabide baten balioa objektiboki egiazta badaiteke, presioa informazioaren eraginean datza; alderantziz bada, kontrola arauen eraginean dago. Bi eragin motek orientabide desberdinekin dute zerikusia: zereginarekiko orientabidea (informatiboa); taldearekikoa eta alderdi sozioafektiboekikoa (arauei dagokiona). Eraginaren ondorioak desberdinak izan daitezke (jokabideak/iritziak; erantzun agerikoak/pribatuak), eta mendekotasun-efektuak eragin (konformitate publikoa, eragin-iturburua dagoenean soilik azal daitekeena) edota konbertsioa (barneratutako aldaketa iraunkorragoak). Arauen eraginak mendekotasuna eragiten du, baina onarpenik ez. Arauak daudenean publikoki onartuak izan daitezke, baina pribatuan agian ez. Informazioak batean zein bestean eragiten du.

Ikerketa asko gauzatu da eta, arauen eraginari dagokionez, honako kasu hauetan konformitatea areagotzen dela ondoriozta daiteke: erantzun konformistak indartzen direnean, talde-helburuak finkatzen direnean, taldeen artean gatazkak sortzen direnean, subjetuek estatus ertaina daukatenean (vs kreditu idiosinkratiko asko edo gutxi). Informazioaren eraginari dagokionez, berriz, honako kasu hauetan gertatzen da: subjektuak

bere posizioa berresteko ziurtasun txikiagoa erakusten duenean, zeregin zaila edo anbiguoa denean, taldeak subjektuarekin bat datorrela erakustean, besteak gai bilakatzen dituenean, informazio-iturriak konfiantza erakusten duenean, eta abarretan.

Konformitatearen analisi kritikoa

Ikuspegi praktiko batetik, kritika gogorrak jaso ditu dependentziaren ereduak (gehiengoaren eragina): asimetria ezartzen du iturburuaren eta hartzailearen artean, elkarrekiko ekintzak galaraziz; iturburua boterearen eta legitimitatearen ordezkari bilakatzen da teoria horren arabera, jokabide oker eta desbideratuen aurrean; taldea gauza monotilikotzat hartzen dute, edozein adierazpide pertsonal baztertuz, eta nagusi den taldearen kodea gizartearen kodearekin nahasten da; gehiengoaren teoriak mendekotasunaren estatus ia-naturala eta ezarritako ordenarekiko begiramena finkatzen ditu, boteredunen lasaitasunerako, eta ez ditu kontuan hartzen gizarte-eragineko prozesu guztiak, batez ere, aldaketari eta berrikuntzari dagozkienak.

Obedientziari aipamena

Obedientzia deritzo norbanakoak bere jokabidea legezko agintari baten zuzeneko aginduetara jartzeko egiten duen jokabide-aldaketari. Obedientzia eta konformitatea gizarte-eraginaren bi molde dira, eta desberdintasunak dituzte oinarrizko faktore batzuetan; horrela, konformitatearen aurrean, obedientziak berekin dakar eragin-iturburuak, eragin horren hartzaileari dagokionez, honako ezaugarri hauek edukitzea: estatus altuagoa, presio esplizitua eragitea, eta aginduak betetzen ote diren etengabe kontrolatzea (horien kontrako erresistentzia zigortuz). Dena den, obedientziaren gaia ez da konformitatearena bezainbat ikertu, beharbada, egindako azterketek dakartzaten arazo etikoak direla eta.

Milgramek (1974) egindako ikerketa klasikoak baldintza jakin batzuk ezartzen zituen, non subjektu batek beste bati deskarga elektriko batzuk emanez, aginte baten esanak obedituko baitzituen. Ikerketa horren ondorioak baieztatu zuen agintariekiko obedientzia oso handia gertatzen zela. Honako egoera-baldintza hauek eragina dute obedientzian:

- Biktimaren hurbiltasuna (fisikoa eta emozionala). Aginduen obedientzia txikiagoa da, biktima subjektuarengandik hurbilago dagoen neurrian. Errazagoa dirudi urrun edo despertsonalizatuta dagoen norbaiti min egiteak.

- Agintearen boterea. Obedientzia handiagoa izango da agintea bertan dagoenean, eta baita legezkotzat jotzen denean ere. Era berean, obedientzia bai biktimari min egiteko eta bai ez egiteko izaten da.

- Talde-efektuak. Estatus bereko beste subjektu batzuek aurkakotasuna erakusteak agintearen aurreko obedientzia murrizten du, eta agintearen esaneko kide baten presentziak, berriz, obedientzia areagotzen du.

Berrikuntza: gutxiengoen eragina

60ko hamarkadaren bukaeran eta 70eko hasieran, gizarte-eragina gutxi batzuen kontrol, uniformatze edo gehiengoak ezarritako jarraibideei egokitzeko tresna ez ezik, gizarte-aldaketarako edo berrikuntzarako tresnatzat erabiltzen hasi zen.

Horrela, norbanakoek edo azpitaldeek eragina jasotzeaz gainera, eragin horren iturburu potentzial ere izan zitezkeen. Berrikuntza, alde horretatik, honela defini genezake: normalki, gutxiengoaren edo norbanakoen ideiez gainera, iturburutzat ideia, pentsamolde edo jokamolde berriak ekartzen saiatzen da, edo jasotako ideiak, jarrera tradizionalak, pentsamolde edo jokamolde zaharrak aldatzen (Doms eta Moscovici, 1985).

Gutxiengoaren eraginaren ezaugarriak

Moscovici eta Personnazek (1980) eraginaren eredu funtzionalista deiturikoaren alternatiba planteatu zuten. Moscovicik gatazkaren eta jokabide-estiloaren terminoetan azaldu zituen konformitatea eta berrikuntza. Eragin-prozesuek ezaugarritzat desadostasuna eta gatazka dituen interakzioa inplikatzen dute, eta gatazka horrek berau murrizteko negoziazio-prozesuan eragiten du. Alde horretatik, funtsezko zeregina dauka jokabide-estiloak, zeina gehiengoaren nahiz gutxiengoaren eraginaren funtsezko faktore bilakatzen baita. Gutxiengoaren eraginari dagokionez, eta gehiengoek daukaten botere eta kontrol-sistemak gutxiengo horren esku ez daudenez, posizio garbi bat planteatu eta horri tinko eutsi behar

dio, jasotzen dituen presioei eta gehiengoak askotan barregarri uzteko egiten dituen saioei aurre eginez. Hau da, gutxiengoak tinkotasuna erakutsi behar du: bere mezua koherentea, desberdina, onargarria, errealista eta objektiboa dela hauteman behar da, eta berak bere ikuspuntuarekiko konfiantza eta konpromisoa azaldu behar ditu (Moscovici, 1985). Laburbilduz, gutxiengo sendo batek (Turner, 1991) ezarritako araua hautsi eta gehiengoarengan zalantzak eta ziurtasunik eza sortzen du; agerikoa da, arreta erakarriz; alternatiba bat edo ikuspuntu koherente bat badagoela erakusten du; bere ikuspuntuarekiko ziurtasuna, konfiantza eta konpromisoa azaltzen ditu; ez dela aldatuko edo konformatuko erakusten du; gizarte-egonkortasuna eta koherentzia kognitiboa berrezartzeko gehiengoa gutxiengoaren biderantz aldatzea proposatzen du.

Baina sendotasuna beharrezkoa bada ere, ez da nahikoa. Horregatik, malgutasuna erakutsi beharko du neurri batean. Horretarako, honako hauek dira gutxiengoaren posizioa potentzialki zuzena delako ustean lagundu, eta gehiengoarengan eragina izateko gaitasuna areagotzen duten beste faktore batzuk (Doms eta Moscovici, 1985; Levine eta Russo, 1987; Van Avermaet, 1990):

- Gutxiengoaren izaera nomikoa edo anomikoa. Gutxiengo nomikoek (gehiengoaren arauarekin konformatu gabe, beste aukera bat eskaintzen dutenak) eragin handiagoa izango dute anomikoek baino (beste aukerarik proposatu gabe, nagusi den araua hausten dutenak).

- Gehiengoaren ahobatezkotasuna haustea. Gehiengoak ikusten badu bere kideren bat edo gehiago gutxiengoa bezala erantzuten hasten dela, subjektu horiek gutxiengoaren ordezkariak berak baino eragileagoak izan daitezke eta, batzuetan, ihes masiboa eragin dezakete gehiengoarengan.

- Gehiengoaren autokonfiantza murriztea. Gehiengoak bere posizioan duen konfiantza murrizten den neurrian, eragin handiagoa izango du gutxiengoak. Elur-bolaren efektu deritzona gertatuko da.

- Gehiengoaren erreferentzia-taldea falta. Gutxiengoak eragin handiagoa dauka gehiengoaren norbanako isolatuengana iristen denean.

- Gizarte-sostengua. Beste subjektu batzuek emandako gizarte-sostenguak gehiengoaren presioari hobeto aurre egiten laguntzen du, eta neurri bateko

independentziari eustea ahalbidetzen du.

Halere, gehiengoak gutxiengoaren posizioa onartzen ez duen kasuan ere, areagotu egingo dira bere posizioari buruzko zalantzak, eta beste aukera batzuk bilatuko ditu. Edonola ere, gutxiengoak motibatuta egon behar du gehiengoak bere izana edo existentzia onar dezan bultzatzeko, kontuan hartua, identifikatua eta entzuna izan dadin saiatuz beti ere.

Eragin-prozesuen azalpenak

Aurreko puntuetan, gutxiengoaren eta gehiengoaren eraginaren ezaugarrietan eta horien azalpenetan jarri dugu arreta. Gutxiengoaren eraginak (konbertsioak) eta gehiengoarenak (konplazentziak) jatorri desberdina dutela azaldu dugu, eta bakoitzaren funtzionamendu kognitibo berezia aztertu (dibergentea vs konbergentea). Honako lerro hauetan azken ikerketen emaitzak deskribatuko ditugu. Ikerketa horietan, bi eragin motetan inplikaturiko prozesu psikologikoak konparatzen ahalegindu dira. Beren helburu nagusia da gehiengoaren eta gutxiengoaren eraginak prozesu bakarrarekin azal daitezkeen edota prozesu desberdinen bitartez azal daitezkeen ikustea.

- ***Prozesu bakarreko ereduak***

Gehiengoak eta gutxiengoak eragin-prosezu bera jarraitzen dutela defendatzen duten ereduen artean daukagu Latané-ren (1981) inpaktu sozialaren teoria, Tanford eta Penrod-en (1984) eragin sozialaren eredua eta Mullen-en (1983) autokontzientzia edo autoarreta eredua.

Eredu horiek guztiak ageriko eraginean zentratu dira, eta alde batera utzi dituzte eragin sozialeko prozesuak, landutako prozesua hobeto azaltzeko beharra agerian utziz (ikus Martínez eta Paterna, 2010).

- ***Prozesu bikoitzaren eredua***

Moscovicik (1980) hasierako posizioa aldatu zuen neurri batean, eta aurreko planteamenduei gaineratu zien gehiengoak eta gutxiengoak eragin mota desberdinak

dituzten ideia:

- Gehiengoek gizarte-konparazioaren prozesua jartzen dute martxan (balioetsitako irudi publikoa aurkeztea da kontua) eta, horren arabera, subjektuek kontuan hartzen dituzte besteen erantzunak, berenak haiei egokitzeko. Erantzunen gatazka bat konpontzeko kezkaren ondorioa da, eta positiboki balioesten den irudi publikoa aurkeztea izango litzateke helburua. Arauen eraginarekin dauka zerikusia eta, gehienetan, gizarte-presioaren menpe jartzea inplikatzen du.

- Gutxiengoak berrespen-prozesu bat jartzen du martxan, eta, horren arabera, subjektuek errealitatea hartzen dute kontuan gutxiengoaren ikuspuntua ulertzen saiatzeko. Pertzepzioen gatazka bat konpontzeko eta subjektiboki zuzena den posizioa bilatzeko, prozesu kognitibo pribatuaren prozesua izango litzateke. Informazioaren eraginarekin dauka zerikusia eta, askotan, gutxiengoaren ikuspunturako konbertsioa inplikatzen du.

Badirudi badagoela nahiko froga aurreko alderdiak egiaztatzeko; hau da, gehiengoaren eraginak, oro har, ageriko erantzun-aldaketa, baina ez ezkutukoa, eragiten duela (mendekotasuna konbertsiorik gabe); eta gutxiengoaren eraginak, oro har, ezkutuko erantzun-aldaketa, baina ez agerikoa, eragiten duela (konbertsioa mendekotasunik gabe), kontrasanean dauden emaitza batzuek ikerketa gehiagoren beharra erakutsi badute ere.

Gutxiengoaren eraginaren ondorioak

Gutxiengoaren eragina hainbat modutan ikertu da, zeregin eta populazio anitzak kontuan hartuz. Gutxiengoaren eraginari buruzko ikerketek erakutsi duten bezala, gutxiengoek jarreretan eta pertzepzioetan aldaketa sakonak eta iraunkorrak egiteko joera dute, espazio berrietara eta denboran zehar hedatzen direnak (Maass, West eta Cialdini, 1987). Publikoki erakusten den eta oinarrizko jarrerak aldatu gabe iturburu baten presioari amore ematea den mendekotasunari kontrajarriz, konbertsioak subjektuen gaitasun, iritzi edo balioen aldaketa inplikatzen du eta pribatuki gertatu ohi da.

Bestalde, gehiengoaren eta gutxiengoaren eragina desberdintzen dira Moscovicik eta lehenago adierazitako prozesu bikoitzaren ereduarekin zerikusia duten bi oinarrizko dimentsioetan:

- Arretagunea. Gehiengoaren eraginean, subjektuek beste taldekideengan jartzen dute arreta (pertsonarteko gunea); gutxiengoaren eraginean, berriz, arreta zereginean jartzen dute, hau da, estimuluan edo iritzia jasotzen duen gaian (estimulu-gunea). Ondorioz, ziurragoa da gutxiengoaren eraginaren kasuan subjektuek gaiari lotutako argudioak eta kontrargudioak kontuan hartzea eta, beraz, beren jarduera kognitiboa handiagoa izatea.

- Jarduera kognitiboa. Bada gutxiengoek eta gehiengoek kualitatiboki pentsamendu-prozesu desberdinak sortzen dituztenaren frogarik. Gutxiengoa osatzen duten subjektuek estimuluan jartzen dute gehienbat arreta; pentsamendu anitzagoa eta hain defentsiboa ez dena jartzen dute martxan (alternatiba desberdinak hartzen dituzte kontuan). Ziurragoa da pentsamenduaren aldaketa pribatua erakustea publikoa erakustea baino (baita, aldi berean, gehiengo eta gutxiengo sendoen aurrean egonik ere).

Hala ere, badira jarduera kognitibo hori errazten duten gutxiengoen oinarrizko ezaugarri batzuk:

- Berezitasuna: nabarmenagoak diren gauza berriak, edo gutxitan ikusten direnak.

- Sinesgarritasuna: gehiengoek zenbat eta aldeko gehiago eduki, sinesgarritasun handiagoa izango dute.

- Talde-presioaren aurkako erresistentzia: gutxiengoak gehiengoaren presioari erresistentzia erakusten badio, gutxiengoak beren mezuarekin ziurrago, konbentzituago eta lotuago ikustea dakar, eta horrek sinesgarritasuna areagotzen die.

Talde-errendimenduan inplikatutako eragin prozesuak

Taldeen errendimenduarekin erlazionaturik dauden talde-fenomeno konplexuen existentziak eragiten du taldeak edo norbanakoak noiz, nola eta zergatik diren hobeak galderaren erantzunak ahobatezkoak ez izaten. Bai oinarrizko ikerketan bai eta alor aplikatuan ere, etengabeko kezka izan da. Taldeen errendimendua aztertu zuten lehen ikertzaileek uste zuten pertsonen errendimendua hobea zela taldean jardutean bakarka

egitean baino. Hala ere, baieztapen hori berehala jarri zen zalantzan. Batzuetan, taldeen errendimendua trebetasun, gaitasun edo errendimendu indibidualaren arabera espero zitekeena baino baxuagoa zela frogatu zen. Horren arrazoia taldeetan gertatzen den motibazio galerari leporatzen zaio.

Talde-errendimendua aztertzeko, beharrezkoa da ulertzea beste pertsonen presentziak taldeak duen errendimendua baldintzatzen duela (errazte soziala), taldeak motibatu edo desmotibatu egiten dituela taldekideak (nagikeria soziala), nola hartzen diren erabakiak (talde-polarizazioa, talde-pentsamendua) eta liderrak antolatzen eta gidatzen dituela talde-jarduerak.

Gizarte-alferkeria

Pertsonen errendimendua taldean teorikoki behar lukeena baino kaskarragoa denean, bi faktore nagusiri lepora diezaiokegu: koordinazio faltari eta motibazio galerari.

Koordinazio falta edo organizazio-mailako akatsak: talde-lanak, eraginkorra izateko, ezinbestekoa du antolakuntza aproposa. Honela, taldekideen arteko lehia edo interferentzia gertatzen bada, nabarmena izango da talde-errendimenduaren beherakada.

Alferkeria edo nagikeria soziala taldeetako gizarte-eraginaren erakusgarri berezia da, kideek taldeko helburuak lortzen laguntzeko duten motibazioa murriztea, hain zuzen ere. Nagikeria sozialak kausa anitzak izan ditzake:

- Kide batek edo gehiagok bere ekarpena identifikatzea eta ebaluatzea zaila dela uste izatea.
- Lana beste taldekideek nahitaez egin behar dutela pentsatzea.
- Beren ustez, besteek dagokiena egiten ez dutenean (berdintasun ezaren ondorioa).

Motibazioaren galerari dagokionez, funtsean, aipatutako gizarte-alferkeria gertatuko litzateke; bi azalpen aurkitu zaizkio:

- Taldeko egoerak ebaluazioarekiko beldurra gutxiaraziko luke. Norbanakoak arduratsuak ez direnean eta inork ezin badu ebaluatu, ardura taldekideen artean barreiatuko litzateke.

- Jasotako saria. Norbanakoa baino gehiago taldea saritzen da, kontuan hartu gabe bakoitzaren ekarpena. Subjektuak sari gehiago jaso ditzake lan gutxiago eginez, saria taldekideen artean banatzen baita.

Zenbait egoeratan, nagikeriarako joera gutxitu egiten da. Hala nola, egitekoa erakargarria denean, erronka bat suposatzen duenean, beste taldekideengan konfiantza gutxi dutenean, ezgaitzat hartzen direnean, sariak handitzean, taldeari erronka bat planteatzean, taldea lagunez osatuta dagoenean (kohesio handiagoa) eta pertsonak taldearekiko identifikatuak sentitzen direnean. Gainera, errazte-fenomenoa ere gertatzen da, non ebaluazio-probabilitatea areagotu egiten baita: subjektuak besteak aurrean daudela gauzatzen du bere zeregina:

- Zeregina erraza bada, errazago egiten da.

- Zeregina zaila bada, erraztea murriztu egiten da.

Errazte soziala

Errazte sozial terminoa Allportek asmatu zuen 20ko hamarkadan, eta Psikologia Sozialeko ikergairik zaharrena izan da, hala nola, Triplletek XIX. mendean aurrekaria sortu baitzuen. Bere lanean, ume talde batek egitekoa hobeto gauzatzen zuela besteen presentzian konprobatu zuen (arrantzarako kanaberaren txirrika kiribiltzea), eta lan horretan eta Allport berak egindako beste lanetan oinarrituz, beste pertsonek sortutako efektu optimizatzaileak gure portaeraren eragina duela ulertuko dugu. Honako hauek izan dira errazte sozialari buruz emandako azalpenak, ordena kronologikoari jarraiki:

- Presentzia hutsaren hipotesia (Zajonc, 70eko hamarkada). Besteen presentzia hutsak (bai ikusle pasibo, bai eta aktore moduan) aktibazio fisiologiko orokorrean bulkadak gehitzea (motibazioa), erantzun menderatzailea (talde-araua, indibiduo baten preferentzia, oso ondo ikasitako erantzuna) igortzeko probabilitatea handitzen du pertsona baten portaeren bilduman. Erantzun menderatzailea erantzun zuzena bada (egiteko errazetan hala izaten da), beste pertsonen presentziak eragin positiboa izango du errendimenduan. Erantzun menderatzailea ez bada erantzun egokia (egiteko konplexuetan gertatu ohi den bezala), errendimendua okertu egingo da; bi kasuetan, errazte soziala gertatu dela esan

dezakegu.

- Ebaluazioari beldur izatearen hipotesia (Cottrell, 70eko hamarkada). Aktibazioa sortzen da egitekoa gauzatzen duen pertsona ebaluatuko duten beldur denean; begiraleek bere errendimenduaz esango dutenaren beldur da. Gauzak horrela, errazte soziala gerta dadin, beste pertsonek errendimendua positiboki edo negatiboki ebaluatzeko aukera eman behar dute.

- Arretaren gatazkaren teoria (Sanders, 80ko hamarkada). Beste pertsonen aurrean lan bat gauzatu behar duena arretari lotutako gatazka batean legoke, egitekoaren eta beste pertsona horien artean. Gatazka horrek aktibazioa sortuko du, egiteko errazetan lagunduko duena, baina zailetan ez.

- Oro har, besteen presentziak ebaluazioaren beldurra, arreta falta edo biak batera eragin ditzake. Aipatutako hiru ereduak osagarriak dira. Batak ez du bestea ezeztatzen.

- Errazte soziala Niaren aurkezpen gisa (Bond, 80ko hamarkada). Bond ados dago Cottrellekin, beste pertsonen presentziak ebaluazio-aukera pizten duela esatean, baina bestela, aurreko autoreetatik aldendu egiten da. Bi kontzeptu nagusi darabilzki: ebaluazio inferitua eta Niaren aurkezpena. Lehenengoan, indibiduoa bere burua ebaluatzen joango da lortutako emaitzen arabera, eta bere lanaz besteek egiten duten ebaluazioa inferituko du. Bigarrenean, berriz, indibiduoak besteen eta bere buruaren aurrean era positiboan aurkezteko motibazioa izaten du. Hartara, besteen presentziak sozialki onartutako portaerak erakusteko pizgarri moduan jokatuko luke. Egiteko errazetan, zeinetan indibiduoak errendimendu altua lortzen baitu, ebaluazio inferitua positiboa da (konpetentzia-maila altua) eta, ondorioz, Niaren aurkezpena ere positiboa, eta besteen presentzia onuragarria. Aitzitik, egitekoa konplexua denean, subjektuak erroreak egiten ditu eta ebaluazio inferitu negatiboa (ezgaitasuna) eta Niaren aurkezpen negatiboa izango ditu. Kasu horretan, besteen presentziak errendimendua murriztuko luke. Ikerketen emaitzek arrazoia ematen diote Bonden planteamenduari.

Talde-pentsamendua

Janisek (1982) adostasuna lortzeagatik taldeko kideak erakartzen dituztenean gertatzen den fenomenotzat du talde-pentsamendua. Adostasunetik ateratako erabakia analisi errealistari gainjartzen zaio, baita kontrako jarrerei, gutxiengoari eta abarrei ere. Ohikoa da kohesio altuko taldeetan (beste iritzietatik isolatuta daudenetan) liderrari estimu handia izatea, eta eztabaidaren hasieratik bakoitzak bere aukerarik gogokoena adieraztea; gainera, ahalegin handia egin ohi dute adostasuna lortzeko. Ondorio garrantzitsuena erabaki-hartze okerra izaten da. Janisen lana izan zen AEBko presidenteak eta haren aholkulariek garrantzi handiko gaietan izandako erabaki-hartzea aztertzea (Vietnamgo Gerra, Bahia de Cochinos, Kubako misilen krisia, eta abar), eta talde-pentsamenduaren adierazle aipagarrienak deskribatu zituen:

- **Zaurtezinaren ilusioa.** Taldea hain baikor sentitzen da, ezen arriskuak ez baititu aintzat hartzen edo gutxietsi egiten baititu, muturreko arriskuak onartu eta gerta daitezkeen arazoak kontuan izan gabe.

- **Talde-moralitatearen zalantzarik gabeko ustea.** Edozein arazo, etika nahiz moral ekiditen da, euren moralitatea zalantzarik gabekotzat hartzen dute-eta.

- **Arrazionalizazioa.** Taldeek beren iritzia sostengatzen duen edozer onartzen dute, eta zalantzan jar dezakeenari ez diote jaramonik egiten.

- **Aurkariaren ikuskera estereotipatua.** Aurkako taldea etsaitzat ikustea eta negoziatzea ezinezkoa dela pentsatzea, ezberdinegia delako. Aurkariaren gaiztotasuna handiesten da, haren indarra edo jakinduria gutxietsiz.

- **Adostasunerako presioa.** Presio zuzena, taldekideren batek denbora batez zalantza erakusten badu edo gehienek defendatzen duten tesiaren argumentuen balioa kolokan jartzen badu.

- **Autozentsura.** Talde-adostasuna dagoela dirudienez, norbanakoek kontrako iritziak, beldurrak edo antzekoak baztertzen edo ezkutatzen dituzte, armonia manten dadin.

- **Ahobatezkotasun-ilusioa.** Autozentsurak eta presioak bat eginik, ahobatezkotasun-ilusioa gerta daiteke. Eta, antza, adostasuna erabatekoa denez,

talde-erabakia baieztatzen da. Inork kontrakorik ez badio, guztiak ados daudela pentsatuko du taldeak.

- **Pentsamenduaren zaindariak.** Taldekide batzuek isilpean gordetzen dute hartutako erabakiaren moralitate gabezia edo desegokitasuna agerian jar dezakeen informazioa. Batzuetan, liderra bera izaten da funtzio hori betetzearen arduradun.

Talde-pentsamendua arrisku-iturri izan daiteke edozein talderentzat, erakundea barne, baita taldeko kideentzat ere.

Hona hemen zenbait aholku, talde-pentsamendua saihesteko: taldearen motibazioa bultzatu erabakiak hartzeko unean adostasun gabezia eta aniztasuna egon daitezen, bai gutxiengoen iritzia kontuan hartuz, bai taldetik kanpoko adituen iritzia eskatuz; liderrak motiba ditzake taldekideak, proposamenak kritikoki ebalua ditzaten; eragozpenak nahiz kezkak plantea ditzake, eta bere iritzia gorde dezake besteek parte-hartze aktiboagoa izateko.

Talde-polarizazioa

Stonerrek, 70eko hamarkadan, polarizazioaren paradigma ordezkatzen duen ikerketa bat egin zuen. Parte-hartzaileek hamabi itemeko galdesorta erantzun zuten. Galdesorta bakoitzak egoera bat azaltzen zuen, eta bi aukera ematen zitzaizkien: bata, arrisku gutxikoa baina balio gutxikoa; bestea, erakargarria edo balio handikoa baina arrakastarako aukera baxua zuena. Parte-hartzaileak pertsonaia baten aholkulari zela imajinatu behar zuen, eta gutxieneko arrakasta-probabilitatea zein zen azaldu behar zuen (1/10 - 9/10 bitartean), arrisku-aukera gomendatu ahal izateko. Hiru fasetan egiten zen:

1) Galdesorta indibidualki erantzuten zuten (adostasun aurreko fasea).

2) Lauzpabost kidez osatutako taldeetan eztabaidatu eta guztien arteko erabakia hartzen zuten (adostasun fasea).

3) Beste behin, maila pribatuan ematen zuten iritzi pertsonala (adostasun osteko fasea).

Stonerrek ikusi zuen adostasun faseko erabakiak adostasun aurreko fasean baino arriskatuagoak zirela. Emaitzek harridura sortu zuten; printzipioz, taldeek arriskua saihesten

dutela uste da eta, gainera, mende erdian lortutako ikerketen emaitzen aurkakoak ziren. Esperientzia hori zenbait egoeratan errepikatu zen, eta efektua oso sendoa zela baieztatu zuten. Risky shift (desplazamendu arriskutsua) izendatu zuten efektua; indibiduo doilorrenak ausartago bilakatzen dira talde-eztabaida dela eta.

Psikologo sozial gehienen ustez, galdesortaren edukiarekin erlazionatzen zen efektua; ez zuten uste efektu orokorra zenik. Ikertzaile batzuk fenomenoa errepikatzen saiatu ziren efektua frogatzeko. Ikerketa horien emaitzek erakutsi zutenez, aldaketa ez zen beti aukera arriskaturakoa; batzuetan kontrakoa zen, aukera kontserbadorerantz zihoan. Ikerlan erabakigarria izan zen Moscovici eta Zavalloni (1969) adituena. Beren emaitzek talde-polarizazio efektua deiturikoa erakutsi zuten: adostasun fasean, taldearen aukera adostasun aurreko fasean gailentzen zen aukerarantz zihoan, hots, erabakiak areago polarizatzen ziren; hasieran gailendutako jarrera erradikalizatu edo gogortu egiten zen, talde-eztabaidaren ondorioz.

Baina, zergatik gertatzen da talde-polarizazioa? Jarraian aipatuko dira hainbat autorek emandako azalpen teorikoak (ikus Navas eta Gómez, 2008):

- Moscovicik eta kolaboratzaileek aurkeztutako azalpenak. Talde barneko interakzioaren ezaugarriei egozten diote polarizazio-efektua. Era horretan, zenbat eta handiagoa eta intentsoagoa izan taldekideen arteko trukea eta komunikazioa, muturrekoagoa izanen da adostasuna, hots, talde-polarizazio handiagoa izango da. Ikuspuntu horren arabera, gatazkak polarizazio bultzatuko luke, eta gatazka ezak konpromisoa edo normalizazioa.

- Konparazio sozialaren eta pertsonartekoen hipotesia (eragin arauemailea). Festingerren konparazio sozialaren teorian eta erlatiboki muturreko jarrerak sozialki hobesten diren ustean oinarritzen da. Konparazio sozialaren teoriaren arabera, pertsonek nork bere gaitasunak eta iritziak ebaluatzeko beharra dute eta, horretarako, antzeko pertsonekin konparatzen dira. Talde-eztabaidan, besteak sozialki onartuen dagoen jarreratik hurbilago daudela ikusten du. Orduan, jarrera muturrekoagoa aukeratzen du norabide berean, besteekiko positiboki bereizteagatik. Mezuaren iturria edo nork esaten duen azpimarratzen da, esaten dena baino gehiago.

- Eragin informatiboaren hipotesia. Eztabaidak argumentuak sortzen ditu, eta

argudio horiek erakargarriak izaten dira norbanako batzuentzat. Oro har, taldeek gogoko duten aukerara bultzatzen dute. Ikaskuntza kognitiboa gutxiengoen argudioen azalpenen aurrean gertatzen da. Horrela, talde-polarizazioaren fenomenoa elkarrekiko pertsuasio-fenomeno bihurtzen da; aldaketa-maila argudioen berritasunean eta erakarpen-mailan egoten da.

- Gauzak horrela, edukiak sortuko luke polarizazioa, ezaugarri informatiboek lukete garrantzia. Ikerketa enpiriko ugarik sostengatzen dute teoria hori, baina badirudi nola posizioen komunikazioak hala argudioen bilaketa indibidualak polarizazio bortitz batera bidera dezaketela. Hau da, faktore informatiboek nahiz arauemaileek batera eragiten dute talde-polarizazioa zehazteko garaian.

- Niaren kategorizazioaren azalpenaren teoria (Turner, 1987, 1990). Aurreko teoriak kritikatzen dituzte eta beste bat proposatzen dute. Polarizazioan, taldekideak taldeko arau batek bultzatuta mugitzen dira, eta ez taldez kanpoko arau batengatik. Prozesu garrantzizkoena taldearekiko identifikazio soziala da; taldeak polarizatu egiten dira euren partaideak araura gehiago hurbilduz, beren taldearen arauzko posizio prototipikoa bilatuz. Talde-identitatea azpimarratu nahi denean (hala nola, beste talde batekiko harremanean), orduan, talde barneko erregelek berebiziko garrantzia hartuko dute, eta ohi baino muturrerago joanen dira kanpo-arauetatik nabarmenago ezberdintzearren, talde-polarizazioa areagotuz.

Erreferentziak

Allen, V.L. (1965). Situational factors in conformity. In L. Berkowitz (arg.), *Advances in Experimental Social Psychology*. New York: Academic Press.

Asch, S. (1951). Effects of group pressure on the modification and distortion of judgments. In H. Guetzkow (arg.), *Group, leadership and men*. Pittsburg: Carnagie.

Bond, E.F. (1982). Social facilitation: A self-presentational view. *Journal of Personality and Social Psychology, 42,* 1042-1050.

Cottrell, N.B. (1968). Performance in the presence of other human beings: mere presence, audience and affiliation effects. In E. C. Simmel, R.A. Hoppe eta G.A. Milton (arg.), *Social facilitation and imitative behavior* (91.-110. or.). Boston: Allyn and Bacon.

Doms, M. eta Moscovici, S. (1985). Innovación e influencia de las minorías. In S. Moscovici (arg.), *Psicología social I. Influencia y cambio de actitudes. Individuos y grupos* (71.-116. or.). Espainia: Paidós.

Eagly, A.H. (1978). Sex differences in influenciability. *Psychological Bulletin, 85*, 86-116.

Fernández Dols, J.M. (1982). Dossier. Las dos últimas décadas en el estudio de la conformidad y la influencia social. *Estudios de Psicología, 10,* 54-102.

Fernández Dols, J. M. (1985). La norma social en el grupo I y II. In C. Huici (arg.). *Estructura y procesos de grupo*, 1. lib. Madril: UNED.

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes, *Human Relations, 7*, 117-140.

García Sáiz, M. eta Gil, F. (1999). Procesos de influencia social. In F. Gil eta C.M. Alcover (Eds.), *Introducción a la psicología de los grupos* (251.-279. or.). Madril: Psicología Pirámide.

Gil, F., García Sáiz, M. eta Alcover, C.M. (1999). Procesos implicados en el rendimiento grupal. In F. Gil eta C. M. Alcover (arg.), *Introducción a la Psicología de los Grupos* (223.-250. or.). Madril: Pirámide.

Janis, I.L. (1982). *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascos.* Boston: Houghton Mifflin.

Kiesler, C.A. eta Kiesler, S.B. (1969). *Conformity*. Addison-Wesley: Reading Mass.

Latané, B. (1981). The psychology of social impact. *American Psychologist, 36*, 346-356.

Levine, J.M. eta Russo, E.M. (1987). Majority and minority influence, en C. Hendrick (arg.). *Review of Personality and Social Psychology. Group Processes*, 8. lib. Newbury Park CA: Sage.

Maass, A., West, S.G. eta Cialdini, R.B. (1987). Minority influence and conversion. In C. Hendrick (arg.), *Group Processes*. Newbury Park: CA. Sage.

Martínez, M.C. eta Paterna, C. (2010). Los procesos de influencia en los grupos. In C.M. Martínez eta C. Paterna (arg.). *Manual de psicología de los grupos* (155.-186. or.). Madril: Editorial Síntesis.

Milgram, S. (1974). *Obediencia a la autoridad*. Bilbo: Desclée de Brower, 1980.

Moscovici, S. (1980). Towards a theory of conversion behavior, in L. Berkowitz (arg.), *Advances in Experimental Psychology*, 13 lib. New York: Academic Press.

Moscovici, S. (1985). Social influence and conformity. In G. Linzdey eta E. Aronson (arg.), *The Handbook of Social Psychology, 2* (3. argit.). New York: Random House.

Moscovici, S. eta Personnaz, B. (1980). Studies in social influence. V: Minority influence and conversion behavior in a perceptual task. *Journal of Experimental Social Psychology, 16,* 270-282.

Moscovici, S. eta Zavalloni, M. (1969). The group as a polarizer of attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology, 12,* 125-135.

Mullen, B. (1983). Operationalizing the effect of the group on the individual: a self attention perspectives. *Journal of Experimental Social Psychology, 19*, 295-322.

Myers, D.G. (1991). *Psicología Social* (2. argit.). Madril: Editorial Médica Panamericana.

Nail, P.R. (1986). Toward an integration of sorne models and theories of social response, *Psychological Bulletin, 100*, 190-206.

Navas, M. eta Gómez, C. (2008). Psicología de los grupos. In V. Zarco eta A. Rodríguez (arg.), *Psicología de los Grupos y de las Organizaciones* (165.-192. or.). Madril: Pirámide.

Nicholson, N., Cole, S. eta Rocklin, T. (1985). Conformity in the Asch situation: a comparison between contemporary British and US Students. *British Journal of Social Psychology, 24,* 59-63.

Paicheler, G. (1988). *The Psychology of Social influence*. Cambridge: Cambridge University Press.

Secord, P.F. eta Backman, C.W. (1976). *Psicología Social*. Mexiko: Fondo de Cultura Económica.

Sherif, M. (1935). A study of some social factors in perception. *Archives of Psychology, 27*, 187 zeb.

Sherif, M. (1958). Las influencias del grupo en la formación de normas y actitudes. In J. R. Torregrosa eta E. Crespo (arg.), *Estudios básicos de Psicología Social*. Bartzelona: Hora, 1984.

Tanford, S. eta Penrod, S. (1984). Social influence model: a formal integration of research on majority and minority influence processes. *Psychological Bulletin, 95*, 189-225.

Turner, J.C. (1987). A self-categorization theory. In J.C. Turner, M. Hogg, P. Oakes, S. Reicher, eta M. Wetherell (arg.), *Rediscovering the social group. A self-categorization theory* (42.-67. or.). Oxford: Basil Blackwell.

Turner, J.C. (1990*). Redescubrir el Grupo Social. Una Teoría de la Categorización del Yo*. Madril: Morata.

Turner, J. C. (1990). *Redescubrir el Grupo Social. Una Teoría de la Categorización del Yo*. Madril: Morata, 1987.

Turner, J.C. (1991). *Social Influence*. Buckingham: Open University Press.

Turner, J.C., Hogg, M.A., Oakes, P. J., Reicher, S.D., eta Wetherell, M.S. (1987). *Rediscovering the social group. Self-categorization theory*. Oxford: Blackwell.

Van Avermaet, E. (1990). Influencia social en los grupos pequeños. In M. Hewstone, W. Stroebe, J. P. Codol eta G. M. Stephenson (arg.), *Introducción a la Psicología Social. Una perspectiva europea*. Bartzelona: Ariel.

Zajonc, R.B. (1965). Social facilitation. *Science, 149,* 269-274.