1.0 BERTSIOA · EUSKARAZKO ITZULPENA · 2026KO URRIAREN 24A

Lidergo Onaren Printzipioak

Ondo lideratzea pertsonak haziz helburuak gainditzea da.

Argitaratua https://buenliderazgo.org/eu/ helbidean (lehen argitalpena, gaztelaniaz: 2026ko urriaren 21a).
Itzulpena: «Los Principios del Buen Liderazgo» jatorrizko gaztelaniazkoaren 4. edizioarena; jatorrizkoa da erreferentziako bertsioa: https://buenliderazgo.org/registro/
Lizentzia Creative Commons Aitortu 4.0 Nazioartekoa (CC BY 4.0). Kopiatu, egokitu eta erreproduzitu daiteke, baita helburu komertzialekin ere, iturria aipatuz.
Nola aipatu Lidergo Ona (2026). Lidergo Onaren Printzipioak. 1.0 bertsioa. buenliderazgo.org/eu/. CC BY 4.0 lizentzia.
Ekimena: Club INUSUAL, lidergo onaren praktika-komunitatea, Pere Rosalesek 1997an sortua. Irabazi-asmorik gabe.
Titularra INUSUAL School, S.L.U., IFZ B66234998, Passeig Xavier Azqueta 55, 08173 Sant Cugat del Vallès, Barcelona (España). equipo@inusual.com

1

Gobernu onetik lidergo onera

Gobernu onak erakunde bat zuzentzeko eta kontrolatzeko arauak finkatzen ditu. Lidergo ona ideia bera da, hura zuzentzen duenaren jokabidera eramana, eta horixe da arau horiek betearazten dituena.

Gobernu ona ideia sendotua da. 1989an Munduko Bankuak gobernantza-krisi batez hitz egin zuen lehen aldiz. 1992an Cadbury txostenak enpresara eraman zuen: gobernu korporatiboa konpainiak zuzentzeko eta kontrolatzeko sistema da. Ondoren iritsi ziren ELGAren printzipioak, Sarbanes-Oxley bezalako legeak, Nazio Batuen 16. helburua eta ISO 37000 nazioarteko araua. Espainian, kotizatuek beren kodearen gomendioen % 88,2 betetzen dituzte batez beste. [27] [28] [29] [30] [31] [13] [22]

Hala ere, porrot handiak egitura araudiaren araberakoa izanda gertatu ziren. 2000. urtean, *Chief Executive* aldizkariak Enronen kontseilua Estatu Batuetako bost onenen artean aukeratu zuen; 2001aren amaieran, Enron porrot eginda zegoen. Wells Fargok eta Boeingek ere kontseilua, batzordeak, kodea eta auditorea zituzten, eta ikerketa ofizialek zuzentzen zuenaren kultura eta jokabidea seinalatu zituzten. Yaleko Jeffrey Sonnenfeldek 2002an laburbildu zuen *Harvard Business Review* aldizkarian, huts egin zuten kontseiluek onartutako arau gehienak betetzen zituztela egiaztatu ondoren: kontseilu bat bereizten duena da bertako kideek elkarrekin nola lan egiten duten. [18] [19] [20] [32]

Arauak ez dira berez betetzen. Norbaitek betetzen ditu, betearazten ditu edo hustu egiten ditu: zuzentzen duenak. Zuzendari jakin batek azaltzen du, neurri esanguratsu batean, enpresa batek nola inbertitzen duen, nola finantzatzen den eta nola antolatzen den, eta talde bat zuzentzen duenak taldeen arteko konpromisoaren bariantzaren % 70 azaltzen du gutxienez. Estandarrek berek onartzen dute: ISO 37000 arauak gobernu-organoari eskatzen dio erakundea modu etiko eta eraginkorrean lideratzeko. [17] [11] [13]

Erakunde gehienetan, gobernu ona pertsona bat da. Espainiako enpresen % 99,8 ETEak dira, eta erdiak baino gehiagok ez du soldatapekorik. Gehienek ez dute ez kontseilurik ez batzorderik. Haien gobernu ona haiek zuzentzen dituenaren jokabidea da. [24]

Hortik sortzen da lidergo ona. Lidergo ona pertsonak zuzentzen dituenaren jokabidera eramandako gobernu ona da: talde baten egunerokoan bete, behatu eta exiji daitezkeen printzipioak, kode batekoak bezala. Gobernu oneko arauek zorua jartzen dute. Lidergo Onaren Printzipioek haren gainean ikusten dena deskribatzen dute. [1]

2

Zer den lidergo ona

> Ondo lideratzea pertsonak haziz helburuak gainditzea da.

Lehenik pertsonak hazten dira, eta horregatik gainditzen dira helburuak. Emaitzak bere taldea higatuz bilatzen dituenak behin lortzen ditu eta gero ordaintzen ditu; bere taldea hazten duenak urtero lortzen ditu, eta gero eta urrunago. Pertsonak lehenik jartzea da helburuetara bide laburrena, eta irauten duen bakarra.

Printzipio hauek balio dute zuzentzen duen edozein pertsonak, eta edozein erakundek, lidergo ona ezagutu dezan, harekin neur dadin eta jendaurrean hura praktikatzeko konpromisoa har dezan.

Zazpi printzipioak

PRINTZIPIOA	ENUNTZIATUA
1. Xedea	Lideratzen duenak badaki zertarako lideratzen duen, eta bere taldeak ere badaki.
2. Prestakuntza	Lideratzen ikasi egiten da, eta lideratzen duenak ez dio inoiz prestatzeari uzten.
3. Konfiantza	Ondo lideratzen duenaren taldean, egia esan daiteke.
4. Hazkundea	Ondo lideratzen duenak pertsonak hazten ditu, haren lekua hartzeko gai izan arte.
5. Iraunkortasuna	Helburuak pertsonekin gainditzen dira, eta haien giza kostua emaitza gisa zenbatzen da.
6. Kontzientzia	Lideratzen duenak bere burua ezagutzen du, bere buruari buruzko egia eskatzen du eta erabili egiten du.
7. Koherentzia	Erakundeak adierazten duena, hura zuzentzen duenaren jokabideak betetzen du.

Hogei jokabideak

Kanpotik ikusten diren seinaleak. Bakoitza ikosaedroaren aurpegi bat da, printzipioen ikurra.

1	Taldeak lehentasunak zuzentzen duenaren hitz berberekin azaltzen ditu.	Xedea
2	Erabaki zailak xedearen bidez justifikatzen dira, eta nabaritu egiten da.	Xedea
3	Inork ez ditu pertsonak zuzentzen aurrez horretarako prestatu gabe.	Prestakuntza
4	Lideratzen duenak urtero denbora eskaintzen dio bere zuzentzeko modua entrenatzeari, benetako praktikarekin eta bere taldearen iritziekin.	Prestakuntza
5	Ikasten duena gero bere jokabidean ikusten da, eta norbaitek egiaztatu egiten du.	Prestakuntza
6	Albiste txarrak goiz iristen dira, eta eskertu egiten dira.	Konfiantza

7	Norbaitek ezetz esan dezake bilera batean, eta ez da ezer gertatzen. Konfiantza
8	Ahots desberdinek erabakiak aldatzen dituzte. Konfiantza
9	Benetako erabakiak eskuordetzen ditu, eta pertsonek urtero erantzukizun handiagoa hartzen dute. Hazkundea
10	Lanpostu kritikoetarako ondorengo prestatuak daude. Hazkundea
11	Pertsonak barruan hazten dira: barne-igoerak eta mugikortasuna. Hazkundea
12	Adimen artifizialak askatzen duen denborarekin, lideratzen duena presenteago dago bere taldearekin, eta pertsonek balio handiagoko lana egiten dute. Hazkundea
13	Emaitzak taldearen errotazioarekin, lan-kargarekin eta higadurarekin batera berrikusten dira. Iraunkortasuna
14	Karga jasangarria da: atsedena dago eta mugak daude. Iraunkortasuna
15	Bere zuzentzeko moduari buruzko iritzia eskatzen dio beldurrik gabe eman diezaiokeenari. Kontzientzia
16	Bere buruaz uste duena bere taldeak bizi duenarekin kontrastatzen du. Kontzientzia
17	Entzun ondoren zerbait aldatzen ikusten zaio. Kontzientzia
18	Jakinarazten dena eta saritzen dena bat datoz. Koherentzia
19	Zuzentzen duenak bere adibidearen kontuak eskatzen dizkio bere buruari. Koherentzia
20	Presiopean hartutako erabakiek adierazitako balioei jarraitzen diete. Koherentzia

PRINTZIPIOA 1

Xedea

Lideratzen duenak badaki zertarako lideratzen duen, eta bere taldeak ere badaki.

ZER ESAN NAHI DU

Lideratzea hitz errazekin azal daitekeen zertarako batekin hasten da. Helburuek esaten dute noraino iritsi behar den; xedeak esaten du zergatik merezi duen. Xedea partekatzen denean, pertsonek ondo erabakitzen dute argibideen zain egon gabe.

NOLA EZAGUTZEN DA

1. Taldeak lehentasunak zuzentzen duenaren hitz berberekin azaltzen ditu.
2. Erabaki zailak xedearen bidez justifikatzen dira, eta nabaritu egiten da.

ZERK KONTRAESATEN DU

- Inork zifratik haratago azaltzen ez dakien helburuak.
- Autonomia aldarrikatu eta dena goian erabakitzen jarraitzea.

ZER ESKATZEN DIO HONI: ERAKUNDEARI

Hemen ondo lideratzeak zer esan nahi duen eta estrategiak zer eskatzen duen esatea, katalogo generikorik gabe.

ZERTAN OINARRITZEN DA

David Marquet, *Turn the Ship Around!*: USS Santa Fe itsaspekoa hobetu egin zen kapitainak aginduak emateari utzi eta erabakiak asmo argiarekin banatu zituenean; tripulazio hartatik hamar komandante atera ziren. [2]

PRINTZIPIOA 2

Prestakuntza

Lideratzen ikasi egiten da, eta lideratzen duenak ez dio inoiz prestatzeari uzten.

ZER ESAN NAHI DU

Pertsonak zuzentzea norbait zuzendari izatera eraman zuen ofizioaz bestelako ofizioa da. Norberaren lanean onena izateak ez du prestatzen besteak hobeak izan daitezen. Lidergoa beste edozein praktika bezala entrenatzen da: eginez, kontrastearekin eta denborarekin.

NOLA EZAGUTZEN DA

3 Inork ez ditu pertsonak zuzentzen aurrez horretarako prestatu gabe.

4 Lideratzen duenak urtero denbora eskaintzen dio bere zuzentzeko modua entrenatzeari, benetako praktikarekin eta bere taldearen iritziekin.

5 Ikasten duena gero bere jokabidean ikusten da, eta norbaitek egiaztatu egiten du.

ZERK KONTRAESATEN DU

- Trebetasun teknikoagatik maila igotzea, pertsonak zuzentzeko prestatu gabe.
- Ikastaro batera joatea eta jokabidez aldatzea nahastea.

ZER ESKATZEN DIO HONI: ERAKUNDEARI

Praktikarekin, kontrastearekin eta jarraipenarekin garatzea, eta jokabidea aldatzen duena neurtzea, ikastaro-orduak baino gehiago.

ZERTAN OINARRITZEN DA

Lacerenza eta beste batzuk (*Journal of Applied Psychology*, 2017), 335 lagin: lidergoko entrenamendua lanpostura transferitzen da praktika, tartekatzea eta atzeraelikadura daudenean; asteko saioekin emaitzetan duen eragina eguneroko saioena ia hirukoiztu egiten da. Goi-zuzendaritzan transferentzia lau aldiz ahulagoa da, gutxi gorabehera. [3]

PRINTZIPIOA 3

Konfiantza

Ondo lideratzen duenaren taldean, egia esan daiteke.

ZER ESAN NAHI DU

Talde baten errendimendua kideek elkar nola tratatzen duten araberakoa da, taldean nor dagoen baino gehiago. Konfiantza gauza zehatz batean ikusten da: albiste txarrak azkar igotzen dira, eta dakartzanak ez du horregatik ordaintzen. Desadostasuna entzun egiten da, eta erabakiak aldatzen ditu.

NOLA EZAGUTZEN DA

6 Albiste txarrak goiz iristen dira, eta eskertu egiten dira.

7 Norbaitek ezetz esan dezake bilera batean, eta ez da ezer gertatzen.

8 Ahots desberdinek erabakiak aldatzen dituzte.

ZERK KONTRAESATEN DU

- Goraino iristen ez diren arazoak eta berandu agertzen diren ustekabeak.
- Elkarrizketa zailak izapideekin ordezkatzea.

ZER ESKATZEN DIO HONI: ERAKUNDEARI

Hitz egiteko bideak, inork erabiltzeko beldurrik izan ez dezan, norbaitek hitz egiten duenean zer gertatzen den ikusi delako jada.

ZERTAN OINARRITZEN DA

Amy Edmondson (*Administrative Science Quarterly*, 1999), segurtasun psikologikoari buruz: beldurrik gabe hitz egin daitekeen taldeetan, lehenago ikasten eta zuzentzen da. Anita Woolley eta beste batzuk (*Science*, 2010): talde baten adimena sentikortasun sozialaren eta hitza banatuta egotearen araberakoa da. Alan Mulally Forden (2006), Bryce Hoffmanek *American Icon* liburuan kontatua: gorriz zegoen lehen diapositiba txalotu zuen, eta harrezkero benetako arazoak iritsi ziren. [4] [5] [6]

PRINTZIPIOA 4

Hazkundea

Ondo lideratzen duenak pertsonak hazten ditu, haren lekua hartzeko gai izan arte.

ZER ESAN NAHI DU

Definizioaren erdirik ahaztuena da. Pertsonak haztea da helburuak gainditzeko modua. Denbora soberan izan arte uzten duenak ez du inoiz egitera iristen. Lidergo on baten proba da nor geratzen den lideratzen duena joaten denean.

Adimen artifiziala hemen sartzen da. Segundotan egiten du zuzentzearen zati handi bat hartzen zuen prozesatze-lana, eta denbora librea uzten du. Ondo lideratzen duenak pertsonen zerbitzura jartzen du: denbora hori bere taldearekin egoteko erabiltzen du, eta makinak askatzen dituen zereginak aukera bihurtzen ditu, pertsonek ikas dezaten eta balio handiagoko lana har dezaten. Tresnak areagotu egiten du erabiltzen duena berez dena.

NOLA EZAGUTZEN DA

9 Benetako erabakiak eskuordetzen ditu, eta pertsonek urtero erantzukizun handiagoa hartzen dute.

10 Lanpostu kritikoetarako ondorengo prestatuak daude.

11 Pertsonak barruan hazten dira: barne-igoerak eta mugikortasuna.

12 Adimen artifizialak askatzen duen denborarekin, lideratzen duena presenteago dago bere taldearekin, eta pertsonek balio handiagoko lana egiten dute.

ZERK KONTRAESATEN DU

- Dena lideratzen duenaren eskutik pasatzea: taldearen sabaia haren agenda da.
- Lankidetza eskatzea, banakako pizgarriak soilik emanda.
- Ondorengotza lanpostu kritiko bat hutsik geratu arte uztea.
- Adimen artifiziala pertsonak murrizteko erabiltzea, haien lanarekin geratzen direnak prestatu gabe, edo datu-panel baten atzean ezkutatzeko.

ZER ESKATZEN DIO HONI: ERAKUNDEARI

Hautaketak, igoerek eta pizgarriek besteak hazten dituena saritzea, eta adimen artifiziala plan batekin hartzea, pertsonak harekin batera haz daitezen.

ZERTAN OINARRITZEN DA

William Muir (Purdue, *Poultry Science*, 1996): elkarrekin gehien ekoizten zuten taldeak hautatuta, banakoak hautatu beharrean, hilkortasuna % 68tik % 8,8ra jaitsi zen eta animalia bakoitzeko ekoizpena % 160 igo zen. Boris Groysberg (Harvard, *Chasing Stars*): beren taldea gabe enpresaz aldatzen diren izarren errendimenduak urte luzez egiten du behera. Castañer eta Oliveira (*Journal of Management*, 2020): lankidetzan aritzea besteek beren helburuak lor ditzaten ekarpena egitea da. [7] [8] [9]

PRINTZIPIOA 5

Iraunkortasuna

Helburuak pertsonekin gainditzen dira, eta haien giza kostua emaitza gisa zenbatzen da.

ZER ESAN NAHI DU

Taldearen kontura lortutako emaitza gero ordaintzen den zorra da: errotazioan, higaduran, ospean. Irauten duena taldeak eutsi diezaiokeena da. Ondo lideratzen duenak batera begiratzen ditu lortzen duena eta hori lortzeak zer kostatzen duen.

NOLA EZAGUTZEN DA

13 Emaitzak taldearen errotazioarekin, lan-kargarekin eta higadurarekin batera berrikusten dira.

14 Karga jasangarria da: atsedena dago eta mugak daude.

ZERK KONTRAESATEN DU

- Jokabide kaltegarriak onartzea emaitzak ematen dituztelako.
- Beren giza kostu osoa ikusiko balitz eutsiko ez luketen emaitzak.

ZER ESKATZEN DIO HONI: ERAKUNDEARI

Jardutea sistemak bere balioekin bateraezinak diren jokabideak onartzen dituenean, emaitzak eman arren.

ZERTAN OINARRITZEN DA

Gallup (*State of the Global Workplace*, 2026): talde bat zuzentzen duenak taldeen arteko konpromisoaren bariantzaren % 70 azaltzen du gutxienez; Espainian langileen % 10 dago konprometituta. Gallupen arabera, pertsona bat ordezteak haren urteko soldataren erdia eta bikoitza bitarteko kostua du. [10] [11] [12]

PRINTZIPIOA 6

Kontzientzia

Lideratzen duenak bere burua ezagutzen du, bere buruari buruzko egia eskatzen du eta erabili egiten du.

ZER ESAN NAHI DU

Lideratzen duenak bere buruaz uste duena eta bere taldeak bizi duena ez datoz beti bat. Bi begiraden arteko aldeak edozein batez bestekok baino gehiago esaten du. Ondo lideratzen duenak alde hori bilatzen du, entzun egiten du eta aldatu egiten da.

NOLA EZAGUTZEN DA

15 Bere zuzentzeko moduari buruzko iritzia eskatzen dio beldurrik gabe eman diezaiokeenari.

16 Bere buruaz uste duena bere taldeak bizi duenarekin kontrastatzen du.

17 Entzun ondoren zerbait aldatzen ikusten zaio.

ZERK KONTRAESATEN DU

- Lideratzen duenak bere buruaz uste duena bere taldeak bizi duenarekin ez kontrastatzea.
- Besteen emaitzen kontuak eskatzea, eta inoiz ez norberaren adibidearenak.

ZER ESKATZEN DIO HONI: ERAKUNDEARI

Lidergoa hainbat begiradarekin aldi berean behatzea: lideratzen duenarena, bere taldearena, jokabide behagarria eta emaitzak beren testuinguruan. Nota bakar batek zehaztasun faltsua ematen du.

ZERTAN OINARRITZEN DA

«Del Buen Gobierno al Buen Liderazgo» txostena (2026), 11. kapitulua: seinaleen taula batek puntuazio bakar batek baino hobeto funtzionatzen du. Gure irakurketa: goian kontraste gutxiago dago, zuzentzen duenari egia esan diezaioketen guztiek zerbait baitute jokoan hark erabakitzen duenean. [1]

PRINTZIPIOA 7

Koherentzia

Erakundeak adierazten duena, hura zuzentzen duenaren jokabideak betetzen du.

ZER ESAN NAHI DU

Gobernu oneko arauek zorua jartzen dute. Zuzentzen duenak erabakitzen du inor begira ez dagoenean betetzen diren ala ez. Horregatik, gobernu oneko eskakizun bakoitzak beste aurpegi bat du: hura egia bihurtzen duen jokabidea. Erakunde gehienetan, kontseilurik ez dutenez, gobernu ona zuzenean haiek zuzentzen dituenaren jokabidea da.

NOLA EZAGUTZEN DA

18 Jakinarazten dena eta saritzen dena bat datoz.

19 Zuzentzen duenak bere adibidearen kontuak eskatzen dizkio bere buruari.

20 Presiopean hartutako erabakiek adierazitako balioei jarraitzen diete.

ZERK KONTRAESATEN DU

- Berrikuntza eskatu eta zentzuzko akatsa zigortzea.
- Gauza bat dioen kode etikoa eta beste bat dioten eguneroko erabakiak.

ZER ESKATZEN DIO HONI: GOBERNU-ORGANOARI

Lidergoa arriskua gainbegiratzen duen bezala gainbegiratzea: ondo lideratzeak zer esan nahi duen definitzea, pizgarriak lerrokatzea, lidergoa behatzea, garatzea eta huts egiten duenean erantzutea.

ZERTAN OINARRITZEN DA

ISO 37000 (2021) arauak gobernu-organoari eskatzen dio erakundea modu etiko eta eraginkorrean lideratzeko. Treviño, Hartman eta Brown (2000): ospe etikoari eusteko, pertsona morala izan behar da, eta baita zuzendari morala ere, etika ikusgai egiten duena eta eskatzen duena. Enronek, Wells Fargok eta Boeingek kontseilua, batzordeak, kodea eta auditorea zituzten; ikerketa ofizialek zuzentzen zuenaren kultura eta jokabidea seinalatu zituzten. Espainian, enpresen % 99,8 ETEak dira.
[13] [15] [18] [19] [20] [24]

3

Gobernu onaren printzipioak

ISO 37000: hamaika printzipio [55]

1. Xedea	Erakundearen izateko arrazoia, gainerako guztia bideratzen duena.
2. Balio-eredua	Nola sortzen, kontserbatzen eta banatzen duen balioa, eta norentzat.
3. Estrategia	Erakundeak bere xedea betetzeko darabilen norabidea.
4. Gainbegiratzea	Erakundeak errenditzen duela eta aurreikusitakoa betetzen duela zaintzea.
5. Kontu-ematea	Erabakien eta haien ondorioen erantzule izatea.
6. Interesdunen inplikazioa	Erakundeak eragiten dienak entzutea eta kontuan hartzea.
7. Lidergoa	Erakundea modu etiko eta eraginkorrean zuzentzea, eredu emanez.
8. Datuak eta erabakiak	Informazioa modu arduratsuan erabiltzea erabakitzeko.
9. Arriskuaren gobernua	Zer arrisku hartzen diren eta nola kontrolatzen diren erabakitzea.
10. Gizarte-erantzukizuna	Gizartean eta ingurunean duen eraginaren erantzule izatea.
11. Bideragarritasuna eta errendimendua denboran	Erakundeak iraun dezala, bere etorkizuna hipotekatu gabe.

G20aren eta ELGAren gobernu korporatiboko printzipioak (2023) [29]

1. Gobernu korporatiboko esparru eraginkor baten oinarria bermatzea.
2. Akziodunen eskubideak eta tratu bidezkoa, eta jabetzaren funtsezko eginkizunak.
3. Inbertitzaile instituzionalak, balore-merkatuak eta beste bitartekari batzuk.
4. Informazioaren zabalkundea eta gardentasuna.
5. Kontseiluaren erantzukizunak.
6. Iraunkortasuna eta erresilientzia.

Izenak guk itzuliak; ISO 37000ren deskribapenek printzipio bakoitza gure hitzekin laburbiltzen dute.

Gobernu ona eta lidergo ona, aurrez aurre

	GOBERNU ONA	LIDERGO ONA
Zer antolatzen duen	Erakunde bat nola zuzentzen eta kontrolatzen den.	Pertsonak zuzentzen dituena nola jokatzen den.
Galdera	Zer babestu, erabaki eta gainbegiratu behar den.	Pertsonen irizpidea eta jokabidea nola mugiarazten diren.
Nork erantzuten duen	Gobernu-organoak: kontseiluak edo administratzen duenak.	Pertsonak zuzentzen dituenak, erakundearen edozein mailatan.
Non idazten den	Legeetan, kodeetan, estatutuetan eta ISO 37000 bezalako arauetan.	Kanpotik ikusten diren printzipio eta jokabideetan.
Nola egiaztatzen den	Txostenekin, auditoriekin eta kodeen «bete edo azaldu» delakoarekin.	Taldeak bizi duenarekin: jokabide-seinaleak, jasotzen dituenarekin kontrastatuta.
Nori iristen zaion	Batez ere enpresa handiei eta kotizatuei.	Edozein erakunderi, kontseilua izan ala ez.
Noiztik	Munduko Bankua (1989) eta Cadbury txostena (1992).	Ehun urteko ideiak nola zuzendu buruz; printzipio hauek, 2026an.
Bere muga	Arauak ez dira berez betetzen.	Araurik gabe, dena une bakoitzean nork zuzentzen duen araberakoa da.

ISO 37000rekiko proposatutako korrespondentzia

Xedea	Xedea · Estrategia
Prestakuntza	Lidergoa
Konfiantza	Gainbegiratzea · Datuak eta erabakiak
Hazkundea	Balio-eredua · Bideragarritasuna eta errendimendua denboran
Iraunkortasuna	Bideragarritasuna eta errendimendua denboran · Gizarte-erantzukizuna
Kontzientzia	Kontu-ematea · Arriskuaren gobernua
Koherentzia	Lidergoa · Interesdunen inplikazioa

4

Nola aldatu den lider onaren ideia

Ehun urteko ideiak zuzentzeko moduari buruz eta hogeita hamabost urteko gobernu oneko arauak, paraleloan. «Lider ona zen» guk aipatutako lanetatik egindako irakurketa da.

1910-1930 · KUDEAKETA ZIENTIFIKOA

1911 Taylor, «The Principles of Scientific Management»: zeregin bakoitza neurtu eta estandarizatu [33]; **1916** Fayol: aurreikusi, antolatu, agindu, koordinatu eta kontrolatu [34].

Lider ona zen lana antolatzen duena eta eraginkortasunez egiten dela kontrolatzen duena.

1930-1950 · GIZA HARREMANAK ETA EZAUGARRIAK

1933 Mayo, Hawthorneko azterketen ondoren: taldeak eta arretak eragina dute errendimenduan [35]; **1948** Stogdillek 124 azterketa berrikusten ditu: ezaugarriek bakarrik ez dute lidergoa azaltzen [36].

Lider ona zen izaera-ezaugarri jakin batzuk dituena, eta gainera taldearen giroa zaintzen duena.

1950-1970 · ESTILOAK ETA KONTINGENTZIA

1953 Ohio Stateko azterketak: kontsiderazioa eta egitura, jokabidearen bi dimentsio [37]; **1954** Drucker: helburuen bidezko zuzendaritza [38]; **1960** McGregor, X teoria eta Y teoria: nagusiak bere jendeaz uste duenak aldatu egiten du nola zuzentzen duen [39]; **1964** Blake eta Mouton, sare kudeatzailea: zeregina eta pertsonak aldi berean [40]; **1967** Fiedler: ez dago egoera guztietarako estilo onik [41]; **1969** Hersey eta Blanchard: estiloa taldearen heldutasunera egokitzen da [42].

Lider ona zen helburuak finkatzen dituena eta bere estiloa, zereginaren eta pertsonen artean, egoera bakoitzera egokitzen duena.

1970-1990 · ZERBITZUA, ERALDAKETA ETA KALITATEA

1970 Greenleaf, zerbitzuko lidergoa: proba da jarraitzen dizutenak hazten diren ala ez [43]; **1978** Burns: lidergo transakzionala eta eraldatzailea [44]; **1985** Bass: espero zenetik haratago eramaten duen lidergoa [45]; **1986** Deming: kalitatea zuzendaritzak diseinatzen duen sistemaren araberakoa da [46].
Gobernu ona: **1989** Munduko Bankuak gobernantza-krisi batez hitz egiten du [27].

Lider ona zen bere taldea inspiratzen eta eraldatzen duena, edo taldea zerbitzatzen duena hazi dadin.

1990-2002 · IKASKUNTZA, EMOZIOAK ETA LEHEN ARAUAK

1990 Senge, ikasten duen erakundea [47]; **1998** Goleman: adimen emozionalak bereizten du lideratzen duena [48]; **1999** Edmondsonek taldeetako segurtasun psikologikoa definitzen du [4]; **2001** Collins, 5. mailako lidergoa: apaltasuna eta borondatea aldi berean [49]; **2001** Manifestu agilea: beren burua antolatzen duten taldeak [50].
Gobernu ona: **1992** Cadbury txostena: enpresa bat nola zuzentzen eta kontrolatzen den [28]; **1999** ELGAren gobernu korporatiboko printzipioak [29]; **2002** Sarbanes-Oxley legea, Enronen porrotaren ondoren [30].

Lider ona zen ikasten duena, bere emozioak kudeatzen dituena eta apaltasuna eta borondatea uztartzen dituena.

2003-2015 · ETIKA ETA BENETAKOTASUNA

2003 George, benetako lidergoa [51]; **2005** Brownek, Treviñok eta Harrisonek lidergo etikoa definitzen dute [16]; **2005** Avolio eta Gardner: benetako lidergoaren garapena [52]; **2015** Gallup: zuzentzen duenak taldeen arteko konpromisoaren % 70 azaltzen du gutxienez [11].
Gobernu ona: **2015** NBEren 16. helburua eta CNMVren gobernu oneko kodea [31].

Lider ona zen bere burua ezagutzen duena, koherentea dena eta erabakitzen duenean etika ikusgai egiten duena.

2016-2026 · KULTURA KONTSEILURA IRISTEN DA

2021 Inner Development Goals: GJHek eskatzen dituzten barne-gaitasunak [54]; **2026** Mundu mailako konpromisoa % 20ra jaisten da; Espainian, % 10era [10].
Gobernu ona: **2016** Erregulatzaile britainiarrak kultura kontseiluaren gai-zerrendan jartzen du [53]; **2021** ISO 37000 arauak lidergoa bere printzipioen artean sartzen du [13].

Lider ona zen egia esan daitekeen eta pertsonak hazten diren kultura sortzen duena.

GAUR · LIDERGO ONAREN PRINTZIPIOAK

Lider ona da pertsonak haziz helburuak gainditzen dituena: arauak egia bihurtzen dituen jokabidea.

Iturriak

1. Txostena (2026). *Del Buen Gobierno al Buen Liderazgo*, 2.0 bertsioa, 12 kapitulu eta 79 iturri. CC BY 4.0 lizentzia (gaztelaniaz). https://inusual.com/informes/del-buen-gobierno-al-buen-liderazgo/
2. Marquet, L. D. (2012). *Turn the Ship Around! A True Story of Turning Followers into Leaders*. Portfolio. https://davidmarquet.com/turn-the-ship-around-book/
3. Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L. eta Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 102*(12), 1686-1718. https://doi.org/10.1037/apl0000241
4. Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350-383. https://doi.org/10.2307/2666999
5. Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N. eta Malone, T. W. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *Science, 330*(6004), 686-688. https://doi.org/10.1126/science.1193147
6. Hoffman, B. (2012). *American Icon: Alan Mulally and the Fight to Save Ford Motor Company*. Crown Business.
7. Muir, W. M. (1996). Group selection for adaptation to multiple-hen cages: Selection program and direct responses. *Poultry Science, 75*(4), 447-458. https://doi.org/10.3382/ps.0750447
8. Groysberg, B. (2010). *Chasing Stars: The Myth of Talent and the Portability of Performance*. Princeton University Press.
9. Castañer, X. eta Oliveira, N. (2020). Collaboration, coordination, and cooperation among organizations: Establishing the distinctive meanings of these terms through a systematic literature review. *Journal of Management, 46*(6), 965-1001. https://doi.org/10.1177/0149206320901565
10. Gallup (2026). *State of the Global Workplace: 2026 Report*. https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx
11. Beck, R. eta Harter, J. (2015). Managers account for 70% of variance in employee engagement. *Gallup Business Journal*. https://news.gallup.com/businessjournal/182792/managers-account-variance-employee-engagement.aspx
12. McFeely, S. eta Wigert, B. (2019). This fixable problem costs U.S. businesses $1 trillion. *Gallup Workplace*, martxoaren 13a. https://www.gallup.com/workplace/247391/fixable-problem-costs-businesses-trillion.aspx
13. ISO (2021; 2026ko berrikuspenaren ondoren berretsia). *ISO 37000:2021 Governance of organizations — Guidance*, 6.7 printzipioa, «Leadership». https://www.iso.org/standard/65036.html
14. Financial Reporting Council (2024; 2026/6/3an eguneratua). *Corporate Governance Code Guidance*. https://www.frc.org.uk/library/standards-codes-policy/corporate-governance/corporate-governance-code-guidance/
15. Treviño, L. K., Hartman, L. P. eta Brown, M. (2000). Moral person and moral manager. *California Management Review, 42*(4), 128-142. https://doi.org/10.2307/41166057
16. Brown, M. E., Treviño, L. K. eta Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97*(2), 117-134. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002
17. Bertrand, M. eta Schoar, A. (2003). Managing with style. *Quarterly Journal of Economics, 118*(4), 1169-1208. https://doi.org/10.1162/003355303322552775
18. AEBetako Senatua, Permanent Subcommittee on Investigations (2002). *The Role of the Board of Directors in Enron's Collapse*, S. Prt. 107-70. https://www.govinfo.gov/content/pkg/CPRT-107SPRT80393/html/CPRT-107SPRT80393.htm
19. Wells Fargo Board of Directors (2017). *Sales Practices Investigation Report*. https://lowellmilkeninstitute.law.ucla.edu/wp-content/uploads/2018/01/WF-Board-Report.pdf
20. Committee on Transportation and Infrastructure, AEBetako Ordezkarien Ganbera (2020). Boeing 737 MAX hegazkinari buruzko azken txostena. https://democrats-transportation.house.gov/news/press-releases/after-18-month-investigation-chairs-defazio-and-larsen-release-final-committee-report-on-boeing-737-max
21. CNMV (2020). *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas*, 2020ko ekaineko berrikuspena. https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/CBG_2020.pdf
22. CNMV (2025). *Informe de gobierno corporativo de las entidades emisoras. Ejercicio 2024*. https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Informes/IAGC-2024-ES.pdf
23. ACFE (2024). *Occupational Fraud 2024: A Report to the Nations*. https://www.acfe.com/en-us/-/media/files/acfe/pdfs/rttn/2024/2024-report-to-the-nations.pdf

24. Industria eta Turismo Ministerioa (2026). *Cifras PYME*, 2026ko uztaileko datuak. https://ipyme.org/Publicaciones/Cifras%20PYME/CifrasPyme_julio_2026.pdf
25. Nazio Batuak (2026). *The Sustainable Development Goals Report 2026*. https://unstats.un.org/sdgs/report/2026/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2026.pdf
26. Platon. *Timeo*, 53c-57d (lau elementuak eta solido erregularrak). R. G. Buryren ingelesezko itzulpena, Perseus-en. https://cts.perseids.org/read/greekLit/tlg0059/tlg031/perseus-eng2/53-56
27. Munduko Bankua (1989). *Sub-Saharan Africa: From Crisis to Sustainable Growth*, p. 60. https://documents.worldbank.org/curated/en/498241468742846138
28. Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (1992). *Report* (Cadbury txostena), 2.5 atala. https://www.ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/cadbury.pdf
29. OCDE (2023). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*; OECD/LEGAL/0413 gomendioa. https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/322/322.en.pdf
30. Sarbanes-Oxley Act of 2002, Public Law 107-204. https://www.govinfo.gov/content/pkg/PLAW-107publ204/pdf/PLAW-107publ204.pdf
31. Nazio Batuak (2015). A/RES/70/1 ebazpena, 16. helburua. https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/peace-justice/
32. Sonnenfeld, J. A. (2002). What makes great boards great. *Harvard Business Review*, iraila. https://hbr.org/2002/09/what-makes-great-boards-great
33. Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.
34. Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Dunod.
35. Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan.
36. Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology, 25*, 35-71. https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362
37. Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology, 37*(1), 1-6. https://doi.org/10.1037/h0056314
38. Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row.
39. McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.
40. Blake, R. R. eta Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Gulf.
41. Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.
42. Hersey, P. eta Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal, 23*(5), 26-34.
43. Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. The Robert K. Greenleaf Center.
44. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
45. Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
46. Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.
47. Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
48. Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, azaroa-abendua. https://hbr.org/2004/01/what-makes-a-leader
49. Collins, J. (2001). Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve. *Harvard Business Review*, urtarrila. https://hbr.org/2005/07/level-5-leadership-the-triumph-of-humility-and-fierce-resolve
50. Beck, K. eta beste batzuk (2001). *Manifiesto por el desarrollo ágil de software*. https://agilemanifesto.org/iso/es/manifesto.html
51. George, B. (2003). *Authentic Leadership*. Jossey-Bass.
52. Avolio, B. J. eta Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 315-338. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001
53. Financial Reporting Council (2016). *Corporate Culture and the Role of Boards*. https://www.frc.org.uk/news-and-events/news/2016/07/corporate-culture-key-to-sustainable-growth/
54. Inner Development Goals (2021). *Inner Development Goals: Background, method and the IDG framework*. https://innerdevelopmentgoals.org/
55. ISO/TC 309 (2021). *ISO 37000 — the first ever international benchmark for good governance*, hamaika printzipioak. https://committee.iso.org/ISO_37000_Governance