

Lidergoa, aktibo ukiezinak eta ezagutzaren kudeaketa antolakuntzetan

Miguel González Simón eta Galder Guenaga Garai

EHUko irakasleak

Enpresen merkatu-balioa, gero eta proportzio handiagoan, ezkutuko balioek osatzen dute. Ezkutuko balioei guk aktibo ukiezin deituko diegu eta bi multzotan sailkatuko ditugu: a) aktibo intelektualak edo ezagutza-aktiboak, “Kapital Intelektual” kontzeptuak barnebiltzen dituenak, batetik; eta b) aktibo emozionalak, “Kapital Emozional” kontzeptuaren barnean jasotzen ditugunak, bestetik.

Lidergo-faktorea aktibo ukiezin estrategikoa da hirugarren milurteko enpresetan, bai “Kapital Intelektuala” eta bai “Kapital Emozionala” sustatzeko. Artikuluan barrena, ingurumari horretan liderrak betetzen dituen zenbait funtzio berezi deskribatuko ditugu, baita azaleratzen ari den antolaketa-eredu berriaren ezaugarri nagusiak bistaratuko ere. Antolaketa-eredu berri hori ez da zurrun eta itxia, beste hainbat eredu —guztiak ere elkarrekin partekatutako oinarritzko dimentsio edo ezaugarri batzuk dauzkatenak— bere baitan jaso ditzakeen espazio zabala baizik.

GAKO-HITZAK: Lidergo · Aktibo ukiezin · Kapital intelektual · Kapital emozional.

The market value of companies is made up, more and more, of hidden values that we called intangible assets. These intangible assets can be classified in two great groups: a) knowledge assets, that we gather in the concept of “Intellectual Capital” and b) emotional assets, which we gather in the concept of “Emotional Capital”.

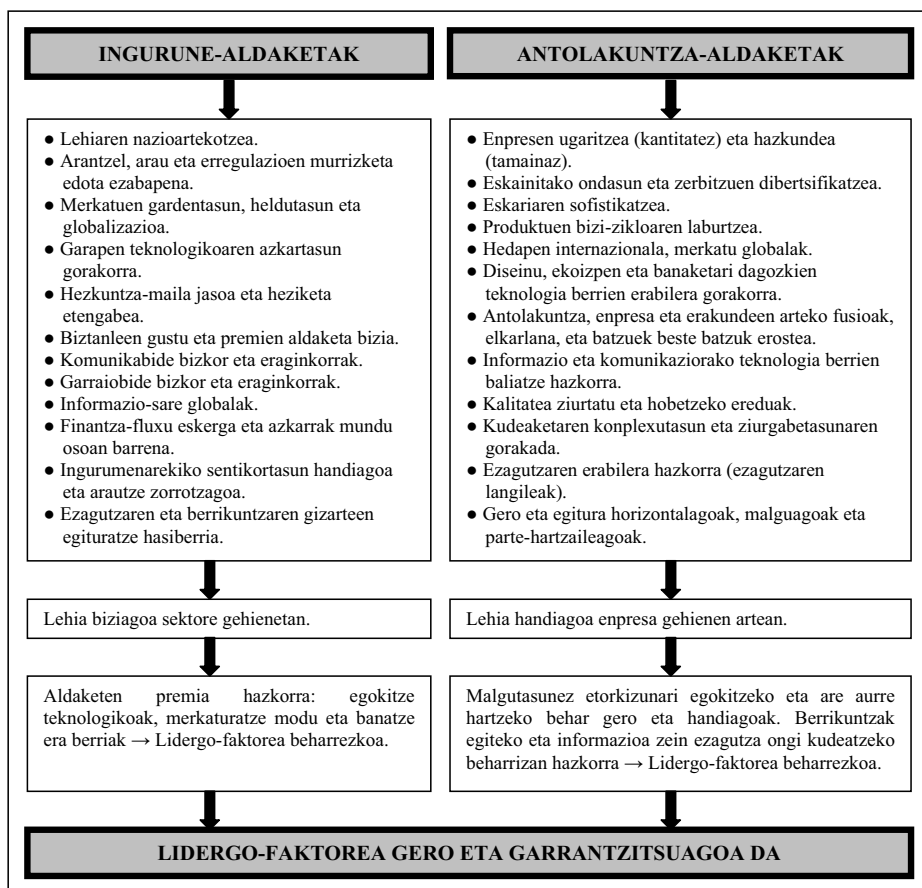
The leadership factor appears like a strategic intangible asset in order to impel the development of the “Intellectual Capital” and the “Emotional Capital” in the companies of the third millenium. We describe some of the specific functions of the leader in this background and we anticipate the basic characteristics of the new emergent organizational paradigm, that does not try to be a closed model but a space where a wide range of models fits, being comparable all of them by some common basic dimensions.

KEY WORDS: Leadership · Intangible Assets · Intellectual Capital · Emotional Capital

1. Sarrera

Gaurko egunean, eta ziur asko areago etorkizunean, enpresek merkatu global, aurreikustezin eta aldakor bati egiten diote aurre. Ez dago erreferentzia-puntu egonkorrik. Enpresek ezinbestekoa dute, hortaz, aldaketetara egokitzea eta, ahal izanez gero, aldaketoi aurre hartzea. Informazio eta komunikaziorako teknologia berriei esker, espazio eta denboraren mugak gaindi genitzake. Informazioa guztiongana irits liteke ia aldi berean, eta etorkizunari aurre hartzea beharrezkoa zaigu abantaila konpetitiboa eskuratzeko.

Enpresak gero eta ahalegin handiagoak egin beharrean dira aldaketak nondik nora datozen/doazen sumatzeko zantzen bila. Ingurumari horretan, liderren zeregina puztu egiten da, giltzarri bihurtzeraino. Izan ere, liderrak baitira bide guztien artean egokia hautatzen dakitenak, enpresaren biziraupena eta arrakasta ziurtatuko dituen "bisio" bati indarra ematen dakitenak. Dagoeneko ez da nahikoa ongi administratzea; horrez gain, premiazkoa da halaber lider izan eta hautatutako bideari beste inork baino lehenago ekitea (ikus 1. taula).



Iturria: Guk geuk egina.

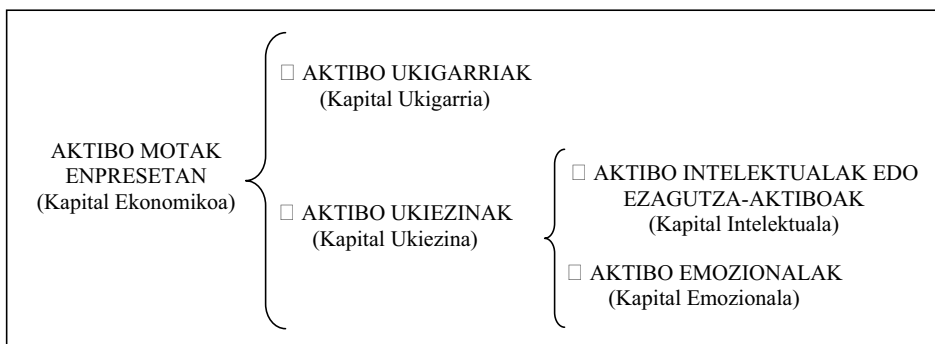
1. taula. Ingurune-aldaketak eta antolakuntza-aldaketak enpresetan, lidergo-faktorearen akuiulu.

2. Aktibo ukigarriak eta ukiezinak

Egungo garai bizi dinamikootan, interesgarria gerta liteke antzematea etorkizunean enpresetan lidergoaren zein funtziok izango duten garrantzi hazkorra eta zeintzuk ahulduko diren. Gero eta garrantzitsuagoak izango direnen multzoan nabarmen ageri zaigu aktibo ukiezinaren maneiua edo erabilera, zeinaren baitan bi kontzeptu berezi-bereziki azpimarra daitezkeen: “Kapital Emozionala” eta “Kapital Intelektuala”. Eta liderrak dira, artikuluan barrena azalduko dugunez, aktibo ukiezin horien kudeaketaren arduradunak.

Ikuspegi sistemiko batetik behaturik, enpresen baitan hiru aktibo erreal mota bereiz ditzakegu (2. taulan ageri den bezala):

- a. *Aktibo ukigarriak*: lehengaiak, makineria, produktuak, instalazioak, stock-ak, etab. Aktibo hauek dira betidanik gehien azpimarratu izan direnak eta enpresa-kontabilitateak hobekien jaso izan dituenak.
- b. *Aktibo intelektualak (edo ezagutza-aktiboak)*: aktibo ukiezin hauek “Kapital Intelektual” kontzeptuak barnebiltzen ditu eta hiru multzo ongi berezitan sailkatzen dira: giza kapitala, egitura-kapitala eta harreman-kapitala (geroago aztertuko ditugu). Gaur egun, ezagutzaren kudeaketak eta informazio eta komunikaziorako teknologia berrien erabilerak enpresa-zientzien arreta berezia biltzen dute. Artikulu honetan aktibo intelektualak izango ditugu aztergai nagusi-nagusiki.
- c. *Aktibo emozionalak*: aktibo ukiezin hauek gizabanakoei eta giza taldeei dagozkie (pertsonengan daude erroturik) eta orain artean enpresa-zientziak ez ditu ia-ia aztertu ere egin. Dena dela, aktibo hauek energia-iturri oparoa izan litezke, baldin eta egokiro askatu, sustatu eta bideratzen badira. Aktibo emozional hauek guztiak “Kapital Emozional” kontzeptuaren barnean jasotzea proposatzen dugu, eta hurrengo artikuluan batean aztertuko ditugu luze eta zabal.



Iturria: Guk geuk egin.

2. taula. Aktibo errealen sailkapena enpresetan.

Esana dugun bezala, hirugarren milurteko enpresek ingurumari konplexuan dihardute lehian; konplexutasun horren lekuko dira merkatuen globalizazioa,

informazio eta komunikazioaren mundu-mailako hedapena, aldaketen azkartasuna, eskariaren sofistikatze bizia eta lehiakidetasun hazkorra¹. Teknologia berriek gure denbora laburtu eta espazioa txikitzen dute, pittinka-pittinka bizi garen mundua “herrixka global” bateraino murrizaraziz. Gainera, enpresetako balio eta faktore berrien bereizgarri nagusia, egun, atzean duten materia apurra eta ezagutza ugaria da².

Hala izanik, badira bi elementu erabakigarri edozein enpresa desagertzeko kinkan ipin lezaketenak adi ibili ezean: a) enpresak erreakzionatzeko duen gaitasun eta lastertasuna, eta b) enpresak aktibo ukiezinak kudeatu eta garatzeko duen ahalmena. Bi elementuok lidergo-faktorearentzako erronka garrantzitsua eratzen dute.

Enpresa batek kudeatzen dituen aktibo guztietarik ukigarriak direnek epe aski labur batean —urtebeteren buruan, hor nonbait— kopiatuak izateko arriskua dute. Izan ere, enpresa batek bere berrikuntza materialak —produktu, prozesu, lehengai edota “hard” delakoari dagozkion diseinu berritzaileak— lehiakideengandik babes-teko duen gaitasuna txit murrizta izan ohi da gehienetan. Teknika berriak, *know-how* berria azkar eta zabal hedatu ohi dira. Aitzitik, aktibo ukiezinak (“soft” diren elementuak) kudeatzeko era berritzaile eta eraginkor bat imitatzea osozaila suertazen zaie lehiakideei eta, nola edo hala imitatzea lortuta ere, denbora-tarte hagituz luzeagoan izaten da (gutxienez hiru urte igarota). Lidergo-faktorea azken aktibo ukiezin horien zakuan dago.

3. taulari so eginez, begi-bistakoa da etorkizunean enpresen elementu bereizgarria —eta, ondorioz, bakoitzaren abantaila konpetitiboa— aktibo ukiezinaren garrantzian sustraituko dela. Edo, bestela esanik, nor bere abantaila konpetitiboak (aktibo ukiezinetan oinarrituak) lehiakideengandik epe luzean babesturik gorde-

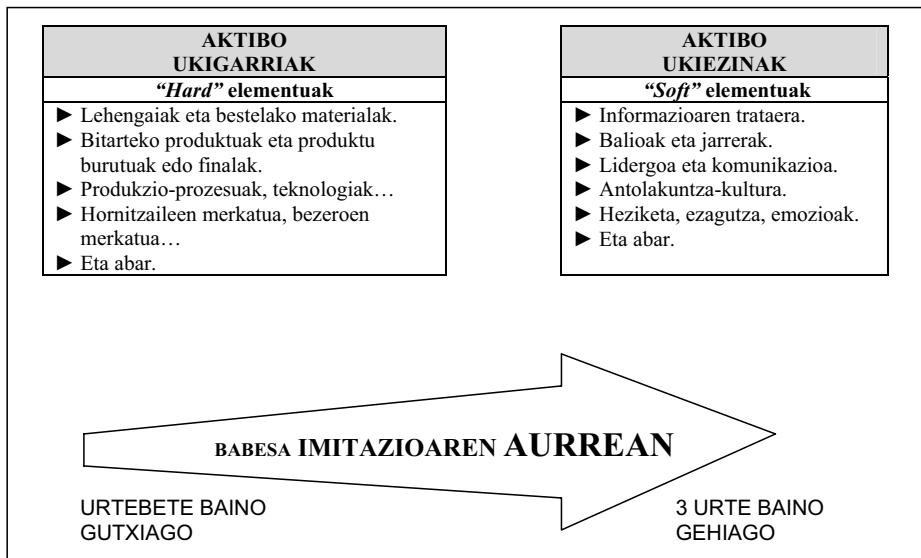
1. Egungo ingurumari ekonomiko enpresarialaren ezaugarri nabarmenenak, ziur asko, aldaketen bizitasunaren eta konplexutasunaren gorakada dirateke. Eta, hartara, garai honetan enpresetako liderrek parez pare daukaten erronkarik latzena ondorengo bi fenomenoaren arteko oreka aurkitzean datza: a) enpresako prozesu eta prozeduren egonkortasuna, hots, errutinak bikain betetzea (horrek denbora, irudimena, adimena eta energia aurrezten dituelako), eta b) aldatzeko behar larri eta gorria. Aipatu dilema hori ondotoxo ezagutzen du lider arrakastatsu orok, ahal den neurrian eta ahalik ondoen konbinatu nahi eta behar izaten baititu sormena/berrikuntza, batetik, eta estandarizazioa, bestetik. Edozein produktu saltzea gero eta zailagoa da, baldin eta enpresak ez badauka kalitate-ziurtagiriren bat edo beste. Horrek esan nahi du merkatuak enpresei lan egiteko prozedura edo jardunbide egoki eta egonkorra exijitzen diela. Baina era berean, gauza jakina da produktuen bizi-zikloa eta berrikuntzen ustiatze-aldia zeharo murrizten ari dela, eta, bistan denez, horrek adierazten du merkatuak sormena/berrikuntza ere exijitzen duela.

2. Hainbaten iritiz, ziberespazioa “denok adostutako aluzinazio” bat da; beste batzuentzat “zazpigarren kontinentea” da, eta lana beharrean *ziberlana* —eta are *ziberbizitza*— daukatela diote. Internetek harremanak kosturik gabe izatea ahalbidetzen badigu, Interneti gailenduko litzaiokeen gauza bakarra telepatia izango litzateke. Ohargarria da Henry Ford bere garaian honela kexu zela: «Pare bat esku behar dudanean, zergatik jabetu beharra daukat gizabanako oso batez?»; gaur egun, ordea, litekeena da enpresek honako beste galdera hau egitea: «Zertarako behar dut pare bat esku?».

3. Nordström eta Ridderstrale-k (2000: 38) modu arras poetikoan esan zuten: «Gaur egun, abantaila konpetitiboak tximeleta baten ametsek baino gutxiago pisatzen du».

Badirudi, oro har, gure “unibertso ekonomikoa” ziztu bizian doala “unibertso kultural” baterantz, non produktu ekonomikoaren balioaren zati (ehuneko) gero eta handiagoa elementu inmaterialak osatzen duten. Eta baieztapen hori ondasun tradizionalen —hala oihalgintzaren nola elikagaien sektorearen— kasuetan ere bale-balekoa da.

tzea lortzen dutenak izango dira, etorkizunean, enpresa eraginkorrek³. Errealitate hori berori ere argiro bistaratzen da hainbat eta hainbat enpresaren merkatu-balioaren eta balio kontablearen arteko alde handiei erreparatzean⁴.



Iturria: Guk geuk egina.

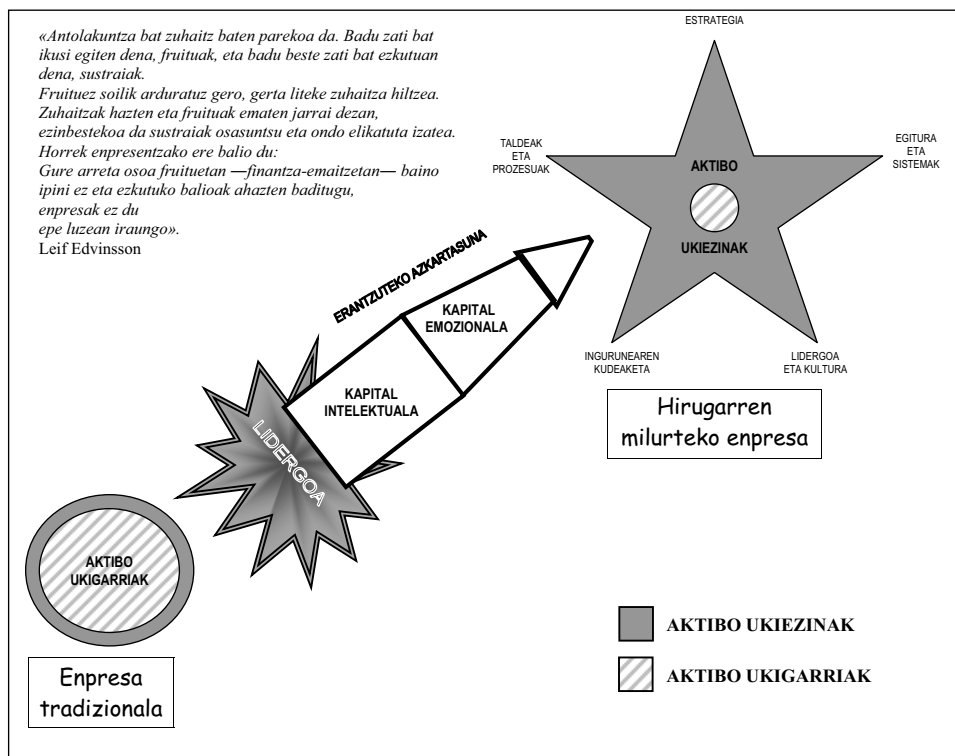
3. taula. Aktibo ukiezinaren abantailak imitazioaren aurrean.

3. Enpresa tradizionaletik hirugarren milurteko enpresara

Leif Edvinsson-i hartu diogun metaforak (ikus 4. taula) enpresa eta zuhaitza parekatzen ditu, eta modu horretan ezin hobeto justifikatzen du enpresako aktibo ukiezinak kudeatzeko arrazoia; zuhaitzetan sustraien eta fruituen arteko harremana nolakoa, halakoa baita enpresetan aktibo ukiezinaren eta emaitza ekonomikoen arteko lotura.

Izan ere, 4. taulan nabari denez, enpresa tradizionaletan aktibo ukigarrien kudeaketari zegokion garrantzi eta arretarik gehiena; hirugarren milurteko enpresan, ostera, aktibo ukiezinak berenganatuko dute jaramon eta ardurarik handiena. Eta aztergairik esanguratsuenak Kapital Intelektuala eta Kapital Emozionala izango dira, lidergoa izanik bilakaera horretan —enpresa tradizionaletik hirugarren milurteko enpresarako jauzi ebolutiboan— faktore bultzatzaile eta katalizatzaile garrantzitsuena.

4. KPMG Consultores-ek 1999an egindako ikerketa batean azaleratu zenez, zenbait enpresa nabarmenen merkatu-balioaren % 60 baino gehiago ezkutuko balioetan datza; kasu batzuetan % 95era ere iristen da ezkutuko balioen ekarpena (Coca-Cola, Microsoft).



Iturria: Guk geuk egina.

4. taula. Enpresa tradizioaletik hirugarren milurteko enpresara.

Nolanahi ere, eta kontuak kontu, etorkizuneko enpresek egokiro bete beharko dituzte bai rol berritzaile enpresariala, bai rol zuzendari exekutiboa eta bai lidergoaren rola ere, ondorengo bost elementuak sustatu nahirik (ikus 4. taulako izarraren bost erpinak):

1. Enpresaren Kapital Intelektualaren eta Kapital Emozionalaren gorapen eta garapena lortzeko **estrategia malguak**.
2. Deszentralizazioa, maila hierarkikoen murrizketa, malgutasuna eta proiektu zein prozesuen bidezko antolaketa bultzatzen duten **enpresa-egiturak**.
3. Etengabeko heziketa/ikasketa erraztu eta "antolakuntza inteligente edo adimentsu" baten garapena sustatzen duten **kulturak**⁵.

5. Peter Senge-ren (1997) hitzak baliatuta, *antolakuntza inteligente* edo *adimentsua* halako antolakuntza bat da non «pertsonek eurek benetan nahi dituzten emaitzak sortzeko gaitasuna areagotzen baitute, pentsatzeko era eta molde berriak esperimenta baitituzakete, eta etengabe ikasten baitute elkarrekin ikasten». Delako antolakuntza inteligente edo adimentsuak, hortaz, etengabe landu eta landu egiten du bere izaeraren muina aldatzeko abilezia: horretarako, antolakuntza-ikasketa edo "aprendizaje organizacional" delakoa piztu eta puzten duten balio, ohitura, politika, programa, sistema eta egiturak behar ditu ukan antolakuntza inteligenteak.

Ildo honetan, interesgarri deritzogu elkarren artean zerikusia duten zenbait kontzepturen arteko ezberdintasunak zehazteari, labor bada ere: datua, informazioa, ezagutza, kapital intelektuala eta ezagutzaren kudeaketa.

4. **Prozesuen kudeaketa eta talde-lanerako sistemak**, pertsonen garapena indartzen eta ezagutza indibidualetik ezagutza kolektibo errentagarriko urratsa bizkortzen dutenak.
5. **Lidergo eraginkorra**, taldearen batasun eta motibaziorako elementu katalizatzailea dena, eta taldekide guztien “bisio” bateratua, ingurunearekiko elkarreragina eta berrikuntza zein etengabeko aldaketa sustatzen dituen.

Laburbilduz, enpresak ezinbestekoa du “gidaritzza integral” bat abian jartzea, horrek ahalbidetuko baitio informazioa eta komunikazioa modu eraginkorrean hedatzea eta aktibo ukiezinak egokiro kudeatzea, bezeroentzako balio erantsia gehitzeko xedez⁶.

4. Aktibo ukiezinaren tranpa arriskutsua

Esana dugun gisan, nola teknologien, merkatuen, ingurunearen... aldaketak gero eta azkarragoak diren (eta joera hori geroan moteldu egingo denik ez dirudie-nez), enpresek arrakasta izateko ez dute beste estrategiarik euren malgutasuna, moldagarritasuna eta erreakzionatzeko azkartasuna areagotzea baino. Eta xede horretan dihardute buru eta bihotz.

Hala ere, nahiz eta oraintsu arte enpresaren kudeaketa ia erabat aktibo ukigarrietan oinarritu den, aurrerantzean —gero eta indar handiagoz gainera—, arrakasta lortzeko enpresa orok aktibo ukiezinaren kudeaketa izango du ezinbestez giltzarri. Eta horrek bi arazo dakartza aldean. Lehendabiziko arazoa begi-bistakoa da: enpresetako zuzendariak ez daude aktibo ukiezinak kudeatu eta gidatzen ohituta.

-
- *Datua*. Gertaera batekin lotutako izate eta egitateen multzo objektibo eta diskretu bat da. Datuak, informazioa sortzeko lehengaiak dira.
 - *Informazioa*: Testuinguru jakin batean komunikatzen diren datuak dira, eta horrela —testuinguru batean txertatuta— datuok garrantzia (esangura) eta asmoa (intentsioa) hartu eta informazio bihurtzen dira.
 - *Ezagutza*. Esperientziak bahetutako (iragazitako) informazioa da. Ezagutza, hortaz, halako nahasketa moduko bat da —esperientzien, balioen, testuinguru jakin bati dagokion informazioaren eta adituekuegiaren arteko nahasketa bat, alegia—, zeinak esperientzia eta informazio berri gehiago jaso eta ebaluatzeko eskema bat eskaintzen duen. Hori guztia ezagutzaren jabe direnen burmuinean sortu eta aplikatzen da. Antolakuntzari gagozkioa, ezagutza hori gordeta dago hala txosten eta bestelako paper eta elementu ukigarrietan, nola arau, praktika, prozesu eta ohitura ukiezinetan.
 - *Kapital Intelektuala*. Kontzeptu honek bere baitan biltzen du, *stock* aldagai modura, abilezia kognitiboekin loturiko aktibo ukiezinaren multzoa. Kapital Intelektualak inplikatzeko du ezagutza ekintzara bideratzea. Kapital Intelektuala ezagutza aurkitu eta egokitzearen fruitua da.
 - *Ezagutzaren kudeaketa*. Kudeaketa-metodo aurreratu bat da, ezagutza antolakuntzaren funtsezko aktibotzat hartzen duena. Ezagutzaren kudeaketa, finean, ezagutza sortu eta antzolakuntzan barrena hedatzeko prozesu jakin batzuk aurrera eramatean datza, ezagutza hori antolakuntzaren atal eta prozesu orotan erabili eta berrerabili dadin.

6. “Gidaritzza integrala” deitzen diogu edozein enpresatan giltzarri diren hiru rolak modu egokian egikaritzen dituen gidaritzari; hiru rolok enpresaburu ekintzaile, zuzendari exekutibo eta enpresaliderrarenak dira (ikus González eta Guenaga, 2007). Horrez gain, duela urte batzuetako garaiarekin alderatuta, gaurko egunean enpresei ezinbestekoa zaie aldaketen aitzinean erantzun edo erreakzionatzeko bizkortasuna (areago, aldaketo aurre hartzeko gaitasuna) handitzea eta, era berean, ezagutzaren transmisio-prozesua eta ikasketa-prozesua are eraginkorragoak bihurtzea. Egun, iraganeko arrakastak (iraganeko asmatu izanak) ez du geroa aurreikusteko balio. Are gehiago, esan liteke ezen nork bere buruaren ederrepen eta atseginean lo hartzeak gainbeheraren hazia dakarrela.

Ez dute esperientziarik, ezta beharrezko ezagutza eta abileziarik ere. Ohituta daude elementu ukigarriak kudeatzen eta horiek ekoizkortasunean eta kostuetan duten eragina neurtzen. Baina orain premiazkoa da elementu ukiezinak neurtzea eta... nola egiten da hori??

Bigarren arazoa ez da hain agerikoa, ez da horren begi-bistakoa: aktibo ukiezinak, aktibo ukigarrien aldean, heltzeko epealdi eta jaiotzeko ziklo askoz luzeagoa dute, hots, aktibo ukiezinetan egindako inbertsioak luze jotzen du errentagarri izan arte (kapital ukiezinak nekez, kostata, motel eratu eta metatzen da, eta ez du berehalako etekinik eman ohi).

5. taulan aktibo ukigarrien eta ukiezinaren arteko bereizgarri nabarmenenak bistaratu ditugu, eta, alderaketa eginez, erraz antzeman litezke aktibo ukiezinaren kudeaketak dakartzan arazo erlatiboak.

AKTIBO UKIGARRIAK	AKTIBO UKIEZINAK
<ul style="list-style-type: none"> ■ Ikusi egiten dira. ■ Erraz neurtzen dira. ■ Errentagarritasuna erraz neur eta balora daiteke. ■ Kopiagarriak dira. ■ Enpresaren jabetza dira. ■ Erabilerarekin depreziatu eta balioa galtzen dute (amortizagarriak dira). ■ Kontrolaren bidez kudeatu daitezke. ■ Metatu eta gorde egin daitezke. ■ Bizi-ziklo laburra dute. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ikusezinak dira. ■ Neurgaitzak dira. ■ Zaila da errentagarritasuna egiaztatzea. ■ Nekez kopiatzen dira. ■ Ez dira enpresaren jabetza, hein batean behintzat (eta atoa desager litezke, langile bat joatean). ■ Erabilerarekin apreziatu eta balioa goratzen dute (aitzitik, erabili ezean balioa galtzen dute). ■ Gutxi batzuk baino ez dira kontabilitatean islatzen. ■ Zaila da kontrolatu, metatu eta gordetzea. ■ Heltzeko epealdi eta jaiotzeko ziklo luzea dute.

Iturria: Guk geuk egina.

5. taula. Aktibo ukigarrien eta ukiezinaren arteko oinarritzko desberdintasun batzuk.

Aipatu arazook enpresa askorentzat oztopo itzelak izango dira etorkizunean: tranpa hagitz arriskutsua, haiek saihestu eta gainditu ezean. Lidergorako abilezia eta trebetasunez jabetzea eta lidergo hori enpresako maila guztietan modu eraginkorrean aurrera eramatea nahitaezko aurrebaldintza izango da arazo horiei arrakastaz aurka egiteko. Ordea, lidergo-faktorea aski urria da enpresetan. Horregatik sarritan esaten da, ezen, gaur egun, enpresa ia guztiak gehiegi zuzendutakoak —“*sobredirigidas*”— eta gutxiegi lideratutakoak —“*infralideradas*”— direla.

7. Ildo horretan erabat adierazgarria dugu Kaplan eta Norton (1992) adituen baieztapena: «Neur ez daitekeena ezin da kudeatu».

Nolanahi ere, baieztapen horren aurrean Albert Einstein-en beste hitz-joko hau para liteke: «No todo lo que cuenta se puede contar, ni todo lo que puede contarse cuenta». Izan ere, den-dena ez baitago kontatzerik, neurtzerik. Adierazleak asmatu eta dena delakoari zenbaki bat emateak ez du berau, besterik gabe, kontrolagarri bihurtzen.

- c. **Ezagutza hedatzea**, hala modu formalizatuan nola informalean. Horretarako beharrezkoa da enpresan barrena ezagutza banatu eta barreiatzeko mekanismoak garatzea: bilerak, txostenak, enpresa barneko heziketa-programak, bisitak, lanpostuak txandakatzeko programak, talde multidiziplinarrak sortzea, etab.
- d. Enpresako pertsonen eta taldeen **ezagutza behin eta berriro erabiltzeko mekanismoak** ezartzea⁹.

Esan liteke, oro har, ezagutzaren etsairik handienetariokoak arau eta metodo zurrinak direla, zurruntasun horrek pertsonen eta taldeen sormena eta prestutasuna itotzen baititu. Lidergo-faktoreak badu zeresana ildo horretan.

Lidergo-faktorearen funtzio global garrantzizko bat ezagutzaren kudeaketan bereizten diren urrats edo faseak diseinatu eta kontrolatzea da (ikus 7. taula). Aipatu taulak zehatz zerrendatzen ditu enpresa batean ezagutzaren kudeaketa egokiak dakartzan konplexutasun eta zailtasunak.

- 1) Enpresarentzako ezagutza-premiak aurreikusi.
- 2) Enpresarentzako esanguratsua den ezagutza-mapa antolatu (zer dagoen eta zer egon beharko litzatekeen).
- 3) Ezagutza kanpoan jaso edota barnean sortu.
- 4) Ezagutza hori enpresaren premietara moldatu eta egokiro egituratu.
- 5) Berrikuntza- eta hobekuntza-prozesu etengabeak. Konbinazio-, sozializazio-, kanporaketa- eta barneraketa-prozesuak.
- 6) Ezagutza biltzeiratu eta gorde.
- 7) Ezagutza banatu eta hedatu: kanal edo bide formalak eta informalak; langile bakoitzak behar duen informazioa lortzen du azkar eta bere osotasunean.
- 8) Informazioaren eguneratzea bermatu.
- 9) "Kutsadura informatiboa" saihestu: zarata, ezpurutasuna, elementu arrotzak, etab.

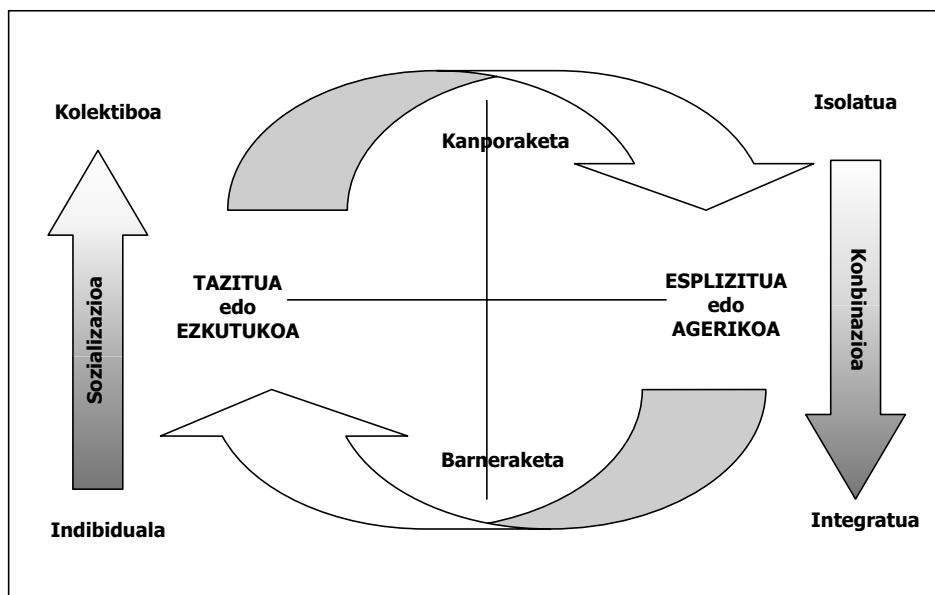
Iturria: Guk geuk egina.

7. taula. Ezagutzaren kudeaketaren urratsak.

Goiko zerrendako bosgarren urratsari aparteko arreta eskaini beharko diote liderrek, enpresako ezagutza mota guztiak modu azkar eta eraginkorrean heda daitezten. Ezagutza moten arteko elkarreaginaren prozesua 8. taulan ageri zaigu. Bertan lau prozesu arras esanguratsu irudikatzen dira: sozializazioa, konbinazioa, kanporaketa eta barneraketa. Sozializazio-prozesuak ezagutza indibiduala —norbanakoarena— ezagutza kolektibo —taldearena— bihurtzen du (bereiziki garrantzitsua izanik balio eta jarreraren transmisioan). Konbinazio-prozesuak ezagutza isolatua ezagutza integratu bihurtzen du (garrantzitsua informazioan, heziketan, prozesu eta sistemen ikasketan). Kanporaketa-prozesuak ezagutza tazitu edo ezkutukoa ezagutza esplizitu edo ageriko bihurtzen du (garrantzitsua kontzeptuak, estrategiak... aditzera emateko). Azkenez, barneraketa-prozesuak ezagutza

9. *Enpresa txikietan*, ezagutza enpresaren baitan sortzea eta kanpotik biltzea izaten da ezagutzaren kudeaketaren muina. *Enpresa handietan*, aldiz, komunikatzeko eta harreman personalak lantzeko zailtasunak hagitz handiagoak dira eta, hartara, informazio eta komunikaziorako teknologia aurreratuak ezartzeari ematen zaio lehentasuna.

esplizitua ezagutza inplizitu bihurtzen du (garrantzitsua zenbait gaitasun, abilezia eta errutinatan).



Fuente: KPMG, Proyecto Logos (1998).

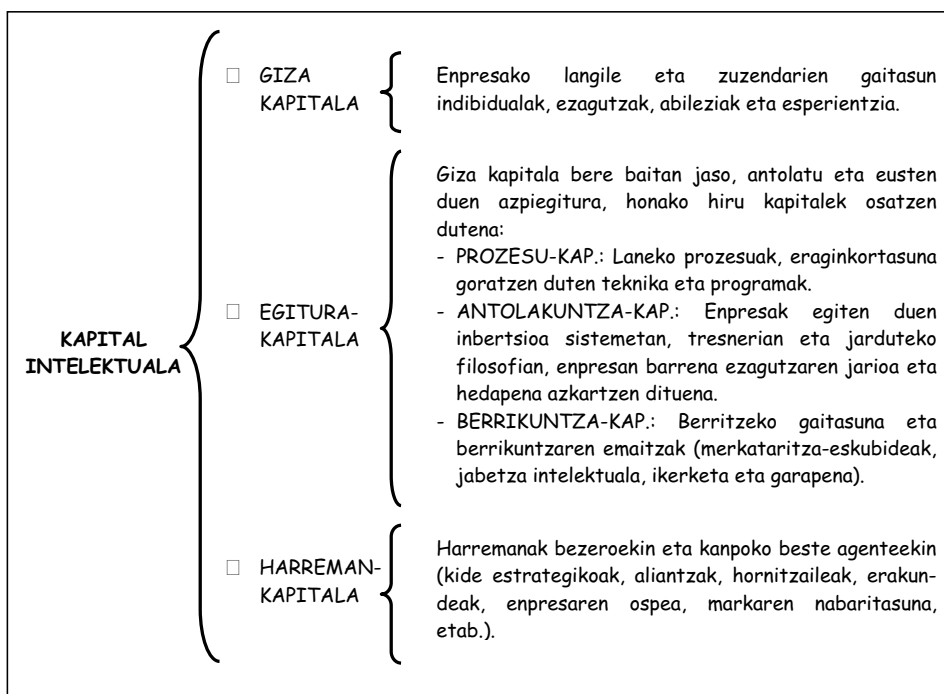
8. taula. Ezagutza moten arteko elkarrenginaren prozesua.

Premiazkoa da ongi argitzea ezagutza esplizituaren eta tazituaren arteko ezberdintsuna. Gutako gehienok askoz gehiago dakigu, jakin, transmititu ahal duguna baino. **Ezagutza esplizitua** dugu pertsona batek beste bati erraz samar adieraz diezaiokeen ezagutza, dela aurkezpenen bidez, dela agirien bidez, etab. Horren osagaiak, funtsean, ezagutza teknikoak dira, baita zenbait abilezia/trebetasun eta jarrera gutxi batzuk ere. Horrexegatik erraza da ezagutza esplizitu hori transmititzea; kodifikatuta dago eta hizkuntza formal eta sistematiko baten bidez aditzera eman liteke: hitzak, planoak, txostenak, prozedurak eta agiriak ditu euskarri. Azken batean, “irudikatu eta bistaratu” egin genezakeen ezagutza mota bat da. **Ezagutza tazitua**, aitzitik, komunikatu eta aditzera emateko zaila da, norbanakoaren esperientziaren fruitu da (eredu mentalak, abilezia ugari, jarrerak, etab.). Osagaitzat, ezagutzak eta abileziak ez ezik, talentu eta jarrera anitz ere baditu. Sarritan eredu mental edo pentsatzeko molde jakin bati dagokio. Hori guztia dela-eta, pertsonen artean transmititzeko zaila da. Ezagutza inplizitu bat da, pertsonala —heine handi batean, eskarmentu eta esperientziaren emaitza—, testuinguruari zehatz-mehatz dagokiona eta, halatan, formalizatu eta komunikatzeko hagitz gaitza. Ezagutza inplizitu bat esplizitatzen saiatzean, bere balioaren zati bat galdu egiten du.

Enpresari gagozkiola, ezagutza-aktiboak —aktibo intelektualak— Kapital Intelektualaren baitan biltzen dira, zeinak enpresako ezagutza-fluxuek sortutako aktibo ukiezin guztien balorazioa islatzen baitu. Kapital Intelektuala honela defini genezake: enpresa batek dauzkan ezagutzak, esperientzia aplikatuak, antolatze teknologia, ingurunearekiko harremanak eta abilezia profesionalak, enpresa horri merkatuan abantaila konpetitibo bat ematen diotenak. Badira ezagutza-aktibo anitz,

ohiko kontabilitatean agertu ez arren, enpresarentzako balio handia sortzen (eta etorkizunean are handiagoa sortuko) dutenak: esaterako, enpresan giltzarri diren pertsonen ezagutzak, bezero jakin batzuen berezitasunen berri zehatza izatea, enpresaren *know-how* delakoa, lidergorako abilezia konkretu batzuk, etab. Horiek guztiek zeresan franko dute merkatuak enpresa bat baloratzen duenean, baina, hala ere, enpresa horren balio kontableak ez ditu jasotzen.

Enpresa baten merkatu-balioa handiagoa bada balio kontablea baino, begi-bistakoa da halako ezkutuko balio batzuk daudela hor nonbait: ezkutuko baliook dira, hain zuzen ere, Kapital Intelektualaren eta Kapital Emozionalaren edukiak justifikatzen dituztenak. Ezkutuko balio horiek, Kapital Intelektualaren ikuspegitik begiratuta, hiru itxura edo moldetakoak izan litezke (9. taulan agerienez).



Fuente: Guk geuk egina, Intellect Eredua (Bueno Campos *et al.*, 2000) aintzat hartuta.

9. taula. Kapital Intelektualaren funtsezko osagaiak.

Lidergo-faktoreak 9. taulako aktibo ukiezin horien barru-barruko eta berezko zati bat osatzen du. Izan ere, lidergo-faktorea erabakigarria izan liteke sinergia sortzeko langileek enpresan luze iraun dezaten eta enpresarekin identifika daitezten; modu horretan langileengan halako talde-taldekotasun- edo kidetasun-sentimendu bat garatzen da eta horrek eragiten du gainerako aktibo ukiezinek gero eta garrantzi handiagoa hartzea.

Kapital Intelektuala garatzeko, bere hiru osagaiak hartu behar dira oinarri:

- **Giza kapitalari** dagokionez, hobetu egin behar dira langileen abilezia eta gaitasunak, era horretan berrikuntza bultzatuz, lan-talde ezberdinen helburuak lerrokatu eta bateratuz, eta enpresa osoan barrena lidergoa sustatuz.

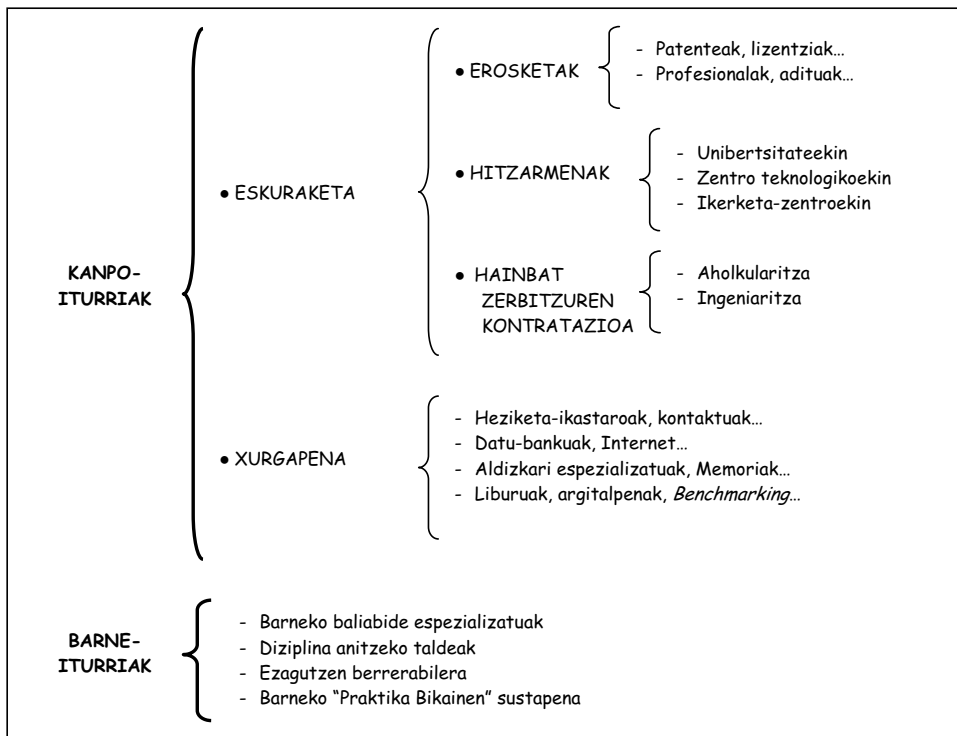
- **Egitura-kapitalari** dagokionez, garatu egin behar dira berrikuntzarako prozesu eta sistemak, ezagutza sortu eta biltzeko mekanismoak, komunikazioa hedatzeko tresnak, eta abiarazi nahi diren estrategiekin bat datorren antolakuntza-kultura malgu eta moldakorra.
- **Harreman-kapitalari** dagokionez, abian jarri beharrekoak dira bezeroen leialtasuna indartzeko prozesuak eta kanpoko beste agente batzuekiko harremanak sendotzeko mekanismoak (hornitzaileak, kide estrategikoak, erakundeak, etab.).

Lidergo eraginkor batek biziki bultza lezake Kapital Intelektualaren garapena; ezagutza kritikoa identifikatu, lortu eta eusteko premia ezinbestekoa nabarmenduz eta, halatan, produkzio-prozesuak hobetu eta berrikuntzak egiteko gaitasuna areagotzeko bideak zabalduz. Gainera, lidergo eraginkor bati esker, enpresaz kanpoko agenteek enpresaren aldeko ikuskera eta jarrera gara lezakete, lidergo-faktore horrek enpresaren balioari buruzko informazioa egoki ematen badu eta enpresak merkatuan duen sinesgarritasuna eta bezeroen konfiantza goratzen baditu; horrenbestez, lidergo-faktoreak nolabait azaldu edo justifikatu egingo luke enpresaren merkatu-balioaren eta balio kontablearen arteko aldea.

Azken buruan, Kapital Intelektualaren eredu orok bilatzen dituen **helburu konkretuak** honako hauek dira:

1. Zudendari edo kudeatzaileei erabakiak hartzeko informazio garrantzitsuena eskaintzea.
2. Enpresaren zabalpen estrategikoari laguntzea, ezagutza-aktibo ukiezinen bidez.
3. Enpresak emaitza on iraunkorrak eskaintzeko eta etengabe hobetzeko duen gaitasunaren berri ematea.
4. Enpresaren balio esplizitua (agerikoa) merkatu-baliora hurbiltzea.
5. Enpresaren balioari buruzko informazio gardena igortzea.
6. Enpresaren diferentziazioa bilatzea, ezagutzaren kudeaketaren bitartez.
7. Enpresaren antolakuntzari hizkuntza bateratua eta motibatzailea eskaintzea.

Goiko helburuok arrakastaz erdiesteko, nahitaezkoa da liderrek argi jakitea ezagutza-aktiboak non dauden eta nondik eskura litezkeen, hots, liderrek ezagutzaren iturrien berri zehatza izan behar dute eta, jakina, gainerako pertsonak iturri horietarantz zuzen gidatu behar dituzte. Ezagutzaren iturri horiek enpresa barrukoak nahiz kanpokoak izan litezke (ikus 10. taula).



Iturria: Guk geuk egina.

10. taula. Ezagutzaren kanpo- eta barne-iturriak.

6. Azaleratzen ari den antolaketa-eredu berria

Enpresei buruzko gaur egungo eredu gehienetan, enpresaren "antolaketa" hau esan nahi du: dena delakoa ere enpresaren sistema burokratikoari dagokion kontrol-egitura hierarkikoan "saikatzeta" edo "klasifikatzea"¹⁰. Eta hierarkia horri eustearren, enpresako informazio eta komunikazio oro dependentzia edo mendekotasuna areagotzeko asmoarekin bideratzen da. Enpresa hierarkiko tradizionalak babestu egiten du bere burua informazioaren, komunikazioaren eta ezagutzaren aurrean, horiek guztiak "mehatxuak" bailiran, eta "mehatxu" horiek mugatzen, gatibatzen eta kontrolatzen ahalegintzen da¹¹.

10. Sistema burokratikoan, "antolatzeak" esan nahi du komunikaziorako bide eta moldeak zurrun-zurrun kontrolatzea. Organigramako laukitxoek eta geziek zorrotz erakusten dute nor komunika litekeen norekin eta nola (zein ordena hierarkikori jarraituz). Horregatik, gaizki ikusia (eta sarri askotan debekatu) dago bilera formaletatik kanpo hitz egitea, norberarena ez den sail bati buruz iritzia ematea, hierarkiak ezarritako komunikazio-bideak zorrozki ez erabiltzea (hots, pertsonak "puenteatzea"), etab. Horrela, komunikazioaren kontrol zorrotzaren bidez, hierarkiaren funtzionamendua babestu eta bermatu nahi da.

11. "Antolakuntza" hitzak, pertsona gehien iritzi, gaur egun indarrean den eredu tradizionalaren kontzeptu eta printzipioak bere baitan biltzen ditu modu ia ukigarri, fisiko eta ikusgarri: hierarkia, funtzioen banaketa, piramide itxurako egitura... eta pertsona horiek ume-umetatik antolakuntza-eredu horretara ohitzen dira, ordena eta batasunari eusteko eredu bakarra eta egokiena balitz bezala.

Baina posible al da bestelako antolaketa-eredurik? Erantzuna baiezkoa da: posible ez ezik, guztiz beharrezkoa ere bada beste antolaketa-eredu bat, enpresaren kontzeptu berri bati ekin bahi badiogu behintzat. Tom Peters-ek, adibidez, “ezinbesteko desantolaketa” proposatzen du: hots, talde bizkorrak, aldakorrak, malguak, hierarkiaz haragokoak, edonon saretan eratuak¹².

Esandako hori, kontrakoa badirudi ere, ez dagokio “antolakuntza-kultura ahul” bati. Zeharo bestela, “antolakuntza-kultura indartsu” batean baino ez da posible esandakoa modu ezin eraginkorragoan aurrera eramatea.

Lidergo-faktorea guztiz funtsezkoa izan daiteke enpresa antolatzeke, ezagutzaren eta berrikuntzaren aldeko apustua azken muturrera eramateko gai den —eta prest eta irrikaz dagoen— antolakuntza-kultura indartsu bat garatzeko, eta, hartara, enpresari abantaila konpetitibo bereizgarri eta iraunkorrek eskaintzeko. Horretarako, enpresaren antolaketa-eredu berrirantz jotzeko, hiru atal berezi hartu behar dira aintzat, 11. taulak adierazten duen modura: 1) zeregin arrunten kudeaketa (balio erantsiaren atala); 2) berrikuntzaren kudeaketa; eta 3) kultura indartsu baten kudeaketa.

Ildo horretan, lidergo-faktoreak zeresan/zeregin erabakigarria du goiko hiru atal horien kudeaketari dagokionez:

1. *Zeregin arrunten (balio erantsiaren) atala antolatu* behar du unitate zentzuzkoetan, ahalik eta prozesu osoenak biltzen dituzten unitateetan, alegia; eta unitateok baliabidez hornitu behar ditu autogestioa bermatzeko, euren kasara antola daitezen eta funtziona dezaten.

Planteamendu hau “boterearen” auziari hertsiki lotzen zaio, noski: izan ere, planteamendu honek lan-taldeen multzotzat du enpresa, lan-taldeok euren burua arautu eta euren kabuz jarduten dutelarik balioa eransten (autogestioa), etengabeko heziketa eta hobekuntzaren bidez¹³.

2. Lidergo-faktoreak *berrikuntzaren atala sustatu* behar du, horretarako proiektu-talde handi nahiz txikiak eratuz eta, oro har, berrikuntzan arituko diren taldeak berez-berez eta libreki sortuko diren giroa bultzatuz.

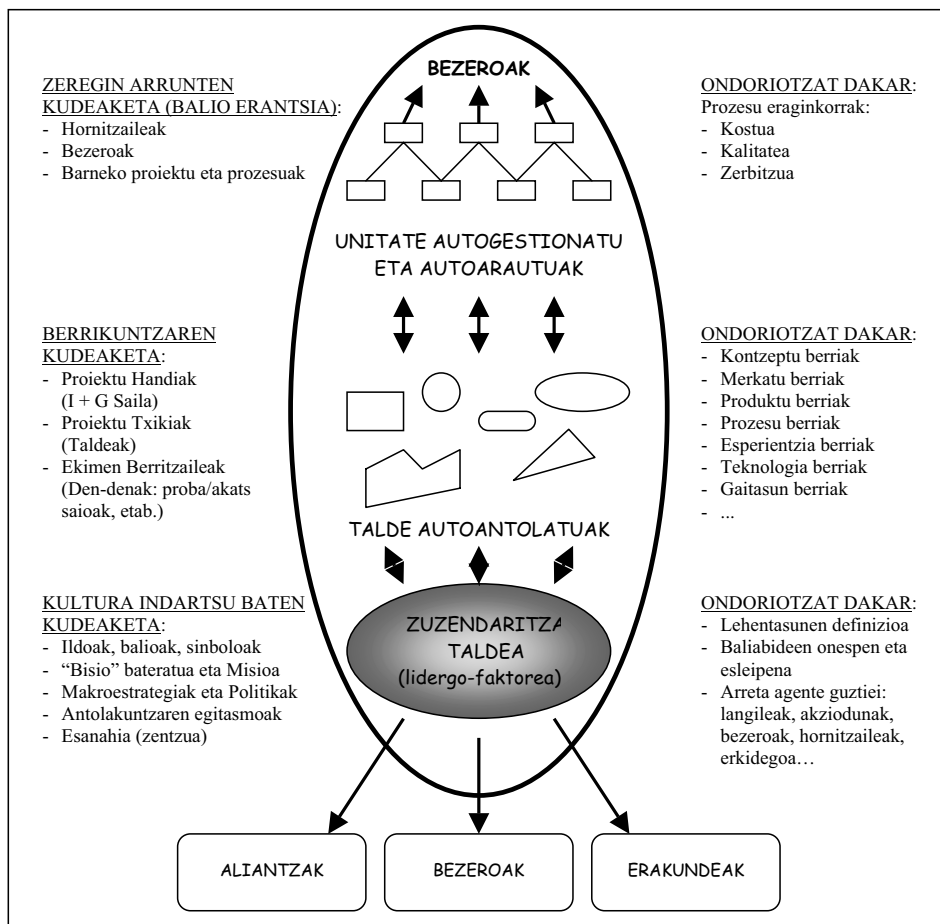
Proiektu-taldeok sustatu behar dira ideia berriak —merkatuari so eginda edota enpresaren barnean garatutako ideia berritzaileak— lantzeko helburuarekin. Proiektu horiek ez dira hierarkiaren menpekoak: talde jakin batenak dira¹⁴. Azken emaitza argi eta garbia da: antolakuntza inteligente edo adimentsua, etengabe ikasten duena.

12. Enpresa tradizionalen erabat arrunta (izan) da “egiten” eta “pentsatzen” duten pertsonak bereiztea, esku-lana eta buru-lana nolabait deslotuz. Eta berrikuntzarako I + G sailak eratzten dira, sormena sail horretara mugatuz eta hesituz.

13. Lan-taldeok, nolabait, “intra-enpresak” dira, hots, enpresaren barruan dauden beste azpienpresa batzuk dira, eta autonomia handia dute, euren dagozkien prozesu eta produktuak globalki kudeatu eta gobernatzen dituztelarik.

14. Proiektu horietako bakoitza talde txiki bati dagokio; taldeak bere estrategia propioa lantzen du eta, laguntza behar izanez gero, enpresako beste kideengana (zuzendariengana ere bai) jotzen du, sare modura.

3. Enpresako zuzendaritza-taldearen (lidergo-faktorearen) eginbeharririk garrantzitsuenak, ziur asko, giro aproposa sortzea da talde autoantolatua eta autoarautuek egitura burokratikoaren lekua hartzea. Horretarako, ezinbestekoa da lidergo-faktore eraginkor baten lana, *antolakuntza-kultura kudeatuko* duena; printzipio, balio eta sinbolo jakin batzuekin pertsona guztien batasun kultural indartsu bat lortzeko duena; eta denok partekatutako bisio batekin pertsona oro noranzko berean gidatzeko gai dena.



Fuente: Guk geuk moldatua, Alfonso Vázquez (1998) oinarri hartuta.

11. taula. Azaleratzen ari den antolaketa-eredu berria.

Hainbait ikerlan empirikok aditzera eman dutenez, ingurunea aldakorra eta dinamikoa denean, enpresaren jatorria edo naziotasuna zein den axola gabe, enpresaren baitan talde autoantolatuen presentzia handia bada, horrek enpresaren lehiazeko gaitasunari modu onuragarrian eta biziki eragiten dio.

Gaur egungo garai zurrunbilotsuan, zuzendari askok "desordena" dakusate nonahi eta, horrela, uste dute kontrola areagotzea dela irtenbide eraginkorrena. Ondorioz, enpresako sail eta tailer bakoitzaren gaineko presioa handitu egiten

dute, arauak eta jarraibideak zorrotz betetzen direla bermatzeko eta “ordena” goratzeko. Horren guztiaren emaitza ezin txarragoa izan ohi da: hondamendia. Kanpoko konplexutasuna (ingurunekoa) areagotzen denean, enpresa gero eta zurrunagoa, esklerotikoagoa bihurtzen da, ezertara egokitzeko ezgai. Zenbat eta gehiago ahalegingindu enpresa edo antolakuntza “ordenatzen”, orduan eta nabaria-goa da kide guztientzat desordenaren gorakada zakar eta kontrolagaitza.

Kontrakoa irudi balezake ere, kanpoko konplexutasunarekin tratatzeko (egokitzeko edo aurre hartzeko) modua enpresaren barneko konplexutasuna oso-osorik askatzea da, ingurunea eta enpresa era sortzaile batean uztartuz. Eta hori lortzeko modurik eraginkor, adimentsu eta, are gehiago, ordenatuena (autoarautua), hain zuzen ere, autoantolaketa dugu¹⁵.

Azaleratzen ari den antolaketa-eredu berrian, enpresako zuzendaritza-taldeak giro aproposa sortu behar du enpresaren baitan talde autoantolatatuak behin eta berriro eratu eta garatu daitezten eta ingurunearekin harremana izan dezaten, horixe baita giltzarri nagusia kanpo zein barneko konplexutasunekin era adimentsuan tratatzeko¹⁶. Baina horrek ez dakar jarduera enpresarialaren desplazamendu edo nahasketarik; kultura indartsu batek —printzipio eta balio bateratu batzuk muinean sustraituta dauzkanak— argitasuna eta gidaritza eskaintzen dizkie eguneroko zereginei.

Honela labur litezke azaleratzen ari den antolaketa-eredu berriaren bereizgarri nagusiak:

- a. Kontrola, kanpotik beharrean, barrutik egikaritzen da nagusiki (autokontrola). Lidergo eraginkor baten bidez errotutako antolakuntza-kultura indartsu batek ahalbidetzen du autokontrol hori. Antolakuntzaren kanpotiko kontrola salbuespena izango da, hortaz (hots, zerbaiten edota norbaiten desbideraketa larrien kasuan baino ez da erabiliko).
- b. Zuzendaritza-taldearen eztabaidak, funtsean, ideia eta proiektu estrategikoen sustapenari buruzkoak dira batez ere.
- c. Oinarrizko unitate autogestionatu eta talde autoantolatuei dagokie ideia berriak sortu eta garatzea (eurena da ekimena), bai zeregin arrunten atalean baita berrikuntzaren atalean ere.

15. Autoantolaketa mintzo gara jendeak, berez-berez eta borondatez, taldeak edo koalizioak sortzen dituen arazo bati edo ustekabeko gertaera bati aurre egiteko, ideia edo helburu batekin. Talde edo koalizio horiek berezkoa dute aldakor, mugikor eta elastikoak izatea, baita ingurumari konplexuetara egokitzeko malguak izatea ere. Autoantolaketa ez du nahitaz hierarkia oro ezabatzen; gehienetan enpresako hierarkiak berak eskaintzen ditu beharrezkoak diren giroa, baliabideak eta asmoak, talde autoantolatatuak eratu daitezten.

16. Arrakasta izateko funtsezkoa da heziketa: praktikarekin, jarduerarekin, entrenamendurekin estu-estu lotutako heziketa; ikasten ikastera zuzendutako heziketa, eta ez ezagutza jakin “kaiolatu” batzuk formalki eskuratzera bideratutakoa. Giro horretan, langile orok eskubidea du —eta horretarako erraztasunak eman behar zaizkio— ikasi, hezi eta trebetasunak lantzeko bere bide propioa jorra dezan. Azken batean, langileok “heldutasun-maila” altu bat lortu behar dute: gaitasuna, motibazioa eta erantzukizuna. Heldutasun-maila altu hori lortu ezean, talde autoantolaturik ez dago sortzerik, ezta komeni ere (Hersey eta Blanchard-en ereduak dioen moduan).

d. Zuzendaritza-taldeak zehazten ditu lehentasunak eta proiektuentzako baliabideen banaketa, betiere unean uneko premia eta aukeren arabera. Aukerak somatu eta gorpuztu ahala, baliabideak proiektu jakin batzuetara bideratuko dira, proiektuok aurrera eramanez aukerok ustiatzeko; hortaz, ez da alde zuzenetik proiektuen lehentasun- edo hierarkia-planik egiten.

Amaitzeko, 12. taulak modu hagitik eskematikoan biltzen eta alderatzen ditu antolaketa eredu tradizionalaren eta berriaren ezaugarriak. Dena dela, argi gera bedi guk hemen antolaketa-eredu berriari buruz planteatzen dugun eskema ez dela, inolaz ere, itxia eta zurruna, beste hainbat eredu —guztiak ere elkarrekin partekatutako oinarritzko dimentsio edo ezaugarri batzuk dauzkatenak— bere baitan jaso ditzakeen espazio zabala baizik.

EZAUGARRIAK	EREDU TRADIZIONALA	EREDU BERRIA
Ekimen indibiduala	Txikia	Handia
Arriskuarekiko tolerantzia	Txikia	Handia
Helburuak adierazteko argitasuna	Txikia	Handia
Unitateen arteko batasuna	Txikia	Handia
Gatazkekiko tolerantzia	Txikia	Handia
Kontrol-maila, arau kopurua	Handia	Txikia
Lan-taldeen autonomia-maila	Txikia	Handia
Goi-karguek menpekoei ematen dizkieten laguntza, babesa eta komunikazioa	Txikia	Handia
Langileen enpresarekiko identifikazio-maila	Txikia	Handia
Ordainsarien sistema	Oinarritzat hartzen dira antzinatasuna, faboritismoa, etab.	Oinarritzat hartzen dira zereginen betetzea, ekimena, elkarlana, etab.
Komunikatzeko bide eta moduak	Bide hierarkikoak erabilia. Geldotasuna.	Norabide guztiak erabilia. Azkartasuna.
Ezagutzak duen garrantzia	Faktore garrantzitsua (baina "ontzi" batean gordea)	Faktore funtsezkoa produktiorako
Nola ikasten den	Oharkabean eta erreakzio gisa	Nahita (jakitun izanik) eta modu proaktiboan
"Pentsatu" eta "egin" funtzioak	Bananduta daude: batzuek pentsatu egiten dute eta besteek egin (agindua bete)	Bateratuta daude, maila guztietan ikasketa eta heziketa bultzatuz
Ikasketa/Heziketa nola gertatzen den	Erritmo motelean (ingurune aldaketan aurrean erreakzionatuz)	Erritmo bizian (ikasi ahala egokituz eta eraldatuz)
Lidergo-faktorea, ikasketa/heziketarako giroa errazten duena	Ez	Bai
Hazkundera zertan oinarritzen den	Inbertsio berrietan (kapital stock-a handituz)	Berrikuntzetan (produktu berriak, prozesu berriak, hobekuntzak, etab.)

Iturria: Guk geuk egina.

12. taula. Antolaketa-eredu tradizionalaren eta berriaren arteko zenbait desberdintasun.

7. Ondorioak

1. Edozein enpresatan aktibo ukiezinak duten garrantzia oso handia da dagoeneko, eta goraka doa gainera, hainbat kasutan enpresa-kudeaketaren ardatz nagusia izanik. Horregatik, interesgarri eta baliagarria zaigu Kapital Ukigarria eta Kapital Ukiezina bereiztea.
2. Era berean, funtsezkoa da berezita aztertzea ezagutza-aktiboak edo aktibo intelektualak (Kapital Intelektuala), batetik, eta aktibo emozionalak (Kapital Emozionala), bestetik.
3. Aktibo ukiezinak (Kapital Intelektuala eta Kapital Emozionala) imitatzea edo kopiatzea oso zaila da, eta horrek abantaila konpetitibo handia dakar; baina aktibook kudeatzeak ere baditu bi oztopo edo zailtasun: a) aktibo ukiezinak sortu, heldu eta fruituak emateko beharrezkoa den denbora askoz luzeagoa da aktibo ukigarriena baino (motelago eratu eta metatzen baitira, eta ez dutelako berehalako etekinik eman ohi); eta b) enpresetako zuzendariak ez daude aktibo ukiezinak kudeatu eta gidatzen ohituta (ez dute esperientziarik, ezta beharrezko ezagutza eta abileziarik ere).
4. Aktibo ukiezin guztien artean, lidergo-faktorea bereziki garrantzitsua da, bai enpresaz kanpoko ingurumarian gertatutako aldaketei aurre egiteko (ingurune- eta antolakuntza-aldaketak), baita enpresak berak dauzkan baliabide ekonomiko edo aktibo erreal guztiak arrakastaz kudeatu edo lideratzeko ere (batik bat aktibo intelektualak eta aktibo emozionalak).
5. Gaur egungo eta —are gehiago etorkizuneko— erronka nagusietakoa antolaketa eredu berri bat abiarazi eta indarrean jartzea da, non lidergo-faktoreak zeregin erabakigarria izango duen enpresako honako hiru atal hauek kudeatu eta gidatzen: a) balio erantsia, b) berrikuntza, eta c) antolakuntza-kultura.

Bibliografia

- Brooking, A. (1997): *El capital Intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio*, Ed. Paidós-Empresa, Bartzelona.
- Bueno Campos, E. eta Salmador, M. P. (2000): *Perspectivas sobre Dirección del Conocimiento y Capital Intelectual*, Instituto Universitario Euroforum Escorial, San Lorenzo del Escorial, Madrid.
- Cluster de Conocimiento (1999): *Las sociedades del conocimiento*, Ed. PMP, Bilbo.
- Edvinsson, L. eta Malone, M. S. (1999): *El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles en su empresa*, Ed. Gestión 2000, 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. eta Guenaga, G. (2005): "Boterea eta lidergoa antolakuntzetan: kontzeptuak, taktikak, emaitzak", *Uztaro*, **54**, 9-26.
- eta —————, (2007): "Lidergoa eta enpresa: lidergorako potentziala, jatorria eta enpresako rol nagusiak", *Uztaro*, **60**, 13-34.
- Jaoui, H. (2003): *Tous innovateurs. La dimension humaine de l'innovation: leviers et bonnes pratiques*, Dunod, Paris.

- Kaplan, R. S. eta Norton, D.P. (1992): "The Balanced Scorecard", *Harvard Business Review*, Jan-Feb.
- eta —————, (1996): "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, Jan-Feb.
- Kets de Vries, M. *et al.* (2006): *La mente del líder*, Harvard-Deusto, Bartzelona.
- Mouritsen, J. (2001): "Reading and Intellectual Capital Statement", *Paper "The 4th Intangibles Conference"*, Stern School of Business, New York University.
- Mulder, E. (1998): "La gestión del conocimiento en la era de la innovación", *Dirección y Progreso*, **160**, 3-9.
- Mumford, M. D. *et al.* (1991): "Leadership Skills: Conclusions and future directions", *Leadership Quarterly*, **11** (1).
- Nonaka, I. eta Takeuchi, H. (1997): *La connaissance créatrice: la dynamique de l'organisation apprenante*, De Boeck, Collection management, Brusela.
- Nordström, K. eta Ridderstrale, J. (2000): *Funky Business*, Prentice Hall, Madril.
- Pfeffer, J. (1998): *The human equation*, Harvard Business School Press.
- Proyecto Meritum (2002): *Directrices para la gestión y difusión de información sobre intangibles* (Informe de Capital Intelectual), in L. Cañibano, *et al.* (ed.), Fundación Airtel Movil.
- Senge, P. (1997): *La quinta disciplina en la práctica*, Ed. Granica, Bartzelona.
- Sveiby, K. E. (1997): *The new Organisational Wealth*, Berret-Koehler Publishers Inc., San Frantzisko CA.
- Vázquez, A. (1998): *El modelo vasco de transformación empresarial*, Hobest Editores, Bilbo.
- , (2000): *La imaginación estratégica: el caos como liberación*, Ed. Granica, Bartzelona.
- Viedma, J. M. (2001): "ICBS Intellectual Capital Benchmarking System", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2, Number 2, 148-164.
- , (2003): "Nuevas aportaciones en la construcción del paradigma del capital intelectual", *Revista de Economía y Empresa*, **48**, 2. Iauhilekoa.
- Von Krogh, G.; Ichijo, K. eta Nonaka, I. (2001): *Facilitar la creación de conocimiento*, Oxford University Press. *Enabling Knowledge creation* liburuaeren gaztelaniazko bertsoa, Oxford University Press, 2000.

