

Enpresa Eraldatzea

# *Berrikuntza Ekipoak*

Eraldaketa sozial eta ekonomikoko  
motorrak antolakundeetan

Lan-koaderno

2



Enpresa Eraldatzea

## *Berrikuntza Ekipoak*

Eraldaketa sozial eta ekonomikoko motorrak antolakundeetan

Esku-hartze/ikerketa «Berrikuntza Ekipoen» gain. Antolakundeetan harreman- eta kudeaketa-dinamika berriak garatzeko testuinguruak pertsonengan eta eraldaketa-prozesuetan oinarritutako kudeaketa-ereduen hedapenari mesede egingo diotenak

Argitaratzailea: Innobasque - 2010

Berrikuntzaren Euskal Agentzia  
Bizkaiko Teknologí Parkea  
Laida Bidea 203, 48170 Zamudio

Lege-gordailua: BI-1086/2010



Liburu honen edukiak, oraingo edizioan, litzentzia honetan argitaratu dira:  
Aitortu-Ez merkataritzarako-Lan eratorririk gabe 3.0 Unported  
(informazio gehiago <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.eu>)

Disenua: Doble Sentido

**Egileak**

Sabino Ayestarán (UPV/EHU) eta Olga Gómez (Innobasque)

**Esku-hartze/ikerketa proiektuaren ekipo sustatzailea**

Sabino Ayestarán (UPV/EHU), Marian Albaina (Belbin Associates),  
Olga Gómez (Innobasque) eta Begoña Peña (UPV/EHU)

**Esku-hartze-ikerketa proiektuan esku hartzen duten  
pertsonak eta antolakundeak**

Berrikuntza Taldeetako Moderatzaileak	Antolakundeak
Jesús M <sup>a</sup> Imaz Francisco Javier Bárez	Gasteizko Udala
Tomás Elorriaga	Banpro
Iluminada Aparicio	Ekonomisten Euskal Elkargoa
Olga Gómez	Innobasque
Olatz Olaso	Emun
Javier Riaño	Euskadi Prestakuntza Funtsa
Iratxe Herboso	Novia Salcedo Fundazioa
Susana Gómez	Grupo MAS
Ignacio Lekunberri, Miren Fernández Ainhoa Apestegia	Mutualia
Ana Arroyo, Elena Arce	Robotiker-Tecnalia
Jesús Vegas, Xavier Aguirre, Marta Martín, Silvia Fernández	Vicinay Cadenas

*Eskerrak proiektu honetan esku hartu duzuen pertsona eta antolakunde guztiei. Zuen ilusioak, atxikimenduak, eskuzabaltasunak eta lanak ahalbidetu dute «Esku-hartze/ikerketa» hau garatzea eta erabakigarriak izan dira argitalpen honek argia ikus dezan. «Berrikuntza Ekipoen» edukiak.*

## Hitzaurrea

### **Berrikuntza Ekipoak: Eraldaketa sozial eta ekonomikoko motorrak antolakundeetan**

Ekonomia, guztiok dakigunez, gertakari global bihurtu da, planeta osora hedatu da. Talentu berriak indartzeko beren gaitasuna erakutsi dutenak izango dira ekonomiarik ahaltsuenak, bere sortzailetasunarekin eta beren harreman-gaitasunarekin. Lehiakortasun ekonomikoaren terminoetan, ezagutzan oinarritutako, ukiezinetan ongi zurkaizturiko ekonomia berritzaile baten aipamena egin behar dugu, sorkuntza eta lankidetzaren prozesu sortzailearen erdian ezarriko duena. Horrek zalantzarik gabe oinarritzakoa izan beharko luke honezkerok. Eta era berean, horrek pertsonen aldeko apustu irmoa egitera garamatzala baieztatzeak bezalaxe izan beharko luke. Eta «pertsonak» esatean, gu bezalako pertsonen ari gara, gure laneko lagun bezalakoez. Hauxe da gure herrialdeko harrobirik eman-korrena.

Berrikuntza ikuspegi horretatik kultura kolektiboko auzia da, haren dimentsio guztietan. Gure bizitza, gure pentsatzeko era blaitu behar duen zerbait, eta identitate partekatua parte izan beharko lukeena. Berrikuntza ildo horretatik, bizitzarako ariketa zirrargarria da, helmuga ezezagunetara garamatzana, eta horrek beti du ziurgabetasuna, bizi ditugun garaiek bezalakoa. Ba al dakigu ziurgabetasunarekin bizi izaten? Paisaiaren parte bat besterik ez da, baina bada egin dezakegun gauza bat: berritzaile izaten ikasi. Nola? Ekipoan. Ez dago ihesbiderik. Etikarekin gertatzen den bezala, ez da aukeran dagoen zerbait, baizik eta gure hautabide lehiakorra, gure hautabide bakarra esatera ausartuko nintzateke.

Lehenik beharrezkoa da antolakundeetan protagonista diren pertsona guztiekin kontatzea: I+G-ekoekin, zuzendaritzetakoekin, estrategietakoekin, laborategikoekin, senior-tekniketakoekin, junior-tekniketakoekin, marketing-ekoekin, pertsonalekoekin, ekoizpenekoekin, aholkularitzetakoekin, logistika-koekin, diseinukoekin, komertzialekin, biltegi-takoekin, salmenta-ostekoekin, mantenimendukoekin, jantokietakoekin... Pertsona horiek guztiak (eta beste asko) dira gure ekipoa, eta berrikuntza-ekipo izango dira halakotzat portatuko direnean.

Baina, nola lan egiten da ekipoan? Era askotako erantzunak dituen galdera da.

Liburu honetan zehar ekipoan lan egiteko metodo-proposamen batekin topo egin dut, berrikuntzara bideratua sen on, praktikoa, errealistarekin, pertsonengan oinarrituarekin, zorrotasun akademikoan sostengatuarekin baina errealitate praktikora doituarekin antolakundeetan. Eta metodoaz gainera, berrikuntzara bideraturiko ekipoen funtzionamendu onerako muntadunak diren aldagaien kontzientzia hartzeko aukera ematen duten neurketa-erremintekin.

Baina berrikuntzari laguntzeaz harago, «Berrikuntza Ekipoen» bitartez, lidergoaren eta kultura parte-hartzaileago baten garapenaren alde egiten da, Innobasque-tik proposatzen diren «Pertsonengan oinarrituriko Kudeaketa-dinamiken» bide beretatik hain zuzen.

Antolaketa-kultura parte-hartzaile bat sortu, antolakunde osoan hedatzen den eta ekipo-lanean oinarritutako lidergo batekin, antolakundeak blindatzen dituen eta indartsuago eta lehiakorrago egiten dituen, ez bakarrik orainaldian, baizik eta etorkizunera begira.

Bestela izan ez zitekeenez, gauza bat aurkitu dut, lan hau unibertsitatea/

enpresa berrikuntza-ekipo «aparteko» batek egin duela, eta haren bitartez eskuhartze/ikerketako lankidetzaproiektu bat gauzatu dela.

Metodoa, tresnak, praktika, lankidetzaren unibertsitatea, enpresa, gogoeta, ikaskuntza, ezagutza sortzea esperientzia praktikoarekin konbinaturik. Horiek dira argitalpen honen osagaiak. Espero dugu dastatu eta ahogozatuko dituzula. Hortik aurrera, ekintza gure baitan soilik dago. Noiz hasi? Oraintxe. Eraldaketari ekiteko unea da. « Berrikuntza Ekipoak » sortzeko unea da.

***José Luis Jiménez Brea***

Enpresa Eraldaketa Arloko Zuzendari Nagusia  
Innobasque



## Aurkibidea



Eskerrak	3
Hitzaurrea	4
Sarrera	12

**I. Atala: Talde txiki bat berrikuntza-ekipo eraldatzeko egindako ibilbide luzea** 16

1. Taldearen tradizio kolektibista: taldea kolektibizazio-faktore gisa.
2. Taldearen tradizio indibidualista.
3. Taldea «eremu sozial» gisa.
4. Indibidualismorako itzulera.
5. Ekipoen efizientzia aztertzeko erabilitako eredu teorikoa antolakunde-testuinguruan.
6. I-P-O (Input-Process-Output) ereduaren birformulazioa.
7. Ekipoaren bitartekari gorakorrak.
  - 7.1. Ekipoaren prestakuntza-faseko bitartekari gorakorrak.
    - 7.1.1. Ekipoarekiko konfiantza, bitartekari gorakor afektiboa.
    - 7.1.2. Ekintzen plangintza, bitartekari gorakor konduktuala.
    - 7.1.3. Ekipoaren egituraketa, bitartekari gorakor kognitiboa.
  - 7.2. Funtzionamendu-faseko bitartekari gorakorrak.
    - 7.2.1. Elkarrekiko konpromisoa eta ekipoaren helburuekiko konpromisoa.
    - 7.2.2. Lan-ingurunerarekiko moldaketa eta lan-zamarekiko moldaketa.
    - 7.2.3. Talde-ikaskuntza lan-ekipoetan.
8. Hobekuntza-taldeetatik berrikuntza-ekipoetara.

**II. Atala: Esku-hartze/ikerketak «Berrikuntza Ekipoak»** 34

**I. Kapitulua: Esku-hartze/ikerketaren Plangintza**

**Esku-hartze/ikerketaren oinarritze teorikoa eta metodologikoa.** 35

1. Teoria: berrikuntza-taldeak antolakunde-aldaketako tresna gisa.
2. Ikerketa-diseinua.
3. «Antolakunde-kultura», «lidergo» eta «kapital intelektual» kontzeptuak argitzea.
  - 3.1. Antolakunde-kultura.
  - 3.2. Lidergoaren ariketa.
    - 3.2.1. Lidergo-rolen eta arketipo kulturalen arteko paralelismoa.
    - 3.2.2. Pertsona liderren rolen deskribapena.
    - 3.2.3. Rol bakoitzaren ikaskuntzan eman beharreko pausoak ekipo-lanean.
  - 3.3. Kultura Kapital Intelektualaren erdigune gisa.
    - 3.3.1. Kultura eta Kapital Intelektuala.
    - 3.3.2. Kultura erdigune Kapital Intelektualaren neurketan.

**II. Kapitulua: Esku-hartzearen Prozedura** 42.

1. Proiektuan esku hartzen duten antolakundeak.
2. Berrikuntza-taldeetako pertsona moderatzaileen prestakuntza.
3. Esku-hartzearen prozedura.
4. Jardueren kronograma Esku-hartze/ikerketa proiektuan.

**III. Kapitulua: Esku-hartzearen Ebaluazioa** 50

1. «Aurretik» hartutako neurrien balioespen kuantitatiboa esku-hartzearen hasieran.
  - 1.1. «Aurretiko» neurrien emaitzak ekipoen funtzionamenduaz.
  - 1.2. Antolakunde-kulturaren «aurretiko» neurrien emaitzak ekipoen hurbileneko ingurunean.
  - 1.3. Lidergoaren «aurretiko» neurrien emaitzak ekipoetatik hurbileneko antolakunde-ingurunean.
  - 1.4. Kapital Intelektualaren «aurretiko» neurrien emaitzak ekipoetatik hurbileneko antolakunde-ingurunean.
2. Esku-hartzearen amaieran jasotako «atzetiko» neurrien balioespen kuantitatiboa.
  - 2.1. Berrikuntza Ekipoen eta Ekipo Irekien funtzionamenduaren balioespenaren emaitzak.
  - 2.2. Berrikuntza Ekipoen eta Ekipo Irekien eraginaren balioespenaren emaitzak antolaketa-ingurunearen kulturari buruz. Berrikuntza Ekipoen eta Ekipo Irekien eraginaren balioespenaren emaitzak antolakunde-ingurunean eragindako lidergo-motaren gainean.
  - 2.3. Berrikuntza Ekipoen eta Ekipo Irekien eraginaren balioespenaren emaitzak antolakunde-ingurunean Kapital Intelektualaren gainean.

**IV. Kapitulua: Ondorioak****Zer ikasi dugu «Esku-hartze/ikerketa» honekin** 63**III. Atala: Berrikuntza Ekipoak: Gizarte eta Ekonomia-Eraldaketa****Motorrak Antolakundeetan** 68

1. Zergatik sustatu beharko nuke berrikuntza-ekipoen garapena neure antolakundeetan?
  - 1.1. Pentsamendutik. Zer da ulertu behar duguna?
  - 1.2. Emoziotik. Ikaskuntza Emozionala pertsonengan eta eraldaketan oinarrituriko kudeaketa-ereduak garatzeko.
  - 1.3. Ekintzatik. Egungo errealitatea ulertu eta beharrezkoa den, baina aski ez den Ikaskuntza emozionala sustatu. Pertsonengan oinarrituriko kudeaketa-ereduaren eraldaketak eta garapenak EKINTZA eskatzen du.

Ondorioa

2. Zer balioen ekarpena egiten diete Berrikuntza Ekipoek pertsoneri eta antolakundearen eginbeharrari?
  2. 1. Berrikuntza Ekipoek 7 Kontzeptu-Gidak gararazten laguntzen dute.
  2. 2. Berrikuntza Ekipoak soluzio berritzaileen garapenerako tresna gisa pertsonengan oinarrituriko antolakundearen oinarritzko bi gakoaren inguruan.
  2. 3. Berrikuntza Ekipoak ezagutza- eta antolakunde-ikaskuntza sortzeko gune gisa, gogo-eskemak modifikatzeko paradigma-aldaketan garaietan.
3. Prestaturik al dago nire antolakundearen Berrikuntza Ekipoek emaitza berritzaileak izan ditzaten, nola pertsonengan, hala antolakundearen kulturaren?

**Hitzatzea** 84

**Bibliografia-erreferentziak** 86

**Eranskinak** 90

1. eranskina. Berrikuntza Ekipoak Moderatzeko Gida.
2. eranskina. Galdesorta Berrikuntza Ekipoaren gaitasunak ebaluatzeko.
3. eranskina. Galdesorta kultura parte-hartzailea ebaluatzeko antolakuntza-ingurunean.
4. eranskina. Galdesorta lidergoaren ariketa ebaluatzeko antolakuntza-ingurunean.
5. eranskina. Galdesorta kapital intelektuala ebaluatzeko antolakuntza-ingurunean.
6. eranskina. Ebaluazio kualitatiboan erabilitako fitxak.

## Sarrera

Innobasque, Berrikuntzaren Euskal Agentzia, elkarte pribatu bat da, irabazi-asmorik gabea, Euskadin berrikuntza-esparru guztietan espirtu enpresazalea eta Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzaren Euskal Sareko eragileek eraturako sortzailetasuna, enpresa pribatuak, euskal herri-erakundeak, euskal langileen eta enpresarien ordezkari instituzionalen ordezkariekin eta berrikuntzarekin zerikusia duten edozein eratako antolakundeak koordinatu eta bultzatzeko sortua. Horretarako plataforma sendoa eta lankidetzaren sare bat eskaintzen du eragile guztientzat, haien bitartez jarduerak garatzeko euskal gizartean berrikuntzarekin asoziatu baliok eta jarrerak sustatuko dituztenak, Euskadi berritzailearen irudia kanpoan hedatuko duten ekintzak, I + G + i-ko polo aurreratua, eta euskal enpresetan eta antolakundeetan berrikuntza-dinamikak sortzen lagunduko duten guztiak.

«Berrikuntza Ekipoak» horren adibide ona da. Proiektu hau jaio zen Olga Gómez, Innobasqueko Enpresa Eraldaketa Alorreko Proiektu-buruaren, Marian Albaina, Belbin Associates-Spaineko Arduradunaren eta Sabino Ayestarán, Euskal Herriko Unibertsitateko Gizarte Psikologiako Katedradunaren arteko lankidetzatik. Bertan aktiboki esku parte hartu dute hamaika euskal antolakundeen multzo batek, esparru desberdinetatik zetozenek, hala nola, herri-administrazioa, zentro teknologikoak, aholkularitzak, bulego profesionalak, enpresa eta prestakuntza-zentroa.

Ekipo sustatzailea alde aurretik lankidetzan ari izandakoa zen 2005-2006 epean zehar lan-taldee buruzko azterlan batean UPV/EHUko Unibertsitatea/Enpresa proiektuaren esparruan Ezagutzaren Clusterrarekiko elkarlanean. Proiektu horretan ikerketa bat garatu zen antolakundeen partaidetza-maila harremanean jartzeko ekipo lanaren errendimenduarekin. Horren osagarri gisa «Ekipo-lanerako Gida» bat garatu zen. Lan horren emaitza liburu batean argitaratu zen: «Berrikuntzarantz. Ekipo-lana eta kultura-aldaketa antolakundeetan<sup>1</sup>». Ekipo-lana antolakunde-garapenarekin, berrikuntzarekin eta eraldaketa antolatzailearekin lotzen saiatzen den ikerketa-lerro baten lehen kate-begia izan zen.

Hortik abiatu, proiektu berri honetarako abiagunea Bradford eta Burken (2005)<sup>2</sup> lanak irakurtzea izan zen. Egile horiek analisi xehea egin zuten «Antolakunde-garapena» deituriko diziplinaren arazoez. Egileen ondorioetako bat da «Antolakunde-garapena» praktikak teoria eta metodologia sendoetan oinarriturik egon behar duela zientzia-ikusgunez. Ikertzaile akademikoak teoriari atxikitzen zaizkio, eta aholku-emaileek, aldiz, teoriak erabiltzera jotzen dute haien baliagarritasuna ebaluatu gabe. Teoria eta praktika bereiz daude. Jarduerak ez du balio antolakunde-garapenari buruzko teorien etengabe hobetzeko, eta horiek gero eta gehiago aldentzen dira antolakunde-garapenean esku-hartzen duten pertsonen beharretatik eta interesetatik. Pertsona horiek, bestalde, gero eta gehiago urruntzen dira interes akademikoetatik, zeinak beren izaera akademikoarengatik beharturik baitaude zientzia-metodologiaren eskakizunei doitzen zaizkien proiektuak aurkeztera. Pertsona «praktikoek» ezin diote uko egin epe laburreko arrakastari eta alde batera uzten dute beren jardueren ebaluazioa. Pertsona «akademikoek» ezin diote uko egin zientzia-zorroztasunari eta alde batera uzten dituzte horrela ebaluatu ezin diren jarduerak. Biak elkarrengandik urruntzea saihestezina da. Ondorioa ere, halaber, saihestezina da: antolakunde-garapenak zientzia-kalitatea galtzen du. Horrek

<sup>1</sup> Ayestarán, S., Aritzeta, A. eta Gavilanes, J. (2006). «*Rumbo a la innovación. Trabajo en equipo y cambio cultural en las organizaciones*» Zamudio. Cluster Conocimiento.

<sup>2</sup> Bradford, D. L. eta Burke, W. W. (Argitaratzaileak) (2005). *Reinventing Organization Development: New Approaches to Change Organizations*. San Francisco: Pfeiffer

azkenerako ezagutza murriztu egiten du antolakunde-garapenaren alorrean, zeren ezagutza «tazitua» ez baita eraldatzen ezagutza «esplizitu» bihurtzeko. Nonaka eta Tacheuchi-ren garaitik badakigu ezagutza eraikitzeko ezagutza tazituaren eta ezagutza esplizituaren interakzioa behar dela.

Horregatik, «Esku-hartze/ikerketa» proiektu honetan bi helburu izan ditugu:

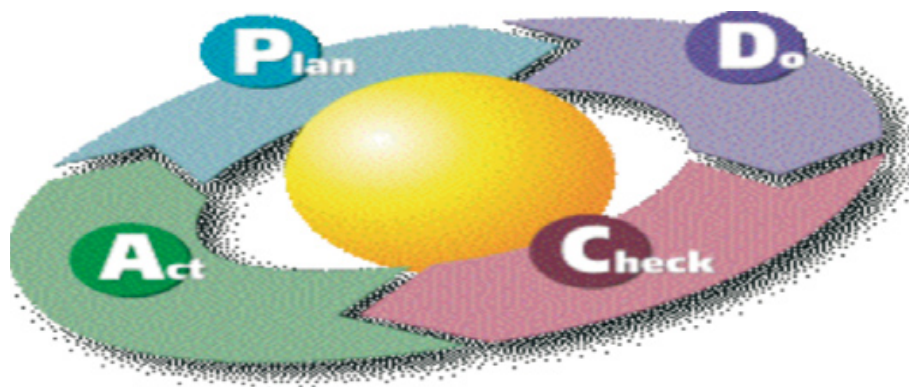
- Alde batetik ikerketa hurbildu egin nahi izan dugu esku-hartzeetara «Antolakunde Garapenean». Hurbilpen horrek bi mugimendu eskatzen ditu: ikertzaileen mugimendu bat antolakunde berritzaileen beharretara, eta antolakundeetan esku-hartzen duten pertsonen mugimendu bat beren jardueren emaitzen ebaluazio zientifikorantz.
- Bestalde, esku-hartzea lan-hipotesi batek gidatu du: «Berrikuntza-ekipoak antolakunde-ingurunera irekitako ekipoak dira». Antolakundera irekitako ekipo bat antolakundeko kideen ideiekin eta beharrekina lan egiten duen ekipoa da. Ekipoa «aldaketa-motor» bihurtzen da antolakunderako.

Liburuan biltzen den materiala Esku-hartze/ikerketa proiektu honetan garatutako lanaren emaitza da. Haren irakurketa eta ulerkuntza moderatzeko hiru ataletan egituratu da:

**I. Atalean**, izenburua «Taldea txiki bat berrikuntza-ekipo eraldatzeko egindako ibilbide luzea» duen horretan, Sabino Ayestaránekin taldeen historiaren ekarpen laburra egiten du, pertsona adituaren multzo bat ekipo aditu eta berritzaile bat bihurtzeko bere baitan dituen zailtasunak ulertzen lagunduko diguna.

**II. Atalean**, izenburua «Esku-hartze/ikerketa» duen horretan, 11 antolakunde baitan berrikuntza-ekipoak sortzearen eta erraztearen proiektu esperimentalak sakontzen da. Eta esperientzia horren emaitzak eta ikaskuntza zeintzuk izan diren esaten da.

1 Grafikoa:  
Ciclo PDCA



Gure «Esku-hartze/ikerketa»n, PDCA kalitate-zikloa jarraitu dugu: Plan-Do-Check-Adjust (Planifikatu-Egin-Ebaluatu-Doitu). II. atal horretako 4 kapituluak PDCAren lau fase horiei doitzen zaizkie:

- 1) **Planifikazioak** bi ekintza ditu bere baitan:
  - «Esku-hartze/ikerketan» zurituko duen oinarri teorikoa lantzea.
  - «Esku-hartze/ikerketan» jarraituko den prozedura finkatzea.
- 2) Plana **praktikan jartzea** da esku-hartzearen erdiguneko atala: berrikuntza-ekipoen funtzionamendua aztertzea eta hark antolakunde-ingurunean duen eragina.
- 3) **Ebaluazioak** esan nahi du esku-hartzearen efektuak neurtzea. Horretarako, bi aldi behar dira ebaluazioan: esku-hartzea baino lehen hartzen diren neurriak eta esku-hartzea egin ondoren hartzen diren neurriak.
- 4) Plana **doitzeak** eskatzen du lortutako emaitzak ikaskuntza nola plangintza, hala esku-hartzearen praktika eta ebaluazio-sistemak hobetzeko.

**III. Atalean** Berrikuntza Ekipoak konektatu egiten dira eraldaketa antolatzailean «Pertsonengan oinarrituriko kudeaketa-dinamikak» lanaren kontrastetik abiatuta Innobasqueko Enpresa Eraldatze Alorreko «*Pertsonengan oinarrituriko Kudeaketa Ereduen Kontzeptualizazioa*». Ikusiko dugu «Berrikuntza Ekipoen» teknika Esku-hartze/ikerketan honetan garatua nola nabarmentzen den teknika ahaltsu bezala pertsonengan oinarritutako kudeaketa-ereduen garapena moderatzeko eta antolakundearen eraldaketa sustatzeko

Lan hau **Eranskinetan** amaitzen da «Berrikuntza-ekipoak moderatzeko gida»ren ekarpenarekin, baita ebaluazio-tresnen ekarpenarekin ere:

- Galdesorta berrikuntza-ekipoen gaitasunak ebaluatzeko.
- Galdesorta kultura parte-hartzailea ebaluatzeko antolakunde-ingurunean
- Galdesorta lidergoaren ariketa ebaluatzeko antolakunde-ingurunean
- Galdesorta kapital intelektuala ebaluatzeko antolakunde-ingurunea
- Ebaluazio kuantitatiborako fitxak

Espero dugu lan honek balioaren ekarpena egingo dizula, eta zure interesari eragingo diola «Berrikuntza Ekipoen» garapena zure antolakundeetan bultzatzeko.

## I. ATALA

Talde txiki bat berrikuntza-ekipo eraldatzeraino egindako ibilbide luzea



Taldeen historia arazo baten inguruan antolaturik dago: Nola lortu banakoen garapena gaitasun banakotan, autonomia pertsonalean, sormenean eta ardurak bere gain hartzen aldi berean taldearen helburuekiko haren konpromiso pertsonala salbatuz? Bestela esateko, arazoa da nola garatu pertsonak haien artean sortzen den sinergiak kohesionaturiko talde bat eraikiz. Lan-talde bat pertsona talde murriztu batez eraturik dago, pertsona bakarreko lider batek gidatuak, taldearen funtzionamenduaren erantzukizuna bere gain hartzen duena. Ekipo bat ekipoaren funtzionamenduaren erantzukizuna partekatzen duten pertsona kopuru murriztu batez eraturik dago.

Taldeen historiaren aipamen labur batek lagunduko digu ulertzen zer zailtasun dituen pertsona aditu multzo bat ekipo aditu eta berritzaile bihurtzearen proiektuak.

### 1. Taldearen tradizio kolektibista: taldea sozializazio-faktore gisa.

«Taldearen» lehen formulazioa, McDougall-ena «The Group Mind» haren obran, taldearen interpretazio kolektibista bat da. «Bulkada egoistak eraldatu, sublimatu eta egoismo indibidualistaren izaeratik eta efektuetatik jare egiten dira eta zerbitzu publikoan jartzen dira» (McDougall, 1920, 111 or). Taldeaz hitz egiteko, hark honako baldintza hauek bete behar ditu:

- Jarraipen-maila halako bat taldearen existentzian.
- Taldearen eta haren izaeraren irudikapen partekatu bat.
- Antzeko beste talde batzuekiko interakzioa gatazka- edo lehia-formapean
- Tradizioen, ohituren eta azturen gorputz bat taldeko kideen gogoetan, zeinek determinatzen baitituzte elkarrekiko harremanak eta bakoitzak taldearekin osotasunean dituen harremanak.
- Funtzioak desberdintzea.

Talde kolektibista bat ezaugarritzen duena da haren kideek talde-ingurunearen balioak birsortu behar izatea, eta taldeko pertsonen arteko interakzioek talde-kulturako arau propioak errespetatu behar izatea. Ez dago pertsona arteko gatazkarik taldearen barruan. Gatazkak talde arteko izaera du, hau da, exotaldera lekualdatzen da.

### 2. Taldearen tradizio indibidualista

Allport-ek, 1923ko bere idazkian<sup>3</sup>, kontsideratu zuen taldearen kontzepzio indibidualistak taldearekin osotasun bat bezala taldeko norbanakoak ordeztearen akatsa egiten zuela, azalpen-printzipio gisa. «Bi falazia mota bereiz daitezke: lehen mota termino psikologikotan azalpena ematen saiatzen da, posible dela onartzuz 'talde-psikologia' bat norbanakoen psikologiaz bestelakoa izatea. Bigarrenak uko egiten dio psikologiari eta beste talde-prozesuren batean bermatzen ahalegintzen da kausa-erlazioak aztertze. Bi falazia mota horiek norbanakoa ezeztatzen dute, eta gehitu genezake, biek, horrexegatik, psikologiaren zerbitzuak ezeztatzen dituztela soziologiaren lagun posible bezala» dute (Allport, 1923, 691 or.).

Eta lerro batzuk gorago idazten du: «'Taldegogoak' ez du eskaintzen batere laguntzarik aldaketa soziala azaltzeko, hau da, talde-gogo beraren aldaketa» (Ibid.).

Norbanakoaren ezeztapena eta talde-aldaketa azaltzeko ezintasuna dira taldearen tradizio kolektibistaren bi ondorio ziur. Pasatzen dena da lehen

<sup>3</sup> Allport, F.H. (1923).

The group Fallacy in relation to social science. *The American Journal of Sociology*. 29: 688-706.

prozesu sozio-kulturalen hipotesia planteatzen ari ginela norbanakoengandik independente bezala, eta orain kontrako hipotesira pasatzen garela norbanakoak prozesu sozio-kulturalekiko independenteak balira bezala. Kontzepzio kolektibistan, taldea taldetik kanpora eraikitako eta norbanakoari ezarritakoen arauen eta balioen transmisore bezala, pertsona bakarreko lidergo gidatzailearen bitartez, zeina egikaritzen baita erakundearen izenean. Kontzepzio indibidualistan, norbanakoak ez dira gai balioak eta arau propioak eraikitzeko eta, ondorioz, taldea norbanakoen agregatu bihurtzen da. Bi kasuetan, taldea ez da aldaketa sozialaren eragile.

### 3. Taldea «eremu sozial» gisa.

Kurt Lewin, Berlingo «Gestaltpsychologie» eskolako izan zen. Erregimen naziak jartzua judua zelako, Estatu Batuetara lekualdatu zen, eta bertan bere «eremuaren teoria» garatu zuen. Taldea gizarte-sistema bat da norbanakoen arteko interakzioan eraikia. Komunikazioaren bitartez, pertsonak esanahi partekatuak, harreman afektiboak, helburu komunak eta gizarte-egitura partekatu bat eraikitzen dituzte. «Taldea osotasun dinamiko bezala ulertzeak bere baitan izan behar du taldearen definizio bat, kideen elkardependentsian oinarritzen dena (edo hobeki esan, taldearen azpi-atalenean). Puntu hori oso garrantzitsua da, zeren definizio askok hartzen baitute faktore eratzaille gisa taldeko kideen antzekotasuna haien elkardependentsia dinamikoa baino areago. Sarritan, adibidez, (Lewin, 1978, 142-143 or.), definitzen da taldea antzekotasun halako batzuk jarrerak batez ere, dituzten pertsonaz osatua bezala. Taldea horrela ulertzeko era horri asko desberdintzen da kideen elkardependentsian oinarrituriko taldearen kontzepziotik. Oso litekeena da pertsona kopuru batek antzekotasun halako batzuk izatea –adibidez, sexu, arraza, posizio ekonomiko, jarrerakoak– talde bat eratu gabe osotasun sozial baten atal elkardependenteak izatearen zentzuan. Emakumeek, langileek edo nekazariak, ager dezakete antzekotasun kopuru jakin bat. Hainbestearino, non posible izango litzatekeen talde bat hautatzea Lousianako beltzez, Kentuckyko zuri txiroz eta Txinako nekazariz osatua, zeinetako guztiek agertuko bailukete antzekotasun ekonomiko handi bat. Hala ere, horrek ez du esan nahi pertsona kopuru hori elkardependentea denik inola ere. Aro modernoko klase ekonomiko horietako batzuen garapenaren aspektuetako bat datza elkardependentsia-maila goranzko batean, hau da, nazioarteko taldeen garapenerako joera erakustean» (Lewin, 1978, 142-143 or.).

Lewinek gehiago zehazten du bere talde definizioa: «'Guztiak' (multzoak) existitzen dira batasun dinamikoko maila desberdinekin: alde batetik, gauzaki independentezko agregatuak, beste batzuk, oso batasun-maila txikiarekin; beste batzuk, batasun-maila ertainekoak; beste batzuk, batasun-maila oso garai batekin; azkenik, beste muturrean, guztiak hainbesteko batasun-maila dutenak, non desagokia gertatzen den atalez hitz egitea». (Id., 142 or.)

Ez kideen antzekotasuna, ez helburuen berdintasuna, ez etsai komun bat izatea, ezta talde bateko kide izatearen sentimendua, ez dira aski berenez talde bat eratzeko; elementu horiek guztiek definitu egin dezakete talde bat, baldin eta kideen artean elkardependentsia bat sortzen badute. Elkardependentsia hori taldeak berak eraiki beharreko zerbait da. Taldeak desberdintzen dira, ez soilik lortu duten elkardependentsia-mailarengatik, baizik eta garatzen duten elkardependentsia motarengatik ere bai. Bada ataza-elkardependentsia

bat, helburu-elkardependentzia bat, rol-elkardependentzia bat, gaitasun-elkardependentzia bat eta elkardependentzia afektibo bat.

#### 4. Indibidualismorako itzulera

60, 70 eta 80 hamarkadetan, taldeen azterketak ez zuen jarraitu Lewinek urratutako bidea. 1979an, Zanderrek hitz hauekin amaitu zuen bere berrikuspena: «Azterlanak gehiago bideratu dira talde-egoeretan norbanakoek izan duten jokabideea aztertzerako taldeak batasun bezala dituen propietateak eta emaitzak aztertzerako baino» (Zander, 1979, 447 or.).

Beste leku batean, Zander berak (1979<sup>b</sup>) ohartarazten du, nahiz eta azterlan gehienak laborategikoak izan diren, diseinu esperimental batekin eginak, oso teoria gutxi heldu direla garapen betera taldeen alorrean, eta horrek erakusten digu zeinen zailtasun handia duten gertaera kolektiboek azterlan esperimentalerako. Ez da soilik zaila gertatzen aldagaiak neurtzea, baizik eta aldagaiak definitzean erabilitako kontzeptuak berak –hala nola, *rol*, *talde-helburu*, *talde-egitura*, *estatusa*, *desbanakotze*, *lidargo*, *sozializazio* eta *ingurune-sozial* kontzeptuak– lausoegiak gertatzen dira.

Kontzeptuen lausotasunak ondorio gisa dakar ikerlan desberdinetan lortutako emaitzak erkatzeko zailtasuna.

Taldea sistema bezala tratatzeko gaitasun-gabezia hori eta taldearen pixkanakako psikologizazioa Gizarte Psikologia amerikarraren ezaugarri dira. «Joera psikologikoko gizarte-psikologoek taldeaz hitz egiten zuten, baina bazirudien erosoago sentitzen zirela taldea pertzepzioen eta balentzien multzo bat eraldatzea lortzen zutenean norbanakoaren buruaren barruan. Joera soziologikoko gizarte-psikologoek oraindik gehiago hitz egiten zuten taldeaz, eta, batzuetan, sistema bezala tratatzen saiatzen ziren eskubide guztiarekin. Baina haien teorizazioak interakzionismo sinbolikorantz lerratzeke joera zuen, edo kontzeptu egonkor, estruktural batzuetan irmoki bermatzeko, esaterako, posizioa, estatusa eta boterea bezalakoetan» (Steiner, 1974, 101 or.).

Joan den mendeko 30. urteetatik, milaka ikerketa egin dira talde txikien prozesuak aztertzeke helburuarekin. Ikerketa horien parterik handiena laborategian burutu ziren, metodologia esperimental bati atxikirik (McGrath, Arrow eta Berdahl, 2000). Joan den mendeko 80. urteak arte, antolakuntza-testuinguru errealetan egindako ikerketak gutxi samar izan ziren (Sundstrom, McIntyre, Halfhill eta Richards, 2000). Ez da harritzekoa aztertzaileak, talde-prozesuez testuinguru errealetan arduratzen direnak bat ez etortzea metodo esperimentalaren bidez lortutako emaitzen balioespenean. Batzuek (West, 1996) sostengatzen dute talde txikien azterketako tradizio psikosoziala ezagutza-iturri garrantzitsua dela lan-taldeen funtzionamendua ulertzeko antolakundeetan; aldiz, beste egile batzuek (Bramel eta Friend, 1987; Cannon-Bowers, Oser eta Flanagan, 1992; Ilgen, Major Hollenbeck, eta Segó, 1993) kritikatu egiten dute laborategian lortutako emaitzen izaera zatitu, osatugabe eta nahasia. Bidezkoa da, bereziki, laborategiko testuinguru artifizialean burututako ikaskuntzak antolakundeen testuinguru errealerara transferitzeko zailtasunari buruzko kritika.

80. urteetatik aurrera, gehitu egin ziren antolakundeen baitan burututako ikerketak. Azken 25 urteetan, taldei eta lan-ekipoei buruzko ikerketa Gizarte Psikologiaren eremutik Lan Psikologiaren eta Antolakundeen eremura pasatu

da (Levine and Moreland, 1990; Simpson and Wood, 1992). Steinerrek hala zioen (1986): «Taldea hain da garrantzitsua giza jokabidea ulertzeko eta gizartea ezagutzeko, non ez baitago ahazterik. Baldin eta gizarte-psikologoek uzten badiote taldeen funtzionamendua ikertzeari, beste arlo batzuetako ikertzaileak ekingo diote lan horri» (Steiner, 1986, 283 or.). Lan-ekipoei buruzko interesa birsortze hau lanaren eta antolakundeen mundua hartzen ari den presio berrien testuinguruan dator eskakizun ekonomikoetatik, estrategikoetatik eta teknologikoetatik (Gil, Alcover y Peiró, 2005). Helburuak eta metodoak partekatzeaz gainera, lan-ekipo bateko kideek rola eta funtzioak desberdintzen ikasi beharra dute eta sinergia eta osagarritasuna bultzatuko duten koordinazio-sistemak eraikitzen. Westek baieztatzen duenez, (2001), gaur eguneko ekipoan lan egiteari buruzko interesak «aitortze sakon bat islatzen du, agian inkontzientea, ekipoek agintzen dutela aurrerapen handiago bat banakoaren lanak eta lanaren antolakuntza mekanizistak eskainitakoa baino» (270 or.). Noski, antolakunde mekanizista bat hobe izan daiteke lanaren ingurunea egonkorra denean eta nolabait aurretiaz planifika daitekeenean. Baina gaur eguneko antolakundeak oso ingurune aldakorretan mugitzen dira eta erantzun lasterrak, malguak eta zirkunstanzia berrietara moldatuak, aurreikusgaitzak behar dituzte. Egoera horiei arrakastaz aurre egin dakieke ezagutza, elkarrekin zerikusia duten era askotako esperientziak uztartuta. Ekipoek behar horri erantzun diezaiokete. Baina ez dute beti egiten. Ez da harrizkoa, beraz, azken bi hamarkadetako ikerkuntza, ekipo-lanari dagokionez ia bakarrik antolakunde-testuinguruko ekipo-lanaren efizientzia zentratu izana. Galdera gakoa hau da: nola lortu bakoitza bere lanean gaitua den eta askotariko trebetasunez hornituriko norbanakoen sinergia? Bestela esateko, galdera gakoa da da nola eraldatu aditu-talde bat ekipo aditu eta berritzaile izateko?

### 5. Taldeen efizientzia aztertze erabilitako eredu teorikoa, antolakunde-testuinguruan.

Eredu teoriko ugari daude ekipoen ekoizkortasunaren ikerkuntza-alorrean. Izatez, dozena bat eredu teoriko baino gehiago bereiz daitezke (Salas, Stagl eta Burke, 2004). Hori gertatzen da, neurri handi batean, lan-ekipoen efizientziari buruz egiten diren ikerketa gehienak izaera aplikatua dutelako. Ikertzaile bakoitza lanean ari den antolakundearen ezaugarrietara doitzen ahalegintzen da. Hortik dator azterlan bakoitzean kontuan hartzen diren aldagaiak asko aldatzea. Hala eta guztiz ere, bada oinarrizko eredu bat, «eredu funtzional» deitua. Teoria gehienak oinarrizko eredu horren aldaeratzat har daitezke.

Oinarrizko ereduak, lan-ekipoen efizientziari buruzko ikerketan erabilia, «Sarrerako aldagaiak (Input)-Prozesua-Irteerako aldagaiak (Output)» eredu ezaguna da, McGrath-ek landua (1964), Hackman eta Morrisek modifikatua (1975) eta gaur egun Tannenbaum, Beard, eta Salasen (1992) eredu bezala aurkeztua. Eredu hau hiru auresupostu handitan bermatzen da:

- Taldeak helburu bat lortzera bideraturik daude.
- Taldeen emaitzak aldatu egiten dira kantitatean eta kalitatean, beraz ebalua daiteke taldearen ekoizkortasuna.
- Kano- eta barne-faktoreek eragina dute taldearen emaitzetan haien arteko interakzio-prozesuaren bitartez.

Eredu funtzional honek (ingelesez, I-P-O) sarrerako lau aldagai identifikatzen ditu:

- Kideen ezaugarri pertsonalak: ezagutzak, trebetasunak, motibazioa, jarrerak, estilo kognitiboak.
- Lan-egitura: ataza-esleipena, funtzionamendu-arauak, komunikazio-sistema.
- Ekipoaren ezaugarriak: aginte-banaketa, kideen antzekotasuna, baliabideak, kultura eta kohesioa.
- Atazaren ezaugarriak: Atazen antolakuntza, tipoa eta konplexutasuna.

Sarrerako aldagai horiek (Input sarrerak), jakina, ekipoko kideak afektatu egiten dituzte, baina eragina dute denboran zehar ekipoan garatzen dituen prozesuetan. Prozesuek ekipoaren erdigunea eratzen dute eta beren baitan hartzen dituzte koordinazioa, komunikazioa, gatazken soluzioa, erabakiak hartzea, arazoen soluzioa eta ekipoaren mugak ezartzea.

Prozesu horiek, bestalde, harreman zuzenean daude irteerako aldagaiekin edo ekipoaren emaitzekin (Output aldagaiak), zeinak lau kategoriatan taldekatzen baitira:

- Aldaketak ekipoaren funtzionamenduan: arauak, rolak eta funtzioak, komunikazio-sistemak eta prozesu berriak, hala nola, emozioa eta sortzailetasuna.
- Ekipoaren ekoizkortasuna: produktuaren kantitatea eta kalitatea, erabilitako denbora, erroreak eta kostuak.
- Aldaketa banakoak: aldaketak sarrerako aldagaietan, zeinak ordezkatzeko baitituzte pertsonen ezaugarri banakoek.
- Ekipoko kideen asetasun-maila.

Ekipoaren emaitzek atzera elikatu egiten dute sistema eta ekipoaren prozesuen mantentimendua edo aldaketa bultzatzen dute.

Eredu horren oinarriko aspektu bat da situazio- eta antolakuntza-faktoreen eraginari ematen dion garrantzia, zeinek afektatzen baitituzte, nola prozesu zentralak hala sarrerako aldagaiak, eta irteerako emaitzak edo aldagaiak. Situazio- edo antolakuntza-faktore horiek berrezagutza-sistemari, bitarteko-urritasunari, kontrol-sistemari, ingurumen-estresari, antolakuntza-giroari, lehiari, taldearteko harremani eta ingurunearen ziurgabetasunari buruzkoak dira.

#### 6. I-P-O (Input-Process-Output) ereduaren birformulazioa <sup>4</sup>.

«Annual Review of Psychology»ren antolakunde berruan funtzionatzen duten lan-ekipoen alorreko ikerketek buruzko azken bi berrikuspen arabera (Guzzo eta Dickson, 1996; Ilgen, et al., 2005), ikertzaileen interesa era berezian biltzen sarrerako aldagaien eta irteerako aldagaien arteko «prozesuetan». Bestela esateko, *Zerk egiten du ekipo bat bideragarri eta efiziente izatea?* Galderatik beste galdera honetarako pausoa eman da: *Zergatik dira ekipo batzuk beste batzuk baino efizienteagoak?* Berrituz itzultzen da aztertzerako taldea sistema konplexu eta gune sozial berri baten sortzaile bezala, gune hori partekatzen duten pertsonen arteko gero eta elkardepentzia handiago baten bitartez.

I-P-O ereduak birformulatu beharra du prozesuak ulertzeko forma berri bat sartzeko, ekipoaren bilakaeran ziklo-ikuspegi berri bat eta sarrerako aldagaien, prozesuko aldagaien eta irteerako aldagaien interakzioa.

<sup>4</sup> Sail honetako ideiak artikulu batean garatuak dira izenburu honekin: «De los equipos de mejora a los equipos innovadores», eta DYNA aldizkarian laster argitaratzeko onarturik dago.

1) Lehenik, sarrerako aldagaien eta irteerako aldagaien arteko faktore bitartekari asko ez dira prozesuak, baldin eta «*prozesuz*» helburu batera bideraturiko ekintza-segida bat ulertzen badugu. Areago, bitartekari garrantzitsuenak egoera kognitiboak eta afektiboak ekipoko kideen interakziotik sortzen direnak. I-P-O ereduak lehentasuna ematen die McGrath eta Kravitz-ek (1982) kodeturiko prozesu konduktualei:

- |                |  |
|----------------|--|
| I. Sortu:      | 1. Planak.                             |
|                | 2. Ideiak.                             |
| II. Hautatu:   | 3. Soluzioak (arazoen soluzioa);       |
|                | 4. Erabakiak (erabakiak hartzea).      |
| III. Ebatzi:   | 5. Gatazka kognitiboak;                |
|                | 6. Interes-gatazkak.                   |
| IV. Egikaritu: | 7. Guduak (gerrak, kirol lehiakorrak); |
|                | 8. Ataza fisikoak.                     |

Prozesu konduktualen garrantzia ukatu gabe, azterlan berriek bitartekari afektiboen eta kognitiboen balioa azpimarratzen dute, zeinak ez baitago prozesutzat hartzerik, baizik egoera psikologiko gorakor bezala (Marks et al., 2001).

2) Bigarrenik, I-P-O ereduak kausalitate linealeko ziklo bakar bat inplikutzen du sarrerako aldagaietatik (Input) irteerako aldagaietara (Output). Izatez, sarrerako aldagaien eta irteerako aldagaien arteko harremanak izaera zirkularreko ziklo ugari ditu bere baitan. Ziklo bateko irteerako aldagaiek modifikatu egiten dituzte hurrengo zikloko sarrerako aldagaiak. Lan-ekipoen dinamikaren izaera zikliko honek behartu egiten gaitu horien azterlanean kausalitate zirkular bat sartzea, zeina baita sistema sozial guztien ezaugarri propio bat: denboran zehar sistemako elementu desberdinen arteko harremanak aldatuz joaten dira.

2) Ereduaren birformulazioak beste formula honetara garamatza: IMOI, non I = sarrerako aldagaiak, M = bitartekari gorakorrak; O = irteerako aldagaiak. Bigarren I bigarren zikloko sarrerako aldagaiei buruzkoa da eta ekipoaren bilakaeraren izaera ziklikoa nabarmendu nahi du. Letren arteko marratxoak ezeztatzeak interakzioen harreman zirkularra, ez-lineala nabarmendu nahi du sarrerako aldagaien (I), aldagai bitartekari gorakorren, prozesuko aldagaien (M) eta irteerako aldagaien (O) artean.

### 7. Ekipoaren bitartekari gorakorrak

Azken 20 urteotan lan-ekipoen alorrean antolakundeetan «Annual Review of Psychology» eta «Journal of Management» aldizkarien azken berrikuspenen egileek (Ilgen, et al., 2005; Mathieu, et al., 2008), ikerketak hiru fasetan taldekatzen dituzte: Prestakuntza-fasea, Funtzionamendu-fasea eta Amaiera-fasea. Azken fase horri buruz, oso ikerlan enpiriko gutxi dago. Ekipoak alde aurretik planifikaturiko apean amai daitezke edo aurreikusitako denbora baino lehen amai daitezke. Azken kasu horretan, amaiera izan daiteke a: i) emaitzak lortzen porrot egin delako; ii) pertsona arteko gatazka gaizki kudeatuak izan direlako; iii) ekipoko kideen aldetik interesa galdu delako; iv) antolakundearen

aldetik interesa galdu delako.

Gure proiektuko helburuetarako garrantzitsua da bereiztea ekipoaren *formazio-fasea* eta *funtzionamendu-fasea*.

**1 LAUKIA : Ekipoa osatzen duten  
bitartekari gorakorrak**

Iturria: I. Laukia I Ilgen-en  
( et al., 2005) berrikuspenaren  
laburpena da.

FORMAZIO FASEA		
<b>Konfiantza: Bitartekari afektiboa</b>	<b>Plangintza: Bitarte- kari konduktuala</b>	<b>Egituraketa: Bitartekari kognitiboa</b>
<i>Kideek konfiantza dute ekipoaren gaitasunean bere ataza burutzeko eta elkarri laguntzeko.</i>	<i>Ekipoa efiziente agertzen da ekintzak planifikatzen.</i>	<i>Ekipoak esanahi eta balio partekatua eraikitzen ditu eta kide bakoitzaren trebetasunen ezaguera.</i>
Ekipoaren potentziak badu zerikusia bere errendimenduarekin.	Segurtatu informazio pertinentea ekipoaren atazari.	Gogo-eredu partekatua «kultura partekatutzat» hartua.
Segurtasunak indartu egiten du jokabide sortzailea.	Estrategia egokiak landu helburuak lortzeko.	Oroimen transaktiboa, «ekipoaren sinergia» lortzeko baldintza.



**FUNTZIONAMENDU FASEA**

<b>Konpromisoa Bitartekari afektiboa</b>	<b>Moldaketa: Bitartekari konduktuala</b>	<b>Ikaskuntza Bitartekari kognitiboa</b>
<i>Elkarrekiko batasuna afektiboa eta ekipoaren helburuekiko batasuna.</i>	<i>Ingurune errutinazko edo aldakorrekiko moldaketa eta ekipoaren lan-zamarekiko moldaketa.</i>	<i>Gutxiengoetatik ikasi eta ekipoko kide hoberenetatik ikasi.</i>
Aniztasunaren kudeaketak zerikusi handia du ekipoaren errendimenduetan.	Ingurune errutinazkoekiko moldaketa eta ingurune aldakorrekiko moldaketa.	Gehiengoarekin gatazkan dauden gutxiengo diren kideetatik ikasi.
Gaztakaren kudeaketa: Gatazka soziala eta ataza-gatazka.	Ekipoaren lan-zamarekiko moldaketa.	Ekipoako kide hoberenetatik ikasi.

**7. 1. Ekipoaren formazio-faseko bitartekari gorakorrak.**

**7. 1. 1. Ekipoarekiko konfiantza, bitartekari afektibo gorakorra.**

Ekipoan konfiantza sortzeko, haren kideek sentitu behar dute ekipoa gai dela esleitutako lana ongi egiteko (ekipoaren potentzia) eta ekipoak ez diela kalte egingo beren interes pertsonalei (ekipoaren segurtasuna).

Ekipoaren *potentzia* gehitu egiten da:

- Ekipoaren errendimenduaz haren kideek egiten duten ebaluazio positiboarekin.
- Ekipoaren errendimenduaz antolakundearen kudeatzaileek egiten duten ebaluazio positiboarekin.
- Ekipoak lortutako emaitzez, oro har, antolakundeak egiten duen aitortzarekin.

Ekipoaren potentziak zuzeneko zerikusia du kideek ekipoan ezartzen duen konfiantzan, baina ez du, derrigorrez, zuzeneko harremanik ekipoaren efikaziarekin. Hala ere, ikertzaile gehienek sostengatzen dute ekipoaren hasierako potentzia dela haren errendimendua iragartzeko bitarteko onena. Potentziaren eta errendimenduaren arteko harreman hori gertatzen da, bereziki, ziurgabetasun baxuko egoeretan burutu beharreko atazari dagokionez (errutinazko ingurunea), elkardependentzia altua ataza burutzen eta kolektibismo altua.

*Segurtasuna* da ekipoak kideen interesak errespetatuko dituen sentimenduari buruzkoa. Zerikusi handia du honekin:

- Lidergoa egikaritzeko erarekin.
- Antolakundearen aldetik ekipoak hartzen duen laguntzarekin.
- Jokabide berritzaile baten arriskuak ekipokideek beren gain hartzea nahi izatearen sineste partekatuekin.

Laburbilduz, ekipoaren segurtasuna kideek erabakiak hartzeko duten gaitasuna eta ekimena ekipoak bermatuko dituen sineste partekatua bainan egongo da.

Aldiz, segurtasunaren eta errendimenduaren arteko harremana ez da beti positiboa izaten. Oso arrazoi simple batengatik: zeren ekipoaren errendimenduan pisurik handieneko bitartekari gorakorrak funtzionamendu-fasean garatzen direnak baitira: konpromisoa, moldaketa eta ekipoaren ikaskuntza kolektiboa.

### 7. 1. 2. Ekintzen plangintza, bitartekari konduktual gorakorra.

Ekipoaren plangintza efizientea bi prozesuren bitartez garatzen da: i) ekipoko kideentzat eskuragarri dagoen informazioa jasotze-prozesua; ii) bere helburuak lortzeko estrategia baliozko bat lantzeko aipaturiko informazioa erabiltze-prozesua.

*Informazio-jasoketa* ekipoan ezagutzak eta esperientziak elkartrukatzearekin harremanetan dago. Ezagueren eta esperientzien elkartrukatze hori errazagoa da:

- Ekipoko kulturak bere kideen parte-hartzea errazten duenean.
- Norbanakoak autoestimua handia dutenean.
- Norbanakoek esperientzien eta ezaguera pertsonalen ugaritasun handia dutenean.

Ekipoaren *estrategia efizienteak* bere baitan du:

- Lortzeko helburuen definizioa eta lehenespena eta erabiliko diren bitartekoei buruzko adostasuna.
- Lortuz doazen emaitzen ebaluazioa.
- Ekipoa lortzen ari den emaitzen ezagutza.

Informazioa eta estrategia dira ekipoaren aldetik atazaren plangintza on baten funtsezko osagaiak.

### 7. 1. 3. Ekipoaren egituraketa, bitartekari kognitibo gorakorra.

Azken ikerketek bi osagai kognitibotara zuzendu dute arreta:

- i) Gogo-eredu partekatua.
- ii) Oroimen transaktiboa.

*Gogo-eredu partekatua* definitzen da ekipoarentzat muntaduna den ezagutzaren ulerkuntza antolatua eta haren kideek partekatzen dutena. Normalean «ezagutza partekatuan oinarrituriko talde-kultura» izendatzen dena da. Gogo-eredu partekatua bere baitan ditu:

- Taldearen entrenamendu bat, ekipoa bere osotasunean analisi-unitate bezala erabiliz eta ez norbanakoak.
- Ekipoko kideen parte-hartze aktiboa.
- Ekipoaren ikaskuntza jarraitu eta kolektiboko prozesu bat.

Ekipoaren eredu partekatu honek eragina du haren errendimenduan, koordinazio- eta komunikazio-prozesuen bitartez.

*Oroimen transaktiboa* definitu izan da «norbanako bakoitzak duen ezagutzaren eta norbanako bakoitzak ezagutzen duena zer denaren oroimen kolektiboa» (Austin, 203, 866 or.). Gogo-eredu partekatua gertatzen denaz bestetara, oroimen transaktiboak areago *erreparatzen dio pertsona bakoitzak ezagutzen duenari* ekipoarentzat muntadunak diren zer ezaguera pertsonak partekatzen dituzten baino.

Ekipoaren helburuetarako aspektu muntadunei buruz ezagutza partekatuen eraikuntza da ekipoaren kultura sortzeko oinarritzko mekanismoa. Aldiz, ekipoko kide bakoitzak zer egin dezakeen ongi jakitea eta atazak banatzeko orduan kontuan izatea garrantzitsuena da ekipoaren sinergia sortzeko. Bi prozesuak oinarritzkoak dira ekipoaren egituraketa onerako. *Gogo-eredu partekatu* batean oinarrituriko egitura bat hobeki doitzen zaie lan-egoera banakariei (lekuan edo helburu espezifikotetan oinarrituriko lan-banaketa); aitzitik, *oroimen transaktiboan* oinarrituriko egitura bat hobeki doitzen zaie lan-egoera funtzionalei (atazatan oinarrituriko lan-banaketa).

## 7. 2. Funtzionamendu-fasearen bitartekari gorakorrak.

### 7. 2. 1. Elkarrekiko konpromisoa eta ekipoaren helburuekiko konpromisoa.

Konpromisoa kideak beren artean eta ekipoarekin elkartzen dituzten sentimenduen isla da. Elkarrekin lan egiteaz harago doa (konfiantza), ekipoaren hasieran gertatzen ez den, baizik eta hark funtzionatzen duen bitartean eraikitzen den pertenezia-sentimendu bat islatzen du. Konpromiso-kontzeptuak ekipoei buruzko ikerketan erabiltzen diren beste kontzeptu batzuk ditu bere baitan: kohesioa, ekipoaren bideragarritasuna, integrazio soziala, ekipoarekiko asetasuna.

Konpromisoan ardazturiko azterlanak garrantzia handia ari dira hartzen arrazoi batengatik baino gehiagorengatik:

- Arestian egindako meta-analisizko lanak erakusten ari dira harreman handia dutela ekipoaren errendimenduari, bereziki ataza banakoak egikaritzen elkardependentzia handia dagoenean.
- Ekipo birtualek, inolako harreman presentzialik ez dutenek, konpromiso-maila baxuagoa dute eta emaitza eskasagoak lortzen dituzte.
- Pertsonen arteko desberdintasunetatik sortzen diren gatazkak era eraikitzailean kudeatzeko gai ez izatearen beldurrak jende asko urruntzen du ekipoko lanetik.
- Pertsona arteko gatazkak era eraikitzailean kudeatzeko ekipoaren gaitasunik eza ekipoaren porrota errazten duten faktore nagusietako bat da.

Ekipoko kideen *aniztasunaren kudeaketa* arretagune bihurtu da azken urteotan. Aniztasunaren kudeaketa funtsezkoa da ekipoan pertsonen autonomia salbatzeko eta ekipoaren arrakasta segurtatzeko. Baiezta daiteke gizarte-kategorietako desberdintasunek gutxiago afektatzen dutela ekipoaren errendimendua informazio-desberdintasunek baino, eta horiek gutxiago eragiten dutela balio-desberdintasunek baino. *Balio-desberdintasunak dira efektu suntsitzaille handiena dutenak ekipoetan.*

*Gatazkaren kudeaketa* aniztasunaren-kudeaketaren zuzeneko ondorioa da. Zientifikoki frogatutzat eman daitekeena hau da:

- Ekipoko kideen arteko gatazka sozialak, eskuarki, era negatiboan eragiten dio ekipoaren errendimenduari.
- Murriztu egin daiteke gatazka sozialaren eragin negatiboa ekipoaren errendimenduari gain: i) ekipoko kide guztien artean azalpen partekatu bat eraikiz gatazka-egoeraz; ii) gatazkaren jatorrian eta garapenean ekipoko kideetako bakoitzak duen erantzukizuna bere gain hartuz. Hau da, ekipoak ikasi egin behar du gatazka-egoera analizatzen eta ulertu nola

esku-hartzen duen gatazkan ekipoko pertsonetako bakoitzak. Analisi hori lasaitasunez egin behar da eta ekipoko kideak deskalifikatzen edo erruduntzen dituzten erreakzio emozionalak saihestuz.

- Prozedura-justiziak eta komunikazio-arauen argitasunak leundu egiten dituzte gatazka sozialak.

*Ataza-gatazka* ekipoak egiten duen lanari ekiteko erari buruzko tirabirak dira. Ez dute gatazka sozialek edo ekipoko kideen arteko pertsona arteko gatazkek duten zama emozionala. Ataza-gatazkei buruz honako hau baieztatu dezakegu:

- Ez dago garbi nola eragiten dion ataza-gatazka ekipoen errendimenduari. Emaitzak kontraesankorrak dira gai honetan, nahiz eta ideia nagusia izan ataza-gatazka ez dela negatiboa, nahitaez, ekipoen errendimendurako. Ataza-gatazka zer mailataraino gatazka sozial bihurtzen den ikusi behar. Saihestu daiteke ataza-gatazka gatazka sozial bihurtzeko.
  - i) Elkarrekiko konfiantza-giroa indartuz;
  - ii) Gaiak eztabaidatzean adierazpen emozional mingarriak saihestuz;
  - iii) Adierazpen-askatasuna indartuz zalantzak eta desakordioak planteatze-rakoan;
  - iv) Presioak saihestuz akordio laster edo heldugabeak lortzeko.

### 7. 2. 2. Lan-ingurunearekiko moldaketa eta lan-zamarekiko moldaketa.

Ekipoek sarritan errutinazko lan-inguruneetatik ingurune konplexuagoetara pasatu behar izaten dute, non atazak ez baitaude hain definituak, eta non pertsonak ziurgabetasun handiagoa izaten baitute egin behar dutenarekiko. Hori da lan-ingurunera ekipoa moldatzearen gaia. Aztertu dira ekipoa lan-ingurunera moldatzea errazten duten faktoreak eta honako hauek dira:

- Ekipoko kideen trebetasun kognitiboak eta esperientzia berrietara irekitzea dira ingurune errutinazkoetatik ingurune konplexuagoetara pasatzea errazten duten faktoreak.
- Ekipoak komunikazioan eta interakzioan lortutako gaitasunek, era berean errazten dute ingurune errutinazkoetatik ingurune konplexuetara pasatzea.
- Ekipoko kideek ingurune aldaketak ezagutzeko duten lastertasuna da ekipoa ingurune konplexuetara moldatzeko faktore kritikotako bat.
- Egitura funtzionala, ataza errutinazko ongi definituekin ohitutako ekipoak, zeinek eskatzen baitute elkardependentziaren kontzientzia handia eta elkarrekiko laguntza handia, erraz moldatzen dira mota banakariko lan-egituretara (erregioan edo produktu batean oinarrituriko lan-egituretara), zeinek ematen baitute autonomia banako handiagoa eta elkarrekiko laguntza gutxiago eskatzen baitute. *Aitzitik, zailagoa da arrakasta izatea autonomia handiagoa eta elkarrekiko laguntza gutxiagoko lan-egituretatik egitura elkardependenteagoetara eta elkarrekiko laguntza handiagoa eskatzen dutenetara pasatzeak.* Ekipo funtzionalak, ataza elkardependenteetara ohituak, hobeki moldatzen dira lan-egitura autonomoagoetara lan elkardependenteko inguruneetan lan autonomora ohitutako ekipoak baino.
- Ekipoak lan-ingurunera moldatzeko gaitasunaz termino kuantitatiboetan (gaitasun handia edo txikia) hitz egitea baino auzi garrantzitsua da

jakitea zer jokabide-aldaketa eskatzen duen lan-ingurune berri batera moldatzeak. Errazagoa da ingurune ongi egituratuetatik, lan sinple eta elkardependenteetatik, egitura konplexuagoetara eta autonomoetara, non elkardependentzia ezagutza berrien eta balio berriak sortzearen planoan kokatzen baita (gogo-eredu partekatu baten eraikuntza). Bestela esateko, errazagoa da izaera berritzaileko lan-inguruneak sortzea ekipoko kideak alde aurretik entrenatu direnean kalitate-sistemen ezarpenean. Datu hori oso garrantzitsua da intuizioz ezagutzen zen zerbait berresten baitu: *errazagoa da berrikuntza-ekipoetara pasatzea alde aurretik norbanakoak entrenatuak izan direnean kalitate-sistema baten eskakizunei erantzuten dien lan batean.*

*Lan-zamara moldatzea loturik dago* elkarri lanean laguntzeko ekipoko kideek duten gaitasunari. Azterlan berriek kontsideratzen dute gaitasun hori dela ekipo baten arrakasta hobekien iragartzen duena. Bestalde, ikerketa bere erakusten dute elkarri laguntzeko gaitasun hori aho biko ezpata bezala dela: alde batetik, elkarrekiko laguntza da hobekien iragartzen duena ekipoaren lan-kantitatea eta -kalitatea; bestetik, ekipoko kideen arteko elkarrekiko laguntzak era elkarrekikoan funtzionatzen du, halako moldez, non ekipoaren multzoa moldatu egiten baita laguntza gutxien eskaintzen duen kidearen elkarrekiko laguntzaren mailara. «Nagitasun sozial» bezala ezagutzen den fenomenoa da: ekipoan alde handiak daudenean elkarri laguntzeko pertsonak egiten duten ahaleginarekiko, jaitsi egiten da norbanakoen inplikazioa laguntza gutxien eskaintzen duen pertsonaren mailara.

Gai honetako beste emaitza interesgarri batzuk hauek dira:

- Trebetasun kognitiboaren maila handiko pertsonak lan egiten duten ekipoetan, trebetasun kognitiboaren maila txikiko pertsonekin nahasturik, nabari izaten da lan-zamarekiko laguntza noranzko bakarrekia izaten dela: gehien dezaketenek gutxiago dezaketenei laguntzen dietela.
- «Nagitasun sozialari» buruzko azterlanek erakusten jarraitzen dute ekipoko kideak oso sentiberak direla batzuek ihes egiten diotelakoari laneko bere erantzukizunari. Erakusten dute ekipoko kideek era oso desberdinean erantzuten dutela trebetasun kognitiborik ez dutelako laguntza eskatzen duten pertsonen aurrean lanean ahalegintzen ez direlako laguntza eskatzen dutenekin erkatuta.
- Oro har, pertsona batzuen errendimendu baxuak eragin negatiboa du ekipoko kideen gainerakoaren inplikazioaren gain.

### 7. 2. 3. Talde-ikaskuntza lan-ekipoetan.

Ikaskuntza moldaketaren aitzindaria da. Hau da, aldaketara moldatzeko beharrezkoa da alde aurretik konpetentzia jakin batzuk lortu izana. Azterlan arestikoenetan, konpetentzia horiek areago dira izaera afektibo eta kognitibokoak mota konduktualekoak baino. Ikaskuntza kognitibo-afektiboaren bi mota bereizten dira: i) ekipoan gutxiengo diren kideengandik ikaskuntza; ii) funtzio jakin bat hobekien egiten duen pertsona nor den ikasi eta gaitasun hori kapitalizatu. Tradizioz, taldeetako kideak uzkur agertu izan dira gutxiengo-posizioak dituzten pertsonengandik ikasteko. Baina kultura-desberdintasunak garrantzitsuak dira gai horretan:

- Kolektibismo horizontal handiko –elkardependentzia, soziagarritasuna eta ekipoko kideen artean berdintasuna– eta indibidualismo horizontal baxuko –autonomia pertsonal gutxi eta norbanakoek beren buruan konfiantza gutxi– ekipoetan, errazagoa da gutxiengoan dauden pertsonen posizioa kontuan hartzea.
- Kolektibismo bertikal handiko ekipoetan –elkardependentziaren kontzientzia handia pertsonen estatusaren desberdintasunaren onarpenarekin– gutxiengoan dauden pertsonen posizioak soilik hartzen dira kontuan, ekipoan estatus altua baldin badute.
- Ekipoan gutxiengo-posizioak hartzen dituzten pertsonen situazioari buruz, pertsona indibidualista bertikalak dira gutxien pairatzen dutenak gutxiengo-posizio batean egoteagatik eta, ondorioz, ekipoan gehien eragiten dutenak dira.

5 Ekipo birtual bat lan-ekipo erreala da. Pertsonak erreala dira eta lana erreala da. Birtual hitzak langune baten erreferentzia egiten du, zeina, denbora gehiengan, aurrez aurrekoa ez den komunikazioaren bitartez sortzen baita, posta elektronikoz, euskarri informatikoz edo bideo-konferentziaz. Ekipo horiek gehienek interakzio pertsonal-mailaren bat eranstean dute. Askok batera egiten dute lehen batzar orokor bat, eta, gero, une gakoetan bakarrik elkartzen dira proiektuaren garapenean zehar.

Gaur egun, ekipo birtualek korporazioek zerbitzuak maila globalean eskaintzea ahalbidetu dute. Haiei esker, konpainia bat irekita egon daiteke egunaren 24 orduetan, eta bezero baten eskarieriei ordu banaka batzuen buruan erantzun diezaike. Sarritan gune fisiko bera partekatzen dutenak baino dinamikoagoak eta jariakorragoak izan daitezke. Hala ere, ekipo birtualen ahalik eta errendimendu handiena lortzeko, beharrezkoa da erronka espezifiko batzuk kontuan izatea, osakideen dibertsitatetik eta kideak fisikoki elkarrekin ez egotetik datozenak (eta gerta liteke ordu-zona berean ez egotea ere).

Ekipo presentzialak eta ekipo birtualak<sup>5</sup> erkatzen baditugu, baditugu zenbait emaitza esanguratsu:

- Errazagoa da gehiengoaz bestelako iritzia izatea ekipo birtualetan.
- Hala ere, gutxiengoaren eragina txikiagoa da ekipo birtualetan.
- Ekipo presentzialek ahaleginak egiten dituzte gehiengoaren iritziaz bestelakoa duten pertsonak ekipoan integratzeko; aldiz, ekipo birtualetan gehiengoak alde batera uzten ditu gehiengoarekin bat ez datozen gutxiengoak.

Ekipoari bere bilakaeraren une bakoitzean behar duen ezagueraren ekarpena ekipoari egiteko pertsonak duten gaitasun desberdina ezagutzeko, ikerketen emaitzak ez dira behar bezain argiak. Gauza bat dago garbi ekipoetan: berenez eta kanpo-laguntzarik gabe ez dutela lortzen, kasurik gehienetan, ekipoko kideen gaitasun desberdinen integrazio onik.

Ikerketa gehiago behar da talde-ikaskuntza arautzen duten mekanismoei buruz. Talde-ikaskuntza ez dago murrizterik ikaskuntza banakoen baturara. Ekipoaren sinergia talde-ikaskuntzaren emaitza da eta ekipoko kideen gaitasun banakoen ezagutza eta garapena da eta, aldi berean, gaitasun horien berorien integrazio bat ekipoaren behar bakoitzari erantzuteko.

### 8. Hobekuntza-ekipoetatik berrikuntza-ekipoetara.

Sail hau lantzeko erabili diren bi iturri nagusiak dira Ilgen, et al. (2005) eta Mathieu, et al. (2008). Bi berrikuspenak hedatuak, agortzaileak eta objektiboak dira. Azken 20 urteetan egindako iker-lan garrantzitsuenak jasotzen dituzte antolakunde-ingurune lan-ekipoen alorrean.

Sintesi gisa honako ondorio hauek azpimarratzen ditugu:

- 1) Orokortu egin da lan-ekipoaren kontzepzioa sistema sozial, konplexu, moldakor eta dinamiko bezala, ekipoko kideen interakzioa oinarri hartuta. Ekipoaren sistema sozial konplexu, moldakor eta dinamiko bezala formulario on bat aurkitzen da Stacey-ren (2001) baitan.
- 2) Aurrerapen garrantzitsua nabari da ekipoen analisi maila-aniztunean: ikertzaileak identifikatzen eta gero eta hobeki definitzen ari dira banako-mailako, talde-mailako eta antolakunde-mailako aldagaiak. Hori batez ere

Mathieu, et al. (2008) berrikuspenean ageri da, batez ere.

- 3) Jarraipen-harremana dago *hobekuntza-ekipoen eta berrikuntza-ekipoen artean*:
  - Berrikuntza-ekipoek oinarritzko erremintatzat mantentzen dute ekipolanerako la *Deming-en gurpila* (P D C A zikloa). *Atazaren plangintza* bitartekari konduktualaren eraikuntzan, erreminta hori erabiltzen da.
  - Ekipoaren izaera berritzailea agertzen da, lehenik, haren funtzionamendu gogoetakorrean. West-entzat (2004, 1-4 or.) funtzionamendu gogoetakorrek honako elementuok hartzen ditu bere baitan: *atazaren helburuak atergabe berrikustea; ingurunea behatu eta inteligenteki aztertzea; ekipoaren funtzionamenduaren kontzientzia; sortzailetasuna, malgutasuna eta aldaketarako prestutasuna; anbiguitatea eta ekipoaren barne-desberdintasunetikiko tolerantzia; aldaketak berekin dakarren ziurgabetasuna onartzeko prestutasuna.*
  - Sortzailetasuna eta berrikuntza ekipoan indartzeko teknika datza 4 pausoren ezarpenean: arazoa *esploratu*; soluzio alternatiboen aukera zabala *sortu*; hiruzpalau soluzio hoberenak *hautatu*, zeinetako batek gutxienez soluzio berritzailea izan beharko bailuke; soluzio berritzailea *diseinatu* eta *inplementatu* (West, 2004, 137-154 or.).
- 4) Sortzailetasuna eta berrikuntza ideien ekoizpen askean azaleratzeak hiru baldintza eskatzen ditu:
  - Ekipoarekiko konfiantza. Ekipoarekiko konfiantza-girorik gabe, pertsonak ez dute garatzen beren sortzailetasuna. Ekipoan lidergoa egikaritzen den modua faktore garrantzitsua da ekipoarekiko konfiantza garatzeko.
  - Ekipoarekiko konpromisoa. Ekipoarekiko konpromisoa lidergo partekatuaren, pertsonen konpetentzia desberdinak ezagutzearen, eta ekipoko pertsonen ekarpen bakoitza onartzearen oinarriaren gain eraikitzen da.
  - Norbanakoen ekarpen desberdinen osagarritasunaren kontzientzia. Haren garapenerako, funtsezkoa da da *Oroimen transaktiboaren* eta *Talde-ikaskuntzaren* papera.
- 5) Emaitzak beren osotasunean aztertuta nabarmentzen da premia larria dagoela oreka bat aurkitzeko *esperimentatzearen* eta *berritzearen* artean, alde batetik, eta lanean *efizientzia-maila altua* mantentzekoa, bestetik (Ilgen, et al., 2005, 534 or.).
- 6) Aurrerapen handiak egin dira aspektu teorikoetan eta metodologikoetan eta erreminta informatikoetan, zeinek ekipoan lan egiteko pertsonak entrenatzeko aukera hobea eskaintzen baitute. Testuinguru horretan, azpimarratu beharko litzateke zer baliagarritasun duten analisi estatistiko maila-aniztunek eta Belbinek landutako «Interplace» programa informatikoak.
- 7) Aurrerapen teorikoak eta metodologikoak gorabehera, ziurgabetasun ugari geratzen dira laneko ekipoen funtzionamenduari eta prestakuntzari eredu teorikoak ezartzean. Ikerketa berehalako arazoak konpontzera bideraturik

dago. Ikerketa oinarrizkoagoa falta da I. Laukian adierazita dauden talde-aldagaiak egiaztatzerantz bideratua.

Ikerketa-lerro berri bat hasita dago gorputza hartzen antolakunde-mailako aldagaiak aurkitzera bideratua (Mathieu, et al., 2008, 453-459 or.). Beti jakin izan da talde-aldagaiak ez direla gakoak ekipoen prestakuntzan eta funtzionamenduan aurkitzen ditugun azken azalpena. Bada maila goragoko bat, antolakuntzarena talde-aldagaien eraikitze-prozesua kontrolatzen duena. Hala ere, azalpen-maila hori oso gutxi ikertu da.





## II. ATALA:

Esku-hartze/ikerketa «Berrikuntza Ekipoak»

**II. Atala «Esku-hartze/ikerketa» honen helburua da, 11 antolakunderen baitan** berrikuntza-ekipoak sortzearen eta erraztearen proiektu experimentalak ezagutu eta sakontzea, zein izan diren emaitzak eta esperientzia horren ikaskuntza.

Horretarako, PDCA: Plan-Do-Check-Adjust (Planifikatu-Egin-Ebaluatu-Doitu) kalitate-zikloa jarraitu da. II. Atal honetako 4 kapituluak PDCAren 4 fase horietara doitzen dira.

### I. Kapituluak: Esku-hartze/ikerketaren plangintza

Lehen kapitulu honetan, Esku-hartze/ikerketaren oinarri teorikoak eta metodologikoak aurkezten dira, baita esku-hartzearen prestalanean jarraitutako prozedura ere.

#### 1. Teoria: berrikuntza-ekipoak antolakunde-aldaketako tresna gisa

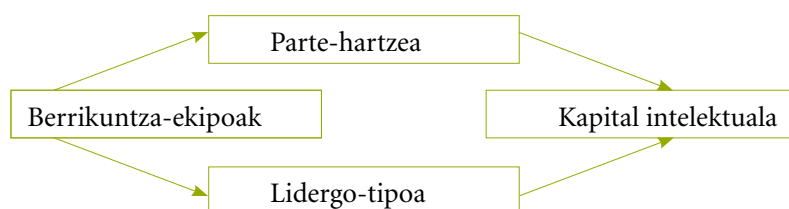
Literatura ugari dago antolakundeetan berrikuntza-prozesuak sustatzeko ekipoen garrantziaz. Egile oso ezagun bat Michael West (2004) da. Hala ere, oso azterlan gutxi daude hipotesi hori abalatzeko dutenak. Hoegl eta Gemuenden-ek (2001) frogatu zuten ekipoen funtzionamenduaren mota jakin baten eta izaera berritzaileko atzetako arrakastaren artean zegoen harremana. Quinn, Faerman, Thompson, McGrath, eta St. Clair-ek (2007) ekipo-lana antolakundearen kultura-aldaketarekin, lidergoaren egikaritzako aldaketaren bitartez.

Azterlan horietan eta ekipoek berrikuntzarantz duten bilakaeran bermaturik, lan horretarako abiatu gara berrikuntza-ekipoak kultura parte-hartzaileago baten sorrera bultzatzen dutelako hipotesi orokorretik, eta horrek berekin dakar aldaketa bat lidergoaren ariketak lidergo-lerro partekatuago baterantz. Kultura-aldaketa antolakundearen kudeaketan pertsonen parte-hartze handiago baten bidez neurtzen da. Bi aldaketek antolakundearen kapital intelektualaren hobekuntza bat ekarriko dute.

#### 2. Ikerketaren diseinua.

Lau aldagai teoriko harremanetan jartzen dituen eredu teoriko batetik abiatu gara:

- Berrikuntza-ekipoen prestakuntza.
- Lidergo-mota antolakundearen.
- Antolakundearen partaidetza-kultura
- Antolakundearen kapital intelektualak.



Hipotesi orokorra da «berrikuntza-ekipoak antolakunde-ingurunera irekitako ekipoak direla eta kapital intelektualak errazten dutela ingurune horretan». «Berrikuntza-ekipo» kontzeptuak duen garrantziarengatik ikerketa honetan, I. ATAL osoa eskaini zaio ekipoen azterketak azken 25 urteotan izan duen

bilakaerari. Datozen sailetan, «antolakunde-kultura», «lidergoaren ariketa» eta «kapital intelektual» kontzeptuak definituko dira.

4 hipotesi espezifikokoak honela formulaturik daude:

- 1H: Berrikuntza-ekipoek sinergia handiago bateranzko norabidean bilakatuko dira, ekipoaren «ekipoarekiko konfiantzan», «atazaren plangintzan» eta «egituratze kognitiboan» hobetzearekin asoziatuak.
- 2H: Berrikuntza-ekipoetan parte hartzeak kultura parte-hartzaileago bat bultzatuko du antolakunde-ingurunean.
- 3H: Berrikuntza-ekipoetan parte hartzeak bultzatu egingo du lidergo eraldatzaile bat antolakunde-ingurunean.
- 4H: Kultura berritzaileago baten eta lidergo eraldatzaileago baten garapenaren ondorio gisa, hobekuntza bat izango da antolakunde-ingurunearen kapital intelektualean.

Planteatu zen eta erabili den diseinuaren oinarritzko arazoa dago, hain zuzen, antolakunde-ingurunearen definizioan. Antolakundeak txikiak direnean, 40-50 pertsonakoak, antolakunde-ingurunea antolakunde osoa da. Aldiz, antolakunde handiak direnean, antolakunde-ingurunea antolakundearen unitate jakin bat izango da, hala nola, departamentu bat, zerbitzu bat edo negozio bat.

### 3. «Antolakunde-kultura», «lidergo» eta «kapital intelektual» kontzeptuen argibidea

Kapitulu hau ardazten da 11 antolakundetan burutatko Esku-hartze/ikerketa oinarritzen duen teoria artikulatzen duten hiru kontzeptuetan.

#### 3.1. Antolakunde-kultura

Antolakunde-kulturaren analisisia hiru galdera handiri erantzuten ahalegintzen da:

- Nola interpretatzen dute antolakunde bateko kideek beren esperientzia propioa?
- Nola eragiten diote esperientziaren interpretazioek pertsonen jokabideari antolakundearen barruan?
- Nola iristen dira pertsonak interpretazio partekatu batzuk, esanahi partekatu batzuk eta ezagutza partekatu bat eraikitzea?

Garrantzitsua da oso garbi uztea, hasieratik, ezaguera partekatuaren eraikuntza pertsonen arteko interakzioen emaitza dela. Baina interakzio horiek testuinguru jakin batean gertatzen dira, zeina eratzen baitute guneen banaketak, teknologiak, baldintza ekonomikoak eta antolakundeak merkatuan duen kokaguneak. Pertsonak eraikitzen dituzte esanahi partekatuak, baina pertsonak bizi eta lan egiten dute gune jakin batzuk, teknologia bat, egoera ekonomiko bat eta kokagune bat merkatuan dituen antolakunde batean. Antolakundearen testuinguru ekonomikoak baldintzatu egiten ditu ezagutza partekatua sortzearen prozesu psikosozialak.

Lehiako Balioen Eredua (Cameron eta Quinn, 1999) antolakundearen kultura aztertzeke gehien erabili den marko teorikoetako bat da. Bi dimentsio bipolarretatik abiatzen da:

- Lehen dimentsioak antolakundeak duen orientazioa irudikatzen

du: barrurantz edo kanporantz. Lehen kasuan, antolakunde bere baitan zentratzen da, egonkortasunean eta bere identitate propioaren mantenimenduan. Kanporantzko orientazio baten kasuan, antolakundea bere kanpo-merkatuarekiko harremanez arduratzen da, hornitzaileekin eta bezeroekin, erakundeekin eta gizartearekin.

- Bigarren dimentsioak ordezkatzeko du malgutasunerako orientazioa vs. kontrol zurrunerako orientazioa. Bigarren dimentsio honek badu zerikusia, batez ere, lidergoa interpretatu eta egikaritzeko moduarekin. Kontrol zurruna egikaritzen duten antolakundeetan, pertsona liderren rolak izaera organikokoak dira, hau da, rolek pertsonen organigramen barruan dituzten posizio sozialak irudikatzen dituzte eta antolakundearen egituraren zerbitzuan daude. Aldiz, antolakunde malguetan, pertsona liderren rolak izaera funtzionalekoak dira, hau da, pertsonen antolakundearen barruan egikaritzen dituzten funtzioak irudikatzen dituzte rolek, eta antolakundearen misioaren zerbitzuan daude. Prozesuen ikuspegitik, kontrol zurrunerako orientazioak esan nahi du atazaren antolaketari lotutako prozesuen nagusitasuna; aitzitik, malgutasunerako orientazioak pertsonen antolaketarekin loturiko prozesuen nagusitasuna adierazten du.

Bi dimentsio horiek konbinatuz, 4 arketipo kultural lortzen ditugu:

- Konfiantzan eta elkarrenganako laguntzan oinarrituriko kultura.
- Arauetan eta prozeduretan oinarrituriko kultura.
- Lortu beharreko helburuetan oinarrituriko kultura.
- Berrikuntzan oinarrituriko kultura.

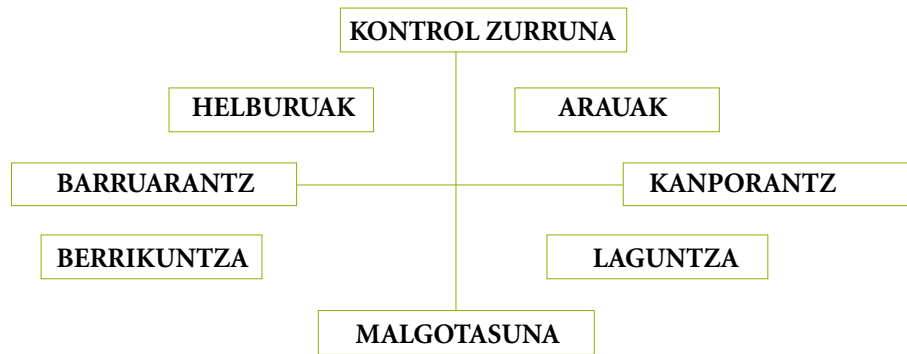
Antolakunde jakin bat arketipo kulturaletako batean, zenbaitetan edo ezeinetan ez nabarmentzea gerta daiteke. Azken kasu horretan, antolakundeak ez luke izango arketipo kultural nagusirik. Gaur egun, arketipo kultural bat baino gehiago dituzten antolakundeekin topo egiten dugu, nahiz eta haietako bat izan arketipo nagusia.

I. Grafikoan ageri denez, aipaturiko dimentsioen konbinaketak koadranteak sortzen ditu, diagonalean elkarri kontrajartzen zaizkionak edo elkarrekin «lehian» ari direnak. Adibidez, eskuineko goi-koadranteak EGONKORTASUNA eta EFIZIENTZIA balioak identifikatzen ditu, aldiz, ezkerreko behe-koadranteak BERRIKUNTZA eta ARRISKUAK HARTZEA azpimarratzen dituzten balioak identifikatzen ditu. Era bertsuan, ezkerreko goi-koadranteak MARKATUKO LEHIAKIDETZAREN balioa identifikatzen du, aldiz, eskuineko behe-koadranteak ELKARRENGANAKO KONFIANTZAREN balioa azpimarratzen du. Lehiako balioak edo alderantzizkoek izena ematen diote *Lehiako Balioen Ereduari*.

Dimentsioen sendotasunak eta sortzen diren koadranteen aberastasunak koadrante bakoitza *arketipo kultural* batekin identifikatzea ahalbidetzen digute. Haietako bakoitzak oinarritzko supostuak, orientazioak edo balioak irudikatzen ditu, hau da, antolakunde-kultura bat osatzen duten elementu berak.

Pertsonen kontrol zurrunean oinarritutako lidergoak zaildu egiten du haien arteko komunikazioa eta arauen eta prozeduren bidezko kudeaketa sustatzen du; aldiz, lidergo malguagoak pertsonen partaidetza, elkarri laguntzea eta berrikuntza bultzatzen ditu.

2 Grafikoa:  
Arketipo kulturalak. Lehiako  
Balioen Eredua  
(Cameron eta Quinn, 1999)



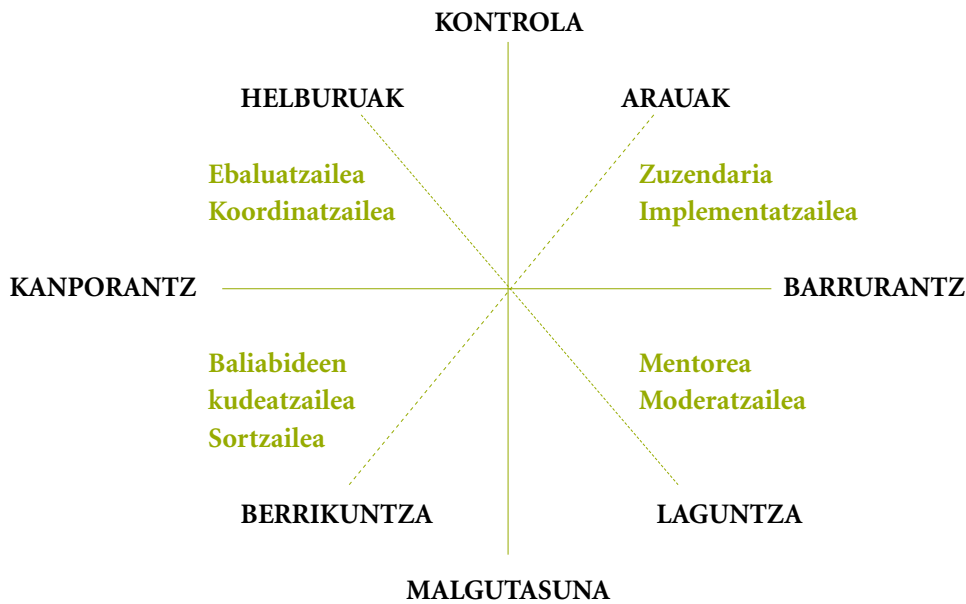
### 3. 2. Lidergoaren ariketa

Lidergoaren ariketa beti egon da antolakundearen kulturarekin asoziatuik. Areago, baiezta daiteke antolakunde-kulturaren KONTROLA-MALGUTASUNA dimentsioa lidergoaren ariketarekin identifikatzen dela.

#### 3. 2. 1. Lidergo-rolen eta arketipo kulturalen arteko paralelismoa.

Oraindik-orain, Quinn, Faerman, Thompson, McGrath eta St.Clair-ek (2007) hedatu egin dute Cameron eta Quinn «Lehiako Balioen Eredua» liburu honetan: «Becoming a Master Manager: A competing Values Approach». Liburu horretan, egileek paralelismo bat finkatzen dute «Aurkaritzako Balioen Ereduko» 4 arketipo kulturalen eta antolakunde bateko pertsona liderrak bere gain har ditzakeen rol bakoitzaren artean. Arketipo kultural bakoitza pertsona liderren rol jakin batzuekin asoziatzen da, 2 Grafikoan ageri denez.

- «ARAUAK» arketipo kulturala «ZUZENDARI» eta pertsona lideren INPLEMENTATZAILE rolekin asoziatzen da.
- «HELBURUAK» arketipo kulturala pertsona lideren «EBALUATZAILE» eta «KOORDINATZAILE» rolekin asoziatzen da.
- «BERRIKUNTZA» arketipo kulturala pertsona liderren «SORTZAILE» eta «BALIABIDE KUDEATZAILE» rolekin asoziatzen da.
- «LAGUNTZA» arketipo kulturala pertsona liderren «MENTORE» eta «MODERATZAILE» rolekin asoziatzen da.



3 Grafikoa. Arketipo kulturalak eta pertsona lideren rola. Lehiako Balioen Eredua Quinn, Faerman, Thompson, McGrath eta St. Clair-ek hedatua (2007)

### 3. 2. 2. Pertsona liderren rolen deskribapena

#### 1) Ebaluatzaile-rola:

- Informazio-gainkarga kudeatzen du
- Funtsezko prozesuak aztertzen ditu
- Errendimendua eta kalitatea ebaluatzen ditu

#### 2) Koordinatzaile-rola:

- Proiektuak kudeatzen ditu
- Lan-prozesua diseinatzen du
- Funtzioka kudeatzen du

#### 3) Zuzendari-rola:

- Antolakundearen ikuspena garatu eta komunikatzen du
- Helmugak eta helburuak finkatzen ditu
- Ekintzak diseinatzen eta antolatzen ditu

#### 4) Implementatzaile-rola:

- Era ekoizkorrean lan egiten du
- Lan-ingurune ekoizkorra sustatzen du
- Denbora eta estresa kudeatzen ditu

#### 5) Moderatzaile-rola:

- Ekipoak prestatzen ditu
- Era parte-hartzaileak hartzen ditu erabakiak
- Gatazkak kudeatzen ditu

#### 6) Mentore-rola:

- Autoezagutza eta elkarrezagutza sustatzen ditu
- Era eraginkorrean komunikatzen da
- Pertsonak garatzen ditu

**7) Sortzaile-rola:**

- Aldaketarekin bizi da
- Pentsamendu sortzailea du
- Aldaketa kudeatzen du

**8) Baliabideen kudeatzaile-rola:**

- Oinarrizko botere bat eraiki eta mantentzen du
- Akordioak eta inplikazio pertsonalak negoziatzen ditu
- Ideiak proposatzen ditu

**3. 2. 3. Rol bakoitzaren ikaskuntzan eman beharreko pausoak ekipoa****1. Pausoa: Ebaluazioa:**

Helburua: Bere gaitasunaren kontzientzia hartu roletako bakoitzean eta gaur eguneko gaitasun-maila ezagutu. Tresnak: galdesortak; ekipoa lortutako efektuen behaketa pertsonala; ekipoko kideen aldetik jasotako ezagutza.

**2. Pausoa: Ikaskuntza:**

Informazioa eta ezaguerak eskuratzea inplikatzeko du garatu nahi duen rolaz. Material idatzia edo ikus-entzunezkoa erabil daiteke. Badugu esku-liburu bat ekipoa-lanerako eta badira bideoak ekipoa-lana ikasteko.

**3. Pausoa: Analisia:**

Jokabide egokiak edo desegokiak esploratzen ditu rolen ariketan, norbere jokabidea eta ekipoko kideen ezagutzea behatuz.

**4. Pausoa: Praktika:**

Ekipoa, kide bakoitzak jartzen ditu praktikan jokabide egokiak, eskuratu nahi diren roletan dagozkienak.

**5. Pausoa: Ekipoa eskuratutako gaitasunen transferentzia antolakunde-ingurunera:**

Ekipoa eskuratutako gaitasunak bizitza errealeko egoeretara transferitzen dira.

**3. 2. 4. Belbinen INTERPLACE programa ekipoen rola ezagutu, garatu eta banatzeko.**

8 ekipoa-rola eredu, Quinn, Faerman, Thompson, McGrath eta St.Clair-ek (2007) landua, funtsean bat dator Belbinen landutako 9 ekipoa-rola ereduarekin. Aldea datza Belbinen bederatzigarren rola bat gehitzean, ekipoa burutu behar duen atazako «espezialistarena».

Proiektu honetan, Belbinen INTERPLACE<sup>6</sup> programa informatikoa erabili da. Programa horren laguntzarekin berrikuntza-ekipoetan ekipoa kideen autoezagutza, elkarrezagutza eta sinergia sustatu dira. Ikaskuntza hori ekipoa «bitartekari gorakoraren» ekipoa «egitura kognitibo» izendatuaren parte da. Gogora dezagun ekipoa «egitura kognitiboa» honetan datzala:

- Kide bakoitzak ongi egiten dakienaren ekarpena ekipoa egitean .
- Ekarpen banakoak elkarrekin osagarritzean ekipoa sinergia moderatuko duen ezagutza-sare bat sortzeko.

Lidergo zuzentzaile eta kide bakarrekoak zaildu egiten du ekipoa-rola garapena eta, ondorioz, zaildu egiten ekipoa-sinergia garapena ere.

**6** Belbinen «Interplave» programa «Belbin Ekipoa Rolaren Teoria» metodologiaren euskarri digitala da, Dr. Meredith Belbinen landua, ekipoa-rola deitzen dituen 9 portaera-patroi aztertzen dituena. Ekipoa-rola bakoitzak partikularrei baimen-uriko bere indarguneak eta ahulguneak ditu, eta haietako bakoitzak era garrantzitsuan laguntzen dio ekipoa egitekoari.  
<http://www.belbin.com/>



### 3. 3. Kultura KAPITAL INTELEKTUALaren erdigune gisa.

Deshpandé, et al.-ek (1993) honela definitzen dute antolakunde-kultura: «Antolakundearen funtzionamendua ulertzen norbanakoei laguntzen dien sinesteen eta balioen multzoa, jokabide-arauak kideei eskuratuz haren barruan». Prozesuen funtziotan lau arketipo kultural identifikatzen dituzte (ATAZAN ardaztua edo PERTSONENGAN ardaztuak) eta antolakundearen ikuskera (barnekoa edo kanpokoa).

- «Laguntza» arketipo kulturala (pertsonegan eta barne-ikuskeran ardaztua).
- «Berrikuntza» arketipo kulturala (pertsonegan eta kanpo-ikuskeran ardaztua).
- «Arauak» arketipo kulturala (atazan eta barne-ikuskeran ardaztua).
- «Helburuak» arketipo kulturala (atazan eta kanpo-ikuskeran ardaztua).

Ikusten denez, Deshpandé, et al.-ren arketipo kulturalak Cameron eta Quinn-enak berak dira. Hala ere, interpretazioa desberdina da. Deshpandé, et al.-ren kultura-tipo bananduak dira; aldiz, Cameron eta Quinn-en kasuan kultura-tipo berak dialektikoki elkaturik daude beren artean. Cameron eta Quinn-en Aurkaritzako Balioen Ereduak antolakunde bakoitzean lau arketipo kulturalen izakidetzatza aurreuposatzen du.

Arketipo kulturei dagokien bat datozen ereduak dira, baina ezaguera-alar desberdinetatik datoz Deshpandé, et al. Ekonomia eta Enpresa Alorretik datoz; aitzitik, Cameron eta Quinn Gizarte Psikologiaren Alorretik datoz.

#### 3.3.1. Kultura eta Kapital Intelektuala

«Intellectus» eredutik abiatzen gara, Ezagutza Elkarteari buruzko Ikerkuntza Zentroaren Ezagutza Foroan 2002an zehar garatu zenetik.

«Intellectus» Ereduak honako kapitalak hartzen ditu kontuan:

##### KAPITAL INTELEKTUALA

- \* Balioak eta jarrerak (izan + egon)
- \* Egokimenak (jakin)
- \* Gaitasunak (egiten jakin)

##### KAPITAL ANTOLAKUNDEZKOA

- \* Kultura
- \* Egitura
- \* Ikaskuntza antolakundekoa
- \* Prozesuak

##### KAPITAL TEKNOLOGIKOA

- \* Ahaleginak I + G + i
- \* Hornidura teknologikoa
- \* Jabetza intelektual eta industrial
- \* Berrikuntzaren emaitzak

##### KAPITAL NEGOZIOA

- \* Bezeroekiko harremanak
- \* Hornitzaileekiko harremanak

- \* Akziodunekiko erakundeekiko eta inbertsoreekiko harremanak
- \* Lehiakideekiko harremanak
- \* Sustapeneko eta kalitate-hobekuntzako erakundeekiko harremanak

#### KAPITAL SOZIALA

- \* Herri-administrazioekiko harremanak
- \* Komunikabideekiko eta irudi korporatiboarekiko harremanak
- \* Ingurumenaren babesarekiko harremanak
- \* Harreman sozialak
- \* Ospe korporatiboa

### 3. 3. 2. Kultura erdigune gisa kapital intelektualaren neurketan

«Intellectus» ereduak antolakunde-kapitalaren osagai bat bezala hartzen du kultura. Beste egile batzuentzat, kultura funtsezko osagaia da kapital intelektualaren forma gutzietan eragiten diona (Sánchez Cañizares, et al., 2006).

- Kultura enpresarentzat nortasuna gizakiarentzat bezala da.
- Enpresaren kultura-balioek lidergoa egikaritzen duten pertsonen jokabideei esanahi bat ematen diote.
- Enpresa-estrategia bat inplementatzerakoan, beharrezkoa da antolakundeko pertsonen kezak eta igurikapenak haztatzea. Ondorioz, kultura-estrategia talka moteldu egiten da estrategia era parte-hartzaileago batean inplementatzen denean.
- Kulturaren izaera kualitatiboak eta intuitiboak gidari gisa jokatzeko du enpresaren barruko jarduerak garatzeko.
- Arriskua gutxitzen du bat-egiteetan eta eskuratzeetan
- Teknologia berriak nola hartuko diren jakiteko aukera ematen du
- Informazioaren interpretaziorako gida-lerroak markatzen ditu
- Enpresako pertsona ekintzaileen aprobetxamendu-maila zehazten du.
- Enpresakoak diren kideen arteko lotura lortzen du

Kultura ez da KAPITAL ANTOLAKUNDEZKOAREN elementu bat soilik, baizik eta kapital intelektualaren zentrotzat jotzen da, gainerako kapitalen gune arautzaile gisa hartuz. Kulturak logika eta barne-koherentzia sarrarazten ditu kapital intelektualaren multzoan. Ondorioz, antolakundeko edozein aldatetarako eragina izando du enpresaren kapital intelektualean (Sánchez Cañizares, et al., 2006).

#### II. Kapitulua: Esku-hartze/ikerketaren prozedura

Gogora dezagun Esku-hartze/ikerketaren helburu nagusia antolakunde-aldaketa bultzatzea izan dela berrikuntza-ekipoen bitartez. Esku-hartzea praktikan jartzeko, honako pauso hauek eman behar izan dira:

- Antolakunde kopuru jakin bat hautatu, proiektuan parte hartzeko prest daudenak.
- Berrikuntza-ekipoetako pertsona moderatzaileak prestatu eta antolakunde bakoitzean berrikuntza-ekipoak abiarazi.
- Esku-hartzea egikaritzen jarraitu beharreko prozedura finkatu antolaketetako bakoitzean.
- Esku-hartze/ikerketaren baitan dauden ekintzak kronograman landu.

### 1. Proiektuko antolakunde parte-hartzaileak

11 izan ziren pertsona moderatzaileen prestakuntza-fasean parte hartu zuten antolakundeak. Antolaketetako batean ez zen lortu ikerketan parte hartzeko beharrezko baldintzak biltzen zituen ekipo bat osatzea. Hala eta guztiz ere, haren esperientziak laguntza nabaria eman ondorio hauek lantzerakoan Eskuhartze/ikerketa honetan.

## 2. Laukia:

Proiektuan parte hartzen duten  
antolakundeek ekipoak

Antolakunde parte-hartzaileak	Ekipo-moderatzaileak	Antolakundeko sustatzailearen mandatua
Gasteizko Udala	Jesús M <sup>a</sup> Imaz Francisco Javier Báez	Gazteei zuzendutako eskaintza hausnartu eta aztertu zentro zibikoetan eta berrikuntzara begirako proposamen bat egin.
Banpro	Tomás Elorriaga	Proiektu bat sortu antolakundeek sustapen, salmenta, egikaritzea, jarraipen, ebaluazio, kobraketa eta fidelizazioarako berrikuntzarekin harreman duen aholkularitzako zerbitzu zehatz eta espezifiko baten bitartez.
Innobasque (2 ekipo)	Olga Gómez	1) Innobasquen nahi diren estilo eta jokabideak era partekatuan definitu. 2) Ekintza-plan bat diseinatu nahi diren balioekin eta jokabideen ildotik.
Emun	Olatz Olaso	Proiektu berritzaile bat burutzea, enpresaren konpetibitatea handitzeko.
Prestakuntza Funtza Euskadi	Javier Riaño	Merkataritza-kudeaketari laguntzeko informazio-Sistema in formatizatu bat diseinatu (NTICen oinarritua).
Novia Salcedo Fundazioa	Iratxe Herboso	1) Hedapen-prozesua hobetu eta bezero gaztea atxiki. 2) RSCren esparrutik NSFko pertsonak eta jardueren ingurumen-inpaktua gutxitu.
MAS Taldea	Susana Gómez	Merkataritza-plan bat garatu MAS kulturaren bitartez islatuko duena, zerbitzu aurerratuaren profesional-ekipo baten eskaintza, zeinak bihurtzen baitu esperientzia zirrargarri bere bezeroen arazoak konpontzea, plan estrategikoan deskribaturiko helburuen arabera.

Antolakunde parte-hartzaileak	Ekipo-moderatzaileak	Antolakundeko sustatzailearen mandatua
Mutualia ( 2 ekipo)	Ignacio Lekunberri Miren Fernández	<p>1) Diseinatu prozesu-ekipoentzat efizienteagoak izateko aukera emango dien lan-sistema bat. Haien PDCA zikloa hobetzea da kontua, haien bilera-sistematikari, erabakiak hartze-prozesuari eta txostengintza-prozesuari arreta berezia eskainiz. Diseinuak bere baitan ditu prozesu-ekipoek behar izan ditzaketan planillak edo txosten-, akta-, aginte-koadro-ereduak eta abar.</p> <p>2) Definitu antolakundearen komunikazio-plana pertsonak motibatzeke helburuarekin beren ardurak egikaritzean eta beren helburuak eta jarduerak betetzeko beharrezko informazioa izan dezaten. Mandatuak planaren helburu orokorrak definitzera iristen da, baita zer, nor, noiz, nola, aldizkakotasuna eta abar.</p>
Robotiker-Tecnalia	Ana Arroyo Elena Arce	<p>Errendimendu handiko eta haien potentzial sortzailearen garapena.</p> <p>1. Ekipo. Dementzia arineko pertsonen bizikaltatea hobetu tic-en erabileraren bitartez.</p> <p>2. Ekipoa. Nola sortu eta transmititu “marka” Tecnalia Broadband Networks.</p>
Vicinay Cadenas (2 ekipo)	Jesús Vegas Xavier Aguirre Marta Martín	<p>1) %50ean gutxitu gaur egun erabiltzen den denbora kate mota bat fabrikatzeke beste tipo batera pasatzeko.</p> <p>2) Lantegi moderno, seguru, ingurumenarekiko errespetutsua eta bezeroarentzat produktu gogobetegarri bat fabrikatzen jarraitzea ahalbidetuko duena.</p>

## 2. Berrikuntza-ekipoetako pertsona moderatzaileen prestakuntza

### (Ikus 1. ERANSKINA).

Talde-lanak talde-ikaskuntza bat eskatzen du. Ez da aski ikaskuntza banakoa. Ekipo bat prestatzea norbanakoak bereiz prestatzeaz bestelako zerbait da. Pertsona bikainek, prestakuntza onarekin, nola intelektualki hala emozional eta etikoki, zailtasun handiak izan ditzakete ekipoan lan egiteko. Ekipoak prestatzeari buruzko ikerketak bi ideia oso garrantzitsuren ekarpena egin du.

- Ikaskuntza banakoek ez dute segurtatzen talde-lan onik. Antolakunde askotan, oraindik ere ikaskuntzak izaera banakoa du. Ikaskuntza banako hori erresistentzia bihur daiteke talde-lanerako.
- Ez da maiz gertatzen ekipo batek modu eraginkorrean funtzionatzea, talde-ikaskuntzarik gabe, pertsona moderatzaile batek koordinaturik.

Ekipoen moderatzaile bezala proiektuan esku hartu zuten 15 pertsonak bi taldetan banandu ziren eta 12 orduko prestakuntza jaso zuten, honela banatuta:

- Bi ordu taldean lan egiteko erremintakeskuratzeko. Batez ere, brainstorming idatzizkoa, kidetasun-diagrama eta erabakiak hartzeko talde izendunaren teknika.
- Bi ordu ekipoarentzat izen bat hautatzeko eta sustatzailearen mandatua definitzeko. Ekipoaren sustatzailea antolakundeko zuzendaritza-kide bat da ekipoari antolakundetik behar duen laguntza segurtatzen diona hark gomendaturiko ataza antolakundearen izenean osa dezan.
- Bi ordu ekipoaren misioa, balioak eta komunikazio-arauak definitzeko. Hau ekipoaren prestakuntzako fase garrantzitsua da, zeren ekipoak norbanakoei egiten dien segurtasun-ekarpenaren oinarria baita.
- Bi ordu ekipoari kide bakoitzak bere gain hartuko duen rola (edo dituen rolak) argitzeko, Belbinen testak emandako emaitzen arabera. Fase horretan ekipoaren egituraketa kognitiborantz aurreratzen da.
- Lau ordu ekipoari gomendaturiko ataza diseinatzeke. Atazaren plangintza-fasea da ekipoaren aldetik. Talde-esperientzia garrantzitsuena da ekipoaren potentzia garatzeko, hau da, esleituriko ataza betetzeko ekipoa gai den sentimendua.

12 ordu hauetan zehar, pertsona moderatzaileek beharrezko teknikak eskuratu zituzten **prestakuntza-fasearen** hiru bitartekari gorakorrek ekipoetan garatzeko; ondoren aipatzen dira:

- **Ekipoarekiko konfiantza**, bi sentimenduk eratua: potentzia-sentimenduak –ekipoa gai da gomendatu zaion ataza burutzeko- eta segurtasun-sentimendua –ekipoa ez da arriskutsua, areago, gai da bere kideei garapen pertsonalean laguntzeko. Ekipoarekiko konfiantza garatzeko, haren kideek ekipoaren misioa, balioak eta komunikazio-arauak negoziatzen ikasten dute, zeinek araute behar baitituzte pertsonarteko interakzioak ekipoan.
- Atazaren **plangintza** datza ekipoak erabiliko dituen bitartekoak finkatzen bere lana burutzeko behar duen informazioa eskuratzeko eta helburuak lortzeko estrategia egoki bat lantzeko. Estrategia datza helburu orokorra eta helburu espezifikoak finkatzean, aipaturiko helburu horiek lortzeko pausoak definitzean, zailtasunak eta soluzio posibleak aurreikustean, denbora eta ebaluazioa egiteko era definitzean, eta ebaluazio horretan erabiliko diren adierazleak definitzean.

- Ekipoaren **egituraketa** kognitiboa gertatzen da ekipoaren atazaz eta ekipoaren funtzionamenduz irudikapen partekatua ekipoko kideek eraikitzen duten neurrian eta, aldi berean, elkar ezagutzuz eta kideetako bakoitzak ekipoari egin diezaiokeen gaitasun-ekarpenaren kontzientzia hartuz doazen neurrian Hitz batean, ekipoaren egituraketa kognitiboak suposatzen du ikuspen partekatu bat lortzea ekipoan lan egiteko moduz eta pertsonen gaitasun desberdinak ezagutzea, osagarritasuna aurkitzeko eta ekipoaren sinergia indartzeko.

### 3. Esku-hartzearen prozedura

Berrikuntza-ekipoak pertsona moderatzaileek osatu zituzten antolakunde bakoitzaren barruan. Ekipoen prestakuntza eta ondorengo funtzionamendua 6 hilabetetan zehar garatu ziren: 2008ko urtarriletik uztaileira.

Sei hilabete horietan, pertsona moderatzaileek hilero bilera bat izan zuten<sup>7</sup>. Bilera horietan aztertu ziren pertsona moderatzaileak ekipoak erraztearen beren atazan aurkitzen zituzten zailtasunak, zeinek bere antolakundean.

Lehen bi hilabeteetan, pertsona moderatzaileek zegozkien teknikak ezarri zituzten, ekipoen prestakuntza-faseko bitartekari gorakorrek garatzea ahalbidetzen dituztenak:

- **Ekipoarekiko konfiantza**
- **Atazaren plangintza**
- **Ekipoaren egituraketa kognitiboa**

Azken lau hilabeteetan, ekipoak esleitutako atza osatzen aritu ziren. Horretarako, ekipoen funtzionamendua-fasearen arazo propioei aurre egin behar izan zien. Arazo horiek hiru motatakoak dira:

- Ekipoko kideen artean interes-desberdintasunen maneia. Ezagutzen eta onartzen al dira desberdintasunak? Ekipoaren aberastasun bat bezala bizi izaten al dira desberdintasunak eta bere emaitzak hobetzeko abagune bat bezala? Pertsonarteko gatazkak sortzen badira, ezartzen al ditu ekipoak negoziazio sortzailearen teknikak, ekarpen guztiak integratzen dituen soluzio baten bitartez, haietako bakar bat ere baztertu gabe? Ekipoaren konpromiso-maila galdera horiei ematen zaien erantzunaren baitan daude. Ekipoaren konpromisoa da ekipoak duen gaitasunaren emaitza nola ekipoaren barne-desberdintasunei hala desberdintasun horietatik jaiotzen diren gatazka posibleei aurre egiteko.
- Ekipoaren moldaketa lan-testinguru desberdinetara eta lan-zamara. Ekipoen atazak desberdinak dira. Batzuk konkrituak eta sinpleak dira: ez dute sortzailetasun handirik eskatzen; jarduera desberdinen banaketa eta koordinazio onabesterikez dute eskatzen. Beste ataza batzuk konplexuagoak dira eta gogoeta handia eta sortzailetasun handia eskatzen dute bezeroen beharrei soluzio berriak aurkitzeko, hau da, ataza berritzaileagoak dira. Lan-baldintzetara eta lan-zamaren banaketa onera ekipoa moldatzeak garrantzi handia du ekipoaren azken errendimenduan.
- Ekipoaren baliabide guztiak erabiltzea. Praktikan, hemen planteatzen diren bi auziak dira i) aintzat hartzea gutxiengoen ideiak eta ii) ekipoko pertsona hoberenengandik ikastea. Ekipoaren **talde-ikaskuntzak** zerikusia du haren funtzionamendurako bi mekanismo garrantzitsurekin: gehiengoak

<sup>7</sup> Hileroko segimendu-bilerak  
Olga Gómezek antolatutak eta  
Marian Albaina, Begoña Peña eta  
Sabino Ayestaránek moderatuak.

ez bezalako iritzia duten pertsonak integratzea eta ekipoaren barruan pertsonen ezagutzan desberdintasunak onartzea. Ekipoek jabeturik egon behar dute zer arrisku duen bai gutxiengoak baztertzeak, eta bai desberdintasunak ukatzeak ekipoaren barruan pertsonak ezagutzean.



4. Jardueren kronograma Esku-hartze/ikerketa proiektuan.

3 Laukia: Esku-hartze/ikerketa proiektuaren kronograma

	Ira/ Aben 2007	Urt/Uzt 2008	Ira/ Aben 2008	Urt/Mar 2009	Api/Eka 2009	Ira/ Aben 2009
<b>Proiektuaren diseinu eta ernaldi-fasea</b>						
<b>Arduradunak: Olga Gómez eta Sabino Ayestarán</b>						
- Prestalan-bilerak						
- Proiektuaren diseinua						
- Lan-egutegia eta kronograma xehea						
- Antolakunde parte-hartzaileen identifikazioa eta hautespena						
<b>Pertsona moderatzaileen prestakuntza..</b>						
<b>Arduradunak: Marian Albaina, Sabino Ayestarán eta Olga Gómez</b>						
- Prestakuntza, material eta aspektu logistikoen programaren antolaketa						
- Pertsona moderatzaileen prestakuntza- eta hautespen-programa						
- Prestakuntza-programaren garapena						
- Esku-hartze planaren aurkezpena antolakundeetan						
<b>Antolakundeetan esku-hartzea.</b>						
<b>Arduradunak: Antolakunde bakoitzeko pertsona moderatzaileak</b>						
- Ekipoa(k) sortzea antolakunde bakoitzaren barruan						
- Mandatuaren definizioa antolakunde bakoitzeko sustatzailearen aldetik						
-Pertsona moderatzaileei segimendua egin eta arreta eskaintzea						
<b>Ikerketa Arduradunak: Sabino Ayestarán eta Begoña Peña</b>						
- Artearen egoera						
- Neurketa-tresnen prestaketa						
- Datuen lehen bilketa: esku-hartzearen hasieran						
- Lehen datuen emaitzen atari-txostena						
- Datuen bigarren bilketa: esku-hartzearen amaieran						
- Ekipoek antolakundeetan duten inaktuaren analisi kualitatiboa						
- Azken txostena datuen lehen eta bigarren bilketako datuetan oinarritua						
- Ondorioak eta gomendioak <sup>8</sup>						
<b>Emaitzen hedapena</b>						

### III. Kapituluua: Esku-hartzearen ebaluazioa

Antolakunde batean esku-hartze bat ebaluatzeko bi neurri mota behar dira: ebaluazioaren hasieran hartutako neurriak –«aurretiko» neurriak– eta esku-hartzearen ondoren hartutako neurriak –«atzetiko» neurriak.

«Aurretiko» neurriak antolakunde bakoitzeko berrikuntza-ekipoen funtzionamenduko lehen bi hilabeteetan hartu ziren. Lehen ebaluazio honetan erabili diren adierazleak, hau da, «aurretiko» neurrietan, bigarren atal honetako I. kapituluan definitu ziren, Esku-hartze/ikerketaren plangintzari eskainitako sailean.

- **Ekipoen barne-funtzionamendua**, «ekipoarekiko konfiantza», «atazaren plangintza» eta «egituraketa kognitiboa» terminoetan neurtua.
- Ekipoaren eragina bere antolakunde-ingurune hurbilenean, **kultura parte-hartzaileago** baterako norantzan.
- Ekipoaren eragina bere antolakunde-ingurune hurbilenean **lidergoa** egikaritzeko eran.
- Berrikuntza-ekipoaren Kapital Intelektualaren adierazleen gain ekipoaren antolakunde-ingurune hurbilenean.

#### 1. Ekipoan eta ekipotik hurbilen dagoen antolakunde-ingurunean hartutako «aurretiko» neurrien balioespen kuantitatiboa

Neurri hauek berrikuntza-ekipoen prestakuntza-fasearen amaieran hartu ziren antolakundeetan. Ondoren zehazten dira lehen aipaturiko lau irizpideetan lortutako emaitzak: bitartekari gorakorren garapena ekipoak prestatze-aldian, partaidetza-maila, lidergo mota eta kapital intelektualaren garapena ekipoetatik hurbilen dagoen antolakunde-ingurunean. Emaitza orokorrak eskaintzen dira, antolakunde bakoitzekoetan zentratu gabe, lehenik datuek antolakunde partikular bakoitzarentzat duten interes espezifikoa eragatik eta, bigarrenik, antolakunde bakoitzaren barruko erantzunen kopurua mugatua izanik, haien balio estatistikoa mugatua delako. Aitzitik, emaitza orokorrek interes handia dute neurketa-tresnak balidatzeko etorkizuneko ikerketetarako.

##### 1. 1. «Aurretiko» neurriak ekipoak bitartekari gorakorren gain, ekipoen prestakuntza-fasearen amaieran hartuak

Ekipoen funtzionamenduari buruzko galdesorta ezarri zen, Aritzetak eta Ayestaránnek alde aurretiko ikerketetan balidatuak (Ikus 2. ERANSKINA).

Osagai Nagusien Faktore Analisiak 5 faktore atera zituen:

- 1 Faktorea «potentzia» eta «segurtasuna» sentimenduei buruzkoa da, zeinek oinarritzen baitute **kideen ekipoarekiko konfiantza** bitartekari afektiboa.
- 2 Faktorea informazioa jasotze- eta trukitze-ekintzei eta «estrategiak» lantzeari buruzkoa, zeinek parte hartzen baitute **atazaren plangintza** bitartekari konduktualarena.
- 3 Faktorea autoezagutza, elkarrezagutza eta sinergiari buruzkoa da, zeinak baitira **ekipoaren egituraketa kognitiboa** bitartekari kognitiboaren dimentsioak.
- 4 Faktorea **lidergo zuzentzailea** buruzkoa da.
- 5 Faktorea **lidergo moderatzaileari** buruzkoa da.

5 faktore horietako bakoitzaren eduki zehatza ezagutzeko, irakurleak 2 Eranskina kontsulta dezake, bertan baitaude deskribaturik faktore horietako bakoitza asebetetzen duten itemak.

	Batezbeste	D. T.	N	PEARSON KORRELAZIOAK				
				1	2	3	4	5
1. Ekipoarekiko konfiantza	4,56,70	58		1				
2. Atazaren plangintza	4,25	,75	58	,612(**)	1			
3. Egituraketa kognitiboa	4,52	,63	58	,726(**)	,865(**)	1		
4. Lidergo zuzentzailea	2,34	1,13	58	,022	-,065	-,048	1	
5. Lidergo moderatzailea	4,83	,67	58	,579(**)	,448(**)	,703(**)	,036	1

### Ondorioak ekipoko bitartekari gorakorren garapenari buruz ekipoko lanaren esperientziaren hasieran:

- Datuak orokorki hartuta azpimarratu behar dugu korrelazio positibo altua «Ekipoarekiko konfiantza», «Atazaren plangintza», «Egiturak eta kognitiboa» eta «Lidergo moderatzailearen» artean daudelakoa, aitzitik, korrelazio horiek beroriek korrelazio oso baxua dute edo korrelazio negatiboa dute «Lidergo kognitiboarekin». Horrek berresten du lidergo moderatzaileak duen garrantzia berrikuntza-ekipoa prestatzean: **berrikuntza-ekipoak lidergo moderatzailearekin bakarrik funtzionatzen du.**
- «Lidergo gidatzaileak» negatiboki eragiten dio, batez ere, ekipoaren «atazaren plangintzari» eta «egituraketa kognitiboari».

### 1. 2. Antolakunde-kulturaren «aurretiko» neurriak ekipoen ingurune hurbilenean.

Galdera hau da: Zein da antolakunde-kultura ekipoaren ingurune hurbilean «berrikuntza-ekipoaren» ibileraren hasieran?

Tresna bat ezarri zen pertsonak erabakiak hartzen, helburuak finkatzen, ezagutzaren komunikazioan eta sortzapenean duten partaidetza-maila neurtzen duena. Tresna hori Aitor Arizetak eta Sabino Ayestaránnek balidatua zuten Euskadin lehenago egindako azterlanetan (Ikus 3. ERANSKINA).

Osagai Nagusien Faktore Analisisa ezarri bi faktore lortu ziren, bi faktoreen artean korrelazio positibo altuarekin ( $R = .67$ ):

- 1 Faktoreak barne-komunikazioan parte hartzeari buruzko itemak taldekatzen ditu, helburuak finkatzen eta erabakiak hartzen.
- 2 Faktoreak ezagutzaren sozializazioan parte hartzeari buruzko itemak taldekatzen ditu.

Faktore horien eduki zehatza zein den jakiteko, 3. Eranskina kontsultatzea komeni da, bertan baitaude adierazita faktoreetako bakoitza asebetetzen duten itemak.

**1 TAULA: Batezbestekoak, desbideratze tipikoak subjektuen eta Pearson korrelazioen kopurua (Eskala: 1 = puntuazio baxua; 6 = puntuazio altua).  
\*\* Alde esanguratsua 0.001 mailan.**

2 TAULA: Batezbestekoak, desbideratze tipikoak, subjektuen eta Pearson korrelazioen kopurua (Eskala: 1 = puntuazio baxua; 6 = puntuazio altua).

	Batezbeste	D. T.	N	KORRELAZIOAK	
				1	2
1. 1 Faktorea	3,78	,78	77	1	,67 (**)
2. 2 Faktorea	4,20	,78	77	,67(**)	1

\*\* Alde esanguratsua 0.001 mailan.

Ondorioak ekipoaren ingurune hurbileneko antolakunde-kulturaz, talde-esperientziaren hasieran.

- Bi faktoreek korrelazio positibo altua dute. Horrek berresten du ezagutza sozializatzen parte-hartzearen ideia asoziatuak doala pertsonen komunikazioan, erabakiak hartzen eta helburuak definitzen duten parte-hartzearekin.
- 2 Faktorearen batezbestekoa 1 Faktorearen batez bestekoa baino handiagoa da, hau da, ezagutza sozializatzeko partaidetza-komunikazioan, erabakiak hartzen eta helburuak definitzen baino handiagoa da. Emaiza hori esanguratsua da, zeren adierazten baitu antolakundeak sentikorragoak direla ezagutzaren sozializatzearikiko komunikazioan, erabakiak hartzen eta helburuak definitzen parte hartzearekiko baino.

### 1. 3. Ekipoetatik hurbilena den antolakunde-ingurunearen lidergoaren «aurretiko» neurrien emaitzak.

Lidergoaren neurketa-tresna gisa, Bassen MLQ galdesorta erabili dugu (ikus 4 ERANSKINA)

«Aurretiko» neurrietan, hau da, ekipoan prestakuntza-fasearen amaieran hartutako neurrietan, Osagai Nagusien Faktore Analisiak 4 faktore atera zituen:

- 1 Faktorea lidergo eraldatzaileari buruzkoa da. Bere ingurune pertsonen jakin-min intelektuala zirikatzen duen lidergoa eta berrikuntzaren eta gaitzaren balioetan oinarrituriko kultura bat sortzen duena. Azken finean, lidergo horrek bilatzen duena da norbanako bakoitza lider izatea bere ardurapeko alorrean.
- 2 Faktorea lidergo transakzionalari buruzkoa da. Banaketa-justizian oinarriturik dago: saritu egiten dira antolakundeko pertsonak horiek proposaturiko helburuak lortzen dituzten neurrian. Lehiakortasunean eta emaitzak lortzen oinarritutako lidergoa da.
- 3 Faktorea produktuaren edo zerbitzuaren kalitatera bideratutako lidergoa da.
- 4 Faktorea «egiten utzi» motako lidergoari buruzkoa da, emaitzez eta pertsonen arduratu gabe. Lidergo-gabezia irudikatzen du.

Lau faktore horien eduki zehatza 4. eranskinean kontsulta daiteke, non deskribatzen baitira horietako bakoitza asebetetzen dituzten itemak.

	B	D. T.	N	KORRELAZIOAK			
				1	2	3	4
1. Lidergo eraldatzailea	4,19	,83	83	1			
2. Lidergo transakzionala	3,60	1,21	83	,65 (**)	1		
3. Lidergo kalitatera bideratua	1,97	,78	83	,45 (**)	,31 (**)	1	
4. Lidergo laissez-faire	4,06	,93	83	-,13	,05	-,16	1

Ondorioak ekipoaren ingurune hurbilean lidergo-estiloari buruz, talde-esperientziaren hasieran.

- Laginaren multzoa, hiru lidergo motek (eraldatzailea, transakzionala eta kalitatera bideratua) korrelazio positibo altua dute eta, logikoki, lidergo-gabeziari kontrajartzen zaizkio («laissez-faire» bezala ulerturiko lidergoa). Lortu ditugun emaitzak interesgarriak dira, zeren LIDERGOAK hiru osagai dituela jartzen baitute agerian: pertsonen garapena, enpresaren helburuak lortzea eta produktuaren edo zerbitzuaren kalitatea.
- Lidergo nagusiaren mota lidergo eraldatzailea da, oso hurbiletik darraikiolarik produktuaren edo zerbitzuaren kalitatera bideratutako lidergoa eta, tarte handiagora, lidergo transakzionala.
- Beste behin azpimarratu behar dugu emaitza hauek garrantzia handia dutela neurketa-tresnak balidatzeko, etorkizuneko ikerketei begira.

#### 1. 4. Kapital Intelektualaren «aurretiko» neurriak ekipoen hurbileko antolakunde-ingurunean.

Kapital Intelektualaren neurketa-tresna gisa, «Intellectus» Ereduak landutako adierazleak erabili ditugu (ikus 5 ERANSKINA)

Osagai Nagusien Faktore Analisiak hiru faktore atera ditu:

- 1 Faktorea: Negozio-kapitala (bezeroekiko harremana).
- 2 Faktorea: Giza kapitala (balioak eta jarrerak).
- 3 Faktorea: Kapital teknologikoa eta kapital soziala

Hiru faktore horien eduki zehatza zein den jakiteko, 5. Eranskina kontsultatzea komeni da, bertan baitaude adierazita faktore horietako bakoitza asebetetzen dituzten itemak.

**3 TAULA: Batezbestekoak, desbideratze tipikoak, subjektuen eta Pearson korrelazioen kopurua (Eskala: 1 = puntuazio baxua; 6 = puntuazio altua).**

**\*\* Alde esanguratsua 0.001 mailan.**

**4 TAULA: Batezbestekoak, desbideratze tipikoak, subjektuen eta Pearson korrelazioen kopurua (Eskala: 1 = puntuazio baxua; 6 = puntuazio altua).**

**\*\* Korrelazio esanguratsua da 0,01 mailan (aldebikoa)**

	M	D. T.	N	KORRELAZIOAK		
				1	2	3
1. Negozio-kapitala	4,56	,71	88	1		
2. Giza kapitala	4,54	,69	88	,29 (**)	1	
3. Kapital teknologikoa eta berrikuntza soziala	3,98	,79	88	,42 (**)	,18 (**)	1

Ondorioak Kapital Intelektualaz ekipotik hurbileko ingurunean, talde-esperientziaren hasieran

- Nola «negozio»-kapitalak hala eta «giza» kapitalak eta kapital «teknologiko eta berrikuntza sozialeko» kapitalak garapen-maila altua dute.
- «Negozio»-kapitala da puntuazio hoberenekoa, «giza» kapitala ondotik duela.
- Kapital «teknologiko eta berrikuntza sozial»ekoa da puntuazio baxuena lortzen duena.
- «Negozio»-kapitalak korrelazio handiagoa du kapital «teknologiko eta berrikuntza sozialeko» kapitalarekin «giza kapitalarekin» baino.

## 2. «Atzetiko» neurrien balioespen kualitatiboa, antolakundeetan esku-hartzeen amaieran jasotakoak.

2008ko uztailean berrikuntza-ekipoek amaituak zituzten beren bilerak. Esku-hartzearen fasea amaiturik zegoen. Ikerketaren plangintzaren arabera, «atzetiko» neurriak jasotzeko unea zen. Izatez, antolakunde batzuek ekipoen funtzionamenduaren bigarren ebaluazioa egin zuten. Baina gutxi izan ziren talde-esperientziaren amaieran berriro galdesortak ezarri zituzten antolakundeak. Jasotako erantzunak gutxi izan zirelarik, datu kuantitatiboek ez du eskaintzen behar adinako baliotasunik beren erabilerarako. Arrazoi horrengatik, 2008ko irailean ad hoc prestaturiko fitxa batzuk pasatu ziren, zinetan galderak honako ikerketa honetako «aurretiko» neurrietan aurkitutako faktoreen edukiaren arabera formulaturik baitzeuden (Ikus 6 ERANSKINA). Horrengatik, ez dago eraketa bat egiterik «aurretiko» eta «atzetiko» datuen artean, zeren datuen jasoketan erabilitako tresnak desberdinak izan baitira. Hala ere, emaitza horiek esploratze-balio eztaba daezina dute eta baliagarriak izan daitezke beste ikerketa batzuetarako.

### 2. 1. Balioespen kualitatiboaren emaitzak Berrikuntza-ekipoen funtzionamenduari buruz.

Ekipoek egindako lanaren balioespenean erabilitako bi adierazleak honako hauek izan ziren:

- *Esperientziarekin, ekipoak efizientzia handiagoarekin lan egiten ikasi du. (lana hobeto eta denbora laburragoan egiten du).*
- *Esperientziarekin, ekipoak hobetu egin du kideek ekipoarekin duten konpromisoa.*

Azterlan kualitatibo orotan gertatzen denez, garrantzitsuena ez da balioespen kuantitatiboa, baizik eta ekipoko kideek ematen duten azalpena beren talde-esperientziaz egiten duten balioespenaz. Ideia esanguratsuenak jasotzen saiatuko gara ikerketa honen helburuetarako:

#### a) «BERRIKUNTZA EKIPOEK» pertsonen garapena eta sortzailetasuna eta ezagutzaren sozializazioa sustatzen dituzte.

- *«Ekipoak funtzionatu egin du. Errespetatu egin dira pertsona bakoitzaren ekipo-rolak. Gauza asko ikasi ditugu ekipo honen bitartez, baina, izatez, helburuak eragin eta geure lanari buruz gehiago gogoeta eginarazi digu».*
- *«Agian oraindik gauzak hobetu ditzakegu, noski, askoz efizienteagoak izan*

- gara azken bileretan lehenengoetan baino, arrazoi desberdinengatik esango nuke».*
- o Hasierako nahastea mandatuaren edukiarengatik.*
  - o Lanean esperientziarik eza ekipoko kideren batzuekin.*
  - o Pixkanaka, erritmoa hartzen hasi ginen, aurrerapenak ikusi ziren pertsona guztien lanari eta interesari esker.*
  - o Lan banakoa, ekipoko bileretatik kanpo, funtsezkoa izan da efizientzia irabazteko».*
  - «Kosta egiten zait ekipoak estresarekin duen zerikusia ikustea. Uste dut ekipoaren funtzionamendua oso eroso dela, bileren iraupenari, osakide guztien partaidetzari dagokionez eta, azkenean, emaitza onak ikusten direla».*
  - «Iruditzen zait ekipo-lanak, maila pertsonalean, estimulatu eta motibatu egiten nauela lantzen ari garen gaiarekiko».*
  - «Ekipoko kideek gogoratu egiten dituzte hasierako bilerak ekipoan abian jartzeko eta mandatu argitzeko. Hamabosteroko bilera gutxi batzuen ondoren, ekipoa erantzukizuna bere gain hartzen hasi zen helburua hartzeari zegokionez.*
  - «Ekipoaren koordinazio onak ahalbidetu egiten du era arinean lan egitea eta finkaturiko epeak errespetatzea, era negatiboak afektaturik gerta ez dadin, alderantziz baizik, egindako lana».*
  - «Ezaguera partekatu ditugu bileretan, ekipoko kide bakoitzak bere ideiak eskaini ditu eta proposamenik hoberenak erabaki ditugu, beti ekipoaren eta finkaturiko helburuen mesedetan».*
  - «Aise gainditu ditugu finkaturiko helburua, eta kideetako bakoitzak ahalegin garrantzitsua egin du helburua lortzen».*
  - «Ekipoko kideek eskaintzen zituzten ideiak ongi etorri izan dira eta jarrera positiboarekin, koordinatzaileek adoretu egin dugu ekipoaren gainerakoa».*
  - «Ekipo honek badu gune bat, non kontzeptuak, zalantzak eta ideiak argitzeko aukera dagoen, egiten ari garenaren ezaguera gehitzen laguntzen dutenak, nola egiten ari garen eta etorkizuneko erronkak. Hitz batean, lagunak hobeto ulertzen».*
  - «Lan-ekipoen hedapena ezagutza-truke baten froga nabaria da, zeren eta ekipoen osaera heterogeneoa izan baitan nola kategoriatan hala negozio-unitatetan. Elementu komun hori da parte-hartzaileek gehien balioetsi dutenetako bat».*

**b) Garrantzitsua da «BERRIKUNTZA EKIPO»ko kideek sustatzaileekin negoziatzea ekipoaren helburuak.**

- «Ekipoak proiektua burutu du alde aurretik sustatzailearen eta ekipoaren artean negoziaturiko helburuak».*

**c) «BERRIKUNTZA EKIPO»ko kideen artean ikuspegi-aniztasuna izateak aberastu egiten du haren azken produktua.**

- «Nire iritziz, ekipo-lanak egiten duen usteen eta iritzien trukeak nabarmen aberasten du azken produktua».*
- «Ekipoa osatzen duten pertsonen eta lan-alorren aniztasunak ikuspegi desberdinetatik lan egiten ikasgaraztea ekartzen du».*

**d) Jasotako mandatua osatzeko denbora mugatu bat izateak gehitu egiten du «BERRIKUNTZA EKIPO»aren efizientzia.**

- *«Ekipoaren eraginkortasunari dagokionez, lortu du bere helburua. Horretarako, palanka positibo bezala funtzionatu du mandatuaren denbora mugatua zela jakiteak».*

**e) Belbinen Interplace programak indartu egiten du «BERRIKUNTZA EKIPO»aren sinergia, zeren lagundu egiten baitio norbere buruaren ezagutzari eta elkarrezagutzari.**

- *«Belbinen testa burutzeak autoezagutza handiagoko iturri bezala balio izan du, zeren ekipoko kideek eta sustatzaileak jendaurrean eman baitzituzten lortutako soslaiak, eta horrek atzera-elikadura oso interesgarria ahalbidetu du guztion artean».*

**f) «BERRIKUNTZA EKIPO» baten arrisku handiena da berak landutako plana praktikan ez jartzea.**

- *«Ekipoaren emaitzaren bateratze-lana egin zen, baina ez dira erabakiak egikaritu eta badirudi ez dakigula nola egikaritu».*
- *«Ekipoak lortu du ezagutzen eta ideien truke bat izatea agindutako helburua betetzerakoan; hala eta guztiz ere ere, gaur egun ezin dut balioetsi ingurunean izan duen eragian, zeren ez baita abian jarri aipaturiko ekipoaren lanetik eratorritako plana. Beraz, uste dut garrantzitsua dela pertsonak ekipoa batena parte hartzea antolakundearen kudeaketa hobetzeko, baina garrantzitsua litzateke abian jartzea ekipoa horretan zehaztu diren jarduketak antolakundearen errealitatean isla daitezen hartutako hobekuntza-jarduketak».*

**2.2. «BERRIKUNTZA EKIPO»en eraginaren balioespen kualitatiboaren emaitzak antolakunde-ingurunearen kulturaren gain.**

Hiru galdera egin zitzaizkien BERRIKUNTZA EKIPOko lanetan zuzeneko partaidetzarik izan ez zuten antolakundeko pertsonari.

- *Izan al du BERRIKUNTZA EKIPOAK eraginaren bat bere antolakunde-ingurunearen kulturaren gain?*
- *Baiezta al daiteke eragin hori pertsonak partaidetza handiago bat izatean zehazten dela antolakundearen kudeaketan?*
- *Zer puntutaraino moderatu du BERRIKUNTZA EKIPOAK ezagutza-trukea antolakunde-ingurunean?*

Erantzunak antolakundeko kideengandik datoz, berrikuntza-ekipoaz kanpokoengandik. Pertsona horiek berrikuntza-ekipoaren honako ekarpenak nabarmentzen dituzte antolakunde-ingurunearen kultura-aldaketarako.

**a) «BERRIKUNTZA EKIPO» batek bere kideen ekimena garatzen du.**

- *«Ekipoko kideek potentziatu egin dute beren ekimena bileretan. Askatasun-gune bat sortu da proposatu, erabaki eta ideia eta proposamenak hoberenak finkatzeko».*
- *«Askatasun-gune bat sortu da proiektu-ekipoaren bitartez, zeinean ekipoko kideek beren ideien ekarpena egin baitute. Hori gertatu da ekipoa, mandatutik abiatu, «nola» egingo duen erabaki duelako, hau da, proiektuaren*



*kudeaketa ekipoak diseinatu du eta horrek inpaktua izan du antolakunde-prozesuetan».*

- *«Ekipoko kideek orain arte ekipoaren arduradunarengan delegatzen ziren atazak hartu dituzte beren gain, hala nola, egoeraren analisia, hobekuntza-ekimenen diseinua, egikaritzea-lidergoa eta abian jartzean inplikatzeara».*
- *«Ekipoaren kideak koordinatu egin dira beste barne-ekipo batzuekin zuzeneko haien arduradunen bitartekaritzarik gabe, eskatu/negoziatu egin dute ekipoaren kanpoko kideen (maila desberdinetakoena, behetik gorako bulkada) aldetiko inplikazioa, antolakundearen kanpoko itunak finkatuz».*
- *«Ekipoko kideak ikaskuntza- eta benchmarking-prozesu batean murgildu dira antzeko misioa duten beste entitate batzuekin, eta ondorioa katera dituzte: edo abian jartzeko hobekuntza-alor posibleak sortzen dituzte, edo lehen balioesten ez zituzten antolakundearen aspektuak positiboki balioesten ikasten dute».*
- *«Kideak mugitu egin dira beren eserlekuetik: jarrera proaktiboa, bezeroak atxikitzearen ardura hartzea eta ez «bezeroak etorri egiten zaizkit». Antolakundearen gainerakoa arrastatu egin dute haien prozesu egonkorretatik».*
- *«Berrikuntza-ekipoaren esperientzia ikaskuntza-potentzialaren berrespen bat izan da pertsonak etorkizuneko ekipoetan parte hartzeari dagokionez».*
- *«Behatu ahal izan dut pertsona jakin batzuek propietzat hartzen dituztela lehen «orokorrean egin beharrekoak» ziren atazak».*
- *«Honelako esaldiak: «egin egin beharko litzateke», «ez dut ulertzen antolakundeak zergatik ez duen egiten X», eta abar... beste honelako bihurtu dira: «Halakori deika ari natzaio...», «neu arduratuko naiz...», «proposatuko dut...».*
- *«Pertsonabatzen heldutasun-eta bulkada-maila handiagoan nabarmendu dut eta erabaki jakin batzuen prozesuaren pertsona arduradunarengan gutxiago delegatzea».*

#### **b) BERRIKUNTZA EKIPO IREKI batek hobetu egiten du antolakunde ororen barne-komunikazioa.**

- *«Komunikazio-maila altua zen ordurako antolakundearen, baina bakoitza proiektu desberdinetan bezeroekin ari garen aholkularitza bat ginelarik, antolakundearen kohesionatzea ahalbidetzen duen barne-ekipo bat sortu da.»*
- *«Ekipoaren asteroko bilerak barne-komunikazioko kanal berri bat dira antolakundearen barruan».*
- *«Ekipoak ongi funtzionatu izana eta helburua lortzeko gai izana eragina izan du gainerako ekipoetan, errealki frogatuz ekipoko lana eraginkorra dela. Hori lortu da ekipoa osatzen duten pertsonak, bestalde, antolakundeko beste ekipo batzuetan ere badaudelako».*
- *«Gure antolakundearen beti partekatuta izan da informazioa, baina denbora falta zen instrukzioak, agiriak edo prestakuntzak zuzen ulertzen ziren egiaztatuzeko».*
- *«Asteroko eta/edo hamabosteroko bilerak eta ekipoko lanak hobekuntza ekarri diete komunikazioari, harremanei, giroari, eta, ondorioz, antolakundearen kudeaketaren hobekuntza, zeren guztion batura, atalen batura baino gehiago baita».*

- *«Antolakundearen kudeaketan bertan izan duen eraginari dagokionez, bada frogarik landutako gaiak metodologia berriak ekarri dituztelakoaz, barne-mailan, eta lan-proposamen berriak bezeroari dagokionez».*

**c) BERRIKUNTZA EKIPO IREKI batek moderatu egiten du antolakundearen kultura parte-hartzailea sortzen.**

- *Nik uste dut «Berrikuntza Ekipoak» bultzatu egin duela lankidetzako, alorren zeharlerro-izaerako (are gehiago luzaroan bulego desberdinetan geundelarik eta antolakunde desberdinetatik gentozelarik) eta antolakundearen identitatea sortzeko giro orokor handiago eta hobea. Gehiago balioetsiko genuke egiaztatu ahal izango bagenu nola egongo ginatkeen «Berrikuntza Ekipoa» egon izan ez balitz. Horrek eta hura dinamizatu duten pertsona konkretuek, beren izaera eta giza kategoriari esker neurri handi batean, lagundu egin dute balioak, giro ona eta kultura kooperatiboa kutsatzen. Gainera, denbora, jakituria eta atxikimendua eskaini diote».*
- *Halaber, «Berrikuntza Ekipoak» bultzatu egin du informazio eta ezaguera gehiago partekatzea. Nolanahi ere, logikoki, beti daude salbuespenak, lankidetzara eta informazioa eta ezaguera partekatzera gutxiago sartzen den jendea, edo eskarmentu gutxiagoko edo gutxiago zaildutako pertsonak edo eremu batzuetan gutxiago dakitenak laguntzera.*
- *«Berrikuntza Ekipoak» asko lagundu du antolakundearen dagoen giro on orokorra sortzen. Oso iritzi ona dut haren lanaz.*
- *Kultura parte-hartzaileago baterako aldaketa. Jendeak elkar ezagutzen ez zuen hasierako egoera batetik abiatu ginen. Ekipoa baliagarria izan da antolakunde-herriak urratzeko eta antolakundeko pertsonen arteko interakzioa indartzeko.*
- *Nago oraindik lehen etapan gaudela, pixkanaka elkar ezagutzen ari gara, irekitzen, baina oraindik ez dugu barneratu ezagutza transferitzeko beharra.*
- *Esperientziak erakutsi du ekipoak elementu traktorea direla antolakundearen gainerakoentzat, gaiak proposatzen dituzte, ekipoak dinamizatzen dituzte, eta abar.*

**d) BERRIKUNTZA EKIPO IREKI batek hobetu egiten ditu emaitzak antolakundearen negozioan.**

- *Ekipo autonomoa sortzeak eta ekipoaren proiektuak emaitzak generatu dituzte 2008ko negozioan.*

**2. 3. BERRIKUNTZA EKIPO IREKI baten eraginaren balioespen kualitatiboaren emaitzak antolakunde-ingurunean egikaritutako lidergo motari buruz.**

BERRIKUNTZA EKIPOAK errazten badu pertsonak parte hartzea antolakundearen kudeaketan, logikoki, aldaketa bat espero izan behar dugu antolakundeko liderrek egikaritutako lidergo motan.

«BERRIKUNTZA EKIPOko» esperientziaren amaieran, hiru galdera egin zaizkie ekipoko lanetan zuzenean parte hartu ez zuten antolakundeko kideei:

- *Ohartu al zara desberdintasunen batez antolakunde-ingurunean zuzendaritza-kideen portaeran?*
- *Baiezta al daiteke aldaketa antolakundeko pertsonen garapenerako zuzendaritza-kideen arreta handiagoko norabidean joan dela?*

- *Baiezta al daiteke zuzendaritza-kideen lidergoaren bilakaera malgutasun handiago baten zentzuan joan dela?*

Gogorazten dugu ondorengo balioespenak, ekipotik kanpoko antolakundeko kideek eginak direla.

**a) EKIPO batek ezin du modifikatu antolakundearen lidergo mota antolakundeko Zuzendaritzaren lankidetzarik gabe.**

- *«Nahiz eta ulertzen dudan izan dela malgutasun eta antolakundeko pertsonen garapenarekiko arreta zertxobait gehiago, uste dut malgutasun handiago hori ez dela etorri «Berrikuntza Ekipotik», zeren abian ere ez baitira jarri haren ondorioak».*
- *«Ez dut nabarmendu alde handirik. Balioespen honek Merkataritza Planaren onarpena, «Berrikuntza Ekipoak» landuarena Zuzendaritzaren aldetik geldiarazita egon izanari erantzuten dio, ekipoak amaitu haren lanketa eta 6 hilabete geroago arte».*
- *«Zuzendaritza ados egon da antolakundeko pertsona jakin batzuek beren denboraren parte bat eskaini izatera enpresaren Merkataritza Planak nolakoa izan behar duen gogoeta egitera, eta, neurri horretan, horrek interes halako bat erakusten du pertsona horien garapenean, baina benetan interes handiago bat erakutsiko zukeena da Zuzendaritzak ez beharrezko ikusi izana Plan horri bere onarpena ematea».*
- *Iruzkina egin dudan zentzu berean, ez dago esaterik egiazko malgutasuna egon denik, zeren Zuzendaritzak beharreko jo baitu bere onarpena ematea Plan horri eta ez du baimendu hark bere bidea jarrai dezan baimenik gabe, nahiz eta haren edukia ezagutu izan duen lanketan zehar, eta nahiz eta ez duen izan irizpide erabat desberdinik aipaturiko edukiaz».*
- *Oro har, uste dut gero eta autonomia handiagoa dugula, nahiz eta aldaketak oso geldoak izan eta sarritan atzerapausoekin. Zuzendaritza-kideek Errendimendu Handiko Ekipoen bileretan kalitate-boto gisako bati eusten diote, kontsideratzen dut horrek baliogabetu egiten duela ekipoen xedea eta ziogabetu egiten dituela. Zentzua izateari uzten dion zerbait burokratikoia izatera pasatzen dira».*
- *Uste dut Zuzendaritza gero eta gehiago fidatuz doala Errendimendu Handiko Ekipoen dinamika, baina hautematen dudan prozesua geldoa da eta alde batetik «burokratizaziorako» joera halako batekin, eta, bestetik, Errendimendu Handiko Ekipoen dinamika bileretara murriztearen joerarekin, egunean eguneko dinamika oso banako batean jarraitzeko joera batekin».*
- *Zinez uste dut badagoela interesa Zuzendaritzaren aldetik pertsonak esku har dezaten antolakundeko erabakietan, eta hori guztia, malgutasun edo horizontaltasun handiago bat lortzera antolakundeko erabakiak hartzean. Guztiarekin ere, eta interesa gorabehera, praktikan ez da lortu nahi zena, zeren ekipoak diseinatutako plana denboraldi luze batean geldiarazita egon baita, hura Zuzendaritzak onartu arte eta, gaur egun, oraindik ez da abian jarri. Horrek partaidetzarekiko interesa galarazten du, ikusten baita, egindako ahaleginaren ondoren, emaitza ez dela abian jartzen».*
- *Zuzendaritza izan da ekimen hau abian jarri duena eta emaitzak ikusteak eragin du hobekuntzarekiko haren interesa, zentzu horretan, handiagoa izatea».*

- «Uste dut izan direla aldaketak, izan ere orain Ekipo osoak adostutako dokumentu bat da, eta esango nuke denon ekarpenekin, baina ez naiz lidergoa balioesteko gai, zeren ez baitut ezaguerarik nola egin den ezta egiten ari diren segimenduarena ere».
- «Proiektu-ekipoan zuzendaritza-kideen presentzia moderatzaile eta sustatzaile gisa bakarrik izan da».
- Zuzendaritza-kideek lagundu egin diote proiektuari, garrantzi estrategiko handiko baitzen. Bitartekoak, denbora eta dirua jarri dira proiektua burutzeko».
- «Eskerrik asko «Berrikuntza Ekipo»aren proiektuarengatik, antolakundeko zuzendaritza-kideek «koordinatzaileak» izateari utzi egin diote ekipoan «sustatzaile»-rola beren gain hartzeko, ekipoa beste profesional batzuk «eklipsatzea» saihesteko. Erabaki horrek, agian inpaktu handienekoa izaki, bultzatu egin du partaidetza, koordinatzaileen rol ezkutuen azalarenarekin eta antolakundeko zuzendaritza-kideen denbora-askapenarekin proiektu estrategikoago eta berritzaileagoen mesedetan».
- «Berrikuntza Ekipoaren» eraginaren frogetako bat antolakundeko lidergoaren egikaritzea da Zuzendaritzaren aldetik partaidetza aktiboa eta praktikoa izan dela eta dela».
- Irekitasuna sustatzailearen aldetik, malgutasun handiagoa. Ekipoari autonomia ematearen beharra barneratu du».
- «Sentsazioa da liderren aldetik aldaketa posible dela eta askatu egin behar direla pertsonak guneetan haien artean interakzioa gerta dadin».
- «Uste dut Zuzendari Nagusia pertsona irekia dela, partaidetza-estiloak balioesten dituen eta jabeturik dagoela pertsonen garapenaren garrantziaz».
- «Zuzendaritza-kideek oro har erakutsi dute beren alderdirik kooperatiboena eta zeharlerrokoena, parte batez hori delako arnasten den giro orokorra».
- «Azken iruzkina pertsonen gaiak eta epean zehar izandako koherentziaz: gogoeta bat egin beharko litzateke ekipoaren hainbesteko parte ABL kontratuekin edukitzeaz. ABLEren bidezko kontratuak opor ordaindurik gabe eta beste puntu batzuekin ez da ekipoak egiteko eredu ideala. Gogoeta egin beharko litzateke denboran zer irismen izan eta ekipoaren zer portzentaiari».
- «Zuzendaritza-kide batzuk antolakundeko «oinezkoen» kulturara hurbiltzea eragin du».

**b) «BERRIKUNTZA EKIPOAK» eragin handiagoa du antolakunde-inguruneaz alde aurretik antolakundean kultura berritzaile bat dagoenean.**

- «Nolanahi ere, ez dakit ausartuko nintzatekeen «aldaketa» izan dela hitz egiteaz edo zuzendaritza-taldeko pertsonak ordurako bazuten estilo bata l den eta «Berrikuntza Ekipoarekin» indartu eta/edo bultzatu den».
- «Ez naiz ohartu antolakundeko zuzendaritza-kideen portaerako aldeaz, zeren onerako (espero dut) beti izan baita malgutasuna, irekitasuna, lidergo partekatua eta pertsonen ahalduntzearen aldeko apustua. Gainera, proiektu hauenaurretik ere lan egiten zen, beste berrikuntza-proiektu batzuetan, zeinetan prozesu desberdinetako pertsonak interakzioan aritu

eta garatuaz bestelako rol bat «saia» baitzezaketen era markatuagoan beren prozesuan eta ohiko atazan».

- «Beti izan dugu interesa pertsonen garapenarekiko, baina gehitu egin da interesa ekipoei gero eta autonomia handiagoa emateko eta zuzendaritza-kideen presentzia proiektu batzuetan gutxitzeko».

#### 2. 4. «BERRIKUNTZA EKIPOAREN» eraginaren balioespen kualitatiboaren emaitzak antolakunde-ingurunekeo Kapital Intelektualaren gain.

4 galdera egin zaizkie «berrikuntza-ekipoko» lanetan zuzenean parte hartu ez zuten antolakundeko pertsoneri:

- Ekipoaren hurbileko ingurunean, hauteman al duzu hobekuntzarik lan-giroan?
- Ekipoaren hurbileko ingurunean, hautemana al duzu hobekuntzarik pertsonen identifikazioan antolakundeekeo helburuekin?
- Ekipoaren hurbileko ingurunean hauteman al duzu hobekuntzarik antolakundeko pertsonen lankidetzan?
- Ekipoaren hurbileko ingurunean hauteman al duzu hobekuntzarik bezeroekiko komunikazioan?

Ondoren ekipotik kanpoko ebaluatzaileek egiten duten balioespena aurkeztuko dugu.

##### a) BERRIKUNTZA EKIPOAK hobetu egiten du antolakundeko lan-giroa.

- «Nire inpresioa da ekipoko lanak lagundu egiten duela lagunetik harremana hobea izaten. Egindako lana hobea da, hau da, emaitza hobea da eta era erosoagoan lortzen da, eta horrek harremanak hobekuntza laguntzen du».
- «Hemen aurreko sailean bezala erantzuten dut. Nahiz eta kasu batzuetan aldaketa motaren bat hauteman onerako, kontua da ulertzen dudala aldaketa horiek ez datozela «BERRIKUNTZA EKIPO»tik. Nahiz eta hilabeteetan lan egin den, horren diagnostikoa eta emaitza praktikan jartzen ez bada ezinezkoa da inolako emaitza motarik gertatzea».
- «Galdera hauei buruzko balioespena altuagoa litzateke Merkataritza Plana dagoeneko praktikara eramaten arituko bagina».
- «Kontsideratzen dut aipatu dudana hobekuntza lan egiten den egun bakoitzeko esperientzia handiago bat lortu izanaren ondorioa dela eta zeure lagunak, zeure enpresa hobeto ezagutzuz joatearena, eta zeure lekua bilatuz joatearena. Baina lan-giroa lehengo bera da».
- «Uste dut ekipoko partaideek ongi hartu dutela erronka eta Berrikuntza Ekipoaren dinamika, eta horrek lagundu egin du ideien eta helburu komun baten inguruko harremanen jarioan, zeina ezin hobeki lerroturik baitago antolakundearen helburuekin, bestalde. Ildo horretatik oso positiboa izan da».
- «Bezeroekiko harremanari dagokionez, zerbait nabarmendu da, baina espero dut landutako planaren ezarpenarekin, askoz gehiago hobetuko dela».
- «Alde horretatik, esan daiteke pertsonak ekipoan lan egitearen beharraz jabetzen ari direla. Lan-giroa beti izan da ona, beraz hobekuntza ez da izan hautemangarria».
- «Ekipo autonomo eta arin bat sortzea lortu dugu ekintzak egikaritzen, helburua lortzeko».

- «Konfiantza handiago bat sortu da ekipokoak diren pertsonen artean, zeina lehenagotik era bai baitzegoen, baina orain gehiago delegatzen da eta zuzendaritza-kideek moderatzaile-papera egikaritzen dute. Horrek dakar haien agenda denbora gehiago izatea beren baliabideak gehiago proiektatzeko beste proiektu berri batzuetara».
- «Ekipoetan parte hartu duten pertsona guztiek jakinarazi dute baita beren esker ona ere metodologia berri honetan aktiboki parte hartzearen aukera eman zaielako».
- «Parte garrantzitsu sentitzen dira, ahotsa eta botoarekin, orain arte landu gabeko gaien ebazpenean eta planteamenduan».
- «Baldin eta lan-giroa hobetzeaz ulertzen badugu beste pertsona batzuekin interakzioan aritzea, zeinekin orain arteko kontaktua hutsa edo hutsaren hurrengoia izan baita, eta kontaktu hori aberasgarria izan dela, lan-giroan hobekuntza bat izan dela esatera ausartzen naiz».
- «Uste dut Berrikuntza Ekipoak lagundu duela pertsonen artean interakzioa izaten eta, baita lan-giro ona sortzen ere».

**b) «BERRIKUNTZA EKIPOAK» bultzatu egiten du bezeroekiko komunikazioa.**

- «Bezeroengan duen eraginari bagagokio, hori, oraingoz ez da hautemangarria».
- «Lan-giroa ona da proiektua hasi aurretik eta inpaktu handiena nabarmendu da, nagusiki, ekipoak sortutako askatasun-gunean eta bezeroekin eta ez-bezeroekin egoteko denbora gehitzean».
- «Haren arrakastaren gakoetako bat koordinatzaileen eta ekipoko kide batzuen gaitze onean egon da. Ekipoko kideen kompetentzia-maila txikiagoa denean, lankidetzaren emaitzak eta bezeroengan duen inpaktua askoz txikiagoa da».
- «Ekipoko kideek aktiboki parte hartu dute eta ahalegin handi bat egin da, guztien aldetik, helburua lortzeko. Helburua argi egon da hasieratik. Eta bai kideen arteko lankidetzeta, eta bai partaidetzeta, oso gogobetegarria izan da. Elkarri laguntza eman diogu, bezeroekiko komunikazioa hobetzeko, baita haiekin harremanak estutzeko ere. Hurbiletik jarraitu ditugu ezarritako ekintzak, baita bileretako bakoitzean finkatutako datetan haien inplementazioa eta garapena ere».

**c) BERRIKUNTZA EKIPOAK bultzatu egiten du pertsonak antolakundearen helburuetara hurbiltzea.**

- «Proiektu bat propiotzat, zuzendaritzatik markatugabetzat hartzeak lagundu egiten du pertsonak identifikatuago egon daitezen antolakundearen helburuekin. Uste dut fokuratzea lortuta dagoela. Hedapena landu behar da gehiago».
- «Ekipoerekiko nire harremana ez da behar bezain jariakorra egiten diren galderei segurtasunez erantzuteko. Hauxe baieztatu dezaket:
  - o Giro orokorra ona da.
  - o Lan-gehiagia da frustratzaileena, eta gauza bakoitzari behar adina denbora ezin eskaini izatea, baina moderatzaileak ekipoei egiten dien segimendua moderatu egiten du helburuak lortzea.

- o Bezeroekiko komunikazioari dagokionez eredu efektiboago bat sistematizatu eta landu behar dugu.*
- o Gerturatze eta hurbiltasun gehiago izan da laneko kideen artean».*
- o Hobekuntza ekarri du lan-girora, baina ez helburuen lerrotzean ezta antolakunde zeharlerrokoago bateranzko aldaketatan».*
- *«Ekarrezagutza eragin du, lankidetzeta, barne-komunikazioa gehitzea eta helburuen lerrotzea».*
- *«Or ohar, Berrikuntza Ekipoa uste dut epe luzerako erreminta dela, komenigarria dela indartzea helburuak eta lan zehatzen esparruak esleituz (adibidez: identifikatu eta abian jartzea erreminta bat antolakundeko barne-komunikazioa hobetzeko), bestela zaila gertatuko zaio bilatzen dituen helburuak lortzen laguntzea».*

#### IV. KAPITULUA: Ondorioak. Zer ikasi dugu «Esku-hartze/ikerketa» honekin?

II. ATALeko I. Kapituluaren, hipotesi orokorra formulatu zen: «Berrikuntza Ekipoek eta Ekipo Irekiek hobekuntza bultzatuko dute antolakunde-inguruneen kapital intelektualean, zeinetan baitaude kokaturik ekipoak, kultura-aldaketaren eta lidergoa egikaritzeko aldaketaren bitartez». Hipotesi orokor hori 4 hipotesi espezifikotan mamitu zen:

- 1H: Berrikuntza-ekipoek eta Ekipo Irekiek sinergia handiago bateranzko bilakaera izango dute, komunikazioko hobekuntza batekin eta helburuak lortzeko hobekuntza batekin.
- 2H: Berrikuntza-ekipoek eta Ekipo Irekiek kultura parte-hartzaileago baten garapena bultzatuko dute antolakunde-ingurunean.
- 3H: Berrikuntza-ekipoek eta Ekipo Irekiek bultzatuko dute lidergo eraldatzaile baten garapena antolakunde-ingurunean.
- 4H: Kultura berritzaileago baten eta lidergo eraldatzaileago baten garapenaren ondorio gisa, hobekuntza bat gertatuko da antolakunde-inguruneen kapital intelektualean.

Balioespenek, nola ekipoetan zuzeneko partaidetza izan duten pertsonenek, hala antolakunde-inguruneen pertsonenek, ikerketaren hasieran formulaturiko tesiak bermatzen dituzte. 1H eta 2H hipotesiek berme argiago bat, esplizituago bat eta partekatutago bat lortzen dute pertsona ebaluatzaile guztien aldetik. Aitzitik, 3H eta 4H hipotesiei dagokienez, pertsona ebaluatzaileen iritziak ez dira hain bateratuak. Badira bat ez datozenak gehiengoaren iritziakin.

Ondorio orokor bezala, esan dezakegu «antolakunde-ingurunera irekitako Berrikuntza Ekipoak» tresna baliozkoak direla baieztatzeko antolakunde-garapenerako, ikerketa gehiago beharko direla, metodologia zorrotz batekin eginak.

Hala ere, era berean esan daiteke «Esku-hartze/ikerketa» hau aurrerapen garrantzitsua izan dela ildo horretatik, zeren argi baten ekarpena egin baitio Berrikuntza Ekipoen testuinguruari. «Esku-hartze/ikerketa» honen ekarpenik behinenak areago dagokio galdera honi: «Zer zirkunstantzian edo baldintzatan bihurtu daiteke berrikuntza-ekipoak eta antolakunde-ingurunera irekitako ekipoak kultura-aldaketaren traktore aipaturiko antolakunde-ingurunean?» Galdera horren erantzunak hil edo biziko garrantzia du, nola ikerketarako, hala esku-hartzeko antolakunde-ingurunean.

**1. Lan-ekipo bat kultura-aldaketaren traktore edo eragile bihur dadin antolakundearen baldintza batzuk bete behar dira, nola laneko ekipoaren aldetik, hala antolakunde-ingurunearen aldetik.**

Zerbait aurreikusgarria zen, baina argitasun handiz sendetsirik geratzen da «Esku-hartze/ikerketa» honetan: soilik, baldintza jakin batzuetan, baieztatu ahal izango da laneko ekipo bat kultura-aldaketaren eragile dela antolakundearen. «Esku-hartze/ikerketa» honetan parte hartu duten 10 antolakundeetatik, 5etan bakarrik izan dira beharrezko baldintza oinarrikoak berrikuntza-ekipoak kultura-aldaketako eragileak izateko antolakunde-ingurunean.

**2. Ekipoek benetan berritzaile izan behar dute, ekipoan lan egiteko era berri bat eraikitzen jakitearen zentzuan.**

Berrikuntza-ekipoaren barruan gertatzen den berrikuntza sozialak bi ardatz ditu:

- Rol en osagarritasunean oinarrituriko sinergian funtzionatzen ikasi. Rol en desberdintzeak, ekipoaren barruan, ahalbidetzen du ekipoako pertsona guztiak baliagarri sentitzea eta ezein pertsonak beretzat hainbeste rol hartzea ekipoako beste pertsonak gunerik gabe uzteraino. Gogorarazi behar da hemen talde-ikaskuntza bi mekanismotan oinarritzen dela: gutxiengo-posizioak dituzten pertsonen ekarpenetatik ikastean eta, rol jakin baten dagozkion funtzioak hobekien ordezkatzeko dituzten pertsonen burututako ekarpenak, era berean, ikastean. Adibidez, baldin eta ekipo batean nagusi badira rol berritzaileak (burmuinak, bultzatzaileak eta baliabideen ikertzaileak), berrikuntza soziala datza inplementatzaileen, bukatzaileen eta kohesioatzaileen ekarpenak integratzean. Berrikuntza sozialak eskatzen du menderatze-mekanismoak gainditzea, alde batetik, eta erresistentzia pasibokoak, zeinek inbidia-sentimenduetatik, blokeatu egiten baitute ekipoako hoberenen eragina.
- Ekipoaren lidergoa partekatu, ekipoak ordezkatzeko dituen rolei dagozkien funtzioak garatzeko ardura pertsona bakoitzak bere gain hartuz, haren bilakaeraren une jakin batean.

**3. Garrantzitsua da berrikuntza-ekipoetako pertsona moderatzaileak ongi prestatzea ekipo horiek prestatzen hasi baino lehen.**

Aldez aurretiko prestakuntza horrek ekipoaren baitan konfiantza izateko, ataza planifikatzeko eta ekipoa kognitiboki egituratzeko tekniken ekarpena egiten die berrikuntza-ekipoetan moderatzaile gisa arituko diren pertsonen. Ekipoaren prestakuntza ona bermea da haren geroko arrakastarako.

**4. Rol en eta funtzioen taxonomiek lagundu egiten diete norberaren eta ekipoako gainerako kideen ezagutzaren eta gaitasunen garapenera.**

Ekipoako rolen taxonomia desberdinak daude, alde txikiekin (Belbin, 2000; Margerison, 2001; Quinn, et al., 2007). Landuena eta erabiliena Belbinena da. «Interplace» programa informatizatua tresna on bat da ekipoaren egitura kognitiboa moderatzeko.

**5. Ekipoek antolakundera irekiak izan behar dute, ekipoako kideek antolakundeko kide batekin baino gehiagorekin konektatzen diren,**



### **eta ekipoarekin eta antolakundearen eskakizunekin lokarri diren neurrian.**

Berrikuntza-ekipoek eta antolakundera irekiek ekipoaren barruan egindako ikateak antolakundera aldatzen dituzte eta aldaketaren traktore bihurtzen dira antolakundeetan. Oro har, hobekuntzako ekipo tradizionalak ekipo itxiak izan dira: sustatzaile baten manadatur hartzen duten 5 edo 6 pertsona, hobekuntza-plan bat egiten saiatzen dira, bertako zuzendaritzak antolakundeetan ezarriko duena. Ekipoen funtzionamendu mota horretan, ez dago inolako berrikuntza sozialik, ez ekipoaren barruan, ez haren antolagunde-ingurunean ere. Aldiz, berrikuntza-ekipoak irekita daude antolagunde-ingurunera. Horrek esan nahi du ekipoaren kideetako bakoitza harremanetan jartzen dela antolagundeko kide batekin baino gehiagorekin eta ekipoa eramatean dituela antolagundeko kideen eskariak, iritziak eta iradokizunak. Hartara, ekipoak antolagunde osoaren informazioarekin lan egiten du.

### **6. Ekipoaren antolagunde-inguruneak ingurune definitua izan behar du.**

Hasieratik intuizzen zen, gure ikerketaren diseinuaren ahulgune bat izango zela antolagunde-ingurunearen definizioa. Antolagunde txikietan, 30etik 50era banakoz eratueta, erraza da antolagunde-ingurunea definitzea. Berrikuntza-ekipoen antolagunde-ingurunea antolagundearen multzoa da. Hori da MAS Abokatuak, Banpro, Euskadiko Prestakuntza Funtza, Novia Salcedo eta Innobasque-ren kasua. Kasu horietan, errazagoa da berrikuntza-ekipoa aldaketa-motor bihurtzea antolagunderako. Pertsona kopuru handiagoa duten antolagundeetan, ekipoaren eragina antolagundearen kolektiboan diluitzen da, ez bada horrek kudeaketa-sistema bat duela kudeaketa-autonomia halako bateko unitate txikiagoetan oinarritua. Azken kasu horretan, antolagunde-aldaketarako traktore gisa erabil litezke, arrakasta-probabilitate handi samarrarekin, berrikuntza-ekipoak eta antolagunde-ingurunera irekitako ekipoak.

### **7. Antolagunde-ingurunearen zuzendaritzak aldaketaren aldekoa izan behar du lidergoaren egikaritzan.**

Gure kasuan, antolagunde-aldaketak esan nahi du pertsonen partaidetza handiagoa ezaguera gizarteratzen. Ezagutzaren sorreran parte-hartze hori asoziatuak doa pertsonen partaidetza orokorrarekin antolagundearen kudeaketan: partaidetza komunikazioan, ebakiak hartzen eta antolagundearen helburuak definitzen.

Berrikuntza-ekipoek antolagunde-ingurunearen kulturaren gain duten efekturik ikuskorrena pertsonen antolagundearen kudeaketan duten partaidetza hobetzea da. Efektu hori ekipoaren kanpotik berrikuntza-ekipoen antolagunde-kulturaren gaineko eragina ebaluatu duten pertsona guztiek azpimarratu dute.

Hala ere, antolagundeei kosta egiten zaie ulertzea berrikuntza sozialak aldaketa eskatzen duela bi noranzkotan; i) pertsonen partaidetza antolagundearen zuzendaritzan; ii) lidergoaren hedapena goitik beherantz. Mugimendu bikoitz horrek segurtatzen du antolagundearen lidergo partekatua. Lidergoaren hiru funtzio oinarritzaileak (pertsonen sustapena, helburuak lortzea eta produktua/zerbitzuaren kalitatea) antolagundeko pertsona guztiek hartzen dituzte beren gain.

Lidergoa egikaritzaren aldaketa hori oinarritzailea da etorkizuneko partaidetza segurtatzeko antolagundearen kudeaketan. Hala ere, honetantxe aurkitzen

dute berrikuntza-ekipoek aldaketarako erresistentzia handiena. Zuzendaritzakideek laguntzen diote pertsonalari antolakundearen kudeaketan, batez ere ezagutza sozializatzean parte hartzen, baina aurre egiten diote goitik beheranzko lidergoaren egikaritzea uzteari.

**8. Antolakundearen zuzendaritzak bermatu beharra du proposamen berritzaileak praktikan jartzea, berrikuntza ekipoak antolakunderako landuak.**

Zerbait baldin badago berrikuntza-ekipoak zio gabetzen dituen, hain zuzen ere, hilabeteetan aldaketa-plan bat lantzen aritu ondoren, antolakundearen zuzendaritzak hura praktikan jartzea eragozte da.



### III. ATALA

«Berrikuntza Ekipoak», antolakundeen eraldaketa sozial eta ekonomikoaren motor.

Aurreko kapituluetan laneko ekipoen historian barrena ibilaldi bat egin dugu eta EAeko hamaika antolakundetan berrikuntza-ekipoak abian jartzearen eskuhartze esperimental baten emaitzak ezagutu ditugu.

Puntu honetara iritsita, **gogoetarako eta ekintzarako derrigorrezko galderak** honako hauek dira:

1. Zergatik bultzatu beharko nuke Berrikuntza Ekipoen garapena neure antolakundean?
2. Zer balioen ekarpena egiten diete Berrikuntza Ekipoek antolakundeko pertsoneri eta betebeharrari?
3. Prestaturik al dago nire antolakundea Berrikuntza Ekipoek osoki gara daitezen era naturalean, eta espero diren fruituak eman ditzaten pertsona-eta berrikuntza-mailan?

Ondoren, argumentu batzuk sartzen dira, zure antolakundearen baitan gogoetara eta ekintzak garatzera bultzatuko dutenak:

### 1. Zergatik bultzatu beharko nuke neure antolakundean Berrikuntza Ekipoen garapena? <sup>9</sup>

Gaur, inoiz baino gehiago, antolakundeen liderrek egungo errealitatea ulertzearen ardura dute, eta hortik etorkizuna ikustea eta aurrerapena bultzatzea beren antolakundeen lehiakortasuna bermatuko duten bide eta formula berrietatik, merkatuan gehiago eta hobeki lehiatzera eramango gaituzten bide berriak esploratuz egoera zailtan bizirik irautera, baina batez ere, segitzera eta gure antolakundeen garapen iraunkorra bilatzera termino sozial, ekonomiko eta ingurumenekoetan.

Horretarako, kudeaketa-ereduak eta antolakunde-praktikak dira tresnarik indartsuenak liderren eta antolakundetako pertsonen zerbitzuan. Alabaina, egokituko al ditugu kudeaketa-ereduak eta antolakunde-praktikak egungo zirkunstantzietara edo, aitzitik, iraganean arrakasta eskuratu diguten eruedetara eta praktiketara ainguraturik iraungo al dugu?

Eztabaidaezina da Industria Gizartetik (non teknologia izan baita lehiakortasunaren faktore kritikoa) Ezagutzaren Gizartera aurrera egin dugula, zeinean «ezagutza» bihurtu baita lehiakortasunaren faktore gakoa. Gizarte berri horretan, kontua da gutako gehienok antolakunde lehiakorrak garatu nahi ditugula, bezeroak erakarri eta fidelizatu, lider izan merkatuan, berritzaileak izan, pertsona guztien potentziala aprobetxatu, lanaz gozatu... Hala ere, kontraesanezko, nahi eta ezinezko sentsazio batek inguratzen gaitu, ezinezko gurutzada baten aurrean ote gaude?

Aurrera egin eta «kontraesan sentitu» hori ebazten saiatzeko bideetako bat erreferentzia-gunetzat gogoeta bat egitea da: ea gaur egun geure antolakundeetan garatzen ditugun kudeaketa-ereduak eta antolakunde-praktikak balazta bat diren ala gure «desira pertsonal eta antolakundezkoak» asetzen dituzten.

Testuinguru horretan, Innobasqueko «**Conceptualización de Modelos de Gestión basados en las personas**»<sup>10</sup> i-Talde Iek lan egin du kontzeptu-eskema bat eraikitze eta antolakundeen praktikarako hurbiltze bat, ezagutzan oinarritutako lana goratzea ahalbidetuko duena. Egia handia da eskema kognitiboek baldintzatu egiten dutela lanaren eta antolakundearen errealitatea ulertzea. Eta, era berean, egia da ezagutzan oinarrituriko lanak kontzeptu-marko

<sup>9</sup> Sail hau landu da Innobasqueko Enpresa Eraldaketaren Alorreko i-Talde Iek garatutako lanaren sintesitik abiatuta: «**Conceptualización de Modelos de Gestión Basados en las personas**» «Dinámicas de gestión basadas en las personas» (2010) Innobasque, liburuan argitaratutik.

<sup>10</sup> «Dinámicas de gestión basadas en las personas» (2010). Innobasqueren Enpresa Eraldatze Alorreko I Taldea.

berri bat eskatzen duela eta antolakunde-dinamika espezifikoak. Innobasqueko i-Talde Iek kontzeptu-aldaketa eta haren praktika bi elementuetatik abiatuak laburbildu du:

<sup>11</sup> Alfonso Vázquez., «La Imagenación Estratégica», Gránica 2000-tik jasotako formulazioa

- «Aldaketa Lanaren Esentzian» : «*Lan abstraktu*» tik «*Lan kognitibora*»
- «Eraldaketa prozesu sistemiko bat bezala» kontzepzioa Ezagutza Gizartearen markoan. Testuinguru horretan ulertzen da Ezagutza<sup>11</sup> Pentsamendu, Emozio eta Ekintza bezala eta gaketat hartzen dira i-Talde Iek proposaturiko 7 Kontzeptu-Gidak pertsonengan oinarrituriko kudeaketa-ereduetarako.

### 1.1. Pentsamendutik Zer da ulertu behar duguna?

Gure antolakundearen egungo egoeraz gogoeta sakona egiteko, baita haietan funtsezko aldaketaren bat planteatu nahi badugu ere, eta etorkizunerako prestatu, ulertu beharra dugu paradigma-aldaketa baten aurrean gaudela lanaren esentziari dagokionez. Lan abstraktutik lan kognitiborakoa aurrerapenaren aitzinean gaude<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> «Conceptuando sobre transformación Organizacional.

Hacia un tránsito del trabajo abstracto al trabajo cognitivo». (2009) Maite Dárceles.

**Lan abstraktu** (*lan inpertsonal*) deitzen diogu lan-eguneko hainbat ordutan pentsatzera garamatzen lan kontzeptuari, zeinean espero baita langilearengandik ataza jakin batzuk egitea, hilaren amaieran edo egunka ordainduak... Lan kontzeptu bat da, zeinean egiten dudana haren esanahia, kasu bakanetan izan ezik, erabat murrizturik geratzen baita ordainketa ekonomikora, sustapen-ahalbidera eta horrek guztiak ematen duen estatusera. Hau da, berez egiten dudana ez du esanahirik niretzat, soilik merkantzia gisara soldataz truketzen dudana heinean: niganetik espero dute ataza jakin batzuk egitea (esplizitazio-maila handiago edo txikiagoarekin kasuaren arabera?, hori da saltzen dudana merkantzia. Egiten dudana, beraz, besterena da, abstraktua niretzat, haren diru-ordainketan bakarrik gauzatzen da.

Lan abstraktuaz harago, **lan kognitiboa** (**lan pertsonalizatua**), zeinerantz aurreratzen ari baikara, pertsonarentzat ezaugarri hauek ditu:

- Garatzen duen jarduera ikastea.
- Garatzen duen jardueran bere ezagutza hedatzea.
- Garatzen duen jarduera, parte batean behintzat, definitzeko askatasuna eta agintea izatea.

Eta horrek guztiak egiten du lan kognitiboak ematea egiten duen pertsonari **zentzuz eta esanahiz** hornitzeko potentzialtasuna, lan abstraktuak inondik ere ez duen potentzialtasuna.

Era horretara eta berezko izaeraz, lan kognitiboa inoiz ezingo da hedatu bere potentzialtasun osoan lan abstraktuaren eran jaso. Hala ere, hori da antolakunde askotan egin nahi dena. Gaur egun bizitzen ari garen kontraesan handia da. Zeren lan abstraktuaren egiturak ez baitu ahalbidetzen lan kognitiboa hedatzerik, zeren ezaguera desiratik, aktibatzen baita, askatasunean eta lankidetzan. Hain zuzen ere, gaur eguneko antolakunde-egitura politikoa askok hori egiten dute: desira balaztatu, pertsonen askatasuna mugatu eta antolakundeetako pertsonen arteko lankidetzaz pizgarririk gabe utzi.

4. Laukia: Lan abstraktutik lan kognitiborako aurrerapena

Lan Abstraktutik... (Lan inpersonala)	...Lan Kognitiborako Aurrerapena (Lan pertsonalizatua)
Sail iragazgaitzeko antolakundea, zeinean nagusi baitira zatitako helburuak bezeroarekin zuzeneko harremanik gabe. Joko-arau barnekoak aginte endogamiko harremanetatik eratorriak.	Negozio-unitatekako eta berme-unitatekako antolaketa, askatasun- eta autoantolakuntza-tarte zabalekin, non nagusitzen baitira bezeroarekiko harreman zuzenetik eratorritako joko-arauak.
Lanaren partzelazioa atazatan edo funtziotan, haren helburuaren eta azkeneko bezeroaren galerarekin.  Mugapenak pertsonen ekimen sortzaile eta harremanezkoetarako.	Bezeroari zuzenduriko jarduera/lana eta enpresaren proiektu partekatuen ikuspen osoa.  Gaitasun sortzaile eta harremanezkoen hedapena.
Pertsonaren helburu bitartegabea: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordainketa eta eskalamendua lanbide-hierarkian.</li> <li>• Egitura informalen garapena, non hedatzen baita harreman-gaitasuna izaera-, kirol-, kultura-... kidetasunen arabera.</li> </ul>	Pertsonen helburu bitartegabea, ordainketaz eta eskalamendu hierarkikoaz harago <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jardueratik ikasi eta profesionalki garatu.</li> <li>• Ekimen askonahiagoak partekatu eta lideratu bezeroekiko harremanean.</li> <li>• Ezagutza eta harremanak hedatu lankidetzaz sareen bitartez (ekipo-lana).</li> </ul>

Beraz, egoera desberdina bada, gauza desberdinak egiteko deberdin pentsatu behar dugu. Zertan nabarmentzen da aldaketa hori lanaren esentzian eta **lan kognitiborako** aurrerapenean?

Efektiboa izan dadin, pentsamendu- eta ulerkuntza-aldaketa hori bi plano nagusitan fokuratu behar dugu:

**1) Plano personalean: Antolakundeetan pertsonen paperaz desberdin pentsatzeak hau suposatzen du:**

o Ezagutza pertsonen desiratik eta askatasunetik aktibatzen dela ulertzea.

Ikaskuntza banakoak bere balio gorena lortzen du eta lankidetzako antolakunde-ikaskuntza bihurtzen da.

o Pertsonak lankidetzan berritzen dutelakoaz jabeturik egon. Berrikuntza zerbait berria sortzearen prozesua da.

Berrikuntza-prozesua 4 fasetan egituratzen da:

- Ideiatu.
- Ideiak hautatu.
- Ideia hautatuak garatu.
- Diseinatutakoa ezarri.

Antolakundeetan berrikuntza-prozesuari ekiteko erarik efektiboena eta aberasgarriena pertsona desberdinen arteko lankidetzakoa da, edo gauza bera dena, Berrikuntza Ekipoak osatuz egiten dena.

o Kontuan izan pertsonak izaki konplexu bezala eta haien potentzial guztiarekin:

- Gaitasun fisikoa eta datuak, informazioa eta ezaguerak xurgatzekoa ingurune anizkUNETAN.
- Ikasi, oroimeneratu eta sortzeko gaitasuna (berritu)
- Autoantolaketarako gaitasuna (ekipo-lana)
- Gaitasun harremanezkoa eta afektiboa.
- Nork bere bizitzari zentzua emateko gaitasuna (eta desira).

**2) Antolakunde Planoa: Antolakuntzan era desberdinena pentsatzeak inplikatzeko du:**

Efizientziaz eta eraginkortasunaz harago, i-Talde Itik 7 Gida-kontzeptu proposatu dira, pertsonengan oinarrituriko kudeaketa-gidak ezaugarrituko lituzketenak.

**1. Testuinguru sortzaileak.** Pertsonen ekarpen banakoetarako, lankidetzaren eraginkorretarako sareak sortzea (antolakundearen barruan eta kanpoan), talentu eta ezagutza banako eta kolektiboa garatzeko kausa komunak potentziazteko, eta abarretarako, guneak erraztea da kontua.

**2. Lankidetzaren eta komunikazioa.** Ez dago lankidetzarik komunikaziorik gabe. Baina informazio-fluxuak neurri handi batean planifikagarriak eta artikulagarriak direlarik, komunikazioa ezagutzaren aktibazio-erretako bat da. Horretarako, komunikazio-fluxuetan intentsitate handieneko testuinguruak behar dira. Intentsitatea ez da mezurik, baizik kalitatea, munta, abagunea... Gakoa hemen ezagutza aktibatzean datza.

**3. Talentu elkardepentzia.** Talentu banakotik kolektibora pasatzeko eskatzen digu gai izatea zentzu komun bat emateko burutzen dugun jarduerari, eta horretarako interakzioan aritzen gara pertsonen artean ekipoen eta lankidetzaren bitartez.

**4. Desira.** Kontua ez da hainbeste enpresaz bestelako proiektu batean parte hartzeko motibatzea, baizik, lankidetzaren, profesional hoberenak erakarriko



dituen proiektu ilusionagarri bat sortzea, zeinek horrela hartan parte hartu nahi baitute.

**5. Boterea.** Ezagutza askatasunean aktibatzen da, eta horregatik testuinguruak sortu behar ditugu, non boterea antolakundearen luze-zabalean banatuko den. Banaka batzuek pentsatzen, gidatzen, kontrolatzen eta enpresa-proiektuarekin ilusionaturik dauden kontzeptutik igaro egin behar dugu beste batera, non antolakundeko pertsonak beren talentua eta sortzailetasunaren ekarpena egiten baitute proiektu komunaren mesedetan. Horrek esan nahi du baztertzaila bezala ulerturiko eta norbaiten edo zerbaiten gain egikaritutako botere batetik boterea egiteko botere bezala ulertzea, botere generatibo lankidetzaren bitartez pasatzea, non zuk irabazten duzun eta nik irabazten dudana, zeren bion artean botere gehiago baitugu banaka baino.

**6. Lidergoa.** Sareko antolakunde batean, pertsona guztiek ikasi behar dute nodoak lideratzen eta beste nodo batzuekin lankidetzan aritzen. Eraldaketa-prozesuak aurrera egin ahala, lideratzen ari den pertsona edo taldea lidergoa galduz doa, pertsona bakoitza eta ekipo bakoitza lidergo handiago bat eta protagonismoa joan dadin. Arduradun nagusien papera antolakundearen trantsizio hori erraztea izango da eta lidergoa hartze hori sustatzea gero eta pertsona gehiagoren aldetik.

**7. Jabetza.** Lan kognitibo handiko osagaia duten antolakundearen aldeko apustua egiten badugu, enpresaren jabetza, hau da, haren kapitalarena, ez al daiteke ekoizpenaren eta lehiakortasunaren faktore kritikoaren jabe izan, hau da pentsamenduarena? Beraz, jabe batzuen eta besteen artean harreman- eta itun-forma berriak eraiki beharko dira, erabakimenez aurrera egiteko enpresa guztiz gizatiarren eszenatoki berri hauetan, eta zeinetan pertsonak beren potentzia osoa heda baitezakete.

Hitz batean, ulertu behar da antolakunde klasikoa ez dela baliozkoa egungo errealitateari aurre egiteko eta gutxiago, etorkizunari begira arrakastarekin antolatzeko. Berrasmatu egin behar da antolakundearen garai berrietara moldatzeko. Testuinguru berriak sortu behar dira lan kognitiboaren hedapena moderatuko dutenak. Eraldatu egin behar da antolakundearen, antolakunde-eraldaketa hori ulertuz kontrolean oinarritua ez den antolakunde baterako trantsizio bat bezala, lan kognitiboaren osagai handiagoga duena lan abstraktuaren kaltetan.

### **1. 2. Emoziotik. Ikaskuntza emozionala lan kognitiboaren hedapenerako, pertsonengan eta eraldaketan oinarritutako kudeaketa-ereduen garapena.**

Enpresa-eraldaketak, pertsonengan eta eraldaketan oinarritutako kudeaketa-ereduen garapenak eta lan kognitiboaren hedapenak, hitz egiten ari garen terminoetan, aldaketak inplikatzeko dituzte, aldaketa oso sakonak. Eta jakina da, aldaketa orok, batez ere egoera egonkorretan desoreka, etorkizunari buruzko ziurtasungabezia, rol-aldaketa, ezezagunari aurre egitea... inplikatzeko duten aldaketa sakonek, horiek guztiek antolakundeetako pertsonengan emozioak askarazten dituzte. Mota guztietako emozioak: beldurra, frustrazioa, beldurra, harridura, poza, tristura.

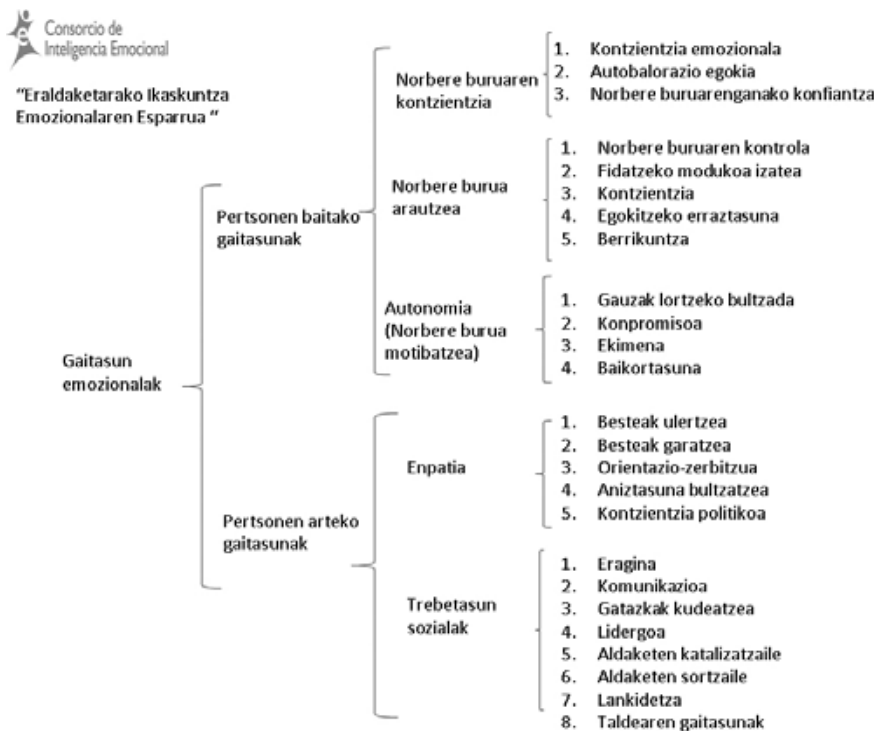
Abian jartzeko dinamikak sakonduz eta eraldaketa-prozesuak hasten dituzten antolakundeek bere buruari ezartzen dizkioten erronkak, aurkitzen dugu, izendatzaile komun gisa, PERTSONAK gaitasunak, gure jarrerekin, emozioekin eta aldaketena aurreko erantzunekin protagonista nagusiak eta arduratsunak prozesu horiek moderatzeko edo zailtzeko. Beraz, ezinbestekoa da emozioez hitz egitea palanka edo balazta bezala, berrikuntzarako, aldaketarako eta eraldaketarako estimulu edo eragozpen bezala. Emozioak ez dira aparkatzen autoak bezala, enpresaren atean, goizero lanera sartzen garenean bezala.

Eraldaketa prozesu, nola pertsonal hala antolakundeetako honetan Adimen Emozionala diziplina edo ezagutza-gorputz bezala (kontzeptuala eta praktikoa) hori egiten du bere ekarpen handienetako bat. Gaur egun, adimen emozionala indarra hartzen ari da pertsonen eta antolakundeen zerbitzuan berrikuntza-aldaketa eta eraldaketa-prozesuak errazten dituen tresna bat bezala. Hori gertatzen da gaitasun emozionalen garapenak (pertsonaz barrukoak eta pertsonaz kanpokoak) lagundu egiten duelako lan-gaitasunak garatzen, oso lotuak daudenak sortzailatasunarekin, berrikuntzarekin eta eraldaketarekin, hain balioetsiak eta eskatuak direnak gaur egun antolakundeetan.

Gai honetan egile sonatuen definizio eta ñabardura askotarikoez harago, Adimen Emozionala ulertzen da, norbere emozioak eta besteenak egoki

ulertu eta kudeatzeko gaitasuna bezala. Zertxobait gehiago sakonduz, Adimen Emozionalaren barruko aurrerapen garrantzitsuenetako bat da dagoeneko identifikaturik eta definiturik daudela osatzen duten gaitasun bakoitza. Definizio ugari aurkitzen ditugun bezala, gaitasun emozionalak pertsona barruko eta pertsona arteko gaitasun desberdinetan taldekatzen diren eredu bat baino gehiago daude.

i-Talde Iean egindako lanean «Adimen Emozionaleko Partzuergoko» talde batek<sup>13</sup>, erreferentzia bezala «Eraldaketarako Ikaskuntza Emozionala» Markoa landu da<sup>14</sup> zeinak kontsideratzen baititu gaitasun emozionalak bi planotan, pertsona-barrukoan eta pertsona-artekoan asoziaturik, eta horietako bakoitzari lan-gaitasun batzuk asoziatzen zaizkio, ondoren erakusten denez.



13 Adimen Emozionala

Partzuergo <http://www.consortiointeligenciaemocional.com>

14 «La empresa Emocionalmente Inteligente».

Gonzalez J.A, y Fernandez R. (2007) Cluster Conocimiento-n argitaratutako Adimen Emozionalaren Partzuergoaren «Mosaiko Emozionaletik» abiatuta landua.

4 Grafikoa: «Eraldaketarako Ikaskuntza Emozionalaren Markoa

Beraz, kontziente izan behar da, baldin eta arrakasta handiagoarekin ekin nahi bazaio antolakunde-zko eraldaketa-prozesu bati geure antolakunde-etako emozioak egoki kudeatzen ikasi beharra dugu. Horiek norberak eta norberarengandik kudeatzen ikastetik. Pertsonen eta antolakundearen eraldaketa- eta aldaketa-prozesu honetan egin dezake bere ekarpenik handiena Adimen Emozionalak antolakunde-esparruan eta «eraldaketa-prozesuen aliatu estrategiko» bihurtu daiteke.

Horretarako dimentsio emozionala hiru planotan landu beharra dago: pertsonen, ekipoen eta antolakundearen mailan, beti kontuan izanez ekipoetan eta antolakunde-mailan garapen emozionalak garapen emozional banakoak ez bezalako estrategiak behar dituela.

Hartara, garapen emozionalak balioaren ekarpena egingo du maila desberdinetan:

- 1) Garapen pertsonal eta profesionalean: autokonfiantza, automotibazioa, estresaren maneia, norbere buruarekiko eta besteekiko harreman posi-

tiboa, besteekiko komunikazioaren hobekuntza, lidergoa,... gaitasun horiek hobetu egiten dute lehiakortasun pertsonala.

- 2) Laneko eta Berrikuntzako pertsonen errendimenduan eta gogobetetasunean, emozioen kudeaketa eraginkorraren bitartez blokeoa gainditzeko, eta sortzailetasuna, konfiantza eta lorpen-espirtua bultzatzeko.
- 3) Antolakundearen lehiakortasunerako zeharkako eran emozio-giro aldeko, positiboak...konfiantza, baikortasuna eta positibitatea, sortzailetasuna, berrikuntza eta aldaketekiko traumatikotasun gutxiagoko moldaketa errazten dituen heinean.

**1. 3. Ekintzatik. Gaur eguneko errealitatea ulertu eta ikaskuntza emozionala sustatzea beharrezkoa da, baina ez da aski. Eraldaketak eta pertsonengan oinarrituriko kudeaketa-ereduen garapenak EKINTZA inplikatzeko du.**

Errealitate berriaren ulerkuntza honek, lanaren esentzian lan kognitiborako aldaketak ezaugarrituak, eta ikaskuntza emozionala sustatzearen beharrak inplikazioak ditu, bai pertsona-mailan, eta bai antolakundearenean, eta praktika berriak ekarri behar ditu antolakundeetara. Hau da, motibatu egin behar gaitu antolakunde-errealitate berriari zentzua emango dioten gakoak identifikatzera, kudeaketa-eredu egoki bat planteatzera eta trantsiziona sortuko diren zailtasunen eta/edo «gatazken» kudeaketa kontuan hartzera.

Horretarako, ez dago eredurik, ez dago ezarritako gidarik. Antolakunde bakoitzak bere bidea aurkitu behar du. Alabaina, argibide gisa, ondoren bi gakoak eta harreman- eta kudeaketa-dinamika nagusiak adierazten dira, zeinak agertu baitira 9 euskal antolakundeekiko kontrastean<sup>15</sup> eraldaketa-prozesuan aurkitzen diren ku deaketa aurreratuko ereduekin.

Antolakunde hauetan bi gako nabarmentzen dira: Bezeroa eta Pertsona

**1 Gakoa:** «Antolakunde osoa bezeroarengantz fokatzen da». Bezeroa bizi, hurbiltasunaren eta orientazioaren bitartez antolakundeko pertsona kopuru handi baten aldetik.

**2 Gakoa:** Bezeroaren kontzepzio zabaletik, harreman- eta kudeaketa-dinamika berriak sortzen dira, zeinen bitartez «antolakundeko pertsona orok» garatu eta lagundu egiten baitute enpresa-proiektu partekatua haren gaitasun fisiko, sortzaile, erlazional, emozional eta kognitiboekin».

Bi gako horiek etengabe elkarrerlazonaturik daude KONFIANTZA-giro batean eta antolakunde guztia blai egiten dute, eta hortik dinamika eta enpresa-harreman berriak datoz, eraldaketarako hamaika kudeaketa-dinamikatan laburbil daitezkeenak:

**1 Dinamika:** Enpresa-proiektu bat eraikitzea bezeroaren fokutik abiatuta estrategia partekatuarekin. Horrek pertsona guztiek partekatutako joko-arau batzuk inplikatzeko ditu eta konpromisoak hartzea.

**2 Dinamika:** Bezeroari zuzenduriko antolakunde-egitura baten diseinatzea.

- Negozio- eta laguntza-unitateak
- Ekipo-lana eta lidergo partekatua

<sup>15</sup> i-Talde I. 9 enpresarekiko kontrastea: Alcorta Forging Group, Ampo S.Coop., Artech, Ega Master, Finesse Rectificados, Ingemat, Lancor, Lazpiur y Walter Pack. «Dinámicas de gestión basadas en las personas» (2010). Innobasque.

**3 Dinamika:** Informazio- eta komunikazio-dinamikak abian jartzea zehar gardentasuna eta informazio- eta ezaguera-fluxuak bultzatuko dituztenak antolakunde osoan.

**4 Dinamika:** Plangintza eta estrategiako mekanismoak berrasmatea, horrenbestez antolakunde osoak etorkizunean pentsatzen duelarik, hura bisualizatuz.

- Aktore gehiago
- Dinamika parte-hartzaileak

**5 Dinamika:** Testuingurak sortzea, zeinetan berrikuntzak eta lankidetzak pertsona guztien egunerokotasuna osatzen baitute, epe ertain eta luzerako berrikuntza-proiektuekin.

**6 Dinamika:** Nazioartekotzearen berrinterpretazioa haren kontzepzio zabalarekin. Abagune eta ikuspen orokorra prozesu, bezero, hornitzaile, pertsona eta itun guztiekiko.

**7 Dinamika:** Pertsona-Enpresa kontratu berri bat formulatzea proiektu enpresarial eta pertsonalari lotua.

- Ordainketa finko + aldakorra
- Garapen profesionala
- Bizi-kurba eta kontziliazioa

**8 Dinamika:** Egitura Tradizionalen papera birformulatzea.

- Administrazio-kontseilua
- Zuzendaritza Batzordea
- Enpresa Batzordea

**9 Dinamika:** Erantzukizun Sozial Enpresariala eranstea. Erantzukizun Sozial Enpresarialeko praktikek blai egiten dituzte jarduketa desberdinak bai maila sozialean (barnekoan eta kanpokoan), bai maila ekonomikoan eta ingurumenekoan.

**10 Dinamika:** Gardentasuna eta Ekintza bereziak krisiaren aurrean. Neurri espezifikoak abian jartzea, gardentasunean, solidaritatean eta irteerarako prestaketan oinarrituak.

**11 Dinamika:** Proaktibitatea aldaketa eta berrikuntzarantz, beste antolakunde batzuek egindako pertsonengan oinarrituriko kudeaketa-ereduekiko enpresetarako trantsizio-esperientzietatik erreferentziak hartuz.

Alabaina, eraldaketa ez da bide sinplea. Kontrasteko enpresek eraldaketa-prozesuan aurkitu dituzten zailtasunak (edo erronka motibatzaileak) eta, seguru asko, eredu-aldaketako prozesu bati ekiten dion edozein enpresak aurkituko dituenak, eraldaketa batek bere baitan dituen logikoak dira, zeinetan aurrera egiten baita eredu hierkiko eta espezializatu batetik ezagutzen departamentuka eta funtzioa, beste batera, zeinean joko-arauak eta antolakundeak etengabe

berrasmatzen baitira «bezeroa bizi izateko», informazio-sistema argiak garatuz, lankidetzeta eta komunikaziorako guneak sortuz, pertsona guztien potentziala eta gaitasunak aprobetxatuz (intelektualak, teknikoak, erlazionalak, emozionalak...)

Zailtasun horiek nagusiki honako hauekin dute zerikusia:

- Pertsonak, haien jarrerak eta aldatetarekiko haien erresistentziak
- Indarreko sistemak eta haiek birpentsatu beharra
- Denbora, pazientzia eta prozesu mota honek eskatzen duen iraumena

Inolako zalantzarik gabe, kontrasteko enpresetan, elementu desberdintzailea da zailtasu horiek, faktore geldiarazle bihurtu ordez erronka motibatzaile bihurtu direla eraldaketa-prozesuan aurrera egiten jarraitzeko.

16 Maite Dárceles: «Conceptu-  
ando sobre Transformación  
Empresarial» (2009)

«Esku-hartze/ikerketak» proiektu hau «esku-hartze polinizatuaren» erakusgarri eta adibide argia da (Maite Darceles-en<sup>16</sup> esamolde ongi asmatua erabiliz), zeinak suposatzen baitu aurrera-pauso bat eraldaketa-bidean antolakundeetan. Berrikuntza Ekipoen, antolakunde-ingurunera irekien teknika, teknika berritzailea da bere baitan. Ez dio erantzuten hobekuntza-ekipoetan ohikoa den lan egiteko erari. Ekipo horiek, areago izan dira itxiak beren funtzionamenduan eta antolakundeko botere instituzionalak menderatuak. Horregatik hain zuzen, ezin zitezkeen izan traktore antolakundean. Berrikuntza Ekipoan, aldiz, antolakunde-ingurunera irekitako ekipoak dira eta haren kultura eraldatzeko boterea zuzendaritzaren antolakundearekin partekatzen dute.

4 Laukia. 7 Kontzeptu-Giden  
lotura Berrikuntza  
Ekipoen baitan dauden  
kontzeptuekin

Laburbiltzeko, esan dezakegu Berrikuntza Ekipoek lan kognitiboa goratzen laguntzen dute eta paper garrantzitsua izan dezakete pertsonengan oinarrituriko kudeaketa-ereduak garatzeko, baita antolakunde-eraldaketa prozesuak moderatzeko ere.

## 2 Zer balioren ekarpena egiten diete Berrikuntza Ekipoek antolakundeko pertsoneri eta eginbeharrari?

Antolakundeetan Berrikuntza Ekipoak abian jartzeak lagundu egiten die antolakunde-eraldaketa eta berrikuntzari era aktiboan, honako esparruetan balio-ekarpena eginez:

- 2.1. Berrikuntza Ekipoek pertsonengan oinarritutako kudeaketa-ereduak ezaugarrituko lituzketen 7 Gida-kontzeptu hedatzen laguntzen dute.
- 2.2. Berrikuntza Ekipoak soluzio berritzaileak emateko sortzen dira pertsonengan oinarritutako bi gako oinarritzaren inguruan.
- 2.3. Berrikuntza Ekipoek ezagutza-sortzeko eta antolakunde-ikaskuntzako gune bat eragiten dute gogo-eskemak modifikatzeko paradigma-aldaketako garaietan.

### 2.1. Berrikuntza Ekipoek lagundu egiten dute pertsonengan oinarritutako kudeaketa-ereduak ezaugarritzen dituzten 7 Gida-kontzeptu hedatzen

7 Kontzeptu-Giden interpretazioari dagokionez, ondoren Innobasqueren i-Talde Ien lauki konparatibo bat aurkezten dugu eta «Esku-hartze/ikerketak: Berrikuntza Ekipoak» en erabilitako kontzeptuak, zeinek erakusten baitute, nola, ekipoen bitartez, laguntzen den pertsonengan oinarritutako kudeaketa-ereduentzat proposatutako 7 Gida-kontzeptu hedatzen.

<b>Innobasque: i-Talde I</b> <b>Pertsonengan oinarritutako kudeaketa-ereduen kontzeptualizazioa</b>	<b>Esku-hartze/ikerketak «polinizatua»</b> <b>«Berrikuntza Ekipoak»</b>
<p><b>Komunikazioa eta lankidetzak</b></p> <p>Komunikazioa ezagutza aktibatzeke eretako bat, nola transmisio-fluxuan hala hartzekean. Nire lana beste gauza bat bada, ekipo oso batekin lankidetzan aritzea da jarduera jakin bat aurrera ateratzeko eta haren hobekuntzak eta hedapen-formak aurkitzeko; agian aurkituko dugu ni egiten ari nintzen atazak ez duela balio-ekarpenik egiten eta ezabatu egin daitekeela gure lan-dinamika modifikatuz.</p>	<p>Komunikazioa: Ezagutzaren sozializazioa: Oinarrituko mekanismoa berrikuntza-ekipo bat eratzeko.</p> <p>Lankidetzak: Lankidetzan, komunikazioa helburu partekatua sortzera bideraturik dago.</p>
<p><b>Talentu elkardependentea</b></p> <p>Trantsizio horretarako elementu gakoak egiten dugun jarduerari banaka eta kolektiboki emateko gai garen esanahia da: derrigor dimentsio gizatiarrekota den ekipo batek garatu behar duen jarduera batera atazatik eman beharreko pausoa, eta zeina baita talentu elkardependentea erdietsi eta garatzeko oinarria.</p>	<p>Sinergia sortzea berrikuntza-ekipoan: Ekipoen pertsonen ezagueren osagarritasuna ezagutza partekatua eraikitzeke.</p>
<p><b>Testuinguru sortzaileak</b></p> <p>Komunikazio-intentsitate handiko testuinguruez hitz egitea, ezagutza aktibatzen den testuinguruez hitz egitea bezalaxe da eta testuinguru sortzaileez hitz egitea bezala da.</p>	<p>Kultura berritzailea berrikuntza-ekipoaren antolakunde-ingurunean, zeinak errazten baitu ekipoen ikaskuntza-trasferentzia antolakunde-ingurunera.</p>
<p><b>Desira</b></p> <p>Ezagutza ekoizpen-faktore kritiko eta masibo bihurtzen den heinean hau aldatzen hasten da: Ezagutza hedatzen da pentsamendua, emozioa/desira eta ekintzaren arteko konexio bereizezin bezala.</p>	<p>Motibazio intrintseko, pertsonari bere behar biologiko, afektibo-sozial eta kognitiboak asetzeko aukera ematen dion lan batean oinarritua.</p>
<p><b>Boterea</b></p> <p>Aurrera egin nahi badugu pertsona guztien potentziala eta ezagutza hedatzen, horiek boterea behar dute beren jarduera definitzeko. Botere partekatuzko testuinguru batean aktiba daiteke ezagutza.</p>	<p>Partaidetza komunikazioan, erabakiak hartzen eta helburuak definitzen, nola estrategikoak hala operatiboak. Partaidetza aktiboko testuinguru batek bakarrik ematen du ezagutza aktibatzea.</p>
<p><b>Lidertza</b></p> <p>Prozesua, besteak beste, botere-banaketako prozesu bat da, eta horregatik espero izateko litzateke, aurrera egiten duen neurrian, lideratzen duen pertsona edo taldea bere lidertza galduz joatea pertsona bakoitzak eta ekipo bakoitzak lidertza eta protagonismo handiago hartuz joateko.</p>	<p>Lidertza partekatua. Lidertza hiru funtzioak (pertsonak potentziatzea, helburuak lortzea eta produktu/zerbitzuaren kalitatea) antolakunde pertsona guztiek hartzen dituzte beren gain, bakoitzak esleitu zaizkion arduraren eta baliabideen mailan.</p>
<p><b>Jabetza</b></p> <p>Ondorio argia da ezagutza ekoizpenaren faktore gero eta kritiko eta masiboagoa den heinean, antolakundearen titularrak galdu egiten duela jabetza ekoizpenaren faktore gakoaren gain.</p>	<p>Antolakundearen zuzendaritzak bermatu egin behar du proposamen berritzaileak praktikan jartzea, zeinak landu baitituzte berrikuntza-ekipoek antolakunderako.</p>

Kontzeptu-eskema, ia beti, bera da. Ezin bestela izan, zeren abiagunea honako lanekoa baita «i-Talde I: Pertsonengan Oinarrituriko Kudeaketa Ereduen Kontzeptualizazioa» eta gure lanekoa: «Berrikuntza Ekipoak»: antolakunde berritzailea, non ezagutzak eratzen baitu lanaren gunea eta, non pertsonak motibazio intrintseko batez mugitzen baitira, berrikuntza-ekipoetan inplikitzen baitira eta antolakundeko zuzendaritzarekin partekatzen baitituzte boterea, lidergoa eta jabetza.

## 2. 2. Berrikuntza Ekipoak soluzio berritzaileak garatzeko tresna bezala pertsonengan oinarritutako antolakundeen bi gako oinarritzoren inguruan

### 1 Gakoa: Bezeroei bideratutako Berrikuntza Ekipoak

Berrikuntza Ekipoak bezeroen eskariei erantzun espezifikoak emateko eta eraldaketa-dinamikak hedatzeko sortuak:

Adibidez:

**5 Dinamika:** Berrikuntza eta lankidetzarako inguruneak sortzea. Egunean-egunean eta epe ertainera eta epe luzera.

**6 Dinamika:** Nazioartekotzearen kontzepzio zabala: Prozesu guztiekiko abagunea eta ikuspen orokorra: bezeroak, hornitzaileak, pertsonak, itunak...

**9 Dinamika:** Enpresa Erantzukizun Sozialeko praktikek blai egiten dituzte jarduketa desberdinak, nola maila sozial, ekonomikoan hala ingurumenarenean.

### 2 Gakoa: Pertsonengana bideraturiko Berrikuntza Ekipoak

1) Berrikuntza Ekipoak, ideiak sortzera eta antolakunde-dinamika berriak garatzera bideratuak, era parte-hartzailean eta antolakunde osora irekian.

Adibidez:

**1 Dinamika:** Enpresa-proiektu partekatu bat sortzea bezeroaren fokutik abiatuta. Guztiek partekatutako joko-arauak eta eskuratutako konpromisoak.

**2 Dinamika:** Antolakunde-egitura bat ezartzea bezeroari bideratua.

**3 Dinamika:** Gardentasuna bultzatuko duten informazio- eta komunikazio-dinamikak abian jartzea.

**4 Dinamika:** Antolakunde osoa etorkizuna pentsatzen... Plangintza eta estrategia.

**7 Dinamika:** Pertsona-Enpresa hitzarmen berri bat garatzea.

**8 Dinamika:** Egitura tradizionalen papera birformulatzea.

**10 Dinamika:** Krisiaren aurreko neurriak, gardentasunean, solidaritatean eta irteerako prestatzean oinarrituak.

**11 Dinamika:** Proaktibitatea eta aurrerapena pertsonengan oinarrituriko enpresetaranzko trantsizioan.

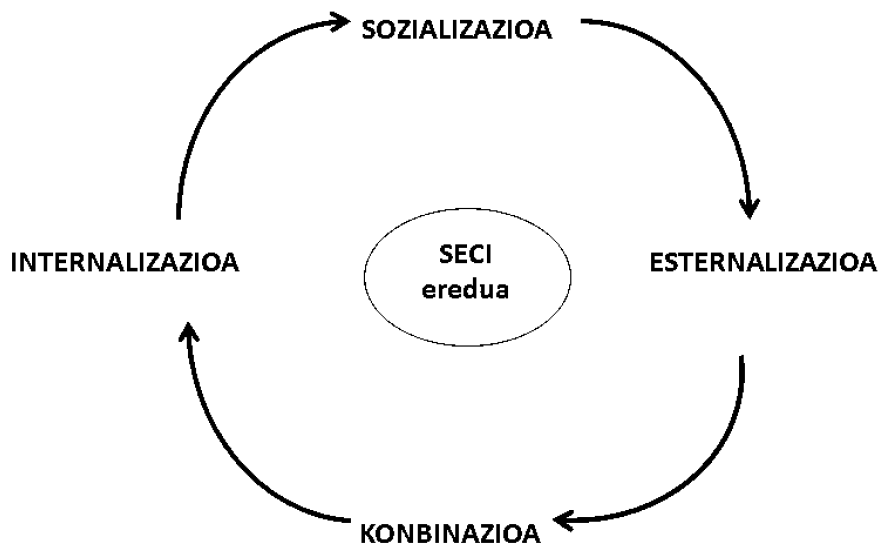
2) Zeharlerro-eran, Berrikuntza Ekipoetan ikaskuntza eta kudeaketa emozionala sustatzen da ekipoaren osakideen artean, eta hori bada barne-berrikuntzako iturri bat pertsonen gaitasunen eta konpetentzien hobekuntzaren bitartez. Horrek ondorio biderkatzailea du antolakunde osoan.



### 2. 3. Berrikuntza Ekipoak ezagutza sortzeko eta antolakunde-ikaskuntzarako gune bezala gogo-eskemak modifikatzeko paradigma-aldaketako garaietan.

Berrikuntza Ekipoen gure fokuratzetik, bada ñabardura partikular bat ezagutza sortzea ulertzeko eran. Proiektu hau «Esku-hartze/ikerketak» proiektu bat da, zeinean ezin baitugu bereizi ezagutza «tazitua», Esku-hartzean eraikitzen dena, ezagutza «esplizitutik», zeina ikerketan eraikitzen baita. Ez dago ezagutza baliagarririk ezagutza «taziturik» gabe eta ez dago ezagutza transferigarririk ezagutza «espliziturik» gabe. SECI deritzon «Ezagutza sortzearen espirala» ereduaren arabera SECI (Nonaka eta Takeuchi, 1999), ezagutzaren sorrerak 4 fase ditu, espiralean errepikatuz doana eta inoiz bukatzen ez dena:

- **S** = Sozializazioa: Esperientzia-trukea banakoen arteko komunikazioan eta ezagutza tazituaren sorrera, gogo-eredu partekatu eta trebetasun teknikoaren jabeakuntza bezala. Ezagutzaren gizarteratzea behaketan eta ariketa praktikoan oinarritzen da.
- **E** = Esternalizazioa: Ezagutza tazituaren artikulazioa ezagutza esplizituko kodetan. Ezagutzaren esternalizazioa gogoeta pertsonal eta/edo taldekoan bermatzen da, eta kontzeptu-marko baten sorreran.
- **K** = Konbinazioa: Ezagutza esplizituaren sistematizazioa da, ezagutza esplizituaren iturri desberdinak konbinatuz.
- **I** = Internalizazioa: Ezagutza esplizitua ezagutza tazitu berri bihurtzea da: ekintza-eskemak, harreman afektiboen eta lan-errealitatearen azalpen motak, geure eguneroko jardura antolatzeko erabiltzen duguna eta prestakuntza-ikastaroetan erabiltzen diren eskuliburuetan eta agirietan jasota daudenak.



5. Laukia. Nonaka eta  
Takeuchi-ren SECI Eredua (1999)

Paradigma-aldaketako garaietan, ezagutza tazitua, alde aurretik barneratua (kontzeptu-eskemak, lan egitera eragiten dituzten zioak, lan-harremanak arautzen dituzten sentimenduak eta laneko portaera-arauak) modifikatu egin behar da.

Baina ez da dekretuz egiten modifikazio bat, baizik esperientzia berrien sozializazio-prozesu luze bat, ikaskuntza berriak ezagutza esplizitu kodetean, ezagutza esplizitu desberdinen sistematizazioa eta kontzeptu berrien internalizazioa, motibazio berriak, harreman afektibo berriak eta portaera-arau berriak lan-esparruan.

17 *Journal of Leadership and Organizational Studies; Journal of Occupational and Organizational Psychology; Journal of organizational Behavior; Journal of Organizational Behavior Management; Journal of Organizational Change Management; Journal of Organizational Culture; Communications and Conflict; Organizational Behavior and Human Decision Processes; Organizational Dynamics; Organizational Research Methods* eta *Research in Organizational Change and Development*

Gaur egun, ezagutza esplizituaren sistematizazio berri bat egiten dihardute lan-harreman berrietan, antolakunde berritzaileetan, lanaren antolakuntzari buruzko nazioarteko aldizkari handietan islatzen denez<sup>17</sup>.

Nola sektore produktiboan hala hezkuntzakoan, osasungintzakoan eta administratiboan, antolakundeetako bakoitzak ezagutza sortzearen espiralaren 4 faseak korritu beharra du: esperientzia berrien sozializazioa, haiek ezagutza esplizitu bezala kodetzea, ezagutza esplizituen sistematizazioa eta kontzeptu berrien eta lan-harreman berrien internalizazioa.

Ezagutza baliagarri oro esperientzia berrien sozializaziotik jaiotzen da, hau da, ezagutza tazitua da: lan-baldintza berrietara moldatzen jakitea, kontzeptuak, sentimenduak eta portaerak aldatuz. Ezagutza transferigarri oro ezagutza esplizitua da, kode zientifikoetan kodeturiko ezagutza. Ezagutza kodetua da ezagutza transferitzea, antolakunde-garapeneko eredu desberdinak eztabaidatzea eta ezagutza esplizitua sistematizatzea ahalbidetzen dituena.

Berrikuntza Ekipoek laguntzen dute ezagutza 4 fasetan sortzen, zeinak errepikatuz baitoaz eta ez baitira inoiz bukatzen.

### 3. Prestaturik al dago nire antolakundea berrikuntza-ekipoek emaitza berri zaileak izan ditzaten, nola pertsonengan hala antolakundeen kulturaren?

Berrikuntza Ekiporen bat abian jartzera oldartu baino lehen edo, «Berrikuntza Ekipoen» hedapenean oinarritutako eraldaketa-estrategia bat, gomendagarria da antolakundearen egungo egoeraren analisi bat egitea ekipo horien funtzionamendu efektiboari eragiten dioten aldagaietako batzuei dagokienez.

Horretarako, badira adierazle batzuk (ikus Eranskinak) egoerara hurbilketa bat egiteko balio lezaketenak:

- 1) Antolakundeko lan-ekipoen errendimendua, zeinaren bitartez neur baitaiteke «giro emozionala» ere.
- 2) Lidergo-estiloa.
- 3) Partaidetza-maila
- 4) Kapital intelektuala (harremanak, sistemak, egitura, giroa)

Era osagarrian, eta «*Zer ikasi dugu ikerketa ekintza honekin?*» IV. Kapituluaren adierazitakoaren ildotik, balioetsi egin beharko da zer mailataraino betetzen diren zirkunstantziak edo baldintzak, nola ekipoaren aldetik, hala antolakunde-ingurunearen aldetik, zeinek emango baitie Berrikuntza Ekipoei, antolakunde-ingurunera irekiei, aipaturiko antolakunde-ingurune horretan kultura-aldaketaren traktore bihurtzea:

1. Ekipoek benetan berritzaileak izan behar dute, ekipoan lan egiteko era berri bat eraikitzen jakitearen ildotik.
2. Garrantzitsua da berrikuntza-ekipoetako moderatzaileak ongi prestatzea ekipo horien prestakuntza hasi baino lehen.
3. Ekipoko rolen eta funtzioen taxonomiek lagundu egiten diote norberaren eta ekipoko gainerako kideen ezagutzari eta gaitasunen garapenari.
4. Ekipoek irekiak izan behar dute antolakundera, ekipoko kideek antolakundeko kide batekin baino gehiagorekin konektatzen duten eta ekipoaren eta antolakunde horren eskarien artean lotura egiten duten zentzuan.
5. Berrikuntza-ekipoaren antolakunde-inguruneak ingurune ongi definitua

izan behar du.

6. Antolakunde-inguruneke zuzendaritzak aldaketaren aldekoa izan behar du lidergoaren ariketan.
7. Antolakundearen zuzendaritzak bultzatu egin behar du Berrikuntza Ekipoak antolakunderako landutako proposamen berritzaileak praktikan jartzea.

Informazio honekin, ideia bat egin ahal izango da bere antolakundeko egoeraz, eta diseinatu eta garatu ahal izango du estrategia egokiena «Berrikuntza Ekipoen» hedapenerako.

- 1) Datuek adierazten badute i) laneko ekipoak ez direla berritzaileak beren barne-funtzionamenduan; ii) antolakundeko lidergo-estiloa nabarmenki zuzentzailea dela; iii) antolakundeko partaidetza-maila baxua dela; iv) kapital intelektualaren maila bezeroekiko, sistemekiko eta giroarekiko baxu samarra dela; v) or ohar, goian aipaturiko baldintzetatik gutxi betetzen direla, agian zioen gogoeta bat egin beharko litzateke eta «Berrikuntza Ekipoen» hedapen-plan bat diseinatu, aipaturiko ratioak hobetzen lagunduko duena, bete-betean eraldaketa-prozesu bat eta berrikuntza-ekipoen hedapen bat planteatu aurreko pauso bezala.

*Berrikuntza Ekipoen osaera, nola zuzendaritza-mailan, hala antolakundearen beste ingurune batzuetan, era on bat izan daiteke formula horiekin esperimentatzen hasteko, eraldaketarako trantsizioa hasten, eta pertsonengan oinarritutako kudeaketa-ereduak garatzen lagunduz gainera.*

- 2) Baldin eta datuek adierazten badute antolakundean laneko ekipoen errendimendu-maila onargarria dagoela, lidergo-estilo moderatzailea edo eraldatzailea, partaidetza-maila ertain-altua, kapital intelektual-maila onargarria bezeroei, sistemei eta giroari dagokienez, eta baldintza kopuru on bat betetzen dela, hobetu beharreko puntuei buruzko gogoeta egin beharko litzateke eta «Berrikuntza Ekipoen» hedapen-plan bat diseinatu era adostuan eraldaketa-prozesu bati eraginkorki laguntzeko.

Edozein kasutan, aholkagarriena **jardutea** da. Horretarako, ezinbestekoa da jende konprometitua eta gaitua izatea, irmoki sinesten duena ekipo-lana eta eraldaketa-prozesuan era deliberatuan tarteko izango dena. Horretarako, erreminta baliagarri bat «Berrikuntza Ekipoen» moderatzaileen prestakuntza da. Pertsona moderatzaileak izango lirateke berrikuntza-ekipo desberdinak prestatu eta laguntzeko arduradunak haien existentzian zehar, gomendaturiko mandatuei arrakastaz aurre egiteko aukera emango dieten tekniken eta soluzioen ekarpena eginez.

Espero dugu gogoetarako argumentuak eskaini ditugula honakoei buruz:

- 1) Zer zio dituzun zeure antolakundean Berrikuntza Ekipoen garapena planteatzeko.
- 2) Zer balioren ekarpena egiten dieten Berrikuntza Ekipoek pertsonen eta antolakundeen betebeharrari.
- 3) Kontuan izan beharreko elementuetara hurbiltzea Berrikuntza Ekipoak garatu ahal izango diren eta pertsonen eta antolakundearen berrikuntza-mailan espero diren fruituak emango diren balioesteko.

## Hitzatzea

**Zer ulertzen dugu Berrikuntza Ekipoez antolakundeetako eraldaketa sozial eta ekonomikoaren motor bezala?**

1. Ekipo hauek, beren barne-funtzionamenduan, West-en (2004, 1-4 or.) «gogoeta jarraitu» printzipioa ezartzen dute. Gogoeta horrek honako elementuok diru bere baitan:
  - Atazaren helburuen berrikuspen atergabea.
  - Ekipoaren funtzionamenduaren berrikuspen atergabea.
  - Ingurunearen behaketa eta analisi adimentsua.
  - Sortzailetasuna, malgutasuna eta aldaketarako prestutasuna.
  - Tolerantzia ekipoaren anbiguitatearen eta barne-desberdintasunen aurrean.
  - Aldaketak berekin dakarren ziurtasungabezia onartzeko prestutasuna.
  
2. Ekipo hauek, planteaturiko arazo edo erronka baten aurrean, barrukoa zein kanpokoa izan, sortzailetasunaren eta berrikuntzaren teknika ezartzen dute. (West, 2004, 137-154 or.):
  - *Esploratu* arazoa ongi planteatzeko.
  - *Sortu* soluzio alternatiboen aukera zabal bat.
  - *Hautatu* hiruzpalau soluzio hoberenak, zeinetarik batek gutxienez berritzailea izan beharko bailukeen, hautespen haztatuaren teknika erabiliz.
  - *Diseinatu eta inplementatu* soluzio berritzailea.

Berrikuntza Ekipoek funtzionatzen dutenean, gainera, Ekipo Ireki bezala, antolakunde-ingurune definitu batean, aldaketak eragiten dituzte antolakunde-inguruneko lidergo-estiloan eta partaidetza-kulturan.

## Bibliografia-erreferentziak

AYESTARÁN, S., ARITZETA, A. Y GAVILANES, J. (2006). Participación de los trabajadores en la gestión de la empresa: Análisis psicosocial de las empresas vascas. En AA. VV. La participación de las personas en la empresa. Bilbao: Asle y Diputación Foral de Gipuzkoa.

AYESTARÁN, S., ARITZETA, A. Y GAVILANES, J. (2006). Rumbo a la Innovación: Trabajo en equipo y cambio cultural en las organizaciones. Zamudio: Cluster de Conocimiento.

ALLPORT, F.H. (1923). The group Fallacy in relation to social science. The American Journal of Sociology. 29: 688-706.

AUSTIN, J. R. (2003). Transactive memory in organizational groups: The effects of content, consensus, specialization, and accuracy on group performance. Journal of Applied Psychology. 88: 866-878.

BELBIN, R. M. (2000). Beyond the team. Oxford: Butterworth-Heinemann.

BRADFORD, D. L. Y BURKE, W. W. (Editores) (2005). Reinventing Organization Development: New Approaches to Change Organizations. San Francisco: Pfeiffer.

BRAMEL, D. Y FRIEND, R. (1987). The work group and its vicissitudes in social and industrial psychology. Journal of Applied Behavioral Science. 23: 233-53.

CAMERON, K. M., Y QUINN, R. E. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.

CAMPION, M.A., MEDSKER, G.J. Y HIGGS, A.C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: implications for designing effective work groups. Personnel Psychology. 46: 823-50.

CAMPION, M.A., PAPPER, E.M. Y MEDSKER, G.J. (1996). Relations between work team characteristics and effectiveness: a replication and extension. Personnel Psychology. 49: 429-52.

CANNON-BOWERS, J.A., OSER, R. Y FLANAGAN, L. (1992). Work teams in industry: a elected review and proposed framework, en Sweezy, R.W. and Salas, E. (Eds), Teams: Their Training and Performance, Norwood, NJ: Ablex Pub., 355-377.

CIC-IADE (2003). Documento Intellectus 5: Modelo Intellectus: Medición y gestión del capital intelectual. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid

DE DREU, C. K. W. & WEST, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: the importance of participation in decision making. Journal of Applied Psychology. 86:1191-1201.

DE DREU, C. K. W. & WEINGART, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. Journal of Applied Psychology. 88: 741-749.

DESHPANDÉ, R., FARLEY, J. U. Y WEBSTER, F. E. (1993). Corporate culture, customer organization, and innovativeness in Japanese Firms: a quadrad analysis. Journal of Marketing, 57 (1), 23-37.

GIL, F., ALCOVER, C. M. Y PEIRÓ, J.M. (2005). Work team effectiveness in organizational contexts. Recent research and applications in Spain and Portugal. Journal of Managerial Psychology. 20: 193-218.

HACKMAN, J.R. Y MORRIS, C.G. (1975). Group tasks, group interaction process, and group performance: a review and proposed integration. En Berkowitz, L. (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology, 8, New York: Academic Press, pp. 45-99.

HOEGL, M. Y GEMUENDEN, H. G. (2001). Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A theoretical Concept and Empirical Evidence. Organization Science, 12 (4): 435-449.

ILGEN, D.R., HOLLENBECK, J.R., JOHNSON, M. Y JUNDT, D. (2005). Teams in organizations: From Input-Process-Output Models to IMO Models. Annual Review of Psychology. 56: 517-543.

LEVINE, J.M. Y MORELAND, R.L. (1990). Progress in small group research. Annual Review of Psychology. 41: 585-634.

LEWIN, K. (1978). La teoría del campo en la ciencia social. Buenos Aires: Paidós (Original: Field Theory in Social Science, 1951).

- MARGERISON, C. (2001). Team competencies. Team Performance Management, 7: 117-122.
- MCDUGALL, W. (1920). The Group Mind. Nueva York: G.P. Putnam's sons.
- MCGRATH, J.E. (1964). Social Psychology: A Brief Introduction. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- MCGRATH, J.E. (1964). Social Psychology: A Brief Introduction. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- MCGRATH, J.E. & KRAVITZ, D.A. (1982). Group Research. Annual Review of Psychology, 33: 195-230.
- MCGRATH, J.E., ARROW, H. Y BERDAHL, J.L. (2000). «The study of groups: past, present, and future». Personality and Social Psychology Review. 4: 95-105.
- MATHIEU, J., MAYNARD, M. T., RAPP, T. & GILSON, L. (2008). Team Effectiveness 1997-2007 : A Review of Recent Advancements and a Glimpse into the Future. Journal of Management, 34 (3), 410-476.
- NONAKA, I. Y TAKEUCHI, H. (1999). La organización creadora de conocimiento. México: Oxford University
- QUINN, R. E., FAERMAN, S. R., THOMPSON, M. P., MCGRATH, M. R., AND ST. CLAIR, L. S. (2007). Becoming a Master Manager: A Competing Values Approach. John Wiley & Sons.
- SALAS, E., STAGL, K.C. Y BURKE, C.S. (2004). 25 years of team effectiveness in organizations: research themes and emerging needs. En Cooper, C.L. and Robertson, I.T. (Eds). International Review of Industrial and Organizational Psychology, 19, John Wiley & Sons, Chichester, pp. 47-91.
- SÁNCHEZ CAÑIZARES, S. M., TRILLO HOLGADO, M. A., MORA MÁRQUEZ, C. M. Y AYUSO MUÑOZ, M. A. (2006). La cultura organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 22 (2), 179-202.
- SIMPSON, J.A. Y WOOD, W. (1992). Introduction: where is the group in social psychology? An historical overview. En Worchel, S. and Simpson, J.A. (Eds). Group Process and Productivity. Newbury Park, CA; Sage, pp. 1-12.
- STACEY, R. D. (2001). Complex Responsive Processes in Organizations. Learning and Knowledge creation. London: Routledge.
- STEINER, I. D. (1974). Whatever happened to the Group in Social Psychology? Journal of Experimental Social Psychology, 10: 94-108.
- STEINER, I.V. (1986), Paradigms and groups, en Berkowitz, L. (Ed.). Advances in Experimental Social Psychology. 19: 251-289.
- SUNDSTROM, E., MCINTYRE, M., HALFHILL, T. Y RICHARDS, H. (2000). «Work groups: from the Hawthorne studies to work teams of the 1990s and beyond». Group Dynamics: Theory, Research, and Practice. 4: 44-67.
- TANNENBAUM, S.I., Beard, R.L. y Salas, E. (1992). Team building and its influence on team effectiveness: an examination of conceptual and empirical developments. En Kelley, K. (Ed.). Issues, Theory, and Research in Industrial/Organizational Psychology, Amsterdam: Elsevier Science, pp. 117-153.
- WEST, M.A. (1996), «Preface: introducing work group psychology», en West, M.A. (Ed.), Handbook of Work Group Psychology, Chichester: John Wiley & Sons, pp. xxv-xxxiii.
- WEST, M.A. (2001), The human team: basic motivations and innovations. En Anderson, N., Ones, D.S., Sinangil, H. and Viswesvaran, C. (Eds), Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology, 2. London: Sage, pp. 270-88.
- WEST, M. A. (2004). Effective teamwork. Practical Lessons from organizational Research, (2ª edición). Oxford: Blackwell.
- ZANDER, A. (1979ª). The Psychology of group processes. Annual Review of Psychology, 30: 417-451.



ZANDER, A. (1979<sup>b</sup>). The study of group behaviour during four decades. Journal of applied behavioral science, 15: 272-282.

## Eranskina

## 1. ERANSKINA: BERRIKUNTZA EKIPOAK MODERATZEKO GIDA

### Sarrera

2006 urtean, aurreko ikerketaren markoan,<sup>18</sup> «Guía para el trabajo en equipo» landu zen (Ayestarán, Aritzeta y Gavilanes, 2006). Gida hura «hobekuntza-ekipoetan» pentsatuz idatzi zen, nahiz eta orduan «ekipoaren egituraketa kognitiboa» bitartekari kognitiboa sartu, berrikuntza-ekipoek bere baitan dutena. Jakina, «Gida» hura M. West, berrikuntza-ekipoen aspektu kognitibo eta afektiboetan gehien lan egin duenaren lanetan inspiraturik dago.

Egindako lanaren ondoren eta Esku-hartze/ikerketa honetan garatutako ikaskuntzaren aurrean, «Berrikuntza Ekipoak Moderatzeko Gida» eskaintzen dizugu, aurrekoaren berrikuspenetik abiatuak landutako era «Berrikuntza Ekipoen» beharretara bideratutako gida bat da.

### BERRIKUNTZA EKIPOAK MODERATZEKO GIDA

1. Pertsona moderatzailearen funtzioa.
2. Berrikuntza-ekipoak moderatzeko teknika.
3. Pertsona moderatzaileak ekipoan garatu behar dituen gaitasunak funtzionamendu-fasean.
4. Berrikuntza-ekipoak garatu behar dituen funtzioak funtzionamendu-fasean.
5. Ondorioa

#### 1. Pertsona moderatzailearen funtzioa.

Pertsona moderatzailea ekipoak prestatzen pertsona aditua da. Ez da ekipoaren kide bat. Haren presentzia aktiboa ekipoan ezinbestekoa da ekipoa prestatzearen fasean. Ekipoa osatu eta gero, ez da komeni ekipoaren funtzionamenduan esku har dezan. Gomendagarria da, ekipoaren funtzionamendu-fasean, bertan presente ez izatea eta ekipoarekin harremana izatea haren «koordinatzailea»ren bitartez.

- Pertsona moderatzailearen esku-hartzea prestakuntza-ekintza motakoa da. Prestakuntza bat da, ekintza bat darraikiona. Ekintzan lortutako emaitzak prestakuntza doitzeko balio du, eta hari beste ekintza bat jarraituko zaio. Eta horrela behin eta berriz. Prestakuntza eta ekintza konbinatzen dira. Emaitza «jakite teoriko» bat (ezaguerak) eskuratzea da, «egiten jakitea» (teknikak) eta «portatzen jakitea» (trebetasun pertsonalak). Hori guztia **gaitasun** kontzeptuaren barruan dago.
- Pertsona moderatzailearen arrakasta neurtzen da ekipo batek autonomo izatea bere funtzionamenduan eta bere emaitzetan bikaina izatea lortzen dueneko lastertasunaz.

#### 2. Berrikuntza-ekipoak moderatzeko teknika

- Lehen saioan, pertsona moderatzailea irakasle bezala aritzen da: ekipoaren BITARTEKARI GORAKORrez ideiak transmititzen ditu. Horretarako alde aurretik ekipoaren etorkizuneko kideen artena banatutako dokumentazio idatziaz baliatzen da. Arau orokor gisa, suposatuz ekipoaren kideek alde aurretik badutela dokumentazio idatzia, nahiko da saio bat laneko ekipo bat zer den funtsezko ideiak argitzeko.
- Hurrengo 3-4 saioetan, pertsona moderatzailea ekipoaren entrenatzaile

18 UPV/EHUko Unibertsitatea-Enpresa Proiektuak Ezagutza Clusterrarekiko Lankidetzan (2005-2006) lan-ekipoei buruzko azterlan baten garapenerako. Proiektu horretan ikerketa bat garatu zen antolakunde partaidetza-maila harremanetan jartzeko ekipo-lanaren errendimenduarekin. Horren osagarri «Ekipo-lanerako Gida» bat garatu zen. Lan horren emaitza «Rumbo a la innovación. Trabajo en equipo y cambio cultural en las organizaciones» liburuan argitaratu zen.

bihurtzen da. Ekipoa koordinatzen aritzen da, baina utzi egiten dio ekipoari jarduten. Edukiak eta ekipoko pertsonen esku-hartzeko erak zuzentzeko esku-hartzen du. Garrantzitsua: zuzenketa egin behar da ekipoko kideek esaten eta egiten dutenean bermatuta. Adibidez: Entzun dut X pertsonak esan duena eta ikusi dut ekipoaren erreakzioa. Jakin nahiko nuke nola ulertu duzuen ekipoaren erreakzioa. Zein izan da ekipoaren mezua X pertsonari? Zuzentzeaz gainera, pertsona moderatzaileak lagundu egin behar dio ekipoari esku-hartzean diskriminatzen, indartuz eta bermatuz esku-hartze batzuk eta beste esku-hartze batzuk isilduz.

- 5. edo 6. saiotik abiatuta, pertsona moderatzailea behatzaile bihurtzen da. Ekipoak lan egiten duen mahaiaz kanpo kokatzen da eta ekipoak nola funtzionatzen duen behatzen du. Saioan zehar ez esku hartzen ahalegintzen da, berehalako esku-hartzea eskatzen duen zerbaitei larria gertatu ezik. Oharrak hartzerantz mugatzen da. Saioaren amaieran, 10 minutu eskainiko ditu saioa birpasatzera, ekipoaren azertuak eta erroreak azpimarratuz. Erroreren bat aipatzen duenean, esku-hartze zuzena zein izango zen gehitu behar du.
- 7. edo 8. saiotik abiatuta, pertsona moderatzailea gainbegirale bihurtzen da. Gainbegiraketa datza ekipoaren pertsona koordinatzailearekin kontaktua mantentzen jarraitzean, zeinak jarriko baitu moderatzailea ekipoaren bilakaeraren jakinaren gainean. Printzipioz, koordinatzailearen bitartez laguntzen dio ekipoari. Larritasun bereziko egoeretan eta beti ekipoak eskatuta, itzuli ahal izango da ekipora eta ekipoaren behatzaile-funtzioa hartu. Gainbegiraketa honek ez du denbora-mugarik. Ekipoa errazteaz arduratzen den pertsonak eutsi egiten dio bere ardurari ekipoa funtzionatzen ari den bitartean.

### **3. Pertsona moderatzaileak berrikuntza-ekipoan garatu beharreko gaitasunak, prestakuntza-fasean: Ekipoarekiko konfiantza, atazaren plangintza eta ekipoaren egituraketa kognitiboa.**

Tradizioz, hobekuntza-ekipoetan efizientzia bilatu izan da. Ekipoari esleitutako atzarekin zerikusia duten emaitzak espero dira. Azken urteeotan, hala ere, ikertzaileek galdetzen dute zergatik ekipo batzuk efizienteak diren, eta, aldiz, beste batzuk ekipoko kide hoberenen ekarpen banakoekin lor zitezkeen emaitzak gairatzera zergatik ez diren iristen. Ekipo efizienteak ekipo bezala prestatu behar da bideragarritasunen bat izan dezan, hau da, jaio eta hazteko probabilitateren bat. Ikus ditzagun zein diren ekipoko kideek eskuratu beharreko gaitasunak zein diren ekipo bideragarria osa dezaten.

#### **3.1. EKIPOAREKIKO KONFIANTZA eraiki, bitartekari afektiboa.**

- Konfiantza ekipoko kideek partekatutako sentimendu bat da. Sentimendu bikoitza: ekipoaren «potentzia-sentimendua» eta «segurtasun-sentimendua» ekipoak bere kideei eskainia. Potentzia-sentimenduak ekipoak egiten duen lanaren kalitatearekin du zerikusia. Segurtasun-sentimenduak ekipoaren barruko komunikazioaren kalitatearekin du zerikusia.
- «Potentzia-sentimendua» garatzeko, ekipoak berak berrikusi behar du

aldizka lan egiteko bere era. Gainera, ekipoarentzat garrantzitsuak diren pertsonen aldetik egindako lanaren kanpo-ebaluazioa gehitzen bazaio, laster eraikitzen du ekipo potente baten kide izatearen harrotasuna.

- Segurtasun-sentimendua garatzeko, ekipoak erakutsi behar du adierazpen-askatasunean, desberdintasuneko errespetuan oinarritutako komunikazio bat garatzeko gai dela, haiek integratuz<sup>19</sup>. Erabiltzen diren teknikak hauek dira:
  - i) Hautatu ekipoa kide guztien artean ekipoa identifikatuko duen izen bat
  - ii) Finkatu hiruzpalau oinarri-arau ekipoaren funtzionamendurako
  - iii) Definitu hiruzpalau balio ekipoa kera berezian indartu nahi dituenak
  - iv) Ekipoak erabili nahi duen adostasun-araua erabakiak hartzean (ahobatezkotasuna, bozketa, hautespen haztatuaren teknika). Jarduera honetako ohiko erremintak «ideia-zaparrada» eta «kidetasun-diagrama» dira.

### 3.2. EKIPOAREN ATAZA PLANIFIKATZEA, bitartekari konduktual

Atazaren plangintzak ekintza bat baino gehiago hartzen ditu bere baitan, baina funtsezko jarduera gogoeta partekatua da.

- Atazaren plangintzan Deming (P D C A) zikloa ezartzen da. Kontsultatu *Rumbo a la Innovación: Trabajo en equipo y cambio cultural en las organizaciones* liburuan 57-62 or.
- Definitu ekipoak eman behar dituen pausoetako bakoitzaren helburu orokorra eta helburu espezifikoa helburu orokorra lortzeko.
- Bilatu, jaso, partekatu eta analizatu informazioa ekipoak egin behar dituen tazei buruz.
- Identifikatu arazoak, ohiko eta itxurazko azalpenez harago joateko; hori da ekipoaren une sortzaileena, zeren soluzioak arazoak definitzean hartutako ikuspegiaren baitakoak izango baitira.
- Irudikatu soluzio posibleak, ideia-zaparradaren teknika erabiliz.
- Hautatu soluzio berritzaileena, hautespen haztatuaren teknika erabiliz.
- Diseinatu eta inplementatu hautatutako soluzioa.
- Ebaluatu lortutako emaitzak.
- Berrero birpentsatu arazoak eta soluzioak. Berrikuntza arazoaren eta soluzioaren gogoeta patxadazko horretatik jaiotzen da.
- Ekipoan soluzio jakin bat ezarri nahi duen edozein pertsona, gogoetarako denborarik utzi gabe, ekipoaren sortzailetasuna blokeatzen ari da. Arrazoi horrengatik, ekipoaren lidergoak partekatua izan behar du.

### 3.3. EKIPOA KOGNITIBOKI EGITURATU, bitartekari kognitiboa.

Hau da ekipoa lanaz ikerketak azkeneko 20 urteotan egin duen ekarpenik handiena. Jakin azen gogoeta partekatua emaitza hobekien ematen zituela gogoeta bakartiak baino. Jakin azen ekipoa kideek bat etorri behar zutela helburuei, burutu beharreko ekintzei, arazoei, soluzioei eta emaitzen ebaluazio-irizpidei buruz. Baina oroimen transaktiboaren ideia, hau da, «ekipoa kideetako bakoitzak hobekien egiten dakienaren oroimen partekatua», arestira arte ez zuen inork argitasunez formulatu.

Egituraketa kognitiboak hau dakar berekin:

- Pertsona bakoitzak bere ikuspegitik pentsatzeko askatasuna. Ekipoa

19 «Rumbo a la innovación. Trabajo en equipo y cambio cultural en las organizaciones». liburuen 62-69 orrialdeak kontsultatu.

kideen pentsamendua bateratzea portaera banakoa errepikatzena ekipoa kondentatzea da. Berrikuntza erail egiten da.

- Pertsona bakoitzak eskubidea du bere ikuspegitik adierazpenak egiteko, besteen ikuspegia errespetatzen badu behintzat.
- Ekipoak ekintzei buruz soilik bat etorri behar du: Identifikatu helburuak, identifikatu arazoak eta soluzioak identifikatu noranzko berean aritzeko asmoarekin. Garrantzizkoena da ekintzen noranzkoa. Hautespen haztatuaren teknikarekin (talde izendunaren teknika ere esaten zaiona) ekintza-batasuna lor daiteke, ideia-aniztasuna errespetatuz.
- Ekipo-erolek zerkusia dute arazoaren soluzioari ekiteko era desberdinarekin. *Rumbo a la Innovación: Trabajo en equipo y cambio cultural en las organizaciones*, 71-82 orrialdeetan, deskribaturik daude Belbinen 9 rolak.
- Ekipo batean pentsamendu-batasuna ez da garrantzitsua, ekintzako sinergia baizik.
- Ekipoaren egituraketa kognitiboak autoezagutza eskatzen du, elkarrezagutza eta kide guztien ezagutza desberdina guztiek adosturiko ekintza baten zerbitzuan jartzeko gaitasuna. Horretan dute zuzeneko ezarpena Belbinen programa informatikoak eta antzekoek.

#### 4. Berrikuntza-ekipoak garatu behar dituen gaitasunak funtzionamendu-fasean: ekipoarekiko konpromisoa, antolakunde-ingurunearekiko moldaketa eta atalde-ikaskuntza

Ekipoa osatu eta ekipoaren rola definitu ondoren, ez da beharrezkoa pertsona moderatzailearen presentzia fisikoa. Ekipoa autonomia da, autoarautzeko gai baita, ekipoaren bilakaeraren ardura beren gain hartzen badute kide guztiek. Ekipoaren funtzio garrantzitsuetako bat haren koordinazioa da. Koordinazio horrek bi dimentsio ditu: i) koordinatu ideiak eta soluzio-proposamenak planteaturiko arazoei; ii) koordinatu pertsonen esku-hartzeak. Belbinen terminologian, ideiak eta soluzioak koordinatzea pertsona «monitore eta ebaluatzaileen» funtzioa da. Horiek laguntzen diote ekipoari antzekotasunak bilatzen ekarpen desberdinen artean, hasieran desberdinak diruditen proposamenak taldekatzen, baina gogoetaka urrera egiten duen neurrian, hurbilduz joaten dira ekipoan taldekatzen dituen arte, horrela murriztuz aukeren motak edo kategoriak. Kideen eskuhartzeak koordinatzen dituzten pertsonak dira «pertsona koordinatzaileak». Horiek ekipoaren oinarriko funtzio bat betetzen dute: pertsonen esku-hartzeak ekipoaren beharretara egokitzea haren bilakaeraren aldi bakoitzean.

Ekipoaren funtzioak ongi definiturik daudenean eta kideak funtzio horiek beren gain hartuz doazenean, hark funtzionamendu-autonomia du eta ekipoa efizientea dela frogatzeko prestaturik dago.

Funtzionamendu-fasean, eman zaion mandatua betetzeaz *arduratzen* da ekipoa, baina ekipoaren barne-funtzionamenduaz ere *aurre-arduratzen* da.

#### ***Ekipoak, lanaz egiten ari den berrikuspen honetan, bi arazori aurre egin behar die:***

- Alde batetik, antolakundearen lan-testuingurura moldatu behar du ekipoa, zeren ekipoari esleitutakoa atazak aldatu egiten batira antolakundearen lan-testuinguruaren arabera. Ataza batzuk konkrituak

eta sinpleak dira: ez dute sortzailetasun handirik eskatzen; jarduera bakoitzaren banaketa eta koordinazio ona besterik ez dute eskatzen. Beste ataza batzuk konplexuagoak dira eta gogoeta asko eta sortzailetasun handia eskatzen dute bezeroen beharrei soluzio berriak aurkitzeko. Hitz batean, ataza berritzaileagoak dira. Antolakundearen lan-baldintzetara ekipoa moldatzea garrantzitsua da ekipoaren arrakastarako.

- Bestalde, antolakundearen lan-zamak ekipoaren funtzionamenduari eragiten dio. Aipaturiko zama aldatu egiten da ekipoaren kanpoko (merkatuko aldaketak edo bezeroen eskari-aldaketak) edo barruko faktoreen funtziotan (lan-zamaren banaketa txarraren kasuak eta «nagitasun sozial» kasuak, hau da, besteren lanaz aprobeztatzen direnen portaera). Lan-zamaren banaketa onak garrantzi handia du ekipoaren azken errendimenduan.

***Ekipoaren funtzionamenduaren ikuspuntutik, hark bi arazori aurre egin beharko die:***

- Alde batetik, ekipoaren barruan gertatzen diren desberdintasunak maneiatzearen arazoa dago: desberdintasunak ideiatan, ideologiatan, roletan, interesetan. Aitortzen eta onartzen al dira desberdintasunak? Ekipoaren aberastasun bat eta ekipoaren emaitzak hobetzeko abagune bat bezala bizi zuten al dira desberdintasunak? Pertsonen arteko gatazkak sortuz gero, ezartzen al ditu ekipoak negoziaketa sortzailearen teknikak, ekarpen guztiak integratuko dituen soluzio baten bitartez, haietako bat bakarrik ere baztertu gabe? Negoziaketa sortzailea datza desberdintasunak gainditzen posizio dibergenteak integratzea ahalbidetzen duen ikuspegi berri bat aurkituz. Ekipoaren konpromiso-maila, neurri handi batean, negoziaketa sortzaile horren baitan dago interesen gatazka-egoeretan. Ekipoaren konpromisoa da ekipoak duen gaitasunaren emaitza, nola ekipoaren barreneko desberdintasunei, hala desberdintasun horietatik jaiotzen diren gatazka posibleei ekiteko.
- Bestalde, ekipoko baliabide guztiak erabiltzearen arazoa dago. Praktikan, hemen planteatzen diren bi auziak dira i) gutxiengoan ideiak aintzat hartzea eta ii) ekipoko pertsona hoberenengandik ikastea. Ekipoaren talde-ikaskuntza bi mekanismo garrantzitsuri buruzkoa da ekipoaren funtzionamendurako: gehiengoarekin ados ez dauden pertsonak ekipoa integratzea eta desberdintasunak onartzea ekipoaren barruan pertsonak aintzatestean. Ekipoko pertsona guztiek ez dute hartzen aintzatespen bera. Gehiago aintzatesten da ekarpen handiagoa egiten duena eta ekipoko beste kideez gehiago arduratzen direnak. Ekipoak errukigabeak dira «nagiekin» eta pertsona norberakoiekin eta besteen sufrimenduarekiko bihozgabeekin. Ekipoak bi arrisku saihestu behar ditu: i) «gutxiengo»-egoeran dauden pertsonen ekarpenak ez aintzatestea; ii) ekipoko «hoberenen ekarpenak ez aintzatestea. Ekipoko hoberenak dira ekipoarekin konprometituenak, denbora gehien eta energia gehien eskaintzen dutenak eta ekipoan zailtasun gehien dituzten pertsonen laguntzen saiatzeko direnak.

## 5. Ondorioa

Berrikuntza-ekipo baten arrakastarako funtsezkoa da, prestakuntza-fasean, sinergia eta negoziaketa sortzaileko gaitasun maila handia garatzea. Zeren eta, kasu horretan, ekipoa gaiturik egongo baita arazoak konpontzeko, izan ere, nahitaez sortuko dira funtzionamendu-fasean. Hala ere, zailtasun sortzean, ekipoak beti jo dezake pertsona moderatzailearen laguntzaren bila.

### 2 ERANSKINA: GALDESORTA BERRIKUNTZA EKIPOEN GAITASUNAK EBALUATZEKO

Bi galdesorta ditugu: Prestakuntza-faseko galdesorta eta funtzionamendu-faseko galdesorta.

#### 1. Prestakuntza-faseko galdesortaren baliozkotasuna.

Abiagunea: Ekipoen prestakuntzari buruzko galdesorta, aurretiazko ikerketetan landua eta balidatua. (Ayestarán, Aritzeta eta Gavilanes, 2006).

Jatorrizko galdesortako 46 itemak Osagai Nagusien Faktore Analisisian sartu dira. Horrek esan nahi du, item guztiek dutela. 30 baino faktore-pisu altuagoa. Bost faktore ater dira:

- 1 Faktorea: Ekipoarekiko konfiantza (Indizea  $\_$ : .86).
- 2 Faktorea: Atazaren plangintza (Indizea  $\_$ : .87).
- 3 Faktorea: Egituraketa kognitiboa (Indizea  $\_$ : .92)
- 4 Faktorea: Lidergo zuzentzailea (Indizea  $\_$ : .88)
- 5 Faktorea: Lidergo moderatzailea (Indizea  $\_$ : .68)

5 Faktore hauek aterata, Chi Cuadradoren analisisa ezarri dugu itemen (lerroak) eta 5 Faktoreen artean (zutabeak). Hartara, item bakoitzaren konbergentzia-maila analizatu dugu dagokion Faktorearekin eta gainerako Faktoreekiko diskriminazio-maila 1 Faktorearen (Ekipoarekiko konfiantza) eta 5 Faktorearen (Lidergo moderatzailea) itemek diskriminazio-gaitasun baxua dute. 5 Faktorea ezeztatu egin dugu ezer ez baitio gehitzen 1 Faktoreari. Hartara, galdesorta 32 itemetara murrizturik geratzen da.

#### **Prestakuntza faseko gaitasunei buruzko galdesorta**

#### **Ekipoaren bideragarritasuna neurtzen du, sinergia-mailaren eta haren negoziaketa sortzailerako gaitasunaren baitan dagoena.**

*Ekipoak prestakuntza-fasean eskuratu dituen gaitasunei buruzko baieztapen sail bat aurkituko duzu. Adieraz ezazu honako esapideekiko duzun adostasun-edo desadostasun-maila, honako eskala hau baliatuz:*

- 1 (Erabat ados) / 6 (Erabat desados)



	Erabat desados				Erabat ados	
	1	2	3	4	5	6
<b>Fidatzen naiz ekipoaz:</b>						
1. Gure hobekuntza-ahalbideak hobeki ezagutzen laguntzen digu	1	2	3	4	5	6
2. Badu gaitasuna gomendaturiko ataza ongi burutzeko	1	2	3	4	5	6
3. Elkar estimulatu laguntzen digu geure errendimendu banakoa hobetzeko	1	2	3	4	5	6
4. Geure sentimenduak eta emozioak askatasunez adieraztea ahalbidetzen digu	1	2	3	4	5	6
5. Oso efizientea da lan-metodologia ona baitu	1	2	3	4	5	6
6. Estres-egoeretan tentsioa erlaxatzen laguntzen digu	1	2	3	4	5	6
7. Besteen ekarpenak balioesten laguntzen digu	1	2	3	4	5	6
8. Ez digu exigitzen eman dezakeguna baino gehiago emateko	1	2	3	4	5	6
<b>Ekipoak ongi planifikatu du ataza:</b>						
9. Argi du zergatik eratu den	1	2	3	4	5	6
10. Ongi definitu ditu eman beharreko pausoak helburua lortzeko	1	2	3	4	5	6
11. Informazio asko du jarraitu beharreko bideaz ataza burutzen	1	2	3	4	5	6
12. Ezagunak ditugu atazak dituen zailtasunak	1	2	3	4	5	6
13. Kideek partekatzen dugu ekipoaren atazaz dugun informazioa	1	2	3	4	5	6
14. Ekipotik kanpoko pertsonen pertsonen ebaluaziopean jartzen dugu geure burua aldizka	1	2	3	4	5	6
15. Bat etorri gara erabili behar ditugun adierazleez emaitzen ebaluazioan	1	2	3	4	5	6
16. Sarritan berrikusten ditugu lanean erabilitako prozedurak	1	2	3	4	5	6
<b>Ekipoak ongi integratzen ditu bere kideen ekarpen guztiak</b>						
17. Jabeturik gaude geure desberdintasunez arazoei ekiterakoan	1	2	3	4	5	6
18. Oreka on bat lortzen ari gara ekipokoko kide guztien ekarpenetan	1	2	3	4	5	6
19. Konstatatu dugu arazoen soluzioari ekiteko era desberdinak osagarriak direla	1	2	3	4	5	6
20. Elkarri laguntzen diogu ideia berriak eta lan-prozedura berriak bilatzen	1	2	3	4	5	6
21. Ados jartzea lortzen dugu ataza egiteari dagozkion auzietan	1	2	3	4	5	6
22. Parteatu egiten ditugu ekipoaren funtzionamenduari balioespina eta sentimenduak	1	2	3	4	5	6
23. Ekipo honetan asko balioesten da ideien originaltasuna	1	2	3	4	5	6
24. Gure sendotasuna dago geure desberdintasunak negoziatzeko dugun gaitasunean	1	2	3	4	5	6
<b>Ekipoaren pertsona koordinatzailea:</b>						
25. Ekipoko kide guztiekin partekatzen du informazioa, baina erabakiak berak bakarrik hartzen ditu	1	2	3	4	5	6
26. Onartu du helburuen eztabaida, baina, azkenean, berak nahi zituen helburuak finkatu dira	1	2	3	4	5	6
27. Lan-metodologia ezarri dio ekipoari	1	2	3	4	5	6
28. Ekipoko kideek beren gain hartu beharreko funtzioak definitu ditu	1	2	3	4	5	6
29. Balioespenak egiten ditu ekipoko kideen ekarpenei buruz	1	2	3	4	5	6
30. Ez du bultzatzen kide guztiak ekipoaren funtzionamenduaren arduradun senti daitezen	1	2	3	4	5	6
31. Ez da bultzatzen ari pertsonen interesen integrazioa ekipoaren helburuekin	1	2	3	4	5	6
32. Ekipoko kide guztiek eztabaidako gaiari buruz beren iritzia azaldu aurretik hartzen dira erabakiak	1	2	3	4	5	6

## 2. Funtzionamendu-faseko galdesortaren baliozkotasuna.

Abiagunea izan da aurreko lanetan erabili diren itemen jasoketa **ekipoarekiko konpromisoari, lan- eta antolakunde-ingurumenarekiko moldaketa eta talde-ikaskuntzari** dagozkien bitartekari gorakorrez (Ilgen et al., 2005; Mathieu et al., 2008; Gebert et al., 2006).

### EKIPOAREKIKO KONPROMISOA bi aldagaitatik eraikitzen da:

- Ekipoko pertsonen arteko desberdintasunak aitortzea eta onartzea ideiatan eta soluzio-proposamenetan.
- Desberdintasun horietatik jaiotzen diren arazozen eta gatazken negoziaketa sortzailea.

### LAN ETA ANTOLAKUNDE INGURUNEAREKIKO MOLDAKETA bi aldagaitatik eraikitzen da:

- Ekipoaren funtzionamendua lan- eta antolakunde-ingurune desberdinekiko moldaketa: ingurune funtzionalak, ataza simple eta errepikakorrak vs. ingurune konplexuak, ezagutza sortzen eta pertsonen lanean duten autonomia handiago batean oinarriturik. Lehen kasuan, elkardependentzia ekintzen kateakuntzan kokatzen da. Bigarren kasuan, elkardependentzia ezagutza berriak sortzearen planoan kokatzen da.
- Aldaketekiko moldaketa ekipoko kideei esleitutako lan-zaman.

TALDE IKASKUNTZAK bi ikaskuntza mota ditu bera baitan:

- «Gutxiengo»-posizioak hartzen dituzten pertsonen ekarpenak aintzatesten ikastea.
- Ekipoko «hoberenen» ekarpenak aintzatesten ikastea.

Eskaintzen dugun galdesortak eduki-balioetasun maila altua du, itemak neurtu nahi dizuten aldagaien edukira doitzen diren heinean, baina ez dugu daturik haien fidagarritasunaz, ezta haien faktore-egituraz ere. Tresna horren balidatze-prozesuak jarraitua izan behar du hurrenez hurreneko ezarpenetan.

### FUNTZIONAMENDU FASEKO GAITASUNEI BURUZKO GALDESORTA: Ekipoaren efizientzia neurtzen du.

*Funtzionamendu-faseko gaitasunei buruzko baieztapen sail bat aurkituko duzu. Adieraz ezazu honako esapideekiko duzun adostasun-edo desadostasun-maila, honako eskala hau baliatuz:*

## 1 (Erabat ados) / 6 (Erabat desados)

	Erabat desados				Erabat ados	
	1	2	3	4	5	6
<b>Ekipoan, gatazkak maneiatzen ikasi dugu</b>						
1. Ongi onartu dugu ideia eta posizio desberdinak izatea	1	2	3	4	5	6
2. Kide bakoitza bere ideiak eta posizioak irmotasunez mantentzen saiatu da	1	2	3	4	5	6
3. Pertsona bakoitzak argitasunez agertu ditu bere ideiak, besteei gauza bera egiteko eskatuz	1	2	3	4	5	6
4. Gatazka-egoeratan, pertsonak ez dituzte ezkutatu beren interesak	1	2	3	4	5	6
5. Negoziaketei ekitean, pertsona bakoitza ahalegindu da besteen desirak aintzat hartzen	1	2	3	4	5	6
6. Eskuarki, oso sentiberatasun gutxi izan da pertsonen sufrimenduaren aurrean	1	2	3	4	5	6
7. Jabeturik egon gara pertsonen interes desberdinez	1	2	3	4	5	6
8. Ongi errespetatu dira pertsonen posizio desberdinak	1	2	3	4	5	6
<b>Ekipoak jakin du lan-baldintzetara moldatzen</b>						
9. Ongi moldatu gara ekipoak lan egin duen baldintza materialetara	1	2	3	4	5	6
10. Jakin dugu ongi moldatzen ekipoak kideen lan-ordutegi desberdinetara	1	2	3	4	5	6
11. Zailtasun handia izan dugu biltzeko ordu bat aurkitzeko	1	2	3	4	5	6
12. Oso zaila gertatu zaigu ekipo-lana laneko eta antolakundeko aldaketetara doitzean	1	2	3	4	5	6
13. Desberdintasun handiak izan dira kideen artean bakoitzak ekipo-lanari bakoitzak eskaini dion denborari buruz	1	2	3	4	5	6
14. Desberdintasun handiak izan dira kideak ekipoaren bileretan parte hartzen	1	2	3	4	5	6
15. Jakin dugu ekipoaren atazak ongi banatzen	1	2	3	4	5	6
16. Desberdintasun handiak izan dira pertsonen ahaleginean ekipo-lana ongi egiteko	1	2	3	4	5	6
<b>Ekipoan, denok ikasi dugu denongandik</b>						
17. Desberdintasun handiak izan dira ekipoak bere kide bakoitzari eman dion aintzatespenean	1	2	3	4	5	6
18. Pertsona batzuk baztertuak sentitu dira ekipoan	1	2	3	4	5	6
19. Pertsona batzuen esku-hartzeak ekipoak ez ditu aintzatetsi	1	2	3	4	5	6
20. Berdin entzun zaie ekipoak pertsona guztiei	1	2	3	4	5	6
21. Jabeturik egon gara pertsona bakoitzak gauza desberdinen ekarpena egiten diola ekipoari	1	2	3	4	5	6
22. Ez dugu izan arazorik pertsona hoberenengandik ikasteko ekipoaren ataza desberdinetan	1	2	3	4	5	6
23. Pertsona guztiak aintzatetsiak sentitu dira ekipoari egindako ekarpenagatik	1	2	3	4	5	6
24. Ekipoan aintzatespen handiena izan duten pertsonak beren aukerak ezarri dizkiete gainerako pertsonen	1	2	3	4	5	6

### 3 ERASKINA: GALDESORTA KULTURA PARTE HARTZAILEA EBALUATZEKO ANTOLAKUNDE INGURUNEAN.

Abiagunea: Antolakundeetan zer mailataraino parte hartu dugun ebaluatzeke erabili dugun tresna aurreko ikerketetan balidatutako tresna bat da (Ayestarán, Aritzeta y Gavilanes, 2006).

Osagai Nagusien Faktore Analisiak, item multzoari ezarrita, bi Faktore atera ditu:

**1 Faktorea: Parte-hartzea komunikazioan, erabakiak hartzen eta helburuak finkatzen (Indizea –: .89)**

**2 Faktorea: Parte-hartzea ezagutza sortzen (Indizea –: .81)**

2 Faktore hauek aterata, Chi Cuadradorek analisia ezarri dugu itemen (lerroak) eta 2 Faktoreen (zutabeak) artean. Hartara, aztertu egin dugu item bakoitzaren konbergentzia-maila dagokion Faktorearekin eta gainerako Faktoreekin duen diskriminazio-maila. Bi faktore baztertu ditugu beren diskriminazio-gaitasun baxuarengatik. Hartara, galdesorta 15 itemetara murrizturik geratzen da.

#### GALDESORTA PERTSONEK ENPRESAREN KUDEAKETAN DUTEN PARTAIDETZA MAILARI BURUZ

*Baieztapen batzuk aurkituko dituzu antolakundearen kudeaketan langileek duten partaidetzari buruz. Adieraz ezazu zeure adostasun- edo desadostasun-maila honako eskala erabiliz:*

**1 (Erabat desados) / 6 (Erabat ados)**

	Erabat desados				Erabat ados	
	1	2	3	4	5	6
<b>Partaidetza komunikazioan, erabakiak hartzen eta helburuak finkatzen.</b>						
Enpresak gehiago funtzionatzeko du lider naturalekin egitura hierarkizatuarekin baino	1	2	3	4	5	6
Langileek sinesgarritasuna aitortzen diete zuzendaritza-kideei	1	2	3	4	5	6
Badira aldizkako bilerak departamenduen artean informazioa trukatzeko.	1	2	3	4	5	6
Langileek aktiboki parte hartzen dute enpresaren helburuak finkatzen.	1	2	3	4	5	6
Ezagutza sozializatu egiten da prestakuntza-jardunaldien bidez.	1	2	3	4	5	6
Atazak delegatu eta langile bakoitzak ezartzen du bere operatiba.	1	2	3	4	5	6
Zuzendaritza-kideek motibatu egiten dituzte langileak.	1	2	3	4	5	6
Langileak autonomoak dira beren lanean.	1	2	3	4	5	6
Langile bakoitzaren atazak eta helburuak era adostuan finkatzen dira.	1	2	3	4	5	6
Enpresan, badira prestakuntza-plan jarraituak langileentzat.	1	2	3	4	5	6
<b>Partaidetza ezagutza sortzen</b>						
Balioetsi egiten da sortzailetasuna lanpostuetan.	1	2	3	4	5	6
Sustatu egiten da zuzeneko komunikazioa enpresaren barruan.	1	2	3	4	5	6
Badira kanalak langileen eta enpresaren artean zuzeneko komunikazioa ahalbidetzen dutenak	1	2	3	4	5	6
Ekipo-lana sustatzen da enpresan	1	2	3	4	5	6
Departamenduen arduradunek bermatu egiten duten Enpresaren plana.	1	2	3	4	5	6

**4 ERANSKINA: GALDESORTA LIDERGOAREN ARIKETA EBALUATZEKO ANTOLAKUNDE INGURUNEAN.**

Abiagunea: Bass-en MLQ galdesorta erabili dugu, aldez aurretik UNEDeko irakasleek Espainian balidatua. 45 item ditu.

Osagai Nagusien Faktore Analisitik lau faktore atera dira:

- 1 Faktorea: Lidergo eraldatzailea (Indizea :.93)**
- 2 Faktorea: Lidergo transakzionala (Indizea :.93)**
- 3 Faktorea: Lidergoa produktuaren kalitatean zentratua (Indizea :.74)**
- 4 Faktorea: Lidergoa Laissez faire (Indizea :.81)**

Ondoren, Chi Cuadradoren analisia ezarri dugu itemen (lerroak) eta 4 faktoreen (zutabeak) artean. Hartara, item bakoitzaren konbergentzia-maila analizatu dugu dagokion Faktorearekiko etagainerako faktoreekiko diskriminazio-maila. Ezeztatu egin ditugu barne-konbergentzia eta gainerako faktoreekiko diskriminazioaren nahiko maila eskaintzen ez zituztenak. Halaber, ezeztatu egin ditugu, 4 Faktoreko 7 itemak (Lidergoa «Laissez-faire»). Faktore hori lidergo-gabeziari buruzkoa da eta ez du egiten inolako ekarpenik antolakundearen egikaritutako lidergo-estiloa ezagutzeko. Eraduki egin ditugu lehen bi faktoreak (Lidergo eraldatzailea, Lidergo transakzionala eta Lidergoa produktuaren kalitatean zentratua) eta 5 item gehitu ditugu lidergo etikoari buruzko azterlanetatik hartuak.

Behin betiko galdesortak 23 item ditu.

**GALDESORTA ANTOLAKUNDEAN LIDERGOA EGIKARITZEAZ**

*Baieztapen batzuk aurkituko dituzu antolakundearen kudeaketan langileek duten partaidetzari buruz. Adieraz ezazu zeure adostaun- edo desadostasun-maila honako eskala erabiliz:*

**1 (Erabat desados) / 6 (Erabat ados)**

	Erabat desados				Erabat ados	
	1	2	3	4	5	6
<b>Lagundu egiten diet pertsoneri hazten.</b>						
Suharki hitz egiten dut lortu beharreko helburuez.	1	2	3	4	5	6
Proposatzen duguna burutzearen garrantzia ikusarazten dut.	1	2	3	4	5	6
Denbora eskaintzen diet irakaskuntzari eta prestakuntzari.	1	2	3	4	5	6
Esleitutako lana burutzeko era berriak iradokitzen ditut.	1	2	3	4	5	6
Azpiraratu egiten dut burutu beharreko misioak zentzu kolektiboa izatearen garrantzia.	1	2	3	4	5	6
Gogobetetasuna adierazten dut igurikapenak betetzen direnean.	1	2	3	4	5	6
<b>Saiatzen naiz antolakundearen helburuak lortzen</b>						
Lagundu egiten diet neure ardurapeko pertsoneri haien ahaleginen truke.	1	2	3	4	5	6
Argi azaltzen dut helburuak lortuz gero bakoitzak zer lor dezakeen.	1	2	3	4	5	6
Neure ardurapekoei arazoak ikuspegi desberdinetatik ikusarazten dizkiet.	1	2	3	4	5	6
Lagundu egiten diot neure taldeko jendeari bere gaitasunak garatzen.	1	2	3	4	5	6
Efektiboa naiz neure ekipoko pertsonen lan-beharrak asebetetzen.	1	2	3	4	5	6
Lidergo-metodo gogobetegarriak erabiltzen ditut.	1	2	3	4	5	6

	Erabat desados				Erabat ados	
	1	2	3	4	5	6
Lortzen dut jendeak berak uste zuena baino errendimendua handiagoak ematea.	1	2	3	4	5	6
Eranginkorra naiz neure ekipoko jendea ordezkatzan goi-agintaritzaren aurrean.	1	2	3	4	5	6
<b>Produktu/zerbitzuaren kalitatea bilatzen dut.</b>						
Arreta eskaintzen diet espero den arauarekiko irregularitasun, hutsegite, salbuespen eta desbideratzei	1	2	3	4	5	6
Ikuspegi desberdinak bilatzen ditut arazoak soluzionatzeko orduan.	1	2	3	4	5	6
Neure arreta guztia biltzen dut erroreak, erreklamazioak eta hutsegiteak konpontzen.	1	2	3	4	5	6
Hutsegite guztien erregistroa daramat.	1	2	3	4	5	6
<b>Neure ideiekin koherentea izaten eta beste pertsonen ideietara zabalik egoten saiatzen naiz.</b>						
Argi eta garbi esaten dut pentsatzen dudana.	1	2	3	4	5	6
Neure hutsegiteak onartzeko prest egoten naiz egiten ditudanean.	1	2	3	4	5	6
Nire ideiak bat datoz nire portaerarekiko.	1	2	3	4	5	6
Neure lankideei iritzia eskatzen diet, nirekin bat ez datozela uste dudanean ere.	1	2	3	4	5	6
Atsegin dut ikuspuntu desberdinak entzutea ondorio batera iritsi aurretik.	1	2	3	4	5	6

### 5 ERANSKINA: GALDESORTA KAPITAL INTELEKTUALA EBALUATZEKO ANTOLAKUNDE INGURUNEAN

Abiagunea: INTELLECTUS Ereduko adierazleak, Sánchez Cañizares et al.-ek (2006) modifikatua.

Osagai Nagusien Faktore Analiak hiru faktore atera ditu. 2, 9, 17 eta 19 itemak ez dira egokitzen lau faktoreetako ezeinetan eta ezeztatu egin dira.

Osagai nagusien Faktore Analiak honako faktoreak atera ditu.

**1 FAKTOREA : Negozio-kapitala (bezeroekiko harremana)**  
(Indizea -: .72)

**2 FAKTOREA: Giza kapitala: Balioak eta jarrerak (Indizea -: .64)**

**3 FAKTOREA: Teknologia-kapitala eta Berrikuntza soziala-kapitala**  
(Indizea -: .69)

3 Faktore horiek aterata, Chi Cuadradorek analisiak ezarri ditugu itemen (lerroak) eta 3 Faktoreen (zutabeak) artean. Hartara, item bakoitzaren konbergentzia-maila eta diskriminazio-maila analizatu ditugu beste Faktoreekiko.

Behin betiko galdesorta 15 itemetara murrizturik geratu da.

#### GALDESORTA KAPITAL INTELEKTUALAZ

*Baieztape batzuk aurkituko dituzu antolakundearen kudeaketan langileek duten partaidetzari buruz. Adieraz ezazu zeure adostasun- edo desadostasun-maila honako eskala erabiliz:*

## 1 (Erabat desados) / 6 (Erabat ados)

	Erabat desados				Erabat ados	
	1	2	3	4	5	6
<b>Negozio-kapitala: bezeroekiko harremana</b>						
Unitate honetako pertsonak uste dugu informazio- eta komunikazio-teknologia on bat dugula.	1	2	3	4	5	6
Enpresaren berrikuntza sozialeko proiektua aurrera eramateko, unitate honetako pertsonak uste dugu garrantzitsua dela ekipoan lan egiten ikastea.	1	2	3	4	5	6
Gure unitatean asko saiatzen gara bezeroekiko komunikazioa hobetzen.	1	2	3	4	5	6
Gure unitateko pertsonak denbora asko eskaintzen diogu geure bezeroei entzuten.	1	2	3	4	5	6
Gure unitatean, bezeroen etorkizuneko beharrei aurre hartzen saiatzen gara.	1	2	3	4	5	6
<b>Giza kapitala: balioak eta jarrerak</b>						
Lan-giro ona daukagu.	1	2	3	4	5	6
Azken 4 hilabeteetan, pertsonalaren errotazio-%a baxua izan da.	1	2	3	4	5	6
Azken 4 hilabeteetan, lan-absentismoaren %a baxua izan da.	1	2	3	4	5	6
Unitate honetan, balio-sistema ongi definitua dagoela uste duen pertsona-%a altua da.	1	2	3	4	5	6
Unitate honetako pertsonak oso argi dugu enpresaren misioa.	1	2	3	4	5	6
<b>Teknologia- eta berrikuntza sozial-kapitala</b>						
Pertsona gehienek ezagutzen dute enpresaren jokabide-kodea.	1	2	3	4	5	6
Unitate honetako pertsonak sinetsirik gaude enpresaren etorkizuna produktu/zerbiztuen berrikuntzan dagoela.	1	2	3	4	5	6
Unitate honetako pertsonak sinetsirik gaude enpresaren etorkizuna enpresaren berrikuntza sozialaren baitan dagoela.	1	2	3	4	5	6
Unitate honetako pertsonak konprometiturik daude proiektu berritzaileekin.	1	2	3	4	5	6
Gure enpresan, bada harreman-protokolo bat era zuzenean negozioarekin loturarik ez duten kanpo-eragileekin.	1	2	3	4	5	6

**6 ERANSKINA: Ebaluazio kualitatiboan erabilitako fitxak.****1. EKIPOEN FUNTZIONAMENDUARI BURUZKO GALDERAK  
(Ekipoko kide guztiek erantzun beharrekoak)**

	Gutxi					Asko
Esperientzia metatu ahala,, ekipoa efizientzia handiagoz lan egiten ikasi du (lana hobeto eta denbora gutxiagoan egiten)	1	2	3	4	5	6
Esperientziarekin, ekipoa hobetu egin da barne-komunikazioan eta estresaren maneian.	1	2	3	4	5	6
Koordinatzaileak zuzendaritza-lidergoa garatu du.	1	2	3	4	5	6
Koordinatzaileak lidergo moderatzailea egikaritu du.	1	2	3	4	5	6
Galdesorta bete duzunean, saia zaitetz adibideak jartzen ekipoa funtzionamenduari buruzko zeure balioespena justifikatzeko.						

**2. KULTURA ALDAKETARI BURUZKO GALDERAK EKIPOTIK HURBILEKO  
INGURUNEAN****(Partaidetzako galdesortari erantzun zioten pertsonen erantzun beharrekoak)**

	Gutxi					Asko
Ekipoak izan al du inolako eraginik bere ingurunean?	1	2	3	4	5	6
Baiezta al daiteke eragin hori zehazten dela pertsonen partaidetza handiago batean antolakundeko kudeaketa hobetzen?	1	2	3	4	5	6
Zer puntutaraino bultzatu du ekipoa ezagutza-trukea antolakunde-ingurunean?	1	2	3	4	5	6
Galdesorta bete duzunean, saia zaitetz adibideak jartzen ekipoa eraginaren zeure balioespena justifikatzeko pertsonen izan duten partaidetzaz antolakundearen kudeaketan eta ezagutzen trukean.						



**3. ALDAKETARI BURUZKO GALDERAK EKIPOAREN HURBILEKO INGURUNeko LIDERGOAREN ARIKETAN (Lidergoari buruzko galdesortari erantzun zioten pertsonen erantzun beharrekoa)**

	Gutxi					Askoi
Hauteman al duzu desberdintasunik antolakunde-inguruneke zuzendaritza-kideen portaeran?	1	2	3	4	5	6
Baiezta al daiteke aldaketa zuzendaritza-kideen interes handiagoko noranzkoan joan dela antolakundeke pertsonak gara daitezen?	1	2	3	4	5	6
Baiezta al dezakezu antolakundeke zuzendaritza-kideen lidergoa malgutasun handiago bateranzko noranzkoan bilakatu dela?	1	2	3	4	5	6
Galdesorta bete duzunean, saia zaitetz adibideak ematen ekipoaren eraginaren zure balioespena azaltzen dutenak antolakundeke lidergoaren ariketaz.						

**4. GALDERAK ANTOLAKUNDEKO KAPITAL INTELEKTUALAREN ADIERAZLEEI BURUZ (Kapital intelektuolari buruzko galdesorta erantzun zuten pertsonen erantzun beharrekoa)**

	Gutxi					Askoi
Ekipoaren ingurunean lan-giroa hobetu dela iruditzen al zaizu?	1	2	3	4	5	6
Ekipoaren ingurunean, hauteman al duzu hobekuntzarik pertsonak antolakundearen helburuekin identifikatzeari dagokionez?	1	2	3	4	5	6
Ekipoaren ingurunean, hauteman al duzu hobekuntzarik antolakundeke pertsonen lankidetzan?	1	2	3	4	5	6
Ekipoaren ingurunean, hauteman al duzu hobekuntzarik bezeroekiko komunikazioan?	1	2	3	4	5	6
Galdesorta bete duzunean, saia zaitetz ekipoaren eraginaren zure balioespena azaltzen duten adibideak ematen antolakundearen Kapital Intelektualaz.						

