

# Lidergoa eta enpresa: lidergorako potentziala, jatorria eta enpresako rol nagusiak

**Miguel González Simón**  
EHUko irakaslea

**Galder Guenaga Garai**  
EHUko irakaslea eta UEUKidea

Artikulu honetan, enpresa-munduan lider izateko behar diren ezaugarriak (lidergorako potentzialaren oinarriak) aztertu ditugu, ezaugarri horien jatorria (berezkoa nahiz kanpoan lortutakoa) agerian utziz eta lidergo horrek beste pertsonen jokabidean izan dezakeen eraginaren maila edo intentsitatea bistaratu. Era berean, enpresa ororen sorrera eta biziraupenaren oinarrian dauden hiru rol nagusiak (enpresaburu ekintzailea, zuzendari exekutiboa eta enpresa-liderra) bereizi eta tipifikatu ditugu, edozein enpresaren “gidaritza integrala” aurrera eramateko beharrezkoa baita hiru rol horiek modu egokian egikaritzea.

In this article we analyze the foundations of the potential of leadership in enterprise organizations, discovering their origins (innate and/or acquired) and the degree or intensity of leader’s influence on the behavior of collaborators. We also distinguish and typify the three key roles on which the birth and the survival of enterprises are based (businessman-entrepreneur, director-executive and enterprise leader), because the real “integral management” of the enterprise demands a suitable performance of those three roles.

## 1. Sarrera

Lidergoaren fenomenoa edozein antolakuntzaren arrakasta nahiz porrota neurri handi batean azaltzeko faktore gisa ageri zaigu. Enpresei gagozkiela ere lidergoaren auzia gero eta garrantzitsuagoa da. Aspalditxoan, lidergoa aztertzeko ikuspegi berritzaileak iritsi dira enpresa-mundura, baita galdera zein erantzun aski interesgarri eta are erabilgarriak mahaigaineratu ere.

Ezer baino lehen eta oroz gain, ordea, lidergoaz guk geuk taxututako definizio pertsonala agerrarazi nahi dugu, hori izango baita gure azterlanaren abiapuntua: «Lidergoa da beste pertsona batzuen jokabidean eragiteko gaitasuna, modu limurtzaile edo *persuasivoan*» (ikus González eta Guenaga, 2005).

Lidergoa definituta, artikulu honetan liderrak beharrezko dituen ezaugarriak eta ezaugarri horien iturburua zehazten saiatuko gara, edozein enpresaren jaiotza eta bilakaeran ezinbesteko zerikusi/zeregina duten hiru rol erabakigarriak (enpresaburu ekintzailea, zuzendari exekutiboa eta enpresa-liderra) ongi tipifikatzen ahaleginduz, enpresaren “gidaritza integralak” hirurok modu egokian egikaritzea eskatzen duela iritzita.

Gure ideiak “ikasi egiten duten antolakuntzei” eta “arrazional zein emozionalki adimentsuak diren antolakuntzen diseinuari” buruzko ikerlan zabalago bati darizkio, eta ingurumari horretan lidergoari dagozkion funtzioak eta ezaugarriak zehaztu nahi ditugu. Xede horretan ez diegu muzin egiten —ez antzik ere— ez *filosofia pragmatikoari* ezta *filosofia humanistari* ere, baina geure burua *filosofia intelektual* delakotik gertuago dakusagu. Erran nahi baita ezen gure asmoa errealitatea modu objektiboan deskribatzea dela, eta eredu koherenteen laguntzaz ulertu nahi ditugula pertsona, enpresa eta, orobat, munduaren izatea eta funtzionamendua, etorkizuna nolabait aurreikusteko ere baliagarriak izango direlakoan.

Garairik garai, hiru oinarritzko paradigma izan dira nagusi —bata bestearen atzetik— enpresen izatea eta funtzionamendua azaltzeko orduan: (A) enpresa, makina bat baillitza ulertua (1900-1950); (B) enpresa, izaki bizidun bat balitz bezala ulertua (1950-1970); eta (C) enpresa, kultura propioa daukan antolakuntza/instituzio gisa ulertua.

Seguru asko, lehendabiziko paradigmaman —paradigma mekanizista, alegia— finkatu zen inoiz baino indar handiagoarekin filosofia pragmatikoa, utilitarismoa eta eraginkortasuna helburu zituela. Bigarren paradigmaman —paradigma psikosozial— filosofia humanista gailendu zen, harreman eta balio pertsonalen ikuspegia nagusia izanik. Hirugarren paradigmak, eraginkortasuna eta giza harremanak ahaztu gabe, filosofia intelektualaren magalera jotzen du, mekanismo kulturalen funtzionamenduari buruzko ereduak jorratu nahian. Ildo horretan lidergoak berebiziko garrantzia hartzen du. Giltzarrietarik bat da, zalantzarik gabe.

## 2. Lidergorako potentzialaren oinarriak enpresan

Edozein enpresatan lidergo eraginkor bat aurrera eramateko, zenbait ezaugarri edo betebeharrak ezinbestekoak dira. Hurrengo taulan (1. taula) labur-labur jaso ditugu, Kotter-en ideia eredu-garrietan funtsatuta<sup>1</sup>.

### 1. taula. Lidergorako potentziala lortzeko oinarriak.

- |  |
|--|
| <p>I. ENPRESAREN BERAREN ETA ENPRESAK DIHARDUEN SEKTORE EKONOMIKO/SOZIALAREN EZAGUTZA</p> <p>a. Sektorearen ezagutza zabala: merkatua, lehiakideak, produktuak, teknologia...</p> <p>b. Enpresaren ezagutza sakona: nortzuk diren pertsona garrantzitsuak, zergatik diren garrantzitsuak, kultura, historia, sistemak...</p> <p>II. HARREMANAK ENPRESAREN ZEIN SEKTOREAREN BAITAN</p> <p>Harreman sendo eta ugariak enpresaren zein sektorearen baitan.</p> <p>III. OSPEA ETA HISTORIALA</p> <p>Ospe nabarmena eta aparteko historiala jarduera asko eta askotarikoetan. Sinesgarritasun handia.</p> <p>IV. GAITASUNA ETA ABILEZIA</p> <p>a. Adimen emozional intrapertsonala. Buru zolia, irizpide zuzena, era estrategiko eta multidimentsionalean pentsatzeko gaitasuna.</p> <p>b. Adimen emozional interpertsonala. Gainerako pertsonekin erlazionatzeko abilezia, enpatia, negoziazioa, komunikazioa, talde-lana.</p> <p>V. BALIO PERTSONALAK</p> <p>Zintotasuna, koherentzia eta zuzentasuna. Aniztasuna errespetatu eta estimatzea.</p> <p>VI. MOTIBAZIOA</p> <p>a. Energia, bizitasun eta gogo handia.</p> <p>b. Aurrera egiteko ekimen indartsua: botere-beharrizana eta lorpen-beharrizana, norberarenganako konfiantza oinarrituak.</p> |
|--|

Iturria: Kotter, J. P. (1989): *El factor liderazgo* liburutik guk geuk moldatua.

1. taulan ageri diren ezaugarrien zerrendak luzeegia eta lortzen zailegia irudi lezake. Eta agian horrexegatik, hain zuzen ere, eraginkortasun handiko lidergo-faktorea urri samarra da enpresetan. Ikerketa empirikoek, ordea, aipatu ezaugarriok temati azpimarratzen dituzte. Ildo horretan, adibidez, lidergoak nahitaez eskatzen du *ingurumaria ulertzea*, zeina zeregin konkretu batek eskatzen duena baino hagitaz zabalagoa baita. Izan ere, enpresaren egitarau burutsu bat sortu eta gauzatzeko, ezinbestekoa da hainbat produktu zehatz, teknologia, merkatu eta pertsonari buruzko ezagutza sendoak (horietako asko “ezagutza ez intelektualak” direnak, Hayek-ek zorrozki adierazi bezala) edukitzea eta informazio oparoa eskura izatea. Ezagutza eta informazio pila hori gabe, simple-sinpleki ezinezkoa da enpresa-ikuskera onik izatea edota estrategia adimentsurik asmatzea, edo beste inork izandako enpresa-ikuskera edo iradokitako estrategia zuzena den ala ez epaitzea.

1. Kotter, J. P. (1989: 3. kapitulua).

Beharrezkoa da, halaber, gutxiengo *gaitasun intelektual eta pertsonala* izatea. Premiazkoa da buru zolia eta analisiak egiteko arrazoizko gaitasuna edukitzea, baita era estrategiko eta multidimentsionalean pentsatzeko modua izatea ere eta, jakina, informazio guztia egitarau zuzen batean sintetizatzen irizpide enpresarial egokien jabe izatea ere bai. Enpresa bateko lidergoa ez da modu magikoan agertzen, pilatutako informazio guztia aztertzen ahalegin neketsua eginda baizik, harik eta nor bere kabuz —edo beste pertsona batzuen iradokizunei esker— aukera berri interesgarriak antzemateko gai izatea lortu arte.

Beste ezaugarri garrantzitsu bat *harreman onak* izateari dagokio; harreman on horiek enpresaren hierarkia formal propioak ezarritakoetatik haraindi jo behar dute; liderrak harreman sendo eta lankidetzazkoak behar ditu izan hainbat eta hainbat pertsonarekin, bereziki enpresaren baitan nahiz sektorearen esparruan zeresan eta zeregin handikoak direnekin.

Denboran zehar landutako historial onak eta *sinesgarritasun-ospeak* biziki elikatzen dute lidergorako potentziala. *Zintzotasuna* eta *zuzentasuna* balioak, esaterako, funtsezkoak dira liderrarentzako —balio horien jabe dela eman beharko du, behintzat— baldin eta lankideen konfiantzaz gozatu eta haiekin harreman egiazkoak, azkarrak eta errazak izan nahi baditu.

Azkenik, premiaza da *bizitasun* eta *energia* handia izatea, baita hori guztia lidergorako erabiltzeko gogo itzela ere (bestelako alternatiba ugaritan erabili ordez). Horrek dakar *motibazio handiko pertsona* izatea, *norberarengan konfiantza* demasa daukana, boterea eskuratu eta baliatzen duena gauzak lortzeko, beste pertsona batzuen bitartez.

Makina bat ikertzaile adituk nabarmendu duten legez, lidergorako potentzial handia izateko baldintza gisa aipatu berri ditugun ezaugarriok nekezago aurkitzen dira merkatuan, enpresa bat “administratzeko” zuzendari exekutibo batek behar dituen ezaugarriak baino. Horrek ez du esan nahi, ordea, enpresa konplexu bat modu eraginkorrean zuzentzea erraza denik, ezta hurrik eman ere. Baina, elkarrekin alderatuz gero, askoz gehiago behar da lidergo eraginkorra izateko. Nolanahi ere, argi gera bedi bataren eta bestearen ezaugarri moten artean ez dagoela nahitaezko gatazkarik edo bateraezintasunik. Hau da, egon badago pertsonarik goi-mailako zuzendari-lanak modu eraginkorrean egin eta, era eta aldi berean, lidergo-dosi handiak eman ditzakeenik. Halako pertsonak, baina, ez dira erraz eta sarri aurkitzen.

Dena delarik ere, ondo legoke honako ideia hau ereitea: alegia, lidergorako potentziala areagotzeko posible dela heziketa eta entrenamenduaren bidez gaur egun egiten dena (apenas ezer ez) baino askoz gehiago egitea. Horrez gain, errealismoz jokatu beharra dago. Lidergo-kontuetan kualifikazio baxua duen zuzendaritza-talde bat aldatzea erronka txit zaila da zinez. Talde horrek aipatu ditugun premiazko ezaugarrietako batzuk falta baditu (maiz gertatzen dena), nekez izango dugu dirurik eta astirik, eta alferrik egingo dugu eginahal nekosorik arazo hori konpontzeko. Kinka horretan izanik, ordea, enpresaz kanpora jo liteke ezaugarri horiekin hornituta dauden zuzendari exekutiboek bila, baina horien artean potentzialik garaiena dutenak ere, oro har, ez dira ezagutza eta harremanei dagozkien ezaugarrien (1. taulako I. eta II. ataletako ezaugarrien) jabe izango. Hots, ez dute

behar adina jakingo enpresaren historiaz, kulturaz eta langileez, egitarau zuzen bat taxutu ahal izateko, eta enpresako lankideekin ez dute izango behar bezain lan-harreman onik, dena delako egitaraua egokiro abian jarri ahal izateko. Eta, bistan denez, ezaugarri horiek (ezagutzarena eta harremanena) landu eta garatzeak, kasurik onenean ere, luze jo dezake (zenbait urte iraun dezake).

### 3. Lidergorako potentzialaren jatorria

Lidergoari buruzko literaturan, betidanik auzi garrantzitsutzat eztabaidatu izan da, behin eta berriro, liderra “jaio” edo “egin” egiten ote den.

1. taula gogoan izanik eta 2. taulari so eginez, zentzuzko ideia bat erator genezake: gutako denok ez daukagu lider handi bihurtzeko potentzialik. Berezko (jaiotzetiko) gaitasunek eta lehen haurtzaroko esperientziek jokozen kanpo uzten gaituzte gutako asko eta asko lehen kolpean.

Zernahi gisaz, 2. taulari arretaz erreparatzen badiogu, argi dakusagu lidergoa- rekin loturiko ezaugarri gutxi batzuk baino ez direla jaiotzen liderrarekin batera (hots, liderrak berezko edo *innato* dituela): gaitasun mental eta pertsonal jakin bat eta, beharbada, baita liderra izateak eskatzen duen energia-maila garatzeko beharrezkoa den potentzial fisikoa ere. Beste zenbait ezaugarri bizitzako lehen urteetako esperientzien bidez garatzen direla dirudi: lehen haurtzaroko esperien- tzia horiek, Freud-en esanei jarraiki, oso garrantzitsuak omen dira, baina ez dira nahikoa<sup>2</sup>.

2. taulan nabarmentzeko modukoa da, halaber, zeinen ezaugarri gutxi lantzen diren egungo hezkuntza-sisteman<sup>3</sup> eta, aitzitik, zeinen ugariak diren, ikasketa- garaia burututa, lanbide profesionalean garatutakoak. Izan ere, lider izateko beharrezkoak diren ezaugarrietatik, 1. taulako I., II. eta III. ataletakoak (ezagutzei, harremanei eta ospe eta historialari dagozkienak) esperientzia profesionalean

---

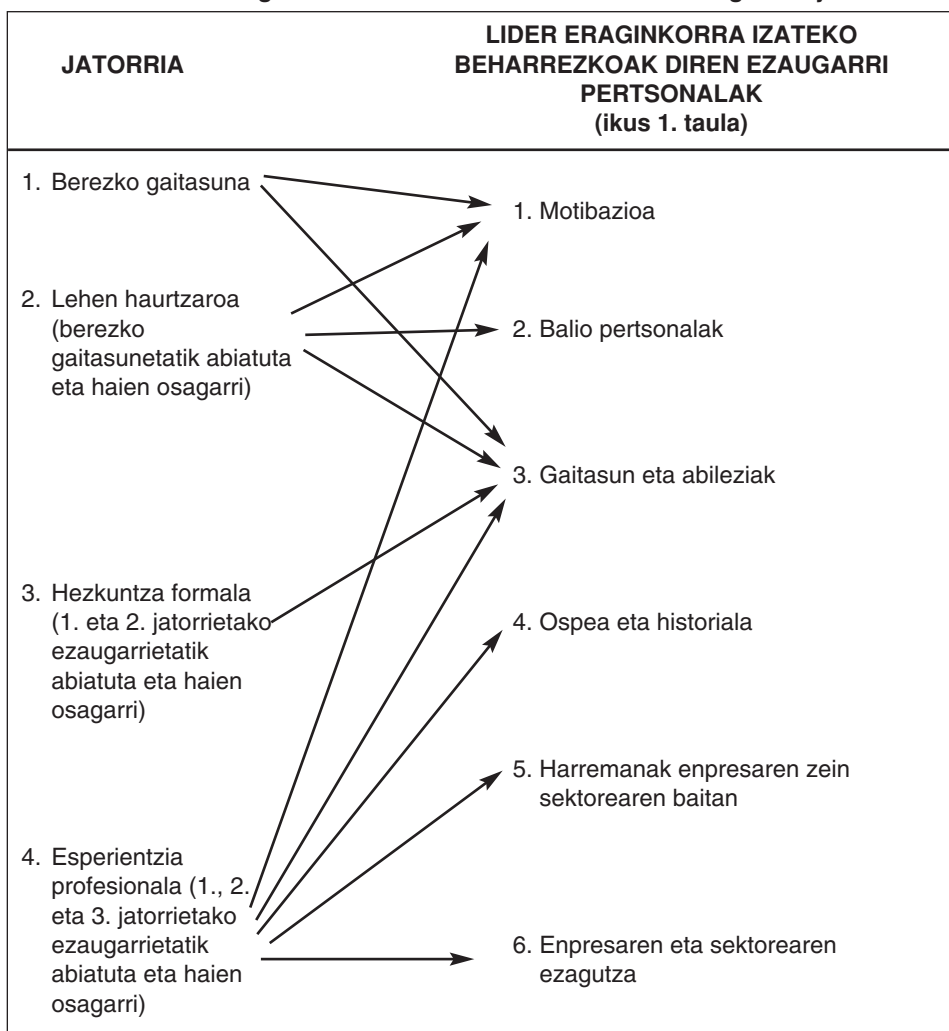
2. Hainbat egileren iritziz, liderren sorrera eta garapenerako elementu esanguratsu bat “zoritxarra” da (ezbehar, kalte edo bizipen makurrak jasatea, alegia): zoritxarrak lur jota laga gaitzake edo, aitzitik, hazten eta geure burua gainditzen lagun diezaguke. Ideia horrek Toynbee-ren teoria (“errorra → erantzuna”-ren teoria) dakarkigu gogora. Halatan, hainbat liderren biografian ageri denez, horietako askok umetan pobrezia nozitu zuten, edo familia-giro nahasia, edo guraso istilutsuak, edo gorabehera ekonomikoak, edo ezintasun fisikoak... Zentzu horretan, Abraham Zaleznik (2004) bi lider mota daudela esatera iristen da: behin jaiotzen direnak eta birritan jaiotzen direnak. Lehenbizikoek trantsizio erraza izan dute haurtzarotik helduarora. Birritan jaiotzen direnek, berriz, hazkuntza- eta hezkuntza- garaietan majo sufritu behar izan dute, esperientzia mingarriak gaindituz; litekeena da ezberdinak direla sentitu izana, bakartuta sentitu izana, herabe eta uzkur sentitu izana, eta barne-bizitza konplexua garatu izana; baina denbora pasatu ahala litekeena da, halaber, oso independente bihurtzea eta nork bere ideia eta usteetan konfiantza izaten ikastea. Birritan jaiotzen diren liderrek, hortaz, barnerantza jotzen dute, segurtasuna dute euren buruarengan eta, horren emaitza gisa, lidergorako potentzial eskerga daukate. Behin bakarrik jaiotzen direnekin alderatuta, zeintzuk “zirkunstantziek asmatutakoak” baitira, birritan jaiotako liderrek “euren burua asmatzen dute” (autodiseinatu egiten dira).

3. 1. taulako oso ezaugarri gutxi lantzen dira modu esanguratsuan gaur egun ikastetxeetan (unibertsitate-mailako karrerak eta graduondoko ikasketak barne). Horrek ez du esan nahi ikastetxeak zerbait gehiago egiteko gai ez direnik, baizik eta gehiago ez egitea erabaki dutela. Hori azaltzeko bi arrazoi bururatzen zaizkigu: 1) lidergorako prestaketa oso zeregin konplexua da, ez da batere erraza, *management*-erako prestaketarekin erkatzen badugu; eta 2) lidergoaren gaia betidanik egon izan da halako mistizismo moduko batez inguratua eta, hori dela kausa, ikasgeletan apenas irakatsi eta hedatu den lidergoa ikuspegi zientifikotik.

oinarritzen dira. Beste horrenbeste jazotzen da IV. ataleko (gaitasun eta abileziei buruzko) eta VI. ataleko (motibazioari buruzko) zenbait ezaugarriekin ere.

Ziurtasunez baieztatu genezake, hortaz, gaur egun lidergoaren ikasketa (lidergorako prestaketa) neurri handi batean laneko jardunaren (esperientzia profesionalaren) bidez egiten dela. Hori dela eta, guztiz desiragarria da enpresek langileei —lider potentzialei— giro aproposa eskaintzea, lider eraginkorrak izaten ikasteko (lidergorako prestatzeko) aukerak izan ditzaten: sormenarekin loturiko ekintzak sustatuz, erronka jakin batzuk sortzen dituzten ekinbideak bultzatuz, langileak han-hemen kokatuz euren harreman pertsonalak eta ezagutzak zabaltzeko eta aberasteko xedearekin, zereginak txandakatuz, tutoreekin kontaktuak arautuz, taldeak zuzenduz, zereginak koordinatuz, proiektu berrien gidaritzan edo lidergoan kokatuz eta abar.

**2. taula. Lider eraginkorra izateko beharrezkoak diren ezaugarrien jatorria.**



Iturria: Kotter, J. P. (1989).

Etorkizuneko liderrarentzako elementurik garrantzitsuenetako bat, ziur asko, bere lanbideko lehen urratsetan erronka aski handiei aurre egiteko aukerak eskura izatea da. Erabat onuragarria da gaztetan, hogeit hamar edo hogeitahamar urte dituela, lidergaiak —lider potentzialak— zenbait aukera izatea benetan lider jarduteko, arriskuak bere gain hartzeko eta arrakasta zein porrotetatik irakaspenak jasotzeko. Ikasketa edo prestaketa hori ezinbestekoa dela dirudi liderrak behar dituen abilezia eta perspektiba ugari lantzeko (2. taula). Esperientzia horiek baliagarriak dirateke lidergoia egikaritzeko orduan sortzen diren zailtasunekin topo egin eta liderraren profila finago zizelkatzen hasteko eta norberak beste pertsona batzuegan eragina izan eta aldaketak sortzeko daukan ahalmen potentzialaren ezaguera hartzeko.

Liderrak lantzen arrakasta handia izan duten enpresa askok biziki nabarmentzen dute langile gazteentzako erronka erakargarriak sortzearen garrantzia. Xede horrekin maiz erabiltzen den bide edo gakoetarik bat “deszentralizazioa” da, erantzunkizuna enpresaren organigramako maila baxuagoetara bultzatzen duena eta, hartara, maila horietan lanpostu (erronka) erakargarriagoak sortzen dituen<sup>4</sup>.

Orain arte esandakotik honako ideia garrantzitsu hau erator genezake: pertsona orok lider handi bihurtzeko potentzialik ez badaukagu ere, gutako guztiok lidergoia egikaritzeko gai izan gaitezke eta, egiazki, bizitzan barrena hainbat alditan egikaritzen dugu. Lidergoia, izatez, aldagai gradual bat baita, hamaika maila edo graduazio izan ditzakeena; hartara, denboran barrena gure lidergorako potentziala igoarazi egin genezake.

Pertsona baten lidergorako gaitasuna bi elementu edo osagaien batura da: a) bere eraginpeko pertsona kopurua (hau da, zenbat pertsona dauden bere

---

4. Enpresa ospetsu anitzek (tartean Johnson&Johnson, 3M, Hewlett-Packard, General Electric eta beste hainbatek) deszentralizazioaren bidea arrakasta dezenterekin erabili dute. Beste enpresa askok tamaina txikiko unitateak sortzen dituzte, kudeaketa orokorrarekin lotutako lanpostu (erronka erakargarri) ugari egon daitezen maila baxuetan ere. Lan-taldeak, talde erdi-autonomoak edota prozesu autogestionatuak txit egokiak izan litezke horretarako, betiere langileek heldutasun-maila jasoa erdietsi badute edo erdiesteko bidean badaude (gaitasuna, motibazioa, erantzukizuna). Autogestioak ezagutzaren langileei eskaintzen dizkien lau tresna erabakigarri honako hauek dira: a) lankideen indarguneei buruzko informazio ona eskaintzen du; b) lankide bakoitza ekarpenik handiena egin lezakeen lekuan kokatzen da (neurri handi batean eurek kokatzen dute euren burua nahi duten lekuan); c) tratamendua “elkarkide” edo “bazkide” gisakoa da (ez “enplegatu” modukoa); eta d) aurrez aurre erronkak ipintzen zaizkie.

Zenbaitetan, enpresek erronka erakargarri gehiago sortzea lortzen dute produktu nahiz zerbitzu berrien haritik. 3M enpresa eredugarri dugu ildo horretan: izan ere, azken urteotan konpromisoa eta are ohitura ere hartua du, gutxienez bere urteroko diru-sarreraren % 25 aurreko bost urteetan merkatu-ratutako produktuen bitartez eskuratzekoa. Horrek ondorioztat dakar proiektu berri asko sortzea, tamainaz txikiak izan ohi direnak baina lidergorako potentziala daukaten gazte ugari trebatzeko hamaika aukera eskaintzen dituztenak, sormen eta errendimendu handiko giroa pizteaz gain.

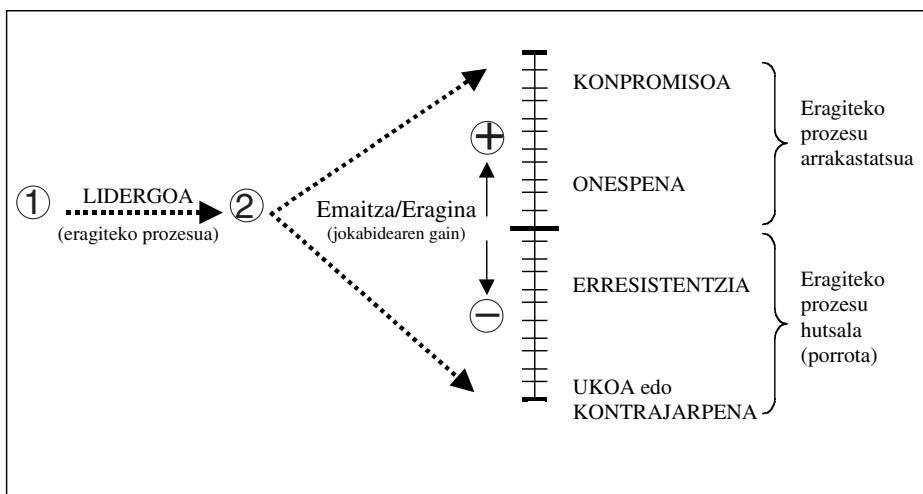
Aipatu praktika horiei esker, pertsonak kasik berez treba eta presta litezke behe- eta erdi-mailako lidergo-lanpostuetarako. Hala ere, goi-mailako lidergo-lanpostuetarako pertsonak gaitzeko, ezinbestekoa da luzaroan goi-zuzendariak hartarako inplikazioz jokatzeko. Jokaera hori, hasi, lidergorako potentzial handia daukaten eta euren karrera profesionalaren lehen urratsetan diharduten pertsonak bilatzen hasten da; geroago, premiazkoa da pertsona horien garapena lortzeko zer behar izango den zehatz identifikatzea. Aipatu beharra dago, gainera, garapen hori lortzeko abiatzen diren prozesuak eta erabiltzen diren metodoak zinez sinpleak izan ohi direla, eta lortutako emaitzak, aldiz, harrigarriro garrantzitsuak.

lidergoaren itzalean) eta b) eragin edo itzal horren intentsitatea. Bi elementuok, hala “kantitatea” nola “kalitatea”, gradualak dira eta, ondorioz, bien batura globala ere bai, noski.

Lidergoaren bigarren elementua (eraginaren intentsitatea edo “kalitatea” adierazten duena, alegia) 3. taulan irudikatu dugu. Bertan, lidergoak jarraitzaileen jokabidearen gain duen eraginaren maila edo intentsitatea lerro jarraitu baten bidez adierazi dugu. Lerroaren goialdeko balio positibo altuenei jarraitzailearen “konpromisozko” jokabidea dagokie. Balioa positiboa baina baxua denean, jarraitzailearen jokabideak “onespena” bistaratuko du. Bestalde, lidergoa eragiteko prozesuak porrot egin duela (hutsala izan dela) esango dugu, baldin eta balioa negatiboa eta baxua bada (jarraitzaileen “erresistentziatzko” jokabidea eraginez) edo balioa negatiboa eta altua bada (jarraitzaileen “ukoa” edo “kontrajarpena” piztuz).

Ikuspegi tradizional elitistak dio ezen gizabanako jakin batzuk soilik direla pertsonaia karismatiko modura hartuak eta lidergoa egikaritzeko aukeratuak, eta gainerakook jarraitzaile multzo handi bihurtzen garela modu automatikoan. Ikuspegi horretatik ahalik gehien urrutiratu beharko genuke; izan ere, errealiterata askoz gehiago gerturatuko baikinakeke, lidergoa fenomeno arrunt eta unibertsal gisa —gizabanako denok gutxi-asko daukagun gaitasun bat legez— ikusi eta ulertuko bagenu. Egia da, bai, lidergorako potentziala ez dagoela pertsona guztien artean modu berdintsu eta orekatuan banatuta, baina egia da, orobat, pertsona guztiok daukagula aski potentzial aldeko egoera sozial jakin batzuetan lider jokatzeko eta, horrez gain, lidergorako potentzial hori nabarmen gara eta gora genezakeela, helburu horri buru-belarri lotuz gero.

3. taula. Lidergo-prozesuaren eraginaren maila edo intentsitatea.



Iturria: Guk geuk egina.

Pertsona bakoitzak azken buruan erdiesten duen lidergorako potentziala, laburbilduz, *herentziaren* (berezko edo jaiotzetik dugunaren) eta *ingurunearen* (gerora kanpoan lortutakoaren) arteko eraitza izango da; bi faktoreek ez dira, ordea, gehitu behar; aitzitik, elkarri lotuta daude, halako moldez non bietako bat nulua balitz, ez bailegoke nortasunik.

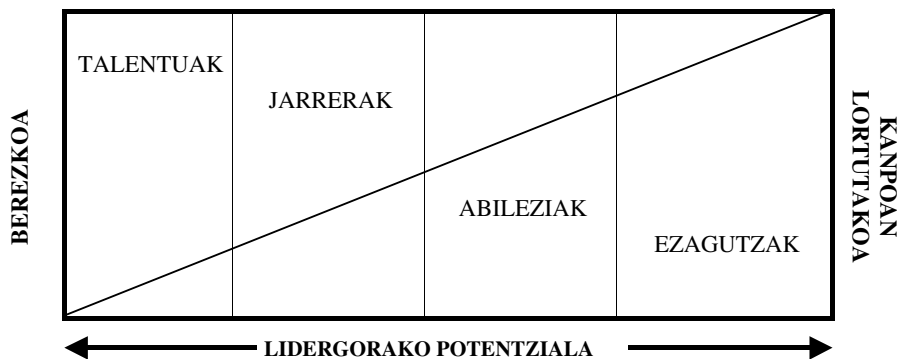


«Ez dago esaterik jokabidea herentzian jasotzen denik; herentzian jasotzen dena nerbio-sistema zentralaren edo nerbio-sistema autonomoaren egituraketa jakin bat da, zeinak, ingurunearekin elkarreraginean, jokabidea zehazteko orduan zeresan garrantzitsua duen»<sup>5</sup>.

Jokabidearen gain zerk —herentziak edo inguruneak— eragiten duen gehien aztertzen saiatzea arazo faltsua eta, ondorioz, soluziorik gabea da. Ume baten sorreran, noren ekarpena da handiagoa: aitarena edo amarena? Ardoaren ekoizpenean, zeinek egiten du ekarpen handiagoa: lurrak edo gizakiak? Galdera horiei erantzuten ahalegintzea entretenigarria izan liteke, baina erabat hutsala ere bai.

Ondorengo taulan (4. taulan) ageri denez, lidergorako potentziala lau faktoreen bildumak gorpuzten du. Lau faktoreok talentuak, jarrerak, abileziak eta ezagutzak dira. Laurak ere, nahiz neurri ezberdinean, berezkoak (herentziaren fruitu) eta kanpoan lortutakoak (ingurunearen emaitza) dira aldi berean. Azter ditzagun banan-banan.

**4. taula. Lidergorako potentzialaren faktore berezkoak eta kanpoan lortutakoak.**



Iturria: Guk geuk egina.

## TALENTUEN GARRANTZIA

Talentuez mintzo garenean, nagusiki bederen herentzian jasotako (hots, berezko) faktoretzat jo ohi ditugu; “liderraren talentua” ere herentzia biologikoaren eta haurtzaroko lehendabiziko esperientzien fruitua izaten da batez ere<sup>6</sup>. Begibistakoa da, 4. taulari so, nola “talentuak” nagusiki herentziazko eta ia

5. Eysenk-en esana, Carlos D. Regueira-k (1986: 161) aipatua.

Ziur asko hainbat ikerketa empiriko egin genitzake aztertzeko lider nabarmen batzuk zein neurritan diren, era berean, lidergo handiko pertsonen seme edo alaba. Baina fenomeno horrek, herentziaren balizko eraginaz gain, bestelako faktore bat ere biltzen du: haurtzaro eta gaztaroan familia-giro jakin batean bizi izana, alegia.

6. Pertsonok jaiotzeaz bat oso-osorik eginda gaudela eta alde zuzeneko jarrera jakin batzuk edo talentu ezberdinak dauzkagula dioen ideia oso zaharra da. Lehenik Hipokratesek zirriboratu zuen, K.a. 370. urtean hor nonbait; Galeno mediku erromatarrek findu egin zuen K.a. 190. urtearen inguruan; eta ideia horrek sakon errotuta iraun zuen medikuntza, filosofia eta literaturaren pentsamolde herrikoien baitan XIX. mendera arte.

Jendea alde zuzeneko jarrerarik gabe jaiotzen dela eta, hartara, nahikoa malgu eta moldaeraza dela dioen ideia XX. mendearen hasieran piztu zen. Ivan Paulov eta John Watson-ek hedatu zuten.

kontrolaezinezko faktoreak diren. Taulan zehar eskuinerantz mugitzen garen heinean —talentuetatik jarreretara, jarreretatik abilezietara eta abilezietatik ezagutzetara pasatu ahala—, ordea, gero eta handiagoa da kanpoan lortutako edo ikasitakoaren (eta, hortaz, guk geuk kontrolatutakoaren) garrantzia.

Liderraren talentua, maila apal batean behinik behin, uste ohi dena baino maizago ageri da. Ukaezina da Mahatma Gandhi, J. F. Kennedy, Luther King edo horien gisako lider erraldoiak bakan eta urri direla, baina asko dira, aitzitik, maila baxu edo erdikoan lider gisa diharduten pertsonak.

Bestelako hainbat alorretan jenioak izandako asko —hala nola Wagner, Schubert, Mozart, Lope de Vega edo Molière, esaterako—, bizimodu nahasi eta zorigaitzekoa izan arren, maisulan paregabeak sortzeko gauza izan dira. Arrakastaren arrazoa, ziur aski, euren talentu miresgarrian datza. Gutako gehienok dozenaka urtez ahalegin itzeletan izerdituko bagina ere, nekez iritsiko ginatete Zizeron bezain hizlari bikainak edo Migel Anjel bezain margolari eta eskultore apartak izatera. Horretarako ezinbestekoa da talentu pertsonala.

Talentuen tipologia edo sailkapen hau egin genezake:

- a. *Sentimenduen eremuan*, talentu estetikoak legoke, zeinak edertasunaren itxura berriak sortzen dituen eta *artisten oinarria* den.
- b. *Adimenaren eremuan*, talentu logiko eta zientifikoa legoke, egia berriak aurkitzen dituena eta *jakintsuen oinarria* dena.
- c. *Borondatearen edo gogoaren eremuan*, talentu praktikoa legoke, balentria demasak eta berebiziko lorpenak egiten dituena eta *zenbait heroi eta liderren oinarria* dena.

Itzal handiko lidergoa egikaritzeko faktore asko dira beharrezko, baina talentua nahitaezkoa da. Egon badago talenturik, zeinaren aurka —nahita ere— lehiatzerik ez dagoen. Enpresa munduko liderren kasuan, sarritan nabarmentzen zaie halako zolitasun berezi bat etorkizuna ikuspegi zorrotz batetik behatzeko eta estrategia jakin batzuk taxutzeko; badirudi ezen liderrek ikusi egiten dutela besteek ikusten ez dutena. Horrez gain, liderrek badakite, jakin, aukera eta abaguneei agertu orduko etekina ateratzen eta badakite, halaber, horiek agertu bitartean zain eta aiduru egoten, betiere unerik egokienean jokatzeko. Liderren talentuaren beste aurpegi bat helburua lortzeko bitartekoei erreparatzeko duten modu arraroa (*altxor bitxia*) dateke. Izan ere, liderrek gainerako pertsonen elementu eta baliabide berdinak darabiltzate esku artean, baina gainerakoentzako ikustezinak diren aukera eta negozioez ohartzeko gai dira<sup>7</sup>.

---

7. Lidergoari buruzko azterketa askok liderraren “karisma” edo “magnetismo” delakoan jartzen dute arreta. Hori guztia guk “talentu” izendatu dugun faktorearen barruan dago jasota.

Ez dago ukatzerik gizabanako orok talentu ezberdinak dauzkagula, eta gainera maila ezberdinean eduki ere. Horra zergatik diogun hainbeste aldiz “kukuak zazpi urte egin zituen eskolan eta ikasi zuen «kuku» egiten” (gaztelaniazko ‘lo que natura no da Salamanca no presta’) esaera ezaguna. Baina jakin egin behar dugu uztartu eta bateratzen pertsona guztiok eskubideetan eta duintasunean berdinak garela aldarrikatzen duen ideala, batetik, eta gizabanako bakoitzaren berezitasuna, bestetik. Eta biziki garrantzitsua da pertsona bakoitzak bere talentu, indargune eta berezko gaitasunez hausnartzea, hartara gehiago eta hobeki garatu ahal izateko. Horretan datza, hein handi batean, “bikaintasun pertsonala”: usu ezkutuan edo sorraldian dauden gaitasunak azaleratu eta bistaratzear, alegia; era horretan A. Maslow-ek nabarmendutako *autoerrealizazio pertsonalaren* fasera ailegatzeko.

## JARREREN GARRANTZIA

Gizabanakoa ibili ohi den ingurune sozialak baldintzatu eta zizelkatu egiten du haren jokabideen profila; ingurunea, beraz, lidergorako potentzialarentzako faktore pizgarria (akuilua) nahiz murriztailea (galga) izan liteke. Gizabanako oro jaiotzatik bertatik “klima sozial” jakin batzuetan murgiltzen da: guraso eta neba-arrebek osatutako familia nuklearrean; osaba-izeba, lehengusu-lehengusina eta aitona-amonek eraturako familiarte zabalean; eskolan; auzoan; lagun artean; aisia- eta kirolguneetan; telebista eta bestelako komunikabideetan, etab. Horiek guztiak agente sozializatzaileak dira eta gizabanako bakoitzari, neurri handi batean oharkabea, hainbat eta hainbat balio eta jarrera bereganatzea eragiten diote.

Lidergorako potentzuala, hortakotz, gizabanakoa mulgildurik den ingurune, klima sozial edo kulturalaren arabera izango da, hein handi batean (ingurune edo klima horrek gizabanakoaren jarrerak zizelkatu eta moldatuko baititu). 4. taulan nabaria da oso zenbateko garrantzia duten jarreraren gain berezko —jaiotzetiko— elementuek. Metafora batez baliatuz esan liteke ezen gizabanakoak, osmosi-prozesu baten bidez —eta nagusiki era ez kontrolatu batean—, xurgatu egiten dituela jarrera horiek.

Liderrei buruz mintzatzean, sarritan aipatzen den ezaugarri psikologiko bat “arrakasta izateko beharrezana” edo “lorpen-beharrezana” delakoa da (1. taulako VI. atalean). Kontzeptu hori Harvard-eko Unibertsitateko David McClelland jakintsuari zor diogu. Antza denez, eskolako hezkuntzak ez omen du “arrakastaren beharrezana” gehitzen, pertsonak arrakastarako motibazio gutxiko kultura edo gizarte batean bizi direnean. Eskolako esperientzia partziala eta murriztegia izaten da kasu horietan eta ez du, halatan, jarreraren gain eragin handirik izaten.

Kontuan izan behar dugu, horregaitio, irakasleak finkaturiko jokamoldeen eraginez, gizabanakoaren joerak indartu eta findu nahiz —aitzitik— joerok nahasi, trakestu eta kamustu egin daitezkeela. Hezkuntza-sistemako edozein erakundetan dabilela (haur-eskolan, ikastolan, institutuan, unibertsitatean...), ikasleari gogor eragiten diote bere ikaskideekin eta beste pertsona batzuekin dauzkan harremanetan izandako arrakastari —edo arrakastarik ezari— buruzko sentsazioek<sup>8</sup>. Nolanahi ere, jarrerak sortu eta moldatzea, bene-benetan, ezagutzak transmititzea baino askoz zeregin konplexuagoa da.

McClelland-ek berak (1968), “lorpen-beharrezana” gehitzeko faktore mesedegarraren artean, honakook aipatzen ditu: lehenik eta behin, *hezkuntza*, ikaslea eskolatu eta trebatzeko bitarteko egokiak eskaini eta autokonfiantza saritu beharko dituen; eta, bigarrenik, *balio*, *sinesmen* eta *ideologiak*, zeintzuetarik gehienak hezkuntzaren bitartez jaso baitaitezke. Xede hori erdiesteko, beharrezkoa izango da helburuei buruz hitz egitea, helburu helgarri edo lorgarriak ipintzea, ardua eta erantzunkizun pertsonalak esleitzea, etab. McClelland-en aburuz, posible da

---

8. Lehenago esana dugunez, lidergorako prestaketa sistematikoa eskaintzen duten ikastetxeak oso gutxi badira ere, ikasleek esperientzia interpersonal eta taldekako fenomeno ugari bizi izateko aukera izaten dute. Horietako esperientzia askok garrantzia handia izango dute ikaslearen etorkizuneko lidergorako potentzialaren gain (ikus 2. taula). Adibidez, gazte batek bolada batez ikastolako futbol taldeko kapitaina izatearen esperientzia bizi izaten badu, rol horrek ezohikoak diren gaitasun eta abileziak eskain diezazkioke.

“lorpen-beharrizana” helduaroan (gizabanakoa nagusia denean) ere lortu eta gehitzea, eta asmo horrekin hainbat ikastaro arrakastatsu zuzendu ditu gainera.

Azkenik, funtsezkoa da azpimarratzea ezen gizabanakoak, hezkuntzari esker, pentsatzeko modu berriei ekiten diela, munduaren ikuskera zabaldu eta aberasten duela, ingurune fisikoa desmitifikatzen duela, jakintzan nahiz ekintzan arrazionaltasuna garatzen duela, eta bere burua sozializatu egiten duela “unibertsalista”, “espezifiko” eta “neutraltasun afektibozkoak” diren arau batzuen bitartez (Talcott Parsons-en *pattern* aldagaiak, 1951, 1969).

## ABILEZIEN GARRANTZIA

Lidergoa egikaritzeko orduan berealdiko garrantzia dute zenbait abilezia edo trebetasunek; eta horietako asko eta asko hezkuntza eta esperientzia profesionalaren garaietan ikasitakoaren bidez bereganatzen ditu gizabanakoak, 4. taulan ikus daitekeen moduan. Abilezia konkretu batzuk, haatik, gehienbat berezkoak —jaiotzetikoak— direla dirudi (ikus 2. taula).

Abileziek hiru iturburu edo jatorri izan ditzakete (hots, hiru abilezia mota daude): fisikoa, intelektuala eta emozionala. Zenbait lanbidetan, abilezia fisiko jakin batzuk ezinbestekoak dira. Beste lanbide batzuetan, ordea, gakoa abilezia intelektualetan datza. Eta beste hainbat lanbidetan, azkenik, abilezia emozionalek dute lehentasuna. Baina ziurta genezake, oro har, lanbide bakoitzak abilezia-profil konkretu bat eskatzen duela, lehenago aipatutako hiru abilezia moten konbinazio espezifikoa bat izango dena. Lider jokatzeko —lidergoa egikaritzeko— hiru abilezia motak (fisikoak, intelektualak eta emozionalak) baliatzen dira, nahiz eta, 1. taulan egiazta daitekeenez, abilezia intelektual eta emozionalek garrantzi handiagoa duten.

Pertsona baten lidergorako potentziala, hein batean, lider horrek dauzkan abilezien —abilezia intrapertsonal zein interpertsonalen— bildumaren emaitza da. Lidergorako abilezia intrapertsonalak, izatez, liderrak bere helburuak lortzeko behar dituen baliabide propioak modu eraginkorrean erabiltzea besterik ez da (eta beste pertsona batzuk limurtzearekin zerikusia dute). Abilezia intrapertsonal horien zakuan sartuko ditugu *adimen emozional intrapertsonalak*: autokontzientzia emozionala, kontrol emozionala eta automotibazioa.

Abilezia interpertsonalak ere maiz erabakigarriak izaten dira lidergoa modu eraginkorrean egikaritzeko. Abilezia interpertsonalak asko eta askotarikoak dira, izan, baina lidergoaren kasuan honako hauek dirateke esanguratsuenak: enpatia, entzuketa aktiboa, komunikazio eraginkorra (mezuen bidalketa), talde-lana, negoziazioa eta gatazken kudeaketa. Enpresa-munduko liderrek dohain egokiak izaten dituzte elementu heterogeneoak koordinatzeko, egituratu gabeko egoerak antolatzeko eta etorkizuneko ondorioak aurreikusteko. Negoziazio-ahalmena, lehenxeago aipatua dugunez, funsezkoa da: trukeak egiteko abilezia eta itun eta akordio mesedegarriak negoziatu eta hitzartzeko abilezia. Azken batean, liderrak gai izan behar du bere inguruan dauden pertsonak limurtzeko, eurek ere liderra bera doan bidetik joatea nahi izan dezaten. Horixe da-eta lidergoaren muina, hots, beste pertsona batzuen jokabidean eragiteko gaitasuna, limurtzearen bidez.

Zenbait pertsonak era jasoan daukaten *intuizioa* (sena edo bihozkada) ere halako abilezia edo trebetasuntzat har liteke lidergorako potentzialaren baitan, nahiz eta egile batzuentzat talentuen multzoan sartua den. Hamarkada luzez, intuizioaren kontua ez zen begi onez ikusi izan enpresa-zientzien eta *managementaren* esparruetan. Zuzendari profesionala enpresaburu intuitiboaren gaineratik ipini ohi zuten. Baina intuizioa —argi dago hori— denik eta kualitatetik balioetsuenetariko bat da enpresaren bilakaeran eta lidergoaren egikaritze-prozesuan. “Intuizio” hitza bere adiera txar eta negatiboarekin erabilia izan da sarritan, aurreuste eta susmo eta ohitura hutsetan (“*rutinan*”) oinarritutako jokabidea adierazteko, alegia. Hitzaren adiera positiboak, ostera, besterik esan nahi du: “gauza, harreman, egia edota balio baten muina edo esentzia antzematea”. Intuizioak unitatea antzematen du aniztasunaren barruan; intuizioa “behaketa intelektual” da (Fichte, Shilling); intuizioa hartzen dute abiapuntutzat psikologiak, arteak eta beste hainbat diziplinak. Descartesek zeritzenez, are zientzia zehatzek ere zenbait gorengo egia, intuizio bidez sortuak —intuizio argi eta begi-bistakoetan oinarrituak (*mentis intuitus*)—, hartzen dituzte abiapuntu. Intuizioa ez da, hortaz, jarduera profesionalan gutxietsi eta baztertu behar, nahiz eta, jakina, berebat beharrezkoa den intuizioaren bidez antzemandakoaren azterketa arrazionala ere segidan egitea. Zorionez, Peters eta Waterman-en liburua argitaratzeaz geroztik (1991), intuizioak bultzada galanta jaso du eta enpresen funtzionamendurako oinarritzotzat jotzen da egun.

Halatan, bada, goi-mailako liderrek gaitasun intelektual bitxi hau —intuizioa— maila jasoan daukate, eta horri esker, gai dira azkar-azkar arazoan eta soluzio alternatiboan arteko harremanak edo aukera eta mehatxuen arteko erlazioak identifikatzeko, egoera konplexu eta nahasietan ere.

## EZAGUTZEN GARRANTZIA

Hezkuntza-sistemak, mailaz maila, edozein alor profesionali buruzko ezagutza sistematiko eta esanguratsuekin hornitzen gaitu. Horrez gain, enpresa-munduko zeinahi esparrutan beharrezkoak diren ezagutzak eskuragarri ditugu mintegi, jardunaldi, biltzar eta ferietan, baita hainbat komunikabide, Internet, aldizkari eta liburutan ere. Informazioa eta ezagutzak eskuragarri izatea biziki garrantzitsua da lidergaiarentzat (1. taulako I. eta IV. atalak).

Hayek-en esanetan, bi ezagutza mota-edo daude: *ezagutza intelektualak*, hots, ezagutza akademikoak, batetik; eta horien aurrez aurre, bestetik, *ezagutza ez intelektualak*, merkatuan zatikatuago eta barreiatuago izaten direnak (istorioekin lotuak, praktikarik erabilienak, informazio baliagarriak...) eta Hayek Ekonomiako Nobel Saridunarentzat txit garrantzitsuak. Litekeena da lidergoa egikaritzeko, ezagutza horiek jaso eta erabiltzeko abilezia eta azkartasuna behar-beharrezkoak izatea. Merkatu-ekonomia batek ongi funtzionatzen badu, posible da informazio hori modu eraginkorrean eta agudo bideratu eta prozesatzea eta, horretan oinarriturik, enpresarentzako negozio-aukera oparoak ekar ditzaketan estrategia eta taktikak lantzea<sup>9</sup>.

---

9. Horregatik defendatzen dute, hala Hayek-ek berak nola austriar ekonomia eskolak oro har, merkatu-ekonomia hain sutsuki. Hayek-en iritziz, enpresaburua informazio-biltzaile eta erabiltzaile bizkor bat da nagusi-nagusiki.

Hala ete guztiz ere, enpresak teknologia aurreratuko sektore batean badihardu, ezagutza zientifiko eta teknologikoak nahitaezko aurrebaldintza bihurtzen dira lidergoa egikaritu ahal izateko. Guztiz ezinezkoa da, praktikan, berrikuntzak egiteko aukerak probetxatzea eta etorkizunari buruzko “bisio” edo ikuskera jakin bat izatea, ondo ezagutzen ez dugun sektore edo esparru batean. Peters eta Waterman-en lemak argi eta garbi adierazten du ideia hori: «jostuna jostera, okina labera» (gaztelaniaz ‘zapatero a tus zapatos’).

Zehatzago, unibertsitateak hezi egin behar du banakoa, etorkizun profesionala diseinatzekeo gaitasuna —kalkulu ekonomikoa barne— izan dezan. Gaitasun horrek heziketa-maila jasoa eskatzen du, profesionalak gauza izan behar duelako dimentsio ezberdinak uztartu eta baliabide anitz konbinatzeko.

Hezkuntzak —bereziki unibertsitate-mailakoak— gizabanakoari etorkizuneko gaitasun profesionalari buruzko ezagutza mordoa eskaintzen dizkio, lanbide alternatibo gehiagotarako prestatuz. Hartara, hezkuntza-sistema behar bezala zabaldu eta dibertsifikatuz, gizabanakoek enpresa berri asko eta askotarikoak asmatu eta sortzeko duten gaitasuna goratu egingo da. Bestelako hitzak baliatuta, hezkuntzari esker gizabanakoaren produktibitate edo ekoizkortasuna —oro har— gehitzen dela badiogu, beste horrenbeste baieztza genezake lidergoaz mintzatzean ere.

Hari horri tiraka, badira zenbait teknika konkretu (halako “erreminta-kutxa” bat osatzen dutenak) lidergaiak ondo ezagutu eta artez erabil ditzakeenak: erabakihartzea, taldeak gidatzea, motibazioa, komunikazioa, negoziazioa, etab. Gainera, gai horiei buruzko ikastaro, mintegi eta liburuak ere ez dira gutxi.

Gaur egun, enpresa oro arduratuta dago bere aktibo zientifiko eta teknikoak zaharkituta gera ez daitezzen. Izan ere, bistan denez, enpresa-munduan (produkzio-sisteman) bilakaera edo desplazamendu nabarmena gertatu da behinolako jardura fisikoetatik (eskulanetik) egunotako jardura intelektualetara (burulanera)<sup>10</sup>. Horren ondorioz, enpresetako zuzendariak zuzendaritza molde parte-hartzaileagoak, besteak beste, ezarri behar izan dituzte, ezinezkoa baita “antolakuntza inteligenteekin” lan egitea giza robot hutsak balira bezala; enpresa, hortaz,

---

Bestalde, interesgarria da aipatzea nolatan enpresaburuek sarritan halako ezinikusia duten zientzialari, teknikari eta funtzionarioen aurka, horien heziketa-prozesuan ezagutza intelektualek lehenetsun osoa dutelako. Horregatik enpresaburu askok ez dute onartzen halako jendea etor dakien eta enpresan zer egin beharko luketen esan diezaien. Hasierako ezinikusi hori gaintzeko, jende horrek egoki eta eraginkor jokatzearaz gain, enpresaren interesekin identifikatu eta ezagutza ez intelektualek balioesten dituela ere frogatu beharko du, ezagutza mota horietan funtsatzen baititu enpresaburuak erabakirik gehienak.

10. Giza baliabideen kudeaketaren eremuan, funtsezkoa eta are estrategikoa ere bada ezagutzak eguneratzeko eta aurrerapen teknikoen berri gaurkotua izateko heziketa etengabea. Langileak, jada, “ezagutzaren langileak” dira. Orainsu arte uste izan da unibertsitatean eskuratutako ezagutzekin gutxienez hamar urtez lan egiteko gaitasuna geneukala; gaur egun, ostera, jakitun gara ezagutza horiek gehienez lau edo bost urtez dirautela indarrean (nahiz eta aldaketen bitzasuna oso ezberdina izan litekeen sektorez sektore). Zenbait enpresatan hasiak dira arau bezala ezartzen ezen langile teknikoek euren ohiko lanaldiaren % 10 inguru —astean lau ordu, gutxi gorabehera— euren burua birziklatzeko baliatu behar dutela. McKinsey aholkularitza-enpresa ezagunaren esanetan, 2005ean enpresetan lan egiten zuten langileen % 75ek abilezia mentalak zerabiltzaten (burulana egiten zuten), eskulana egin ordez, eta horietan erdiek unibertsitateko goi-mailako tituluen pareko ezagutzak behar zituzten; hori dela eta, herrialde aurreratueta gizaritearen ehuneko garai batek goi-mailako ikasketak izaten ditu.

aurrerantzean antolakuntza profesional bat izango da, non zuzendaritzak (agintaritzak) esfortzuen eta proiektu inteligenteen koordinatzailea beharko duen izan. Industrializazioaren hastapenei zegokien *zuzendaritza patrimonial edo ondarezko zuzendaritza*tik gaur egungo *zuzendaritza profesionalera* jauzi egin dugu. Eta ingurumari horretan, lidergoa egikaritzeko kalitatea gero eta aldagai erabakigarriagoa da (eta izango da).

Atal honetan, 4. taulari jarraiki, argiro bistaratu dugu nola lidergorako potentziala lau faktoreren batuketa modura uler genezakeen: talentuak, jarrerak, abileziak eta ezagutzak. Hezkuntzak eragin zuzen eta sakona du ezagutzen gain, eta eragin txikixeagoa abilezien gain (zeintzuk, proportzio handi batean, hezkuntza-sistema formaletik at lantzen baitira); areago, zenbait abilezia hertsiki berezkoak dira. Hezkuntzak jarreraren gain ere sakon eragin lezake, baina jarrerok gizartearen luzezabalean dauden faktore askoren eraginpean moldatu eta itxuraldatzen dira. Azkenik, hezkuntzak talentuen gain duen eragina nekez neur liteke.

#### **4. Enpresako hiru rol nagusiak: enpresaburu ekintzailea, zuzendari exekutiboa eta enpresa-liderra**

Enpresaburu, zuzendari eta liderrarenak dira edozein enpresaren sorrera eta biziraupenean gehien eragiten duten rola<sup>11</sup>. Hiru rol horiek ez ditu pertsona batek —berak bakarrik— zertan bete; aitzitik, hainbat pertsonaren artean, lan-taldean, parteka ditzakete. Egia da, edonola ere, pertsona batek aldi berean bete ditzakeela rol horietako bi nahiz rol denak.

Aipatu hiru rol horietako bakoitza arau, balio eta jarrera propioz osatuta dago, eta horiei esker posible da rol bakoitzari dagozkion funtzio bereziak aurrera eramatea enpresan. Hiru rolok ez dira elkarren aurkakoak, bata besteen osagarri baizik. Geure buruari galde geniezaioke ea zentzu praktikorik izan lezakeen hiru rol horien arteko muga bilatzeak. Gure iritziz, rol bakoitza biluzteak, ezaugarri eta bereizgarriak agerian utziz, baliagarritasun teoriko zein praktikoa izan lezake, ez bairik gabe. Ez dugu, alabaina, rol bakoitzaren azterketa sakonik hemen egingo, ezpada elkarren arteko konparaketa eta bakoitzaren soslai bereziaren zehaztapen xumea<sup>12</sup>. Hurrengo orrialdeko 5. taulak xede horretan lagun diezaguke.

---

11. "Rola" zer den honela defini genezake: bere estatus sozial edo talde baten barnean duen funtzioaren arabera, pertsona baten jokabidea definitzen duen arau eta normen multzoa. Rola, beraz, gizabanako batengandik arauen arabera espero dugun jokamoldea da. Edozein enpresaren "gidaritza integrala" aurrera eramateko beharrezkoa da hiru rol horiek modu egokian betetzea.

12. Azterketa hagitz sakon eta xeheagoa nahi izanez gero, ikus bedi González Simón, M. (2004): *El empresario innovador schumpeteriano: una revisión*, UPV/EHU, Bilbo.

5. taula. Enpresako hiru rol nagusiak.

<b>ENPRESABURUA</b> <b>(ekintzailea)</b>	<b>ZUZENDARIA</b> <b>(exekutiboa)</b>	<b>LIDERRA</b> <b>(enpresa-liderra)</b>
EKIN / ABIATU (enpresa eta negozio berriak sortzen ditu)	PLANIFIKATU (planak, programak eta aurrekontuak egiten ditu)	GIDATU (“bisioa” eta misioa definitzen ditu)
ESTRATEGIAK EZARRI (zer, nola, non, noiz, nori)	ANTOLATU (pertsonak eta zereginak koordinatzen ditu)	INTERESAK BATERATU (komunikazioa eta sinesgarritasuna)
ARRASTATU (baliabideak beste modu batean erabili eta aplikatu daitezzen)	KONTROLATU (zereginen betetzea, prozesuen eraginkortasuna eta produktuen kalitatea bermatzen ditu)	MOTIBATU (lanari esanahia eta taldeari batasuna ematen die)
HELBURUETAN JARTZEN DU LEHENTASUNA	ZEREGINETAN JARTZEN DU LEHENTASUNA	PERTSONENGAN JARTZEN DU LEHENTASUNA
DENBORA: AUKERA ETA ABAGUNEEN MENPEKOA (epe erdi eta luzea)	DENBORA: ZATIKETA ZORROTZ ETA ZEHATZA (epe laburra)	DENBORA: ERRITMO EZBERDINAK (oraina lerrokatu, epe luzeko “bisioa”ren arabera)
AUKERA baten aurreko jarrera: USTIATU, BALIATU	AUKERA baten aurreko jarrera: KOSTU-IRABAZI ANALISIA EGIN	AUKERA baten aurreko jarrera: GAINDITU BEHARREKO ERRONKA
ARRISKUA: Gehiegizkoa bada, alternatibak bilatu. Bestela bada, pizgarri bihurtu.	ARRISKUA: Saihestu edo murriztu.	ARRISKUA: Ahalegin handiagoa egiteko akuilua.
JARDUERAREN EMAITZA: Merkatuak epaitzen du	JARDUERAREN EMAITZA: Goi-agintariak epaitzen dute	JARDUERAREN EMAITZA: Taldeak epaitzen du

Iturria: Guk geuk egina.

*Enpresaburu ekintzailearen* rolaekin enpresak asmatu eta sortzen dituen pertsona hartzen da aintzat, “benetako” enpresaria, sarritan patroia edo jabea izaten dena. Gai da berrikuntzak egiteko, merkatuan aukerak antzemateko eta aukerok enpresa bihurtzeko<sup>13</sup>.

13. Berrikuntzak egiteko prozesua funtsezkoa da edozein ekonomiatan: merkatuko “ezkutuko aukerak” ustiatzean datza, eta hori enpresaburu bikainek (schumpeteriarrek) baino ezin dute egin. Edozein arrazoi dela bide enpresaburu berritzaile horiek ez badute hori egiten, merkatuan irabaziak lortzeko aukera potentzial ustiatu gabeak izango dira, edo beste modu batera esanda, baliabideak ez dira zuzen esleituko eta nolabaiteko zarrastalkeria sozioekonomikoa gertatuko da. Enpresaburu ekintzaileek baliabideak bideratuko dituzte ekoizkortasun eta errendimendu baxuagoko erabilera edo



*Zuzendari exekutiboak* enpresaren jardunbidean sortzen diren arazo ohiko edo arruntak ebazten eta konpontzen ditu. Planak, programak eta aurrekontuak egiteko gaitasun nabarmena du. Soldata baten truke lan egin ohi du (soldatapekoa izan ohi da), berak sortu ez duen eta bere jabetzakoa ez den enpresa batean.

*Enpresa-liderra* enpresaren etorkizuneko egoeraren irudia sortu eta bertan inplikaturako agente guztiak (langileak, zuzendariak, akziodunak, bezeroak, hornitzaileak, bankuburuak, sindikatuak, etab.), irudi hori errealitatean gauza dadin, bere atzetik eramateko gai den pertsona da. Liderrak sortzen duen irudi horri “bisioa” deitzen zaio.

Egiatan, egon badago pertsonarik aldi berean zuzendari, enpresaburu eta liderra izan litekeenik. Baina *enpresa-liderrak* berez-berezkoa (behar) du pertsona multzo baten interesak helburu jakin edo zeregin konkretu batekin konbinatu eta uztartzeko ahalmena, multzo osoa helburu komun horretarantz mugi dadin. Ikertzaile adituek diotenez, ordea, *enpresaburu ekintzaileek* zailtasunak izaten dituzte lidergoari dagokion efektu hori lankide jarraitzaile gutxi batzuegandik harantzago hedatzeko; are gehiago, sarri askotan euren kasa (bakarrik) aritzen dira, edo ez dira kezkatzen pertsonen interesen eta enpresaren helburuen artean adostasunik den ala ez.

*Enpresaburu ekintzaileak* lehenetsi egiten du epe erdi eta luzeko helburuen lorpena; helburuok ingurunean miatu eta aukerak antzematean erne dira eta eraturako enpresa horri bere jardueran balio erantsi jaso sortzea ahalbidetzen diote. Bi dira, beraz, enpresaburu ekintzaileak berez-berezko dituen elementuak eta, bidenabar, gizarte/ekonomiari egiten dion ekarpen handienaren esanahia ematen dutenak: 1) *idea asmatu edo sortu* eta 2) *enpresa proiektatu*, hau da, ideia hori martxan jarri, funtzionatzen duen antolakuntza bihurtu (enpresa-proiektuari ekin, alegia). Horrela, enpresaburu ekintzailea gai da ingurunean dauden (antzman dituen) aukerak baliatzeko, enpresaren estrategia behinenak ebatziz (zer ekoitzi, nola ekoitzi, non, noiz eta nori edo norentzat...) eta gisa orotako baliabide ekonomikoak erabilera eta aplikazio berrietara erakarriz: finantza-baliabideak, baliabide materialak, giza baliabideak, baliabide teknologikoak, etab.<sup>14</sup>.

*Zuzendari exekutiboak*, berriz, epe laburra gehiago lehenesten du, egin beharreko (pertsona, talde, sail... bakoitzari dagozkion) jardueren espezializazio, komunikazio eta koordinazioaren bitartez, enpresak epe erdi eta luzerako

---

negozioetatik, eurek propio sortutako ekoizkortasun eta errendimendu handiagoko erabilera edo negozioetara. Baina jarduera berritzailea ez da ariketa arrunt, kaxkar eta soila; aitzitik, gaitasun edo ahalmen jakin batzuk eskatzen ditu.

14. Inguruneuko aukerak baliatu eta profitatzeko sentikortasun eta gaitasuna duten pertsoneri, tradizioan barrena, “tratulari edo negozioialari on” izendapena eman izan zaie. Izendapen hori hartzen dute, maiz, negozio berriak hastea gustoko izan, baina enpresa handi bihurtzerik nahi ez duten pertsonak, eta hura gertatu baino lehen negozio zaharra uzten dutenek, beste negozio batzuei ekiteko. Zergatik, ordea? Zenbait kasutan, jakin badakitelako ez daukatela gaitasun exekutiborik enpresa handi bat gidatzeko; beste kasu batzuetan, besterik gabe ez dutelako enpresa handi bat sortu nahi, eskuetatik (kontrolpetik) ihes egingo dielakoan edo konpontzeko gauza ez diren arazoak ekarriko dizkielakoan. Gerta liteke, baita ere, euren muga eta ezintasunez ez ohartzea, harik eta exekutibo gisa porrot egiten duten arte, hots, negozioialari lanean izandako arrakastak inertziak enpresaren hazkundea ekarri, eta enpresa handi bat zuzentzeko beharrezko diren ezaugarri exekutiboak —negozioialarienak ez bezalakoak— eduki ez.

proposatutako helburuak eskura ditzan. Arrazionaltasunean sustraituta, zuzendari exekutiboak kostu-irabazien analisia maiz darabil, baita zeregin eta prozesuen kudeaketa eraginkorrean zentratutako ikuspegia ere, kalitatearen hobekuntza eta kostuen murrizketa tartean direla<sup>15</sup>.

*Enpresa-liderrak*, aldiz, pertsonen motibazioa hartzen du ardatz, eta pertsona denek ilusioz partekatutako proiektu bezala dakusa enpresa, etorkizuneko erronkei aurre egiteko konpromisoa sortuz<sup>16</sup>, lanari esanahia emanez eta taldearen batasuna irmotu eta bermatuz<sup>17</sup>. Liderrak norabide bera ematen die enpresako agente guztiei, eta hori lortzen du guztiek partekatzen dituzten “bisioa”, misioa eta “balioen karta” delakoa behin eta berriro aditzera emanda. Hori guztia ez da erraz lortzen, jakina, baina ez da gauza misteriotsu edo magikoa ere. Lidergorako potentzial handirik ezean, nekez lortzen dira enpresa osoan erronka garrantzitsuei edo goitik beherako aldaketei aurre egiteko premiazkoak diren energia eta esfortzua. Lidergoaren eraginak pertsonen gogo-aldartea aldaraz dezake, haiei irudi eta esperantza berriak erneraz diezazkieke, haiengan desira eta helburu espezifikoak sorraraz ditzake. Eragin horren bitartez sakonki alda liteke jendeak desiragarritzat, egingarritzat eta beharrezkotzat jotzen duena.

*Zuzendari exekutiboaren* eginbeharra enpresa “zuzentzea” da, produktu edo output bakoitza ahalik eta baliabide edo input gutxienekin —baita ahalik eta zuzendaritza-input gutxienekin ere— ekoitzi ahal izateko moduan, hartara enpresaren irabaziak al bait gehien goratzeko, edota enpresa tamainaz handitzeko, edota enpresaren merkatu-kuota ugaltzeko. *Zuzendaritzak* bere lekua dauka produkzioaren teorian, beste produkzio-faktoreen alboan eta haiekin koordinaturik: *lurra*, *lana* eta *kapitala*. Lau produkzio-faktore horietako edozeinen puska batek beste edozeinen puska bat ordezkatu dezake (elkarren ordezkagarri dira neurri batean). Eta gainerako produkzio-faktoreekin gertatzen den bezala, zuzendaritza faktorearen kasuan ere posible da ekonomizatu edo aurrezte, beste inputekin dituen harremanak simetrikoak izaki.

---

15. Harvard Business School-eko Katedradun Howard Stevenson-ek 1985ean honela definitu zuen *enpresaburu ekintzailea*: «Aukeraren atzetik (bilaketan) temati dabilen gizabanakoa, bere kontrolpean dauzkan baliabideak kontuan hartu gabe». Hau da, gizabanako horrek sentikortasun berezia dauka aukerak antzemateko eta gai da aukera horri ekiteko, nahiz eta jakin badakien bere kabuz ez daukala baliabiderik aukera horren ustiaketan murgiltzeko. Hala izan arren, ordea, gizabanako hori gai da bereak ez diren baliabideak mobilizatzeko, gai da beste batzuen kontrolpekoak diren baliabideak berarengana biltzeko, beste pertsona horiek motibatzen saiatuko baita berarekin elkar daitezten aukera hori batera ustiatzeko.

*Zuzendari exekutiboa*, berriz, justu kontrako muturretik abiatzen da, hots, ezertan hasteko eskura eta kontrolpean dauzkan baliabideak hartzen ditu oinarri eta, hortik aurrera, zer egin lezakeen aztertzen du. Zuzendari exekutiboa, hortaz, baliabideen arabera mugitzen da; enpresaburu ekintzailea, ostera, aukerek mugiarazten dute.

16. Lidergoak, beste pertsoneri eragiteko mekanismoa den heinean, arrakastatsua denean jarraitzaileengan “konpromisozko” jokabidea sorrarazi ohi du (ikus 3. taula). “Konpromisoa” honela uler genezake: jarraitzaileak jarrera positibo eta aktiboa izatea enpresaren printzipio eta balioen defentsan. Halatan, “konprometitutako” pertsona batengandik espero izatekoa da, beharrezkoa izanik, denboratarte luzean aparteko esfortzua egingo duela, enpresaren arrakastaren alde modu eraginkorrean lan egiteko helburu profesionalarekin.

17. Liderra *totem* bateratzailea (batasunaren ikurra) izan ohi da; pertsona askok eredutzat hartzen dute: liderrarengan “inspiratu” behar izaten dute, liderrarekin “identifikatu” nahi izaten dute eta liderrarengandik “kutsatu” ahal izaten dute.

*Enpresaburu ekintzailearen zeregina* berrikuntzak lortzean datza, hala nola sektorearen baitan aurrekaririk ez duten produktu edo metodoen sorrera, erabilitako input bakoitzeko produktuen kantitatea edota kalitatea goratuz. Ez dago ez simetriarik ezta ordezkapenik ere gaitasun enpresarialaren eta gainerako produktio-faktoreen artean, zeren eta berrikuntzak —hots, gaitasun enpresarialaren fruitu edo emaitzak— gainerako input edo produktio-faktoreen multzoaren eta produktuaren arteko harremana aldatu egiten baitu.

Errealitatean, zuzendaritzaren eta gaitasun enpresarialaren arteko aldea edo ezberdintasuna, sarritan, gradu kontua baino ez da izaten. Izan ere, zuzendari batek makina bat hamabost zentimetro altxatzeko agintzen badu erabilerrazagoa izan dadin, edo hornigaiak biltegian pilatzeko modua birrantolatzen badu erosoago sartu eta atera ahal daitezten, berrikuntzak egiten ariko da. Inork gutxik esango luke aldaketa horiek agindu eta burutzea gaitasun enpresariala denik, baina argi dago gaitasun enpresarialaren elementuren bat behintzat badela tartean. Ez dago guztiz ezaguna den teknologiarik; neurri jakin batean, edozein zuzendarik teknologia berezi, bakar eta apartekoa sortzen du bere lantegian. Hori dela eta, are produktioaren teoria estatikoan ere, ekonomialariek leku berezia ematen diote zuzendaritzari.

*Enpresa-liderraren* egitekoa, gehienbat, enpresa edo antolakuntzaren kultura kudeatzean datza, zeina funtsezko giltzarria den enpresaren funtzionamendu eta bilakaeran. Kultura horren zatirik handiena “ikustezina” izan ohi bada ere, gaur egungo liderrak gogor eta gogoz saiatzen dira kultura horren printza nagusiek (“bisioa”, misioa, balioen karta, araudia, antolakuntzaren eta arkitekturaren diseinua, etab.) garrantzia hartu eta leku jakin bat izan dezaten langile guztien kontzientzian zein eguneroko bizibidean.

Kulturak indartsu iraun dezan, zaharkitu (eta ohitura huts edo “errutina” bihur) ez dadin, beharrezkoa da parte-hartze eta komunikazio oparoa izatea, dela lantaldeen bidez, dela sarien bidez, solasaldien bidez, erritu eta zeremonien bidez, liturgiaren bidez... Liderrak ziurtatu beharra dauka mezurik garrantzitsuenak goitik behera eta behetik gora barreiatzen direla enpresan. Eta mezu horiek emozioz blai daudenez (printzipio, sinesmen, balio eta enparauak gordeta dauzkatenez), grina eta gar eta konbentzimendu handiz transmiti litezke, jendearengan gogo bizia eta konpromisoa sorraraziz (eta, era berean, jende gehiago erakarri eta bilduz). Zenbaitetan, baliteke langileak halako “harrotasun” moduko bat sentitzera heltzea ere, enpresaren partaide direlako.

“Denbora” aldagaiari dagokionez, *zuzendari exekutiboak* zerumuga nahikoa labor eta zurrunean jardun ohi du, bere laneko elementu bakoitza egutegi zehatz eta xehe batean finkatuta. Eta, azkenean, bere lana eta emaitzak goragoko zenbait agintarik juzkatuko dizkiote. *Enpresa-liderra*, aldiz, denboraren bestelako zentzu batekin aritzen da, denbora bera bere laneko beste elementu bat baillitza erabiliz: orain premia eta presaz jokatzeko izan liteke komenigarria, gero erritmo motela izan liteke hobea. Bere lan eta emaitzei enpresako giza taldearen gehien-goak eman beharko die babes. Azkenik, *enpresaburu ekintzaileak* aukeren

menpe makurrarazten du denbora, eta merkatuak epaitzen ditu bere arrakasta nahiz hanka-sartzeak<sup>18</sup>.

## 5. Ondorioak

Gaur egun, teknologia berriek, ingurunearen aldaketa bizi eta sakonek, globalizatutako merkatuek eta enparauek zalantza eta nahaspila handiko, baina, era berean, aukera askoko egoeretan murgilarazten dituzte enpresak. Lidergo-faktoreak garrantzia aparta bereganatzen du egoera aldakor eta gorabeheratsu horietan, etorkizunari aurre hartzen baitio “bisio” motibagarri eta bizigarri bati esker, eta, jarraitzaileengan konpromisoazko jarrera ernaraziz, giro malgu eta sortzailea pizten baitu egoera berrietara azkar egokitu eta etengabe ikasi ahal izateko.

Artikulua atalik atal aletuta, hona hemen konklusiorik biribilenen uzta:

1. Lidergoa, beste pertsona batzuegan modu limurtzailean eragiteko gaitasuna den aldetik, boterearekin lotuta dago: liderrak boterea dauka.
2. Lider izan eta jarduteko, edo, gutxienez, lidergorako potentzial handi baten jabe izateko, zenbait ezaugarri beharrezkoak dira (1. taulako sei ezaugarriak).
3. Sei ezaugarriok lortu eta biltzea zaila da oso, eta horra hor zergatik jarraituko duen lidergoak faktore urri eta bakana izaten eta zergatik, halaber, enpresek arreta handia ipini beharko dioten, bereziki gizarte eta ekonomiaren gaur egungo eta etorkizuneko dinamismo zurrunbilotsua kontuan izanik.

---

18. *Enpresaburu ekintzaileak eta enpresa-liderrak* badute antzekotasunik, biek ala biek ongi egiten baitiete aurre kaos eta zalantza handiko (egituratu gabeko) egoera eta giroei, eta halatan dezente hurbiltzen dira “artisten” rolera, euren jardueran ere irudimena eta sormena oso garrantzitsuak dira eta. Hainbat kasutan, hala *enpresaburua* nola *liderra* ere “desordena” sortzen ahalegintzen dira, arazo zaharren aurrean beste ikuspegi batzuk garatuz eta aukera berrietarantz bideak irekiz. *Zuzendari exekutiboak*, aitzitik, nahiago ditu giro ongi egituratu eta ordenatuak, errazki erabili ahal izateko logika, egonkortasuna eta kontrola; arrazionaltasuna azpimarratzen du prozesuak aurrera eramateko eta arazoak konpontzeko orduan; eta gehiago presionatzen dute “beharrek”, “desiren” aldean.

“Arriskuarekiko jarrerari” dagokionez ere, *enpresaburuak* eta *liderrak* elkarren traza handiagoa dute; ez dira arriskuzaleak, ez dute arriskua nahita bilatzen —maiz esaten den bezala—, baina kokildu ere ez dira kokiltzen aukeren aurrean, bereziki aukera horiek sari handia ekar diezaikeenean. *Zuzendarien* kasuan, ordea, bizirauteko sena dute nagusi eta hor funtsatzen da eguneroko lan “rutinario” eta praktikoa jasateko beharrezkoa duten gaitasuna.

Beste pertsona batzuekiko harremani gagozkiela, *zuzendaria* saiatu egiten da pertsona eta talde ezberdinen interesak bateratzen, eta enpresaren baitan botere-banaketa orekatsu samarra lortzearen alde egiten du. *Enpresaburua* eta, batez ere, *liderra* modu intuitibo eta enpatikoan erlazionatzen dira besteekin. Hiru rol horien —zuzendari, enpresaburu eta liderraren— arteko ezberdintasun nagusia honetan datza: *zuzendariak* “gauzak nola egiten diren” lehenesten du, *enpresaburuak* “azken emaitzatzer lortzen den” lehenesten du, eta *liderrak* lehenesten du gertakari eta erabakiek “partehartzaileentzat zer esan nahi duten”. Liderrak erruz darabiltza eduki emozional sakoneko mezuak, era horretan langileengan identifikazio-, inplikazio- eta konpromiso-maila jasoak eragiteko eta sormena zein eraginkortasuna aurrez susmatzerik ere ez dagoen gailurretara igoarazteko.

Ildo beretik inoiz aipatu izan dira, halaber, haurtzaroko garapen molde jakin batzuk. Adibidez, *zuzendariak* joera izan ohi du adiskide ugari eta barreiatuak, baina ez oso minak (inplikazio emozional gutxiko harremanak) lantzekoa. Enpresaburuak eta liderrak, berriz, “bitariko” harreman pertsonal oso estuak sortu —eta bai apurtu ere— ohi dituzte (Zaleznik, *ibid.*).

4. Lidergorako potentzialaren jatorriaz geure buruari itauntzean, honako ondorioarekin egiten dugu tupust: nahiz eta lidergorako potentziala pertsona ezberdinen artean modu arras desorekatuan banatzen den, komenigarri eta are baliagarria ere bada lidergoa fenomeno arrunt eta unibertsal gisa —gizabanako denok gutxi-asko daukagun gaitasun bat legez— ikusi eta ulertzea.
5. Pertsona baten lidergorako potentziala lau faktore biltzearen emaitza dela bistaratu dugu (4. taula): talentuak, jarrerak, abileziak eta ezagutzak. Interesgarria litzateke geure buruari galdetzea zenbateko askatasuna eta zer-nolako mekanismoak daukagun eskura lau faktoreon gain eragiteko.
6. Enpresa oren jaiotza eta biziraupenaren oinarrian dauden hiru rol nagusiak (enpresaburua, zuzendaria eta liderra) bereizi eta tipifikatu ditugu, enpresaren “gidaritza integrala” aurrera eramateko beharrezkoa baita hiru rol horiek modu egoki eta osagarrian betetzea.

## Bibliografia

- Álvarez de Mon, S.; Cardona Soriano, P. eta bese hainbat (2001): *Paradigmas del liderazgo*, McGraw Hill, Madril.
- Bennis, W. eta Nanus, B. (2001): *Líderes*, Paidós, Bartzelona.
- Gehin, S. (2004): *Méthodes de communication interpersonnelle*, Editions Eska, Paris.
- Goleman, D.; Boyatzis, R. eta Mckee, A.(2002): *El líder resonante crea más*, Plaza Janés, Bartzelona.
- González Simón, M. (2004): *El empresario innovador schumpeteriano: una revisión*, UPV/EHU, Bilbo.
- eta Guenaga, G. (2005): “Boterea eta lidergoa antolakuntzetan: kontzeptuak, taktikak, emaitzak”, *Uztaro*, **54**, 9-26.
- Hersey, P. (1995): *Le leader situationnel*, Actualisation, Paris.
- Jaoui, H. (2003): *Tous innovateurs. La dimension humaine de l'innovation: leviers et bonnes pratiques*, Dunod, Paris.
- Katzenbach, J. R. (1999): *Equipos de alta dirección*, Ed. Gestión 2000, Bartzelona.
- Kets de Vries, M. et al. (2006): *La mente del líder*, Harvard-Deusto, Bartzelona.
- Kotter, J. P. (1989): *El factor liderazgo*, Ediciones Díaz de Santos, Madril.
- Lussier, R. N. eta Achua, C. F. (2003): *Liderazgo*, Thomson Learning, Mexiko DF.
- McClelland, D. C. (1968): *La Sociedad Ambiciosa*, Ediciones Guadarrama, Madril.
- eta Winter, D. G. (1969): *Motivating Economic Achievement*, The Free Press, New York.
- Parsons, T. eta Shils, E. A. (1951): *Towards a General Theory of Action*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Parsons, T. (1960): “Pattern Variables Revisited: A Response to Robert Dubin”, *American Sociological Review*, Vol. 25, **4**, 467-483.
- Peña Baztán, M. (1991): *La Psicología y la Empresa*, Colección ESADE, Editorial Hispano Europea SA, Bartzelona.
- Pascual Pacheco, R. (1987): *Liderazgo y participación: mitos y realidades*, Universidad de Deusto, Bilbo.
- Peters, T. J. eta Waterman, R. H. (1991): *En busca de la excelencia*, Ed. Folio, Bartzelona.
- Pfeffer, J. (1998): *The human equation*, Harvard Business School Press, Boston.
- Regueira, C. D. (1986): *La excelencia está en la cumbre*, CDR, Madril.

- 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.
- Stevenson, H. H. (1986): "Harvard's Experience with a new entrepreneurship program", in D. L. Sexton eta R. W. Smilor (arg.), *The Art and Science of Entrepreneurship*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, 389-401.
- Zaleznik, A. (2004): "Directivos y Líderes, ¿son diferentes?", *Harvard Deusto Business Review*, **126**.



