

Boterea eta lidergoa antolakuntzetan: kontzeptuak, taktikak, emaitzak

Miguel González Simón
EHUko irakaslea

Galder Guenaga Garai
EHUko irakaslea eta UEUKidea

Artikulu honetan, edozein antolakuntzatan langileen jokabidean eragiteko erabiltzen diren sei mekanismo garrantzitsuenak aztertu ditugu, baita mekanismo horiek sorrarazten dituzten jarrerak eta balioak ere. Hori guztia guk geuk taxututako taula batean jaso dugu. Bigarren taula batean sei mekanismook hurrenkeran sailkatu ditugu, boterearen iturri genuinoenekiko —bai botere pertsonalarekiko eta bai antolakuntzaren boterearekiko— daukaten polarizazio-mailaren arabera. Hirugarren taula aurreko bien osagarri paratu dugu, erabil litezkeen mekanismoak, batetik, eta lortu ohi dituzten emaitzak, bestetik, uztartuz. Emaitzok onespena, konpromisoa eta erresistentzia dira. Azkenik, lidergoaren auziari berebiziko arreta eskaini diogu, liderrek euren lankideak limurtu eta eurengana biltzeko baliatu ohi dituzten taktikak edo prozedurak aztertuz.

This article shows the six more excellent mechanisms for having influence on the behaviour of collaborators in the organizations, the types of attitude associated to the use of those mechanisms and the values that predominate in each one of those contexts. All this is synthesized in a significant figure elaborated by us. A second figure proposes the grouping of the different mechanisms of influence based on their greater or smaller polarization with regard to the two genuine sources of power: personal power and organizational power. A third figure complements both previous ones, linking each mechanism of influence and its possible results: acceptance, engagement, resistance. Finally, we have focused our attention on an exhaustive analysis of the phenomenon of the leadership, detailing the diverse tactics or procedures that leaders use to persuade other people.

1. Sarrera

Gizarte-zientzietako kontzepturik erakargarrienetako bat boterea dugu. Era bertsuan, lidergoa ere aspaldian sakonki aztertutako kontzeptua dugu, eta esan gabe doa botereari estu-estu loturik dagoela. Bada, bi kontzeptuok, “boterea” eta “lidergoa”, aztergai izango ditugu lerrootan, gaur egungo gizarte-erakunderik ugari eta eraginkorrenaren ingurumarian txertatuta: “antolakuntza”.

“Antolakuntza” bat zer den, era arras labur eta sinplean, honela azal genezake: gizaki-multzo bat, apropos eta borondatez denboran barrena biltzea eta koordinatzea erabakitzen dutenak, helburu jakin bat lortzeko asmoarekin, eta xede horretarako euren buruari hainbat rol eta jokamolde esleitzen dizkietenak. Antolakuntzek betidanik erabili izan dituzte pertsonen jokabidean eragiteko mekanismoak (kontrol-mekanismoak) eta arreta aparta eskaini izan diote mekanismook modu eraginkorrean baliatzeari. Azken hamarkadotan, ordea, ildo horretan berebiziko garrantzia eta aniztasuna hartu du lidergoaren azterketak enpresaz eta antolakuntzaz kaleratu den literaturan, eta guretzako lagungarri eta erabilgarri izan litezkeen zenbait ikuspegi berritzaile plazaratu dira.

Artikulu honetan antolakuntzetako lidergoari buruzko hainbat ekarpen modernoren berri ematen dugu, geure kabuz atondutako eskema batean oinarrituz; eta, halatan, oraindik ere auzi honetan nahasmena nagusi delarik, nolabaiteko argitasuna eta zehaztasuna isurtzea dugu helburu.

2. Boterearen eta lidergoaren kontzeptuak

Zer esan nahi du liderra izateak? Zein da lidergoaren izatea?

Handinahikerian erori gabe, lidergoaren definizio labur bezain pertsonala taxutu dugu: «Lidergoa da beste pertsona batzuen jokabidean eragiteko gaitasuna, modu limurtzaile edo *persuasivoan*»¹.

Definizio horrek argiro bistaratzen du “lidergoaren” eta zabalagoa den “boterearen” kontzeptuen arteko harremana. Definitu ere, Max Weber-ek honela definitu baitzuen boterea: «Beste pertsona batzuen jokabidean eragiteko gaitasuna» (Weber, 1947). Lidergoak, beraz, boterea dakar aldean, nagusi-nagusiki ekarri ere. Botereak, baina, hainbat aurpegi izan ditzake; izan ere, nik norbaiti pistola ipintzen badiot paparrean, eragina izan dezaket berarengan; horrako hori botere koaktiboa izango litzateke. Jakina denez, bestelako botere-mota anitz daude, hala nola goztzain batek bere elizbarrutian idazki pastoral bat irakurtzean daukan boterea, edo politikari batek bere jarraitzaileengan —aldarri egin eta xaxatuz— daukan boterea, edo besteen jokabideari eragiteko diruaz baliatzen den pertsonak daukan botera.

1. Lidergoaz aritzean, berau “fluxutzat” nahiz “stock” aldagaitzat har genezake:

“Lider-gaitasuna”, stock aldagai gisa, lider batek modu limurtzailean beste pertsona batzuen jokabidean eragiteko daukan ahalmena da.

“Lider jardutea”, fluxu aldagai gisa, modu limurtzailean beste pertsona batzuen jokabidean eragiteko prozesua edo buru izateko prozesua da.

Bestalde, pertsona baten lider-gaitasuna handia zein txikia izateak bi osagai ditu: a) bere eraginpean dauden pertsona-kopurua; eta b) eragin horren intentsitatea.

Menpeko pertsonak —hots, nolabait boterearen pean dauden horiek— botere hori ontzat hartzen dutenean, botere legitimatua edo zilegia dela diogu. Max Weber-ek boterearen hiru legitimazio-iturri bereizi zituen:

- A. *Legitimitate legal edo arrazionala*: ezarritako ordenamendu eta araudien legalitatean sinetsi eta boterea dutenen tituluei onspena eman eta men egitean datza.
- B. *Legitimitate tradizionala*: indarrean dauden tradizioak sakratuak direla sinetsi eta horien arabera edo horiei esker boterea dutenen legitimitatea onartzean datza.
- C. *Legitimitate karismatikoa*: pertsona bati, bere aparteko ezaugarriak direla medio, begirunea izan eta haren esanetara zintzo jartzean datza (edozein profeta, heroi edota lider izan liteke honen adibide).

Sailkapen edo tipologia honen garrantzia Weber-ek ematen dion izaera unibertsalean datza, bere aplikazio soziologiko orokorrean, alegia. Horixe dugu, izan ere, boterearen tratamendu weberiarren marko orokorra. Antolakuntzaz eta enpresaz diharduten soziologoak marko horretatik abiatzen dira botere-egituraren azterketa egiteko.

Egun, antolakuntzetako boterearen legitimazio-mota ohikoena Weber-ek legal edo arrazional izendatzen duena da, nahiz eta, jakina, tradizionala zein karismatikoa ere, izan, badiren. Halaber, inolako legitimaziorik gabe botere koaktiboa (menpekoa otzan eta esaneko mantentzeko asmoz indarkeria, errepresio eta mehatxuez baliatzen dena) nagusi den antolakuntzarik ere aurki dezakegu.

Joera historikoari erreparatuz gero, honako hiru mugimendu hauek nabarmen litezke: a) legitimitate legal-arrazionalaren hazkunde jarraitua —joera gorakorra—; b) legitimitate tradizionalaren jaitsiera jarraitua —joera beherakorra—; eta c) legitimitate karismatikoaren mugimendu ziklikoa, epealdi gorakorrek (lidergo karismatikoaren prozesu ugariarekin) eta epealdi beherakorrek (errutinizazio-prozesuen nagusitasunarekin) txandakatuz.

3. Langileen jokabidean eragiteko mekanismoak enpresan

Antolakuntza guztiek kontrolatzen dituzte, nola edo hala, euren kideak edo partaideak. Antolakuntzek ofizialki egituratutako sistema bat behar dute sariak nahiz isun/zigorrek banatzeko eta, horrela, ezarritako araudia eta emandako aginduak betearazteko. Hots, beste hitz batzuk erabiliz, botere-egitura bat behar dute. Gaur egun, edozein antolakuntzaren ikerketa soziologikoa egiterakoan, haren botere-egitura hartzen da ardatz gisa; antolakuntza orok, biziraun nahi badu, botere-egitura bat beharrezkoa baitu.

Botere-egitura sei motatakoa izan daiteke, sailkapen-irizpidetzat kideengan eragiteko (kontrolatzeko) erabiltzen diren modu edo bitartekoak (sei, hain justu) kontuan hartzen baditugu:

1. *Botere koaktiboa*: botere-mota hau indarraren erabileran oinarritzen da, hots, zigorren ezarpenean dauka funtsa.
2. *Botere erabilgarria (baliagarria)*: koaktiboaz zeharo bestelakoa, botere-mota hau sariak ematean datza; sariok era askotakoak izan daitezke: dirua, goraipamena, estatus hobea, etab.
3. *Lanpostu edo karguaren boterea*: pertsona batek duen lanpostuari dagokion boterea da. Ondorioz, menpekoak bere nagusiak eremu jakin batean berari aginduak emateko duen eskubidea onartzen du. Kasu honetan, betetzen duen lanpostutik datorkio boterea nagusiari, eta ez eduki ditzakeen dohain edo bertute pertsonaletatik.
4. *Liderraren boterea*: botere-mota honi botere normatibo-sinbolikoa ere deitzen zaio; ez da lanpostuan edo karguan oinarritzen, nagusiaren ezaugarri pertsonaletan (batik bat, karisman) baizik. Pertsona bat botere-mota honen jabe egiten denean, lider bat dela diogu.
5. *Adituaren boterea*: pertsona bati bere jakituria edota trebezia profesionaletik datorkion boterea da; ildo honetan, eta botere-mota honen erreferentzia gisa, sarri entzuten ditugu “urliak izena du gai horretan” edo “itzal handiko aditua da” eta antzeko esaerak.
6. *Autokontrol-boterea*: botere-mota honi barne-kontrola nahiz kontrol subjektiboa ere deitzen zaio. Pertsona batek, sozializazio-prozesu eraginkor baten ondoren, antolakuntzako arau, balio eta sinboloak barneratzen dituenean, berez-berez eta oharkabean daukan jokabidean datza. Pertsona horrek antolakuntzarekin daukan “konpromisoa” oso indartsua izatera irits liteke, eta haren baitan bila dezake bere buruaren errealizazioa (autoerrealizazioa). Aitzitik, jarrera “desbideratuek” errudun sentiaraz lezakete.

Ohartzekoa da antolakuntza gehienek, aldi berean nahiz elkarren segidan, aipatu sei botere-moten konbinaketak erabili ohi dituztela, betiere bakar bat(zue)ji lehentasuna emanez².

Dena dela, nahitaez azpimarratu beharreko auzi bat honako hau da: botere-mota bakoitzak jarrera berezi eta ezberdinak eragiten dituela antolakuntzako kideengan; hau da, kideen erantzun psikologikoa erabilitako botere-motaren arabera dela; alegia, nolako boterea, halako jarrera.

Hurrengo taulan (1. taula) kideen jokabidean eragiteko sei mekanismoak (edo kontrol-mekanismoak) islatu ditugu, baita euretako bakoitza erabiltzean piztu ohi den jarrera berezia eta indarrean izan ohi den balio nagusia ere³.

2. Batzuetan beste bi botere-mota ere aipatzen dira:

a) “Informazio-boterea”: btereduna beste pertsonen nahi duten informazioaren jabe denean jazo ohi da. Guk ez dugu goiko zerrendan modu agerikoan jaso, kasu askotan beste botere-mota batzuekin —hala karguarenarekin, nola adituarenarekin, nahiz liderrarenarekin...— gainjarrita dagoela uste baitugu. Haatik, zenbait antolakuntza edo kasu konkretutan, “informazio-boterea” arras adierazgarri eta nabarmena izan liteke, eta ezaugarri bereziak izan ditzake.

b) “Kontaktua-boterea”: botere-mota hau aurrerago aztertuko dugu, liderraren limurtze-taktikei dagokien atalean (6. atala).

3. Hona hemen non aurki litekeen kontrol-mekanismoei buruzko azterketa aitzindaria:

French J.R.P. Jr. eta Raven B.: “The bases of social power”, in D. Cartwright (arg.), *Studies in social power*, Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.

1. taula. Kontrolerako eredua edo botere-egitura antolakuntzetan.

KONTROL-MEKANISMOAK ETABALIONAGUSIAK						
	Koaktiboa (zigorrek ezan)	Erabilgarria (sarialeman)	Karguarena (lanpostuari dagokiona)	Lidergoa (karismaz limurtu)	Adituarena (jakituria profesionala)	Autokontrola (sozializazioa)
Alienazioa	Beldurra					
Kalkulua		Ektatea				
Legitimazioa			Lankidetzta			
Identifikazioa				Leialtasuna		
Onespena					Esanekotasuna	
Konpromisoa						Autoerrealizazioa

Iturria: Guk geuk egina.

Ikus daitekeen bezala, erlazio estua dago antolakuntza bateko botere-egituraren (kontrol-mekanismoen) eta bertako kideen gogo-aldartearen artean. Laukiko diagonalak ondokoa adierazten du: erabiltzen den botere-mota jakin bat eta menpekoengan eragiten duen mentalitate/jarrera berezia bat datozela. Hortaz, esan genezake ezen diagonal horretan aurkitzen diren antolakuntzetan, antolakuntzaren eta kideen artean kontratu psikologiko koherente eta eraginkorra dagoela; izan ere, kideak enpresari emateko prest daudena eta ordainetan jasotzen dutena (botere-mota barne) bat baitatoz. Esate baterako, botere erabilgarria darabilen antolakuntza bat (manufaktura-enpresa ohiko bat, adibidez) ziur asko bertako langileei gehiegi eskatzen ariko da, baldin eta langileok egiten duten lana gogoko izatea eta lanarekin zinez identifikatzea espero badu.

Nolanahi ere, erabili beharko litzatekeen botere-mota egokiena zein den ez dago esaterik. Izan ere, botere-mota baten zein beste edozeinen “eraginkortasuna” hainbat faktoreren arabera izango da: antolakuntzaren tamaina, bete beharreko zeregin, lortu nahi diren helburu, antolakuntza osatzen duten kideen nortasun eta antolakuntza dagoen tokiko ingurunearen arabera, besteak beste. Gainera, ez da ahaztu behar antolakuntza gehienek esandako botere-mota guztiak —modu ezberdinean konbinatuta, noski— erabili ohi dituztela.

1. taula miatuz gero, bistan da benetako lidergoari botere-mota bat baino ez dagokiola. Pizten duen jarrera identifikazioa da. Lidergoaren boterea, teoriarik bederen, arrunt erraz bereiz liteke gainerako bost botere-motetatik. Izan ere, eta esate baterako, lidergoaren boterea ez da lanpostu edo karguan sustraitzen, liderraren izaeran (pertsonarengan) baizik. Eta liderrak sariak eman nahiz zigorrak ezartzeko ahalmena izan ohi badu ere, bere boterea ez da benetan ahalmen horretan oinarritzen.

Nola sortzen edo gertatzen da identifikazioa? Badirudi ezen gizabanako bat lider bihurtzen dela bere inguruko kideek —direla menpekoek nahiz jarraitzaile potentzialek— lider horrengan ezaugarri jakin batzuk *hautematen* dituztenean eta, ondorioz, liderrarekiko konfiantza ernatzen zaienean (“hauteman” hitza apropos azpimarratu dugu, manipulazio psikologikorako aukerak aski egiaztatuak dira eta). Liderraren ezaugarriok, hein batean, unearen edo egoeraren arabera izaten

dira: ez dira ezaugarri berberak izaten buruzagi militar baten kasuan eta, esaterako, enpresa-zuzendari baten kasuan.

Halaz ere, oro har esan liteke ezen menpekoek konfiantza izan behar dutela liderrarengan, hots, azken hori euren arazoak konpondu eta premiak asetzeko gauza dela sinetsi behar dutela. Menpekoek, halaber, euren zerbitzu emateko borondatea hauteman behar dute liderrarengan, euren onura aintzat hartzeko halako asmo positibo bat, alegia. Nolanahi ere, historian adibide asko eta askotarikoak —baita esan berri dugunaren aurkakoak ere— kausi litezke: ugari dira, izan ere, liderrak bere jarraitzaileen motibazioak manipulatu dituen kasuak; hainbeste manipulatu ere, ezen jarraitzaileek liderraren zintzotasunean itsuki sinets baitezakete, dena gezur (antzerki) hutsa izanik ere.

Lidergoaren boterea sarritan karguan oinarritutako boterearekin batera izaten da. Hala denean, karguaren boterea (“authority of position”) indartu egiten da liderraren botere pertsonalarekin (“authority of leadership”). Halakoetan, pertsona horrek “agintea irabazi” duela esan ohi da; eta, gainera, pertsona horrek bere menpekoei esfortzu edo ahalegin gehigarria egin dezaten eskatzeko modua izaten du, berarengan duten konfiantzak hala ahalbidetuta. Nabardura honek botere-mota guztien arteko gurutzaketak begitatzeko balio digu.

Esandakotik ondoriozta genezakeenez, enpresaburu batek nahi baldin badu bere langileak sormen eta ekimen handikoak izatea, enpresarekin identifikatzea, enpresaren mesedetan sakrifikatzea (bolada latzetan, adibidez), hots, azken batean langileek enpresarekiko konpromiso estua izatea, botere-mota erabilgarria (sariak ematean datzana: soldata, gainsariak, maila-igoerak...) ez da nahikoa izango. Bestelako botere-motak erabili beharko dira, eta lidergoaren boterea berebiziko indarrarekin nabarmentzen da.

Dena dela, antolakuntzaren (edo enpresaren) baitan lidergoaren boterea erabiltzeak, lankideengan “identifikazio-jarrera” pizten badu ere, ez du nahitaez esan nahi antolakuntza (edo enpresa) horrek modu arrakastatsuan funtzionatuko duenik. Alabaina, etorkizunean 1. taulako azken hiru mekanismoak gailenduko direla ematen du; ohar gaitezen, bestela, honetaz: enpresa batek sari eta zigorrak badarabiltza (baina gainerako botere-motak erabat alde batera utzita), seguruena lortuko du, lortu, menpekoek agindutako zeregina betetzea; ez, ordea, agindutako hori onartzea, ontzat ematea. Hots, langileek agindua beteko dute bete egin behar dutelako, eta ez bete egin nahi dutelako.

Esandako horrekin ez dugu sari eta zigorren baliagarritasuna gutxietsi edo gaitzetsi nahi, tresna horien betekizuna hobeto zehaztu baino. Izan ere, oso erabilgarriak dira langileek zaingarri, neurgarri eta kontrolagarri diren zereginak bete ditzaten lortzeko; haatik, ukigaitzagoak diren beste gauza batzuk —dela langileen konpromisoa, dela onespina...— lortzeko ez dira hain egokiak; askoz eraginkorragoak dira jakituria/trebezia, lidergoa eta autokontrola.

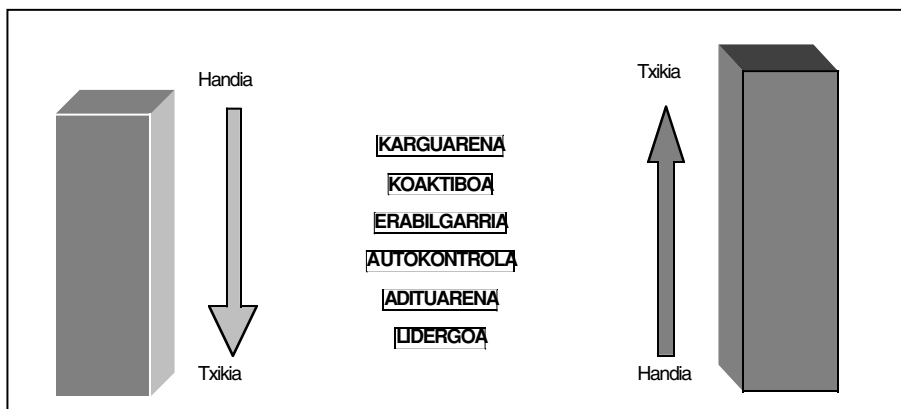
Epe luzera, autokontrolak abantaila berezi-bereziak dauzka; autokontrola maiz agertzen da “kultura indartsuko” giroetan, non kideek argiro dakiten zer pentsatu eta zer egin, eta berez-berez (oharkabean, modu inkontzientean) erantzuten duten.

4. Botere-iturriak

Pertsona batek antolakuntza bateko kideen jokabideari eragiteko 1. taulan jasotako mekanismoren bat badarabil, geure buruari galde egin geniezaioke zertan oinarritzen den, hau da, nondik datorkion botere hori.

Bi botere-iturri daude: a) antolakuntzarena (antolakuntzari dagokiona, antolakuntzatik datorrena); eta b) pertsonak berak berez daukana. Aurrez aipatutako 1. taulan ageri diren zenbait mekanismok antolakuntzari darion boterean dute ia erabateko funtsa; beste mekanismo batzuek, aldiz, pertsonarengan berarengan dute botere-iturburua; beste zenbaitek, azkenik, halako iturri mistoa-edo dute (ikus bedi 2. taula).

2. taula. Bi botere-iturriak eta kontrol-mekanismoak.



Iturria: Guk geuk egina.

5. Jokabidean eragiteko prozesuen emaitzak

1. taulako kontrol-mekanismoak erabiltzen saiatuz gero, hiru emaitza nagusi —hirurak ere kualitatiboki ezberdinak— lor/sor litezke. Emaitzok ondorengoak lirateke: konpromisoa, onespena eta erresistentzia. 3. taulan bistaratu ditugu denak.

3. taula. Jokabidean eragiteko prozedurak eta emaitzak.

JOKABIDEANERAGITEKO PROZEDURA	EMAITZA
KOAKTIBOĀ (zigorrak).....	ONESPENA
ERABILGARRIA (sariak).....	ONESPENA
KARGUARENA (betetak dan postu ardagokiona).....	ONESPENA
LIDERGOĀ (imurtze arnarritua).....	KONPROMISOA
ADITUARENA (jakituria profesionala).....	ONESPENA
AUTOKONTROLA (sozializazioa).....	KONPROMISOA
PORROTEGINDUEN KONTROL-MEKANISMOA.....	ERRESISTENTZIA

Iturria: Guk geuk egina.

Konpromisoa antolakuntza baten baitan kontrol-mekanismoak erabiliz lor/sor litekeen emaitzarik indartsuena, positiboena eta biziena da. Sozializazio-prozesu arrakastatsu baten uzta da (autokontrola); pertsonak antolakuntzaren ildoak, balioak eta sinboloak barneratzean datza, nolabait antolakuntzaren ondare kulturala eurenganatu. Lidergoaren kasuan ere, lankideen “identifikazioa” konpromisotzat joko dugu, konpromiso-mota bat balitz bezala hartuko dugu. Izan ere, bi kasuetan —autokontrollean zein lidergoan— kideek antolakuntzaren printzipio eta balioak modu positibo eta aktiboan babestuko baitituzte, esfortzu pertsonal eta guzti. Erran gabe doa ezen antolakuntzaren baitan aldaketa ugari gauzatzeko, pertsonen “konpromisoa” ezinbestekoa izaten dela.

Onespena, 3. taulan islatu dugunez gero, honako kontrol-mekanismoren bat modu arrakastatsuan erabiltzean suertatzen da: koaktiboa (zigorrak), erabilgarria (sariak), karguarena (lanpostuari dagokiona) eta adituarena (jakituria profesionalean datzana). Lau kasuetan ere lankideak prest agertuko dira antolakuntzak eskatzen diena egiteko, baina nolabaiteko indiferentzia edo axolagabekeriak arituko dira (gogo eta irrikarik gabe, alegia). Ondorioz, behar-beharrezkoa den guxtiengo esfortzua baino ez dute egingo. Hala ere, zeregin xume edota ohi-ohikoak egiteko, akaso aski izan liteke lankideen “onespena” antolakuntzak arrakasta izan dezan.

Erresistentzia dugu 3. taulan ageri den azken emaitza. Lankideen jokabidean eragiteko eginahalean huts edo porrot egitean sortuko da “erresistentzia”. Lankideek uko egiten diote jokabide jakin bati eta saihestu egiten dute. Hainbat modutara joka dezakete:

- a. Aitzakiak ipiniz, ez egiteko.
- b. Agintaria limurtzen edo konbentzitzen saiatuz, amore eman dezan edo eskaera alda dezan.
- c. Goragoko agintari bati eskatuz agindua bertan behera utz dezan.
- d. Atzeratuz (denbora galduz), guztia ahazteko eta jarraipenik ez izateko itxaropenarekin.
- e. Otzantasun- eta esanekotasun-plantak eginez, baina bide batez sabotajea eginez.
- f. Uko eginez.

Jakina, lankideen jokabidean eragiteko prozedura (edo kontrol-mekanismo) batek emaitza ona izan duela —arrakasta izan duela— esango dugu, baldin eta lankideen “konpromisoa” edo “onespena” lortzen badu, eta porrot egin duela esango dugu haren emaitza “erresistentzia” denean, zeinak azken muturrean ukoa eta kontrajartzea ekar baitituzke.

6. Liderraren taktikak langileak limurtzeko

Kontrol-mekanismoak (1. taula) erabiltzean bilatzen den helburua pertsonari modu arrakastatsuan eragitea da, hartara berorren “konpromisoa” edo “onespena” erdiesteko (3. taula). Aurrez aipatutako sei mekanismoetarik bat baino ez dagokio

lidergoari, zeinak elementu nabarmen bat duen besteekiko bereizgarri: lankideen jokabideari eragiteko bitarteko “limurtzaileak” baliatzen dituela, hain zuzen ere.

Zeintzuk dira, ordea, liderrak lankideak limurtzeko darabiltzan taktikak edo prozedurak? Sarrien erabiltzen diren taktikak zerrendatu eta aztertuko ditugu jarraian.⁴

a. Limurtze arrazionala

Taktika hau argudio logikoak aurkeztean datza; datu, informazio eta froga objektiboetan oinarrituz lankideak jokabide jakin batera biltzeko edo konbentzitzeko. Liderrak ez badauka informazio-iturri objektiborik edo froga nabarmenik, iritzi edo inferentzia jakin batzuk aipa ditzake, eta kasu horretan liderraren ahalmen limurtzailea lankideek harengan duten konfiantzaren arabera izango da (liderraren sinesgarritasun-mailaren arabera, alegia). Hainbat ikertzailek egiaztatu dute ezen konfiantzakotzat jotzen diren liderrek arrakasta handiagoa izaten dutela limurtze arrazionalaren taktika erabiltzean.

Era berean, garrantzitsutzat hartzen da liderrak argudiaketa logikoa —sinesgarria gerta dadin— lankideen premia edo bereizgarrietara egokitzen jakitea; izan ere, baten batentzako logiko eta arrazionala izan litekeena beste batentzako hala ez izatea ere gerta bailiteke. Gainera, komeni da jakitea liderra eta jarraitzaileak ados ote dauden lortu nahi den helburuarekin edo erabili beharreko bitartekoekin.

Esan liteke, oro har, ezen argudio logikoek ongi (hobeki) funtzionatzen dutela emozioen eraginpean baino areago ideien eraginpean jokatu ohi duten pertsonen kasuan.

b. Limurtze emoziozkoa

Taktika honen bitartez, liderrak jarraitzaileen balio, ideal eta xedeei aldarri egiten die, edota haien emozioak eta gogoak akuilatzen ditu. Horrela, liderrak egiten duen eskaera edo bultzatu nahi duen jokabidea jarraitzaileek —“egin behar den” edo “egitea merezi duen” zerbait balitz bezala— euren gana dezaten bilatzen da. Limurtze arrazionalaren kasuan bezala, taktika honen bidez ere ez da ordain-sari ukigarrien promesik egin ohi.

Taktika hau baliatzeko ezinbestekoa da ezagutzea jarraitzaileen balioak, itxaropenak, beldurrak eta helburuak: guztiok daukagun gogoak garrantzitsuak izateko, erabilgarri sentitzeko, abileziak lantzeko, merezi duen zerbait lortzeko edo, simple-simple, denik onena egiteko. Limurtze emoziozkoa jarraitzaileen beraren irudi propioarekin, autokontzeptuarekin erlazionatzen ahalegintzea komeni da: hobekuntza profesionala, talde bateko kide izatearen kalitatea, sailean eta antolakuntzan bertan arrakasta izatea. Liderrak argiro lotuko ditu egiten duen eskaera eta berau beteaz geroko ondorio erakargarriak. Positibo eta baikor agertuko du bere burua, jarraitzaileei bere konfiantza kutsatuz. Ahozkoa ez den komunikazioaz baliatuko da liderra bere mezua irmotzeko: astiro eta patxadaz hitz

4. Artikulu honetako 6., 7., 8. eta 9. ataletan ageri diren konklusio ugari Robert N. Lussier eta Christopher F. Achua-ren *Liderazgo* izeneko liburu bikainetik bildu ditugu.

egin, ahotsaren tonua igo nahiz jaitsi puntu garrantzitsuenak nabarmentzeko, begi bidezko kontaktuari eutsi, aurpegiera egokitu, gorputz-mugimenduak eta zenbait imintzio erabili, etab. Liderraren komunikatzeko abileziak eragin zuzen eta inspiratzailea izango du.

Oro har, taktika honek ongi (hobeki) funtzionatu ohi du arrazoiketa logikoen zioz baino areago emozioen eraginpean jokatzan duten pertsonen kasuan.

c. Parte-hartzea

Taktika honen bidez liderrak jarraitzailearen ekarpena bilatzen du eta, era horretan, jarraitzailearen inplikazioa, onespena eta konpromisoa. Parte-hartzeari buruz Kurt Lewin-ek egin zituen esperimendu aitzindariak geroztik, auzi honetan ikertzaile askok jardun dute eta makina bat eredu proposatu⁵. Liderrak jarraitzaileei eskain diezaiekeen partaidetza-maila askotarikoa izan liteke, itaunketa edo kontsulta hutsetik hasita erabateko delegaziorainokoa. Eta parte-hartzearen eragina bi elementu arras ezberdinetan bistaritzen da: erabakiaren kalitatean, batetik, eta erabaki hori betetzeko konpromisoan, bestetik. Biak ala biak txit garrantzitsuak dira antolakuntzaren eraginkortasunean. Izan ere, parte-hartzearen gorakadak erabakiaren kalitatea igo lezake, baita berau aldatzeke utzi nahiz beheratu ere. Orobat, parte-hartzearen gorakadak bere horretan laga lezake erabakiak betetzeko konpromisoa, baina konpromiso hori asko puztea ere ekar lezake.

Parte-hartzeari buruzko ereduak egoki izan litekeen lidergo-motaren berri eman diezagukete, besteak beste jarraitzaileen heldutasun-maila, denboraren faktorea edota epe laburraren eta epe luzearen arteko berezitasunak aintzat hartzen baditugu. Gaur egun parte-hartzea maiz erabiltzen da limurtze-taktika gisa, liderrek nabarmen baitakusate ezen, oro har, jarraitzaileek iritzia emateko, ideiak eztabaiatzeko eta erabakietan parte hartzeko modua dutenean, azken emaitza konpromiso handiagoa izaten dela.

Hiru egoera bereiz litezke, samur-samur: a) liderrak gutxi gorabeherako proposamen bat egiten du, eta prest dago jarraitzaileen ekarpen eta iradokizunen arabera aldatzeko; b) liderrak bere proposamena egiten du, eta jarraitzaileei galdetzen die zertan hobe lezaketen; c) liderrak proposamen-helburua finkatzen du, baina jarraitzaileei askatasuna ematen die berau lortzeko bitartekoak edo planak taxutzeko.

d. Eskaera pertsonala (edo “mesede-eskaera”)

Taktika hau erabiliz, lankideekin daukan harreman onean oinarritzen da liderra eta, haien adiskidetasun eta leialtasunaren arabera, eskaera pertsonal bat egiten die: “Mesedez, egin ezazu nigatik”. Hortaz, “agindu” bat ematearen beste muturrean aurkitzen da taktika hau. Lankideak liderra pozteko/asetzeko izan ditzakeen emozio pertsonalek taktika honen eraginkortasunean biziki eragingo dute.

Taktika hau baliatzean, liderrak berezi-bereziki azpimarratzen ditu lankideak —egoera konkretu batean— duen behar edo obligazio moralak, batetik, eta horren

5. Aipagarriak dira French, Blumberg, John Child, Hersey-Blanchard eta Vroom-Jago, besteak beste.

ondorioz liderraren eskaeraren aurrean “erresistentzia” erakusteak lankideari eka-
rriko liokeen errudun-sentipena, bestetik. Enpresaren munduan, liderrak lankide
edo jarraitzaileengan zenbat eta antolakuntza-botere txikiagoa izan, orduan eta
sarriago erabiliko du taktika hau. Hori dela bide, taktika hau beste sail batean
lanean diharduten pertsonekin edota enpresa kanpoko pertsonekin erabiltzea
ohikoagoa da, ezen ez liderraren beraren lankideekin. Hala eta guztiz ere, liderrak
zenbait kasutan bere lankideekin taktika hau baliatzea ez da harrizkoa, nahiz eta
azken emaitza “erresistentzia” izan litekeen, harreman pertsonalak onak ez badira.

Konklusioa honako hau dugu: pertsona gehiagorekin ondo konpontzen eta
adiskideak egiten —beste nolabait esatearren, euren jendetasuna lantzen—
saiatzen diren liderrek limurtze-taktika hau arrakastaz erabiltzeko aukera indartzen
dute.

e. Trukea

Izenak berak dioenez, kasu honetan liderrak, bere eskaeraren truke, nolabai-
teko ordainsariren bat eskaintzen dio lankideari. Ordainsari hori modu agerikoan
aipatu lezake, nahiz modu ezkutuko edo inplizituan aditzera eman. Nolanahi ere,
bistan da, neurri batean behintzat, “negoziatio” moduko bat gertatzen dela lide-
rren eta lankidearen artean, era formalean egin ohi ez bada ere; izan ere,
liderrak zerbait eskatzen dio lankideari, liderrak berak iraganean egindako mesede
bat(zu)en truke, edo gaur egun eskain diezaiokeen zerbaiten truke, edo
etorkizunari begira promesa egin diezaiokeen zerbaiten truke.

Liderrak, truke, lankideari eskain diezaiokeen ordainsaria edozer izan liteke,
baina betiere balioa daukan zerbait, jakina: baliabideak, informazioa, aholkuak,
beste zeregin baterako laguntza, babes pertsonala, profesionala nahiz politikoa,
etab. Liderrak lankideari eskain diezaiokeena zenbat eta baliotsuagoa izan
lankidearentzako, orduan eta negoziatzeko indar handiagoa izango du liderrak.
Trukearen formula betidanik eta nonahi erabilia izan da, eta elkarrekotasuna
(‘reciprocidad’ delakoa) besterik ez da behar: “Gaur zugatik, bihar nigitatik”.

Nolabait ere, taktika hau liderrak eta lankideak —modu inplizituan— ezartzen
duten bankuko kontu bat balitz bezala uler genezake: bata bestearen alde egiten
duena kontu horretan aktibo gisa adieraziko da, geroago kobratua izan litekeen
aktibo gisa, alegia.

Liderrak, bere lankidearen laguntzaren truke, lankide horren izen-deiturak bere
txostenean ipin ditzake, esate baterako. Edo lankide horrek txosten bat egin behar
duen hurrengo aldian, liderrak lagundu egingo diola esan diezaioke. Baina, horrez
gain, zerikusirik ez duten ordainsariak eskain diezazkioke liderrak. Eta lehenago
esan dugun bezala, une jakin batean ez badauka zer eskaini, etorkizuneko
mesede baten promesa egin diezaioke lankideari.

Dena dela, lider arrakastatsuek honako lema honi jarraitzen diotela dirudi: “Zuk
besteentzako erakargarria den zerbait badaukazu, jakinaraz eta erabil ezazu”. Oso
garrantzitsua da, beraz, besteek balioesten dutena zer den jakitea eta ordainsari
gisa erabiltzea.

f. Kontaktuak

Zenbaitetan, liderrarentzako zaila izaten da bere kasa pertsona edo talde jakin bat limurtzea, konbentzitzea. Kasu horietan liderra ohartu beharrean da ezen bere alde dauden —berarekin ados dauden— lankideek boterea, segurtasuna eta beste lankide batzuegan eragiteko gaitasuna eman diezaioketela, bere helburuaren lorpena erraztuz.

Kontaktuen taktika erabiltzean, liderrak beste pertsona bat(zu)engana jotzen du lankide potentzial bat limurtu edo konbentzitzeko. Horrela, liderrak beste pertsona batzuk darabiltza, pertsona horiek lankide jakin bati zuzenean eragin diezaioten, edo bestela liderrak berarekin ados dauden pertsona batzuk aipatzen ditu, horrekin lankide jakin bat limurtzeko asmoz. Taktika hau baliatuz, liderra “koalizioak eratzen” trebe bihur liteke, bere helburuak modu eraginkorrean erdiesteko. Liderra bere kontaktuez eta adiskideez —batez ere botere edo eragin handikoez— baliatuko da (hots, probetxua aterako die), lankide jakin bat limurtzeko. Halatan, astia eta dirua eta beste hainbat baliabide inbertituko ditu boterea ekar diezaioketen kontaktu aproposak egiten eta lantzen. Izan ere, gainerako lankideek jakin baldin badakite liderrak harreman estuak dituela boterea duten pertsonekin, orduan liderraren eskaera betetzeko are prestuago agertuko dira. Adibidez, enpresaburuaren semeak lanpostuaren bidez botererik ez badauka eta proiektu jakin bat egin dadin nahi badu, berarekin ados ez dagoen lankideren baten laguntza —kasik morrontza, edo gutxienez esanekotasuna— lor dezake baldin eta aipatzen (nolabait “mehatxu egiten”) badio bere aitari esango diola lankideak laguntza eman ezean.

Liderrak proiektu berri bati ekiten dionean, ohikoa da enpresan errespetu handia zor zaien pertsonak limurtzen eta bere proiektura biltzen ahalegintzea, liderraren proiektuarekin bat datozela esan dezaten. Hartara, beste lankide batzuekin hitz egitean, liderrak itzal handiko pertsona horiek —eta pertsona horien babesa— aipatuko ditu.

Liderrak hainbat lankiderekin aritu behar duenean, estrategiaz jokatu du, lehendabizi bere eskaerarekin ados samar egon litezkeenengana joz. Gero, aurkakotasun handiagoa agertzen dutenen txanda iristean, liderrak berarekin ados daudenak —bere eskaerari babesa ematen diotenak— aipatuko ditu, hori eginez gainerako lankideen adostasuna ere errazago eskuratuko duelakoan. Zeregin horretan zailtasun bereziekin topo egiten duen kasuetan, liderra ez da bere jarraitzaileen izen-abizenak aipatzera mugatuko; horrez gain, jarraitzaile horiek fisikoki bere alboan izango ditu, babesa ematen, bere proiektu pertsonalari indar gehiagorekin bultzatuko.

Laburbilduz, liderrak ondotxo daki ezen zenbat eta pertsona gehiago izan bere alboan (bere alde), orduan eta eragin handiagoa izango duela jarraitzaile potentzialengan. Izan ere, ez zaio arrazoirik falta honako esaera ezagun honi: “garrantzitsuena ez da zer ezagutzen duzun (zer dakizun), nor ezagutzen duzun baizik”. Kontaktuen bidezko botereak behar diren baliabideak lortzeko laguntza ematen du eta, hargatik, txit garrantzitsua izango da kontaktuen sarea zabaltzea eta hainbat elkartetako eta kirol, kultur... klubetako kide egitea. Liderrek eginahalak egiten dituzte jendearen ezagun izateko; ahalbait publizitate gehien

egiten dute; boteretsuek euren lorpenen berri jakin dezaten saiatzen dira; euren burua ezagutarazten dute.

g. Adiskidetzea

Taktika honen bitartez, liderrak lagunkoi erakusten du bere burua, bere irudi propioa hobetuz, bere lankideak goraipatuz eta lankideengan aldarte ona eta giro atsegina piztuz, horrela eginez lankideak beregana erakartzea (limurtzea) errazagoa izango duelakoan. Adiskidetze-taktika hau —gatzelaniaz “congraciarse” deritzana— eraginkorragoa izan ohi da epe erdi eta luzean, harremanak hobetzeko helburuarekin. Izan ere, epe laburrean ustekabeen erabiliz gero, lankideak errazki “ohar” litezke, susmoak ernatu eta taktika manipulatzailatzat gaitzetsi lezakete.

Taktika honek ondo funtzionatu ohi du izaera bizi-bizia edota haserrekorra duten pertsonekin. Liderrak sentibera behar du izan bere lankideen aldarte edo egoera animikoarekiko; adibidez, hasteko lankideari zenbait laudorio egin diezazkioke, zer-nola dagoen jakin ahal izateko. Lankidearen egoera ona bada, eskaera egingo dio; bestela, une aproposago baten zain geldituko da, ahal izanez gero behintzat.

Liderrak oso trebeak izan ohi dira egiten diren edota egin behar diren betebeharrei zentzua eta garrantzia ematen. Eta trebezia hori aplikatu behar izaten dute limurtze-taktika hau baliatzean, guztien artean eskuratutako lorpenak goraipatuz, izandako arrakasten tamaina eta berezitasuna nabarmenduz eta, ekar ditzakeen eragozpenak gorabehera, jokabide eta zeregin horietan ahalegintzen jarraitzea merezi duela aldarrikatuz.

Oharra: Zazpi prozedura edo taktika aztertu ditugu eta horien bitartez liderra bere lankideak limurtzen saiatzen da, haiek, liderraren eskaerak gogo onez onar ditzaten⁶.

Ikerlarien aburuz, liderrek kontingentziaren araberrako metodoa darabilte, egoera jakin bakoitzean kontrol-mekanismorik edo limurtze-taktikarik egokiena hautatzeko.

Hala, taktika bigunak⁷ erabiltzen dituzte (adiskidetze-taktika, esate baterako), desabantaila daukatenean, edo erresistentzia aurreikusten dutenean, edo helburua lortzeaz modu pertsonalean onura ateratzen dutenean.

Taktika arrazionalerik baliatzen dira (limurtze arrazionalaz, adibidez), beste pertsonak eurak bezain boteretsuak direnean, erresistentziarik izango ez dutela

6. Ez dezagun ahanzi ezen pertsona jakin batek —edonork—, bere lider-gaitasuna ez ezik, beste kontrol-mekanismo batzuk ere balia ditzakeela besteen jokamoldean eragiteko, hala nola botere koaktiboa (presioa edo mehatxua), pribilegiozko informazioaren erabilera, edo 1. taulan ikusitako beste edozein mekanismo.

7. “Bigun” izendapena darabilgu, jarraitzaile potentzialek euren jokabidean eragiteko taktikak, oro har, gogo onez onartzen dituzten kasuetarako. Aitzitik, “gogor” hitza darabilgu, jarraitzaileen borondatea nolabait “behartzen” edo “bortxatzen” —lankidea menderatzen— saiatzen diren taktikak deskribatzeko.

Arrazoiz pentsa genezake ezen taktika “bigunak” (edo erdibidekoak) eraginkortasunez erabiliz gero, “konpromisoa” lortzera irits litezkeela. Taktika “gogorrek”, aldiz, nekez lortuko dute inoiz lankideen “konpromisoa”; bai, ordea, “onespena”.

aurreikusten dutenean, eta helburua lortzearen onurek antolakuntzari eta liderrari berari laguntzen dietenean.

Zenbait kasutan, zailtasun bereziak dauzkatenean, taktikarik gogorrenei ekiten diete (hala nola trukeari zein kontaktuei), halatan erresistentzia potentzialak gainditu ahal izateko.

Era berean, taktikarik egokiena hautatzeko orduan, liderrak bere nortasun edo izaeraren arabera egiten du hautu hori. Hori dela medio, egoera bereborean izanik ere, lider ezberdinek taktika ezberdinak lehenetsiko dituzte, nor bere abilezia pertsonalen eta iraganeko esperientzia arrakastatsuen arabera.⁸

7. Mekanismo eta taktikak erabiltzeko noranzkoak

Dirudenez, limurtze arrazionala da —askogatik gainera— sarrien erabiltzen den taktika. Haatik, antolakuntzaren baitan pertsonak mekanismo eta taktika ugari baliatzen dituzte, euren eragina zuzendu nahi duten noranzkoaren arabera. Izan ere, antolakuntzaren baitan goranzko noranzkoan (goi-karguei, goragoko agintariari), edo alboranzko noranzkoan (maila bereko lankideei edo “colega” direlakoei), edo beheeranzko noranzkoan (menpekoei, azpikoei, jarraitzaileei) eragiten saia bailitezke.

Noranzkoaren arabera, taktiken honako sailkapen hau proposa liteke:

- *Goranzko noranzkoa*: goragoko agintariengan eragiteko estrategiarik erabili-ena limurtze arrazionala da. Kontaktuak eta adituaren boterea ere erabili ohi dira.
- *Alboranzko noranzkoa*: maila bereko lankideekin eskaera pertsonala eta kontaktuak askotan erabiltzen dira. Halaber, adiskidetzea, trukea eta karguaren (lanpostuaren) boterea ere baliatzen dira.
- *Beheranzko noranzkoa*: menpekoei parte-hartzea, trukea, limurtze emoziozkoa, adiskidetzea, karguaren boterea eta presioa (botere koaktiboa) erabili ohi dira.

8. Ikerlariek egiaztatu dutenez, zuzendaritzaren eremuan (eta ez soilik lidergoarenean), “botere-beharrizan” handia duten pertsonak edo zuzendariak taktika “gogorragoak” (dela presioa edo botere koaktiboa, dela trukea, direla kontaktuak, edo dela karguaren boterea) aukeratzeko joera izan ohi dute, bestelako izaera edo nortasuna duten pertsonekin alderatuta.

“Afiliazio-beharrizan” handiko pertsonak (McClelland-en test delakoari erreparatuta) interes urriagoa ematen diote besteengan eragina izan eta boterea lortzeari, besteekin ondo konpontzeari baino. Ondorioz, litekeena da pertsona horiek taktika “bigunagoetara” jotzea: mesede-eskaera, limurtze emoziozkoa, adiskidetzea nahiz limurtze arrazionala. Areago, litekeena da pertsona horiek boterea bilatzeko ohiturarik ere ez izatea; aitzitik, litekeena da boterea saihesten saiatzea.

Aurreko bi kasuen erdibideko esparruan, “lorpen-beharrizan” handiko pertsonak aurkitzen dira (McClelland-en testari so). Pertsona horiek, oro har, helburu argiak dauzkate eta gogor lan egiten dute horien alde; eta helburuok lortzeko laguntza bila, besteen jokabidean eragin beharra izaten dute sarritan. Hala ere, ez dute boterea zuzenean eta euren mesederako bilatzen, nahi duten helburua lortzeko baizik. Arauen arabera jotzea gustatzen zaie eta limurtze arrazionalera maiz jotzen dute.

8. Mekanismo eta taktikak erabiltzeko sekuentziak

Beste pertsona batzuegan eragiteko prozedurek egunak, asteak nahiz luzeago iraun dezakete. Ondorioz, pertsona batek beste batzuegan eragiteko prozedura jakin bat hautatzen duenean, halaber erabaki behar du zein mekanismo edo taktika erabiliko duen hasieran eta zein geroago, segida emateko.

Oro har, hasi, mekanismo edo taktika bigun eta positiboekin hasi ohi da, esfortzu eta kostu urriagoak baitakartzate. Hortaz, esate baterako, limurtze arrazional hutsarekin has liteke; funtzionatzen ez duela iritiz gero, bestelako taktika batzuei ekin dakieke, hala nola eskaera pertsonalari, adiskidetzeari, limurtze emoziozkoari, edo partaidetza-mailaren bati (kontsulta egiteari, adibidez). Taktika horiek huts-hutsean (bakarka) erabil litezke, baita modu konbinatuan edo limurze arrazionalarekin batera ere.

Beste pertsona batzuegan eragiteko asmoak porrot egiten badu, aukera bat asmo hori bertan behera uztea izango da; beste aukera bat estrategia gogorragoei ekitea izango da: presioa (botere koaktiboa), trukea, kontaktuen erabilera, etab., liderraren asmoari segida emateko saio gisa.

Lagungarri gerta litekeelakoan, aipa dezagun mekanismo edo taktikak erabiltzeko sekuentzia ohikoena-edo honako hau dela:

- i. *Hasieran*: limurtze arrazionala, adiskidetzea, eskaera pertsonala, limurtze emoziozkoa, autokontrola, adituaren boterea, parte-hartzea...
- ii. *Segida emateko*: trukea, karguaren boterea (lanpostuari dagokiona), parte-hartzea, kontaktuak, presioa (botere koaktiboa)...

9. Mekanismo eta taktiken eraginkortasuna

Beste pertsonen jokabidean eragiteko (haien onespina edo konpromisoa lortzeko) prozeduren —kontrol-mekanismoen nahiz lidergo-taktiken— eraginkortasuna bi modu edo mailatan azter liteke: prozedurok modu indibidualan (huts-hutsean, bakarka) erabiltzen direnean, batetik, eta modu konbinatuan erabiltzen direnean, bestetik.

a. Prozedura indibidualaren eraginkortasuna

Kontingentziaren araberako lidergoari buruzko teoriari jarraiki, argiro baieztatu behar da ezen pertsonengan eragiteko edozein prozedura, egoeraren arabera, eraginkorra izan litekeela. Horrela, esate baterako, maiz egiaztatu izan da ezen, bai parte-hartzearen taktika eta bai limurtze emoziozkoarena ere lankideek zereginekiko konpromisoa hartzeko txit eraginkorrak direla, nahiz eta praktikan beste estrategia batzuekin konbinatu ohi diren.

Limurtze arrazionala eraginkorragoa izaten da modu osatu eta trinkoan —proposamen zehatzak eginez, informazio landua eskainiz, lankideen itaunen aurrean erantzun sinesgarriak emanez...— gauzatzen denean, ezen ez osotasunik gabe eta modu desegituratuan egiten denean. Era berean, aski frogatua dirudi ezen limurtze arrazionala beste prozedura bigun batzuekin batera (adiskidetzea,

limurtze emoziozkoa, parte-hartzea) erabiltzen denean eraginkorragoa izaten dela bakarka nahiz prozedura gogorrekin konbinatuta (presioa-koakzioa, karguaren boterea, kontaktuak) erabiltzen denean baino.

Trukearen eta adiskidetzearen taktikak nahiko eraginkorrak izan ohi dira menpekoengan nahiz maila bereko lankideengan eragiteko, baina ez dira emankorrak izaten goragoko agintariekin.

Eskaera pertsonalek emaitza ona eman ohi dute menpeko zein maila bereko lankideen jokabidean eragiteko, baina eskaeron erabilera mugatua da.

Auzi honetan aditu direnek diotenez, pertsonak prozedura bigunak erabiltzen dituzte aurren-aurrenik eta, emaitza desiragarriak lortu ezean, prozedura gogorrei heltzen diete. Adituen gomendioz, prozedura gogorak behar-beharrezko kasuetan eta azken neurri gisa soilik erabiltzea komeni da, zeren eta 1) horiek erabiliz nekez lortzen baita “konpromisoa” eta b) epe luzean laneko harremanei kalte egin baitiezaikete.

b. Prozedura-konbinazioen eraginkortasuna

Sarritan komeni izaten da, prozedura bakarra erabili beharrean, aldi berean hainbat prozedura modu konbinatuan baliatzea. Dena dela, zenbait konbinazio beste batzuk baino egokiagoak dira, eta batzuen zein besteen eraginkortasuna aukeratutako prozedura-multzoaren arabera izaten da.

Zenbait konbinazio beste hainbat baino bateragarriagoak dira. Adibidez, botere koaktiboa (presioa) adiskidetzearekin edo eskaera pertsonalarekin konbinatzeak ez du fruitu onik ematen. Haatik, limurtze arrazionala oso malgua da, eta gainerako prozedura ororekin bateragarria.

Oro har, prozedura bigunak (parte-hartzea, adiskidetzea, limurtze emoziozkoa, etab.) eraginkorrak izaten dira modu konbinatuan erabilia, bakarka baino. Limurtze arrazionalak, zehazki, hagitx ongi funtzionatzen du estrategia bigunekin konbinaturik. Nolanahi ere, prozedura bigun bat prozedura gogor batekin (botere koaktiboa, kontaktuak, karguaren boterea) konbinatzean, azken emaitza ez da hain eraginkorra izaten. Orobat, prozedura gogor bat limurtze arrazionalarekin konbinatzea ez da limurtze arrazionala huts-hutsean erabiltzea baino hobea izaten. Eta bi prozedura gogor konbinatzea ere ez da bakarra erabiltzea baino hobea izaten.

10. Ondorioak

Hurrengo taulan (4. taula) antolakuntzetako kontrol-mekanismoen eta liderraren limurtze-taktiken erabileraz orain arte bildu ditugun emaitza behinenak labur-labur jasota daude: prozedurok erabiltzeko noranzko nagusia (goranzkoa, alboranzkoa, beheranzkoa), indarrean jartzeko sekuentzia, eta eraginkortasuna (bakarka nahiz modu konbinatuan erabilia).

Bestalde, bukatzeko, hona hemen interesgarri gerta litezkeen zenbait konklusio:

1. Lidergoa, bere berezko izate eta jatorriz, boterearekin erlazionatuta dago: liderra izatea boterea edukitzea da.
2. Lidergoa antolakuntzetan pertsonen jokabidean eragiteko sei mekanismoetariko bat da.
3. Antolakuntzetan pertsonen jokabidean eragiteko mekanismoak —bakarka barik— modu konbinatuan erabil litezke, sarritan sinergia lagungarriak jazotzen baitira.
4. Lidergoak hainbat modutara bidera lezake bere eragina —gogoratu zazpi taktikak— eta maiz “konpromisoa” lortzen du (identifikazioaren bidez).
5. Pertsonen jokabidean eragiteko prozedurak (mekanismoak eta taktikak) modu kontingentzian erabili behar dira, eraginkorrak izan daitezten.

Argi utzi behar da ezen lidergoaren mekanismoa erabiltzeak gaur egungo antolakuntzei lehiarako abantaila bereziak ekar diezazkiekeela. Izan ere, euren boterea karguan (lanpostuan) oinarritzen duten agintariek kideengan eragiteko daukaten gaitasuna beheraka doa antolakuntzen baitan azkenaldian. Horrez gain, lidergoak bereziki eraginkorra dirudi lankideengan “konpromisoa” lortzeko, eta baldintza hori ezinbestekoa da enpresetan aldaketa berritzaileei ekiteko eta bikaintasun-maila jasoak erdiesteko.

4. taula. Antolakuntzetako kontrol-mekanismoak eta lidergo-taktikak: erabiltzeko noranzkoa, sekuentzia eta eraginkortasuna.

KONTROL-MEKANISMOAK	ERABILTZEKONORANZKOA	ERABILTZEKOSEKUENTZIA	PROZEDURA-MOTA (BAKARRIKEDOKONBINATUTA)
AKOAKTIBOA	BEHERANTZ	SEGIDAEMATEKO(atzeratu)	GOGORRA(bakarrik)
BERABILGARRIA	BEHERANTZ	HASIERAN	BIGUNA(konbinatuta)
CKARGUARENA	BEHERANTZ	SEGIDAEMATEKO(berehala)	GOGORRA(bakarrik)
DADITUARENA	BEHERANTZALBORANTZ	HASIERAN	ERDIBIDEKO(konbinatuta)
EAUTOKONTROLA	GUZTIAK	HASIERAN	BIGUNA(edonola)
FLIDERGOA	GUZTIAK	EDONOIZ	BIGUNA(edonola)

LIDERGO-TAKTIKAK	ERABILTZEKONORANZKOA	ERABILTZEKOSEKUENTZIA	PROZEDURA-MOTA (BAKARRIKEDOKONBINATUTA)
1LIMURTZEARRAZIONALA	GUZTIAK	HASIERAN	BIGUNA(edonola)
2LIMURTZEEMOZIOZKOA	BEHERANTZALBORANTZ	EDONOIZ	BIGUNA(konbinatuta)
3PARTE-HARTZEA	BEHERANTZALBORANTZ	EDONOIZ	BIGUNA(konbinatuta)
4ESKAERAPERTSONALA	GUZTIAK	HASIERAN	BIGUNA(edonola)
5TRUKEA	BEHERANTZALBORANTZ	SEGIDAEMATEKO(berehala)	ERDIBIDEKO(edonola)
6KONTAKTUAK	ALBORANTZGORANTZ	SEGIDAEMATEKO(atzeratu)	GOGORRA(bakarrik)
7ADISKIDETZEA	ALBORANTZBEHERANTZ	HASIERAN	BIGUNA(konbinatuta)

Iturria: R. N. Lussier eta C. F. Achua (2003) oinarri hartuta, guk geuk egina.

Bibliografía

- Álvarez de Mon, S.; Cardona Soriano, P. eta beste hainbat (2001): *Paradigmas del liderazgo*, McGraw Hill, Madril.
- Bennis, W. eta Nanus, B. (2001): *Líderes*, Paidós, Bartzelona.
- Goleman, D.; Boyatzis, R. eta Mckee, A. (2002): *El líder resonante crea más*, Plaza Janés, Bartzelona.
- Lussier, R. N. eta Achua, C. F. (2003): *Liderazgo*, Thomson Learning, Mexiko, D.F.
- Pfeffer, J. (1998): *The human equation*, Harvard Business School Press, Boston.
- Sashkin, M. eta Rosenbach, W. E. (1999): *Una nueva visión del liderazgo*, Ramón Areces, Madril.
- Smith, P. B. eta Peterson, M. F. (1990): *Liderazgo, organizaciones y cultura*, Pirámide, Madril.
- Weber, M. (1947): *The theory of Economic and Social Organization*, Free Press, New York.

