

Berrikuntza-ekipotan lan egiteko entrenamendua: ekipoa eta erakundearentzako etekinak

*Emaitzak, ikaskuntzak eta esperientziak
ikerketa-ekintzako proiektu batean
unibertsitatea eta enpresa arteko lankidetzan*



Berrikuntza-ekipotan lan egiteko entrenamendua: ekipoa eta erakundearentzako etekinak

Emaitzak, ikaskuntzak eta esperientziak ikerketa-ekintzako proiektu batean unibertsitatea eta enpresa arteko lankidetzan

Argitaratzailea: Innobasque - 2013
Berrikuntzako Euskal Agentzia
Bizkaiko Teknologia Parkea
Laida Bidea 203, 48170 Zamudio

innobasque
berrikuntzaren euskal agentzia agencia vasca de la innovación

Lege-gordailua: BI-807-2013



Liburu honetako edukiak, argitalpen honetan, honako baimen honekin eginak daude:
Aitortza–Ez komertziala–Obra eratorri gabeekin 3.0 España de Creative Commons
(argibide gehiago http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.es_CO)

Ikerketa-ekintzako proiektuaren egileak

Sabino Ayestarán

Nekane Balluerka

Arantza Gorostiaga

Aitor Aritzeta

Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea

Olga Gómez

Innobasque. Adimen Emozionalaren Partzuergoa

Eskertzak

Ikerketa honek Euskal Herriko Unibertsitatearen finantzazioa jaso du (UPV/EHU) Unibertsitatea-Gizartea Proiektuen Deialdian (2010), Proiektua-kodea: US10/07, bai eta Innobasquetik ere (Berrikuntzako Euskal Agentzia)

Ekipo sustatzaile eta ikertzaileak zorionak ematen dizkie beren partaidetza eta proiektuari egindako ekarpenengatik, ikerketa-ekintzan parte hartu duten eta lankide izan diren erakundeetako pertsoneri: ARTEZ, VITORIA-GASTEIZKO UDALA, DECATHLON, EMUN, NOVIA SALCEDO, IPARBIT eta OSAKIDETZA.

Era berean, eskerrak ematen dizkie proiektuko urrats desberdinetan zehar era puntualean parte hartu duten pertsoneri eta erakundeei egindako ekarpenengatik.

Bide berriak arakatu eta
norabide-aldaketa bat hasteko
adorea duten pertsona eta erakunde guztiei eskainia.

*“Ez duzu zeure mundua egun bakar batean aldatu beharrik.
Mila kilometroko bidaia bat lehen pauso batekin hasten da.
Pixkanaka handitzen gara.
Eguneroko pauso txikiek emaitza txundigarrietara
gidatzen gaituzte denborarekin”*
Robin Sharma

Zergatiko bat eta zertarako bat duenak, nolako bat aurkitzen du

Adimen Emozionaleko Partzuergoak, AEP, Berrikuntza Komunitate eragile-anitza da EAEn, Innobasquetik koordinatua, 113 erakunde eta 300 pertsona baino gehiagok osatua.

Gure xedea honako hau da: pertsonen eraldaketa eragin eta faboratzea (maila pertsonal eta profesionalen), eta inguruetan (lan-ekipoak, antolatze-dinamikak eta sistemak oro har) ongizatearen palanka bezala eta berrikuntzako azeleragailu bezala balioa eta enplegua sorrarazteko. Hori guztia heziketa sozio-emozionaletik, gaitasun sozio-emozionalen garapenetik (norbanakoaren eta kolektibitatearen mailan) bizitzako urrats desberdinetan zehar eta prozesu eta dinamika parte-hartzaileen garapenetik eta ingurune desberdinetako sorkidetzatik.

Horretarako gure lanabesak ELTak dira, Emozioaren eta Lankidetzaren Teknologia. ELTak AEPeko ekipo motorrak sortutako kontzeptu berri bat da eta lanabesei, kontzeptuei, dinamikei eta metodologiei erreferentzia egiten die, zeinek lagundu egiten baitie ezagutzari, hurbiltzeari, entrenatze emozionalari eta gaitasun sozio-emozionalari, garapen pertsonal eta profesionalari ekarpena egiten baitie, berrikuntzari, eraldaketari eta ekipo-lanari eta ingurune desberdinetako lankidetzari.

Esparru honetan eta erakundeetan fokua ezarri, AEPtik eta Innobasquetik, proiektuak bultzatzen ditugu eta haietan parte hartzen dugu, zeinen bitartez:

- Proposamenak, metodologiak eta erremintak helarazten baitizkiegu kultura berritzaile bat garatzen laguntzen duten erakundeei.
- Lankidetzaren publiko eta pribatua sustatzen baita berrikuntzako ekosistemako eragileen artean, kudeaketako ezagutza elkarrekin eraikiz, unibertsitatearen kudeaketan ezagutzaren transferentzia enpresara eta ezagutza berri bat sortuz enpresak parte har dezan lagunduz.

Testuinguru honetatik sortzen da eta konektatzen da AEP, Innobasque, UPV/EHU eta erakunde-talde batetik, berrikuntzako ekipoen prestakuntzan eta funtzionamendua sakonduz erakundeetan, galdera errepikakor bati erantzuna emateko funtsezko elementu bat bezala:

1 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.

Zer eta nola egin dezakegu erakunde berritzaileago osasungarriago, jasangarriago eta lehiakorragoak lortzeko erakundeko pertsona guztiek ahalmena (sortzailea, harremanezkoa, emozionala, ezagutzazkoa, aspiraziozkoa.) baliatuz eta enpresaren helburuetara sintonizatuz?

2 Ayestarán, S., Gómez, O. (2010) Equipos de Innovación: Motores de transformación social y económica en las organizaciones.
Zamudio: Innobasque.

Bi ikerketa-ekintzaren ondoren, zeinetan landu baititugu lan-ekipoen zeregina erakundeetan partaidetza elementu bultzatzaile bezala (Berrikuntzarantz), eta berrikuntzako ekipoen zeregina eraldaketa ekonomiko eta sozialeko motor bezala (Berrikuntza Ekipoak erakundeen eraldaketa sozial eta ekonomikoko motor bezala) Hirugarren ikerketa honi ekin diogu berrikuntza-ekipoak nola prestatu aztertze eta ekipo horiek funtziona dezaten zer baldintza diren beharrezkoak ikusteko.

Testu honek, abiapuntuko egoera jasotzen du, laneko hipotesiak eta metodologia, emaitza kuantitatiboak eta kualitatiboak, ikaskuntzak eta enpresa partaide batzuek bizi izandako esperientziak ikerketa-ekintza honetako beren partaidetzan zehar.

Ikerketa honetan egindako lanak balioaren ekarpena egingo duelakoan gaude eta hori baliagarria gertatuko dela ezagutza eta dinamiken eta teknika desberdinen ulerkuntza zabaltzeko, zeinak baitaude berrikuntzaren bidean eta pertsonengan oinarritutako dinamiketan sartu nahi duten pertsona eta erakundeei zuzenduak, berrikuntza-ekipoak pertsonen eta erakundearen beraren eraldaketako funtsezko unitate bezala.

Olga Gómez

Innobasque

Adimen Emozionalaren Partzuergoa

1. Sarrera	8
1.1. Datu kuantitatibo eta kualitatiboen konbinaketa	9
1.2. Berrikuntza-ekipo baten bideragarritasuna segurtatzen duten baldintzak	9
1.3. Kalitatea eta Berrikuntza lan-ekipoetan	12
1.4. Hobetze-ekipoen eta berritze-ekipoen arteko desberdintasunak	13
2. Nondik abiatu gara ikerketa-ekintza honetan?	16
2.1. Pertsonak eta taldeak duten eragina pertsonen garapenean, erakundearen efizientzia eta emaitza ekonomikoetan	17
2.2. Lan-ekipoaren eredua	19
3. Nola diseinatu eta burutu dugu ikerketa-ekintza?	22
3.1. Ikerketaren helburuak eta hipotesiak	23
3.2. Lagin partaidea	23
3.3. Diseinua eta aldagaiak eta neurgailuak	24
3.4. Prozedura: prestatzaileen prestakuntza	27
4. Zer emaitza lortu ditugu ikerketa-ekintzan?	28
4.1. Emaitza kuantitatiboak	29
4.2. Emaitza kuantitatiboak buruzko eztabaida	30
4.3. Emaitza kualitatiboak	32
4.4. Azterlanaren ondorio orokorra	33
5. Zer ikasi dugu ikerketa honetatik?	36
5.1. Gogo-irekitasuna ekipoan egiteko lan-era desberdinetara	37
5.2. Ekipoan lan egiteko era berrien ikaskuntza	37
5.3. Ekipoaren efizientzia balioestea	37
5.4. Ekipo-lanean gehiago zaindu beharreko alderdiak	38
6. Geroari begira. Berri berrikuntza-ekipo bat abian jarriko bazenu eta/edo ikerketa berri batean parte hartuko bazenu...	40
6.1. Zer ez zenuke errepikatuko?	41
6.2. Zer mantendu nahiko zenuke?	41
6.3. Zer hobetu nahiko zenuke?	41
6.4. Zer gauza berri sartuko zenuke?	41
7. Berrikuntza-ekipoak bideratzeko teknikaren garapena	42
7.1. Pertsona bideratzailearen betekizuna	43
7.2. Berrikuntza-ekipoen bideratze-teknika	43
7.3. Prestakuntza faseko gorabideko talde-bideratzaileak	44
7.4. Ekipoaren koordinazioa	46
7.5. Efizientzia-urratseko gorabideko talde-bideratzaileak	46
8. Zenbait esperientzia	50

BIBLIOGRAFIA ERREFERENTZIAK	62
------------------------------------	----

ERANSKINAK

1. Eranskina: Gogoetazaletasunaren neurria: Carter eta West-en eskala (1998)	66
2. Eranskina: Oroimen transaktiboaren neurria: Lewis-en eskala (2003)	68
3. Eranskina: Kidetasun-diagrama	70
4. Eranskina: Hautespen haztatua	74

1. Sarrera



Sabino Ayestarán
Catedrático Emérito de
Psicología Social
UPV/EHU

Ikerketa-ekintzaren emaitzak aurkeztu aurretik, neure kokamendua azaldu nahi dut lan-ekipoekin zerikusia duten lau gaitan, izan ere eztabaidagai izan dira aurreko bileretan erakunde lankideetako pertsona batzuekin.

- Datu kuantitatiboak eta kualitatiboak konbinatzea.
- Erakundeetan lan-ekipoak eratzen hasi baino lehen, segurtatu beharra dugu gutxieneko baldintza batzuk betetzen direla lan-ekipoen bideragarritasunerako.
- Gaur egun, lan-ekipo guztiak funtzionatu nahi dute berrikuntza-ekipo bezala.
- Desberdintasun historikoak hobetze-ekipoen eta berritze-ekipoen artean.

1. 1. Datu kuantitatibo eta kualitatiboaren konbinaketa

Honako hau ikerketa-lan bat da eta, halakoa den heinean, zientzia-metodologia baten mendean dago, zeinek ekartzen diren datuen fidagarritasuna bermatu nahi duen. Lortutako emaitzetatik abiatuta, ondorio batzuetara iritsiko gara. Edozein lanetan gertatzen den bezala, ondorioak datuen interpretazio batean bermatzen dira.

Ekarritako datuen fidagarritasuna eta datuen interpretazioaren justifikazioa dira edozein lan serioen bi eskakizun. Horregatik eskaintzen ditugu zenbait datu estatistiko, zeinak izango baitira alferrekoak pertsona batzuentzat eta bidezko eta egokiak beste pertsona batzuentzat.

Hitz batean, objektibotasun zientifikoa pertsonen esperientzia subjektibotik hurbilago dagoen hizkuntza batekin uztartu nahi ditugu. Bestela esateko, datu kuantitatiboak ikerketan parte hartu duten erakundeekin konprometitutako pertsonen ekarpen kualitatiboago eta subjektiboago batzuekin osatzen saiatzen gara.

1.2. Berrikuntza-ekipo baten bideragarritasuna segurtatzen duten baldintzak

Erakundeetan egiten den lan-ekipoen jarraipen eta ebaluazio sistematikoak honako hau erakutsi digute: bost elementu direla lan-ekipo bat eratu baino lehen segurtatu beharrekoak. Borondate ona ez da nahikoa. Berrikuntza-ekipoak beharrezko du, gainera, oinarritzko elementu batzuk haren funtzionamendua bideragarri bihurtuko dutenak. Oinarritzotzat jotzen ditugun bost elementuak berrikuntza-ekipo baten bideragarritasuna segurtatzeko honako hauek dira:

Bost elementu horietako batek huts egiten duenean, oso gertakorra da ekipoa ez iristea funtzionatzera berrikuntza- ekipo bezala, hura osatzen duten kideek nahiz eta borondate ona izan:

1. Erakundeko kultura berritzailea

Berrikuntza-ekipoa ez da tresna egokia dagoeneko diseinaturik eta protokolizaturik dagoen zerbait birsortzeko. Prozesu protokolizatuak, administrazio-prozesu asko bezala, informatizatu egiten dira. Prozesu fisikoak, prozedura bihurtuak, lehenago edo geroago robot bihurtzen egiten dira. Berrikuntza-ekipoek ataza konplexuetarako balio izaten dute, zeinetan ez baitugu ez helbururik ez estrategiarik ez prozedurarik ongi diseinaturik. Hain zuzen ere, kontua honako hau da: ekipo bateko kideek duten informazio eta ezagutzen askotarikotasun handia ustiatzea zerbait berria eraikitzeko: helburu komun bat, estrategia partekatuekin eta prozedura berrituekin. Berrikuntza-ekipoek honetarako balio dute: ezagutza partekatu baten balio erantsia lanari ematen ikasteko: ekipoko kideek ekartzen dituzten askotariko informazioetatik, arazoari irtenbide berri bat ematea ahalbidetzen duen ezagutza berri bat eraikitzen da. Ekipoa lankidetzan oinarriturik dago eta lankidetzan orok, ezinbestean, izan behar du sortzailea, honako zentzu honetan: ikuspegiaren eta interes desberdinen gatazkak gainditzen ditugun zentzuan irtenbide berri bat eraikitzen gatazkako pertsonen interesei erantzuten diena. Lanak planteatzen dituen arazoei irtenbide berriak sortzea sustatzen duten erakundeak dira berrikuntza-ekipoko lana balioesten eta bultzatzen dutenak. Berrikuntza-kulturarik ez dagoen tokian arriskutsua da berrikuntza-ekipoan txertatzea. Honako hau da gertaerazena: esperientzia negatiboa izatea eta horrenbestez lanaren baliagarritasunik ezaren ideia berretsiko dugu ekipoa, erakunde askotako gidariengan nagusia dena berrikuntza-kultura erreal bat ez dagoen tokietan.

2. “Lidergo partekatua” asumitzea

Lidergo eraldatzaileak honako hau esan nahi du: norbanakoen adimen-estimulazioa eta haien aitortza pertsonala, hau da, pertsonak ahaldundutzea eta horrek lidergo partekatura eramaten du. Baldin eta lan-ekipoak sortzaile izan nahi badu eta ezagutza berria sortu, ezinbestean, lidergo partekatu bateranzko bilakabidea izan behar du. Lidergo horrek honako hau esan nahi du: ekipoko kide guztiek erantzukizun hirukoitza hartzen dutela beren gain: i) pertsonen garapena; ii) erakundearen helburuak lortzea; iii) bezeroaren gogobetetasuna. Teorikoki, ekipo-kideek laster ulertzen dute zer esan nahi duen lidergo partekatuak, baina praktikan, ikuspegiaren eta interesen gatazkengatik zailtasunak iristean, kideek nahi izaten dute pertsona bideratzaileak edo koordinatzaileak bere gain har dezan zailtasun horiei aurre egitearen erantzukizuna. Ez da erraza kontrolatzea zer segurtasun-sentipen sortzen digun, zailtasun-uneetan, lider pertsona bakar seguru eta eraginkor baten zuzendaritzak. Hala ere, sortzaileak izateko, gainditu egin behar dugu mendekotasun hori eta arriskatu egin behar dugu huts egitera akatsetatik ikasteko. Berrikuntza-ekipo batean, argi geratu behar du, hasieratik, ekipoaren arrakastaren edo porrotaren erantzukizuna guztiena dela. Ekipo-kide bakoitzak funtzio berezi bat hartuko du bere gain ekipoaren

funtzionamenduan, baina pertsona guztiek hartu behar dute beren gain ekipoaren arrakastaren edo porrotaren erantzukizuna.

3. Ekipoa errespetatu

Ekipoko arauak eztabaidatzean, ia beti hitz egiten da pertsonenganako errespetuaz, haiek ez etetearen, ez umiliatzearen ez eta errudun bihurtzearen zentzuan. Gutxitan ikusi dut, ekipoari zor zaion errespetuaren araua pertsonak nola ezartzen duten. Errespetu hori lau portaeratan oinarritzen da: i) ekipoan hartutako erabakiak errespetatu; ii) ekipoan izendatutako atazak bete; iii) orduketasuna aurrez aurreko saioetan; iv) aldeztetik jakinarazi ekipoari ezinbestez aurrez aurreko saiora joaterik edo izendatutako atazak betetzetik ez denean. Ekipoarekiko errespetu hori ezinbestekoa da. Ez dago ekiporik luzaroan jasango duenik ekipo-kideen aldetik errespetu falta.

4. Plataforma digital bat eraiki

Berrikuntza-ekipoek plataforma digital bat behar dute sarean lan egiteko. “Google Drive”, “SharePoint” programa edo posta elektronikoa soila izan daiteke. Hiru alorreko plataforma bat prestatu beharra dago: i) ekipoak landutako akta eta agirien alorra, alor hori irisgarri izango zaie kide guztiei irakurketarako, baina ez edukia aldatzeko; ii) norbanakoaren arloa, ekipo-kide bakoitzari erreserbatua, non agertzen baitira pertsona bakoitzari esleitutako atazak eta ataza horien betetze-maila; norbanakoaren arloa irisgarri zaie kide guztiei irakurketarako, baina pertsona bakoitzak esleitu zaion atazari dagokion informazioa bakarrik alda dezake; iii) lan-arloa, ekipo-kide guztiei irisgarri zaiena, non lantzen baitira gaiak.

Ekipoak denbora asko aurrezten du iritziei buruzko eztabaidatan sartzen ez denean. Nola eztabaida dezaket nik bezala pentsatzen ez duen norbaiten iritzia? Iritziak errespetatu egiten dira, kontrako datuen edo informazioen ekarpena egiten ez den bitartean. Norbaiten iritzia kontra egin nahi badiot, datu berriak ekarri behar ditut, hau da, informazio berriak iritzi hura ez dela zuzena ikusaraziko duena. Eztabaida ona kide bakoitzak ekarritako datuen fidagarritasunaz aritzen den hura da. Hiru datu mota daude: erakundearen beraren artxiboko datuak, autoritate-datuak eta ikerketa-datuak.

Gero eta gehiago, erakundeek “intranet” bat sortzen dute eta bertan aurreko ebaluazioen emaitzak eta informazioak jasotzen dira erabaki estrategikoei edo arazo jakin batzuei lehenago emandako erantzunei buruz. Erakundearen aurreko esperientzietatik datorren informazioa da, seguru aski, informaziorik baliotsuena lan-ekipoentzat. Autoritate-datuak dira eskuarki erabili izan ditugunak. Erakundeko liburuetan eta pertsona garrantzitsuei egindako elkarrizketetan jasotzen dira. Ikerketa-datuak gero eta eskuragarriagoak dira, “datu-base” espezializatuei esker, zeinetara irits daitezkeen edozein unibertsitate-liburutegitatik. Ekipoek honetara ohitu beharko lukete: ekartzen diren datuen fidagarritasuna haztatzea eta espezialitate desberdinetatik datozen datuak integratzea. Sormena honako honetan datza: informazio desberdinak integratzen jakitean irtenbide berritzaileak aurkitzeko.

5. Eskura dagoen teknologia erabiltzea ekipo-lanerako

Scholtes-ek (1991) deskribatutako zientzia-laneko erremintetako batzuk zaharkiturik geratu dira. Teknologia beste tresna batzuk eskaintzen dizkigu: i) galde-zerrenda eta behaketa-orri ugari datuak jasotzeko; ii) estatistika-datuak tratatzeko programak (adibidez, SPSS, Mplus...); iii) Belbinen INTERPLACE programa ekipo-rolak koordinatzeko. PDCA eredu oraindik baliozkoa da zientzia-lanean ematen diren urratsen adierazpide bezala (Planifikatu, Inplementatu, Ebaluatu, Hobetu), baina beharrezkoa da gaur egun dauden teknologietara gehiago hurbiltzea.

1.3. Kalitatea eta Berrikuntza lan-ekipoetan

Ekipo batek ezagutza partekatua eraiki nahi duen heinean, ekipoak berritzailea izan beharko du. Ekarpen desberdinetatik zerbait berria eraikitzeak hau esan nahi du: norbanako bakoitzak irten egin behar duela hasierako bere eskematik, beste norbanako batzuek ekarritako ideia berriren bat bereganatu duela eta, azkenik, guztiak bat etortzen direla ideia berri batean, zein baita norbanakoek ekarritako ideiez bestelakoa. Hori da sormena. Gainera, ideia hori inplementatu eta balio berri bat sortzen ikasten badugu, hor izango dugu benetako berrikuntza: sormena + ideia berri bat praktikan ezartzea.

Adibide praktiko bat: ekipoen aurrez aurreko bileren alde daudenen eta ekipoen sareko lanaren alde daudenen arteko eztabaida. Aurrez aurreko lana edo sareko lana. Aurrez aurreko lanak emozioen kudeaketa hobea ahalbidetzen du. Sareko lanak datuetan oinarritutako eztabaida bideratzen du eta ez iritzi soiletan oinarritua. Bi jarrerak integra daitezke aurrez aurreko orduak murriztuz eta sareko lan-orduak gehituz. Horregatik, ekipoak plataforma digital bat behar du eta idatziz eztabaidatzen ikasi, aukera jakin baten alde egingo duten datu fidagarrien ekarpena eginez.

Datuekin eztabaidatzen denean, eztabaida ez da iritziei buruzkoa, baizik eta fidagarritasunari eta datuen baliozkotasunari buruzkoa. Datuen fidagarritasunak datuen iturriari egiten dio erreferentzia. Baliozkotasuna, berriz, aztertzen ari garen arazoari ia informazio jakin hori badagokion. Ekarritako datuek fidagarriak izan behar dute, hau da, iturri sinesgarri bat izan behar dute. Aldi berean, datuek egokiak izan behar dute, hau da, argiren bat isuri behar diote aztertzen ari garen arazoari. Eztabaida hori, datu egoki eta sinesgarritan oinarritua, primeran egin daiteke plataforma digital baten bitartez.

Aurrez aurreko bilerak ekipo-kide guztien presentzia eskatzen duten jardueretarako erreserbatuko beharko lirateke: ekipoaren funtzionamendu soziala berrikusi, emaitza teknikoak ebaluatu, erabilitako estrategiak eta hartutako erabakiak berrikusi eta jarduerak birbanatu hori egitea egokia denean.

Gaur egun, lan-ekipo orok du berrikuntza-ekipo izateko joera. Teknologia datu desberdin asko analizatzeko eta aurretik ezagutzen ez ziren irtenbide berriak aurkitzeko aukera ematen du. Ekipoari honako hau eskatuko zaio: erakundeak dituen arazoei

irtenbideen ekarpena egiteko, baina irtenbide horiek ezargarriak eta aberasgarriak izan behar dute. Balio berri baten ekarpena egin behar diote erakundeari.

1.4. Hobetze-ekipoen eta berritze-ekipoen arteko desberdintasunak

2.2. sailean ekipo-lanean historikoki erabili diren bi eredu teorikoak deskribatzen dira. Hobetze-ekipoek I-P-O³ ereduak erabili dute, aldiz, berritze-ekipoek IMOI³ ereduak erabiltzen dute. Eredu teorikoko aldaketa horrek garrantzizko ondorio praktikoak ditu:

3. Ikusi 19. orrialdea

1. Gogoetazaletasunaren garrantzia ekipoen eraginkortasunerako

West-entzat (2004, pp. 1-4) gogoetazaletasunaren funtzionamenduak honako hiru elementuok ditu bere baitan: atazaren helburuak atergabe berrikustea;

- ingurunearen behaketa eta azterketa adimentsua;
- ekipoaren funtzionamenduaren kontzientzia
- sormena, aldaketarako malgutasuna eta prestutasuna
- anbigutasunaren aurreko tolerantzia eta ekipoaren barne-desberdintasunak
- aldaketak berekin dakarren ziurgabetasuna onartzeko prestutasuna

Funtzionamendu gogoetazale horrek ekipo-kideak ekipoan era sortzailean funtzionatzen ikastea eragiten die. Baina, aldi berean, gogoetazaletasunak berrikuntza-ekipoa epe laburrean errentagarritasun gutxiagokoa izatea eragiten du, baina askoz errentagarriagoa epe ertain eta epe luzera.

2. Berriazko laguntza sormenari eta berrikuntzari

Sormena eta berrikuntza ekipoan indartzeko teknika 4 pauso ezartzean datza (West, 2004, 137-154. orr.):

- Arazoa *exploratu*.
- Aukerako irtenbideen sorta *zabala sortu*.
- Hiruzpalau irtenbide hoberenak *hautatu*, zeinetarik batek gutxienez berritzailea izan beharko lukeen.
- Irtenbide berritzaileena *diseinatu eta implementatu*.

Sormena da berrikuntzaren lehen atala. Pertsonen hazkuntzari, erakundearen helburuak lortzeari eta bezeroak gogobetetzeari baliorik gehitzen ez dion sormena interesgarria izan daiteke arte-ekoizpenerako, baina ez lan-ekipo baterako.

3. Oroimen transaktiboa

Ekipoko kide bakoitzak ongi egiten dakienaren oroimen kolektiboa esan nahi du. Berriki ezarri den kontzeptua da lan-ekipoetan. Hala ere, funtsezko kontzeptu bat da berritze-ekipo bat eta hobetze-ekipo bat bereizteko. Berritze-ekipo batean, berehala agertzen da pertsonen ekarpen desberdinen kontzientzia osagarriak direlako kontzientzia, norbanako desberdinen ekarpen desberdinak elkar aberastuz doazelako zentzuan. Pertsona batek egin duen ekarpenak balio handiagoa ematen dio beste batzuek egin duten ekarpenari. Inor ez da gai ekipoaren behar guztiei erantzuteko, baina guztiok egin dezakegu ekipoarentzat baliagarria denaren ekarpena.

Beharrezkoa da azpimarratzea, beste behin, oroimen transaktiboaren benetako esanahia hau dela: *ekipo-kide bakoitzak ongi egiten dakienaz ekipoko kideek duten kontzientzia*. Ondorioz, ekipo batean lankide izateak hau esan nahi du: ekipo-kide guztien ekarpenekin proiektatu eta haiekin erabakitzea. Nortasun-ezaugarrietako desberdintasunak, ekipo-rolen oinarria eratzen dutenak, eta espezialitateetako desberdintasunak, arazoak ebazteko erari buruzko informazio zeharkakoetara gidatzen dutenak, sormen eta berrikuntzako iturriak dira, baldin eta desberdintasun horiek osagarri bezala hautematen badira.

4. Lidergo partekatua

Bi lidergo mota bereizten dira: i) *kanpo-lidergoa*, goitik behera egikaritua, ekipoko emaitzen lider arduradunaren usadiozko paradigma irudikatzen duena eta bere jarduerak gidatzeko autoritatea duena; haren balioespena ekipoko jarduerak koordinatzeko duen gaitasunari loturik dago, zubi egitearekin erakundearen zuzendaritzaren eta ekipoaren beharrak eta ekipoaren misioa definitzearen artean; ii) *lidergo partekatua*, Literaturan berriki agertua, egileen artean gero eta onarpen handiago ari da hartzen, izendapen desberdinen azpian, hala nola gorabideko lidergoa, lidergo banatua eta lidergo partekatua; ideia nagusia hau da: taldetik bertatik sortzen den lidergo bat dela eta ez duela ezarri inolako kanpo-autoritatek (Mathieu, Maynard, Rapp, & Gilson, 2008, 449-451.orr.). Nik neuk zera uste dut, lidergo mota hobereena ekipoko pertsonen eta atazen ezaugarrietara hobekien egokitzen dena dela. Kanpo-lider batek, ekipo-kideen gaitasunak ezagutzen dituenak arautu, banatu eta integratu egin ditzake ekipoko pertsona guztien *ekintzak*, halako moldez, non epe laburrean emaitza hoberenak lortzeko gai den.

Egoera aldatu egiten da egoera afektiboak eta kognitiboak arautu eta integratu behar direnean, batez ere, pertsonen askatasunari eta sormenari eutsi nahi badiegu, aldi berean. *Sentimenduak eta ezagutzak aldatu eta integratu nahi direnean pertsonen auto-arautzea eta negoziazioa eta adostasunaren bidez haiek integratzea bakarrik egin liteke.*



2. Nondik abiatu gara ikerketa-ekintza honetan?

Gure lanak bat egiten du lan-ekipoen alorrean diharduten pertsona akademiko askoren kezkaekin: Zer eragin du lan-ekipoen entrenamenduak ekipoen funtzionamendurekiko eta haien antolatze-ingurunearekiko? (Rico, Alcover de la Hera eta Taberner, 2010). Galdera horri erantzuteko, ikerketako bi alorretako emaitzak berrikusi behar ditugu: norbanakoen eta taldeen entrenamenduaren eraginari dagokiona pertsona eta erakundearekiko eta lan-ekipoaren ereduari dagokiona.

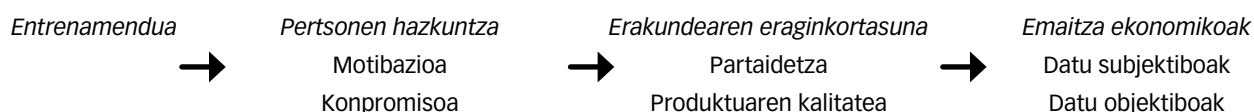
2.1. Norbanakoen eta taldeen entrenamenduaren eragina pertsonengan, eta erakundearen eraginkortasuna eta emaitza ekonomikoetan

Zera esan dezakegu, entrenamenduak eragina duela pertsonengan eta erakundearen eraginkortasuna eta emaitza ekonomikoetan. Ikerketako 165 lanen meta-analisiak frogatu zuen desberdintasun garbia zegoela entrenamendudun norbanako eta ekipoen artean, alde batetik, eta entrenamendu gabeen artean, bestetik, atazarekiko zerikusia duten aldagai guztietan. (Arthur, Bennett, Edens eta Bell, 2003). Entrenamenduaren eraginaren handiera errendimendurekiko aldatu egiten da bi aldagairen arabera: entrenamenduan erabilitako metodoa eta entrenatutako ataza edo trebetasuna. Arthur-ek et al. (2003) ondorio hau atera zuten: entrenatze-programa eraginkorrena trebetasun ezagutzakoak eta pertsona artekoak entrenatzen zituena izan zela, ondoren zetorrelarik atazari lotutako trebetasun psikomotorren entrenamenduko programa.

Aldagai banako bat, zeinek erasaten baitu entrenamenduaren eragina errendimendurekiko entrenamenduan parte hartzen duenaren motibazio pertsonala da. Ildo horretatik, Colquitt, LePine eta Noe-k (2000) meta-analisi bat burutu zuten entrenamendurako motibazioa faktore pertsonalen baitan zegoela frogatuz (kontrol-locusa, kontzientzia-maila, antsietatea, adina, gaitasun kognitiboa, auto-eraginkortasuna eta lanarekiko inplikazioa). Entrenamenduaren aurretik pertsona batek erakusten zuen motibazioa aurre-esale ona zen pertsona horrek entrenamenduaren ostean izango zuen motibaziorako.

Aguinis eta Kraiger-ek (2009) ideia garrantzitsu baten ekarpena egin zuten: Entrenamenduak berak bakarrik, erakundearen kulturatik askaturik, ezin ditu segurtatu onura iraunkorrak pertsonentzat eta erakundearentzat.

Tharenou, Saks eta Moore-k (2007) 67 azterlanen meta-analisi bat egin zuten eta entrenamenduak pertsonetikiko, erakundearekiko eta emaitza ekonomikoekiko burutzen zuen eragin-maila aztertu zuten. 1. Irudian meta-analisi horren azpian datzan eredu teorikoa irudikatzen da.



1. IRUDIA

Tharenou et al.-en ikerketaren
eredu teorikoa (2007)

1. Laukian medio behatuak efektuaren tamainak aurkezten dira aipaturiko meta-analisan entrenamenduaren eraginarekiko erakunde-aldagaien gain.

1. LAUKIA

Entrenamenduaren eraginaren
efektu ertainaren tamaina
erakunde-aldagaien gain,
korrelazio bibariatuetan.
(Tharenou et al. (2007)

	Efektuaren batura guztizkoa	Neurri objektiboak ^a	Neurri subjektiboak ^b
Pertsonetikiko efektua	.20	.16	.24
-N (erakundearen kopurua)	2815 ^c	1541	1274
-K (lagin desberdinak)	14	9	5
Eraginkortasunarekiko efektua	.21	.14	.27
-N (erakundearen kopurua)	6029 ^c	2883	3402
-K (lagin desberdinak)	32 ^d	16	18
Efektua emaitza ekonomikoetan	.15	.04	.30
-N (erakundearen kopurua)	3570 ^c	2086	1484
-K (lagin desberdinak)	19	11	8

Oharrak:

a Neurri objektiboak erakundearen artxiboetan jasotako datuak dira

b Neurri subjektiboak erakundeetako gidarien pertzepzio subjektiboei buruzkoak dira

c "Erakundea" terminoa "antolakuntza-unitatei" buruzkoa da, hala nola izan daitezkeen negozio,
lan-solairu, espezialitate, departamendu, eta abar motak

d Lagin objektibo eta subjektiboen batura guztizkoa baino handiagoa da, zeren eta antolatze-unitateetako bitan neurri objektiboak ez ezik neurri subjektiboak ere badirelako

Tharenou et al.-en meta-analisiaren ondorioak (2007)

- Neurketa guztietan, neurri objektiboak neurri subjektiboak baino txikiagoak dira, hau da, neurketa subjektiboek entrenamenduaren efektua gailioestera jotzen dute erakundearen gainetik.
- Erakundearen efizientzia eta pertsonen gaitasunen garapena dira entrenamenduak gehien eragindako aldagaiak.
- Entrenamenduaren efektuak emaitza ekonomikoaren gain murriztagoak dira. Entrenamenduaren emaitza ekonomikoak indartu egiten dira entrenamendu hori finantza-estrategiek lagundurik datorrenean

2.2. Lan-ekipoaren eredua

Literatura espezializatuan, lan-ekipoaren bi eredu aurkitzen ditugu:

1. Oinarrizko eredua **I-P-O** da, lan-ekipoen eraginkortasunari buruzko ikerketan erabilia: “Sarrera-aldagaiak (Input)-Prozesua-Irteera-aldagaiak (Output)”. Eredua hori McGrath-ek landu zuen (1964) eta Hackman eta Morrisek aldatu zuten (1975) Eredua egonkor bat da. Ez ditu kontuan hartzen denbora eta sarrera-aldagaietan obratzen diren aldaketak talde-prozesuak aldatuz doazen neurrian.
2. **IMOI** eredua non I = sarrera-aldagaiak, M = gorabideko bitartekariak; O = irteera-aldagaiak. Bigarren I bigarren zikloko sarrera-aldagaiei dagokie eta ekipoaren bilakaeraren ziklo-izaera nabarmendu nahi du. Letren arteko gidoiak ezabatzeak zirkulu-harremana azpimarratu nahi du, ez lineala, sarrera-aldagaien (I), gorabideko aldagai aldakorren (M) eta irteera-aldagaien (O) arteko elkarrekintzetan. IMOI eredua Ilgen, Hollenbeck, Johnson eta Jundt-ek (2005) proposatu zuten eta gerora Mathieu, Maynard, Rapp eta Gilson-ek (2008) berrikusi zuten.

Joan den mendeko 90. urteetatik abiatuta, ikertzaileen interesak berrikuntzarako bilakaera izan zuen. Dagoeneko ez da asko ekipoan egindako lana kalitate onekoa izatea. Gainera zera eskatzen da, ekipoak egiten ari den lanari balioa erantzen ikastea. Ekipoen efizientziak bere baiatan hartzen du lanean berrikuntza bilatzea. Ondorioz, jokabide-prozesuak garatzeaz gainera, zeinek segurtatzen baitute lanaren kalitatea, ekipoari “gorabideko talde-bitartekariak” garatzea eskatzen zaio, hau da, pertsona desberdinen arteko elkarrekintzan eraikitako sentimenduak eta ezagutzak. Honako hau kontsideratzen da: pertsona osagarrien arteko elkarrekintzak direla ezagutza eta proiektu partekatua eta berritzaileak eraikitzen dituztenak.

Ildo horretatik, Ilgen-ek et al. (2005) ekipoaren sinergia segurtatzen duten hiru “gorabideko talde-bitartekariak” identifikatu zituzten

- a. *Konfiantza ekipoan*: ekipoaren ahalmen-sentimenduak eta norbanakoek ekipoan duten segurtasun pertsonalekoak.
- b. *Lan-metodologia*: informazioa jasotzea eta helburuak, lan-estrategiak, ebaluazio- eta adierazle-sistemak definitzea.
- c. *Ekipoaren ezagutza-egituratzea*: esanahiak eta proiektu partekatua eraikitzea espezialitatetako desberdintasunetik eta nortasun-egituretatik.

“Sinergia”-maila on batek aukera ematen dio ekipoari ekipo bezala lanean hasteko. Sinergia lankidetzaren emaitza da. Ekipoaren “efizientziak” honako hau esan nahi du: hark garatuak dituela hiru arazo motari aurre egiteko teknikak (gogoetazaletasuna, negoziazio sortzailea, kidetasun-diagrama, hautespen haztatua eta oroimen transaktiboa) (Ilgen et al., 2005). Alde batetik, ekipoak erakundeko lan-testuingurura egokitu beharra dauka, zeren eta ekipoei izendatutako atazak aldatu egiten baitira aipaturiko testuinguruaren arabera. Ataza batzuk zehatzak eta sinpleak dira: ez dute sormen handirik eskatzen; jarduera desberdinen banaketa eta koordinazio ona besterik ez dute eskatzen. Beste ataza batzuk konplexuagoak dira eta gogoetazaletasun handia eta sormen handia eskatzen dute, hau da, balio

gehiagoko irtenbideak. Ataza horiek berritzaileagoak dira. *Ekipoa erakundeko lan-baldintzetara egokitzea* garrantzitsua da ekipoaren efizientziarako (Burke, Stagl, Salas, Pierce eta Kendall, 2006; Mathieu et al., 2008). Bestalde, ekipoaren gogoetazaletasunak bere barne-funtzionamenduaz lagundu egiten die ekipoko kideei komunikatzeko eta lankidetzarako barne-zailtasunetatik jaiotzen diren beste bi arazo aurkitzen:

- Lehenik, ekipoaren barruan gertatzen diren desberdintasunak nola erabili behar direneko arazoa dugu: espezialitatetako, nortasun-ezaugarrietako eta interesetako desberdintasunak. Aitortu eta onartzen al dira desberdintasunak? Ekipoaren aberastasun bat bezala eta ekipoaren efizientzia hobetzeko aukera bat bezala bizi izaten al dira desberdintasunak? Pertsonen arteko gatazkak sortuz gero, ekipoak ezartzen al du interesen negoziazio sortzailearen teknika? Interesen negoziazio sortzailea desberdintasunak gainditzean datza, posizio dibergente integratzea ahalbidetzen duen ikuspegi berri bat aurkituz. *Ekipoaren konpromiso*-maila, neurri handi batean, interes-gatazkako egoeratan negoziazio sortzaileko gaitasun horren baitan dago (Covey, 2012; Gómez eta Ballard, 2011).
- Bigarren lekuan, ekipo-kide guztien motibazioaren eta partaidetzaren arazoa dago. Praktikan, honako auzi hau planteatzen da: Berdintasunez banatzen al da, ekipo-kideen artean haien ekarpenen aitortza eta balioespena? *Talde ikaskuntzaren* gaian pertsonak ahalduntzeko. Ekipo-kide guztiek ez dute aitortza bera jasotzen. Ez dago berdintasunik ekipo-kideek hartzen duten aitortzan zeren eta ez baitago berdintasunik ekipo-kideek funtzionamendura eta taldearen arrakastara egiten duten ekarpenean. Edozein taldetan “aitortzak” boterea esan nahi du, hau da, ekipo-kideen ideia, sentimendu eta jokabideen gainean eragiteko gaitasuna. Besteengan eragiteko gaitasun hori *lidergoa* da, zeina ekipoak aitortzen baitie ekarpen handiena egiten dutenei eta besteak sustatzeaz arduratzen direnei, hau da, *lidergo eraldatzailea* egikaritzen duten ekipo-kideei. Lider eraldatzaile orok lidergoa ekipoan banatzera jotzen du beren ahalmen guztiak garatu ez dituzten pertsonak ahaldunduz (Seibert, Wang eta Courtright, 2011).



3. Nola diseinatu eta burutu dugu ikerketa-ekintza?

Sail honetan azaltzen ditugu helburuak eta hipotesiak, lagina, diseinua eta aldagaik eta geure ikerketa-ekintzan jarraitu dugun prozedura.

3.1. Ikerketaren helburuak eta hipotesiak

Aurreko sailean garatu dugun esparru teorikotik abiatuak, honako ikerketa honek hiru helburu nagusi bilatzen ditu:

- a. Entrenamenduaren eragina aztertu ekipo-lanean *ekipo-sinergiaren* garapenean.
- b. Entrenamenduaren eragina aztertu ekipo-lanean *ekipoaren efizientziaren* gainean.
- c. Entrenamenduaren eragina aztertu ekipo-lanean *partaidetza eta lidergoari* buruz lan-ekipoen antolatze-ingurunean.

Bestalde, honako hau aztertu nahi da: ea ekipo-laneko entrenamenduak eraginik ba ote duen beste aldagai batzuen gain, zeinak helburu nagusietan adierazitakoak bezain garrantzitsuak ez badira ere, halaber erasan egiten baitituzte talde- eta erakunde-dinamikak.

Aurreko ikerketetan lortutako emaitzen arabera, lan-ekipoak eratzearekin, horiek era funtsezkoan *sinergia* (1 Hipotesia) eta *efizientzia* (2 Hipotesia) hobetzea. Bestalde, 1 eta 2 hipotesiekiko koherentzian, ekipoen antolatze-ingurunearen kudeaketan pertsonen *partaidetza*-maila hobetzea espero dugu (3 Hipotesia). Azkenik, 3 hipotesiaren arabera, aipaturiko ingurune horren kudeaketan *lidergo eraldatzailea* hobetzea espero dugu (4 Hipotesia).

3.2. Lagin parte-hartzailea

Innobasque, Berrikuntzako Euskal Agentzian eta Adimen Emozionaleko Partzuergoaren esparruan 22 erakundetako bideratzaileak prestatu ziren. Hala eta guztiz ere, azkenean, 12 izan ziren ikerketan parte hartzea onartu zuten erakundeak. 12 erakunde horietatik, 8 enpresak dira, 3 prestakuntza-zentroak eta haietako bat udala da. Ikerketan parte hartzeko, beharrezkoa zen nola ekipo-kideak hala ekipoen antolakuntza-inguruneke pertsonak prest egotea aurkeztuko zitzaizkien galde-zerrendei erantzuteko. Erakunde batzuek ez zuten baldintza hori onartu eta ikerketatik baztertuak izan ziren. Galde-zerrendak betetzeko konpromisoa hartu zuten 12 erakundeetako guztiek ezin izan zuten esperientzia bururatu. 2 laukian ematen dira erakunde parte-hartzaileen aldetik galde-zerrendak betetzeari buruzko datuak eta ekipoetan eta erakundeetan aipaturiko galde-zerrendak bete zituzten pertsonen kopuruari buruzkoak. Esan beharra dago erakunde batzuetan berrikuntza-ekipo bat baino gehiago eratu zirela.

Ekipoa	Ekipoaren Pretest datuak	Ekipoaren Posttest datuak	Antolaera	Pretest Datuak Antolaera	Posttest Datuak Antolaera	Datu Kualitatiboak
E1	4	4		17	10	BAI
E2	4	4	O1			
E3	6	6	O9	0	0	EZ
E4	5	0	O10	0	0	EZ
E5	5	4	O5	0	0	EZ
E6	6	0	O6	0	0	EZ
E7	4	3	O7	4	4	BAI
E8	9	9				
E9	8	8				
E10	5	5	O4	10	14	BAI
E11	7	7				
E12	5	0				
E13	5	0	O2	10	0	EZ
E14	7	7	O3	10	10	BAI
E15	7	7				
E16	5	5	O11	0	0	BAI
E17	7	7				
E18	5	4	O12	10	0	BAI
E19	3	0	O11	0	0	BAI
E20	12	10				
E21	5	8	O8	6	8	BAI
N=21	N=124	N=98	N=12	N=67	N=46	

2 LAUKIA

Galde-zerrenden betetze-maila
ikerketan parte hartu duten
erakundeen aldetik.

3.3. Diseinua, aldagaiak eta neurgailuak

Azterlanean Pretest-Posttest diseinu bat erabili zen, 5-6 hilabeteko tarte batekin bi neurketen artean. Ekipo-aldagaiei buruzko neurriak ekipo ikertzaileak jaso zituen; aldiz, antolatze-inguruneari buruzko neurriak kanpo-enpresa batek jaso zituen.

Bi aldagai mota aztertu ziren:

- Ekipo-aldagaiak, berrikuntza-ekipoen entrenamenduan parte hartu zuten pertsonen ebaluatu zituztenak, haietako bat salbuetsi zelarik, izan ere ekipoetako pertsona sustatzaileek ebaluatu zuten.
- Erakunde-aldagaiak, ekipoen antolakuntza-ingurune pertsonen ebaluatu zituztenak

Ekipo-aldagaiak

1 LAUKIA

Analizatutako aldagaiak eta neurgailuak.

Ekipoaren sinergia *Sinergia* ekipoaren lankidetzeta-gaitasunari dagokio, *ekipoarekiko konfiantza, lan-metodo eta oroimen transaktiboaren* terminotan neurtua. Innobasqueko argitalpenean (Ayestarán eta Gómez, 2010), hiru dimentsio horiek argi eta garbi bereizita daude. Oraingo ikerketan sinergia faktore bakarra da, 21 itemek neurtua, $\alpha = .91$ batekin. Itemak 1 (Erabateko desadostasuna) eta 6 (Erabateko adostasuna) artean dabilen Likert motako eskala batean erantzuten dira.

Pertsona koordinatzailearen lidergoa Ekipoan koordinazioa egikaritzeko erari egiten dio erreferentzia. Ekipoaren koordinazioak bideratu egiten du ekipo-kideen esku-hartzeak ekipoak bere bilakaerako une bakoitzean behar duenera doituak izatea. Pertsona koordinatzailearen lidergoa $\alpha = .94$. dituen 7 itemekin neurtzen dugu.

Ekipoaren efizientzia Ekipoaren *efizientziak* ekipoaren gaitasun teknikoari egiten dio erreferentzia honetarako: i) barne-gatazkei irtenbide sortzaileak bilatzeko; ii) botere-gatazkek gainditzeko ekipoan dauden gutxien motibatutako pertsonak ahalduntzearen bitartez; iii) haien dinamika antolatze-inguruneke lan-eta antolatze-aldaketara egokitzeak. Oraingo ikerketan, *efizientzia* faktore bakarra da 17 itemez neurtua, $\alpha = .95$ batekin. Itemak 1 (Erabateko desadostasuna) eta 6 (Erabateko adostasuna) artean dabilen Likert motako eskala batean erantzuten dira.

Ekipoa egokitzea Ekipoa berritzea "Kirton Adaptor-Innovator Inventory" (Kirton, 1976) galde-zerrendak emaitza bat ekoizten du, zeinek ahalbidetzen baitu Egokitzaileak eta Berritzaileak bereiztea continuum baten gainean. Gure ikerketan, faktore-analisiak bi faktore atera ditu:

- EGOKITZE faktorea, 16 itemekin ($\alpha = .89$). Prozesu egokitzaileak dira irtenbide praktikoen eskakizuna, lanak egoki bururatzea, ekipoan harmonia mantentzea ekipoan sartzen dutenak.
- BERRIKUNTZA faktorea, 9 itemekin ($\alpha = .89$). Prozesu berritzaileak dira sormena, esperientzia berriak bilatzea eta emaitzen eskakizuna ekipoan sartzen dutenak Itemak 1 (Oso zaila) eta 6 (Oso erraza) artean dabilen Likert motako eskala batean erantzuten dira.

Talde-adimen emozionala "Group Trait Meta-Mood Scale (G-TMMS)" honako eskala honetan oinarriturik dago: "Trait Meta-Mood Scale (TMMS; Salovey, Mayer, Goldman, Turvey eta Palfai, 1995), adimen emozional hautemandako baten neurri bat dena. Jatorrizko TMMS eskala Fernández-Berrocal, Extremera eta Ramos-ek (2004) egokitu zuten espainolera, zeinek landu baitzuten 24 itemekin bertsio laburtu bat. G-TMMS eskalaren aurreko bertsio bat, ikasgeletan adimen emozionala neurtzeko sortua (Aritzeta et al., berrikusketapean) fidagarritasun egokia eta baliozkotasuna frogatu ditu.

Ikerketa honetan eskalak 18 item ditu ($\alpha = .95$)

Itemak 1 (Erabateko desadostasuna) eta 6 (Erabateko adostasuna) artean dabilen Likert motako eskala batean erantzuten dira.

<i>Produktuaren kalitatea</i>	Aldagai honek lau aldagai ditu: Mandatua betetzea, epeak betetzea, aurrekontua betetzea eta produktuaren kalitatea. Ekipoen sustatzaileak diren pertsonen neurtutako aldagai bat da 1 (baxua) eta 3 (Altua) artean dabilena. Azterlan honetan, puntuazioak biz biderkatu dira aldakortasuna gehitzeko xedearekin
-------------------------------	--

Erakunde-aldagaiak

<i>Partaidetza</i>	Pertsonen partaidetza erakundearen kudeaketan. Erakundearen kudeaketan pertsonen izan duten ebaluatzeko erabili dugun tresna aurreko azterlan batean balidatu zen (Ayestarán, Aritzeta y Gavilanes, 2006) eta gerora Ayestarán eta Gómez-ek (2010) argitaratutako ikerketan erabilia izan zen. Azterlan honetan aldagaiko 10 item jatorrizkoak mantendu egiten dira <i>1 Partaidetza (Komunikazioan, erabakiak hartzen eta helburuak finkatzen parte-hartzea)</i> ($\alpha = .91$) eta aldagaiko 5 item jatorrizkoak <i>2 Partaidetza (Ezagutza sortzen parte-hartzea)</i> ($\alpha = .90$). Itemak 1 (Erabateko desadostasuna) eta 6 (Erabateko adostasuna) artean dabilen Likert motako eskala batean erantzuten dira.
--------------------	--

<i>Lidergoa</i>	Erakundearen lidergoa egikaritzeko azterlanerako, Bass-en MLQ galde-zerrendatik abiatu zen, Ayestarán eta Gómez-ek (2010) argitaratutako ikerketatik lau faktore atera ziren: 1 Faktorea: Lidergo eraldatzailea ($\alpha = .93$); 2 Faktorea Lidergo trasankzionala ($\alpha = .93$); 3 Faktorea: Produktuaren kalitatean ardazturiko lidergoa ($\alpha = .74$); 4 Faktorea: Laissez faire Lidergoa ($\alpha = .81$). Gainerako faktoreekiko barne-konbergentziako eta diskriminazioko behar adinako maila ageri ez zuten itemak ezabatu egin ziren. Ezabatu egin ziren, halaber, 4 Faktoreko 7 itemak ("Laissez-faire" Lidergoa).
<i>Lidergo eraldatzaile</i>	Faktore horrek lidergorik ez izateari egiten zion erreferentzia eta ekarpen txikia egiten zion erakundearen egikaritutako lidergo-estiloaren ezagutzari. Gaurko ikerketarako lehen hiru faktoreak gorde egin dira (Lidergo eraldatzailea, Lidergo transakzionala eta Produktuaren kalitatean ardazturiko Lidergoa) eta 5 item gehitu zaizkio, lidergo etikoaren azterlanetatik hartuak.
<i>Lidergo transakzionala</i>	Emitza lau eta 23 itemeko dimentsioko galde-zerrenda bat da, erakundeetako lidergoa egikaritzearen lau aldagaiei dagokiena: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Lidergo eraldatzailea</i>, 6 item eta $\alpha = .85$ batekin. • <i>Lidergo transakzionala</i>, 8 item eta $\alpha = .92$ batekin. • <i>Produktuan ardazturiko lidergoa</i>, 4 item eta $\alpha = .76$ batekin. • <i>Lidergo etikoa</i>, 5 item eta $\alpha = .80$ batekin.
<i>Produktuan ardazturiko lidergoa</i>	Itemak 1 (Erabateko desadostasuna) eta 6 (Erabateko adostasuna) artean dabilen Likert motako eskala batean erantzuten dira.
<i>Lidergo etikoa</i>	

3.4. Prozedura: prestatzaileen prestakuntza

Lehen urrats batean alde zuzenetik deskribatu diren ekipo-aldagaien eta antolatze-aldagaien pretest-neurriak jasotzen ziren. Ondoren, berrikuntza-ekipoetan lanerako entrenamenduan ardazturiko programa ezarri zen. 5 edo 6 hilabetetako tarte baten ondoren (erakundearen arabera), ekipo-aldagaiak eta antolatze-aldagaiak berriro ebaluatu ziren. Lehenago jakinarazi den bezala, erakunde desberdinetan jasotzen ziren aldagaiak aldaketa garrantzitsuak izan zituzten erakunde haien konpromiso-mailarengatik.

Entrenamendua Innobasqueko instalazioetan burutu zen. 22 erakundetatik zetozen 5 eta 8 pertsona arteko taldeak eratu ziren. Pertsona horiek *bideratzaile* bihurtu ziren, hau da, bakoitzak bere erakundeetan berrikuntza-ekipoak eratzeaz arduratuko ziren pertsona. *Bideratzaile* pertsonen taldeetako bakoitzak 12 orduko prestakuntza hartu zuen. Entrenamenduak hiru jarduera-bloke zituen bere baitan:

- a. Lehen blokeak 4 ordu zituen ekipoaren enkoadratzea eta haren eraikuntza gidatzen duten arauak eta balioak lantzeko. Ekipoaren enkoadratzeak 5 elementu ditu bere baitan: i) ekipoaren barruan adostasuna lortzeko era definitzea; ii) ekipoan partekatutako lidergorantz aurreratuz joateko norbanakoen eta taldearen borondatea segurtatzea; iii) ekipoa errespetatzen ikastea, ekipoan finkatutako arauak betetz; iv) eskura dagoen teknologia erabiltzen ikastea ekipoaren mandaturako egokia den informazioa jasotzea eta analizatzeko, bai eta ekipoaren rola ezagutu eta ekipoaren jarduerak egoki banatzeko; v) plataforma digital bat prestatu ahal izatea eta agiriak gordetzeko gune desberdinak sortzeko aukera ematen duena, ekipoko kide bakoitzari esleitutako atazak deskribatzeko eta gaiak birtualki lantzeko aurrez aurreko bilerara eraman baino lehen.
- b. Bigarren blokeak 4 ordu zituen lan-metodologia bat eskuratzeko, bere baitan teknika garrantzitsuenak hartzen zituenak: Gogoetazetasuna, Kidetasun-diagrama, Hautespenez haztatua eta interes-gatazken negoziazioa sortzailea.
- c. Azkenik, hirugarren blokeak 4 ordu zituen ekipo-kideen artean elkar ezagutzeko haren oroimen transaktiboa eraikitzeke xedearekin, hau da, ekipoko kide bakoitzak ongi egiten dakienaren ezagutzea.

4. Zer emaitza lortu ditugu ikerketa-ekintzan?

4.1. Emaizta kuantitatiboak

Ekipo-aldagaien gain esku-hartzearen eragina aztertzeko asmoz, konparaketak egin ziren esku-hartzearen aurreko puntuazioen eta ondorengo puntuazioen artean Wilcoxon-en heinen frogaren arabera. Halaber, efektuaren tamainaren r indizeak kalkulatu ziren. 3 Laukian aurkezten dira analisi horri dagozkion emaitzak.

Aldagaiak	N	Mediana	Z	P	R
Sinergia Pretesta	15	74			
Sinergia Postesta	15	77.86	-1.93	.05	.35
Lidergoa Pretesta	15	16.86			
Lidergoa Postesta	15	28	-.88	.38	.16
Efizientzia Pretesta	15	84.8			
Efizientzia Postesta	15	87.5	-1.53	.12	.28
Egokitzea Pretesta	15	57.33			
Egokitzea Postesta	15	56	-.34	.73	.06
Berrikuntza Pretesta	15	37			
Berrikuntza Postesta	15	35.37	-.77	.44	.14
Talde IE Pretesta	15	65.6			
Talde IE Postesta	15	72.08	-2.22	.03	.40

3 LAUKIA

Ekipo aldagaien medianak esku-hartzea egin aurretik eta ondoren, Wilcoxon-en Z baloreak eta r

3 Laukian ageri denez, entrenamenduak hobetu egin zuen *sinergia* ($r = .35$) ekipoetako kideen artean eta ekipoen *efizientzia* hobetu zuen ($r = .28$). Halaber, *talde-adimen emozionala* ($r = .40$) era nabarmenean hobetu zen. Hala ere, pertsona koordinatzailearen lidergoak ($r = .16$), *berrikuntzak* ($r = .14$) eta *egokitzapenak* ($r = .06$) ez zuten izan aldaketa garrantzitsurik.

Bestalde, adieraztekoa da ekipoen sustatzaileek nota onarekin balioetsi zutela ekipoen aldetik mandatu betetzea: 4.61eko batezbesteko bat 2ko eskala batetik (Baxua) 6rako (Altua) batean. Hala ere, *efizientzia* ekipoaren prozesu sozial bat bezala ulertua eta ekipo-kideek ebaluatua bezala, ez zuen agertu inolako korrelaziorik *efikaziarekin*, produktuaren kalitate bezala ulerturik eta ekipoen sustatzaileek balioetsirik. Bi aldagaiek balioespen altuak lortu zituzten, baina ez zuten agertu inolako korrelaziorik beren artean ($r = .03$ y $r = .09$ produktuaren kalitatearen korrelazioetarako pretestean eta postestean ebaluatutako efizientziarekin, hurrenez hurren).

4 Laukian antolatze-aldagaien gain esku-hartzearen eraginari buruzko emaitzak aurkezten dira. Ekipo-aldagaien gain esku-hartzearen eragina ebaluatzeko erabilitako analisi-prozedura berak erabili ziren.

Hobetze nabaria agertu zen erakundeetako langileriaren *partaidetzan* nola komunikazioko partaidetzari dagokionez, erabakiak hartzean, helburuak finkatzen ($r = .40$) hala ezagutza partekatuta bat eraikitzeke partaidetzari zegokionez ($r = .36$).

4 LAUKIA

Ekipo aldagaien medianak esku-
hartzea egin aurretik eta ondoren,
Wilcoxon-en Z baloreak eta r

Aldagaiak	N	Mediana	Z	P	R
Partaidetza Pretesta 1	10	46	- 1.80	.07	.40
Partaidetza Postesta 1	10	46.57			
Partaidetza Pretesta 2	10	25	- 1.60	.11	.36
Partaidetza Postesta 2	10	25.58			
Lidergo eraldatzailea Pretesta	10	28.89	- .30	.77	.05
Lidergo eraldatzailea Postesta	10	28.25			
Lidergo transakzionala Pretesta	10	34.87	- 2.70	.01	.60
Lidergo transakzionala Postesta	10	34			
Produktu Lidergoa Pretesta	10	17.56	- .57	.57	.10
Produktu lidergoa Postesta	10	17,5			
Lidergo etikoa Pretesta	10	24.33	- .67	.50	.13
Lidergo etikoa Postesta	10	25			

Hala ere, ez zen hobekuntzarik izan *lidergo eraldatzailean* ($r = .05$). Halaber, ez zen hobetu jokabide etikoan oinarritutako lidergoa ($r = .13$) ez eta produktuaren kalitatekoa ere ($r = .10$) eta nabarmen okertu zen, erakundeetako pertsonen pertzepzioa *lidergo transakzionalari* buruz, hau da, erakundeko helburuak lortzeari buruz pertsonen duten erantzukizunari buruzkoa ($r = .60$).

4.2. Emaidza kuantitatiboei buruzko eztabaida

Berretsi egiten dira azterlanean proposaturiko lehen hiru hipotesiak. Espero zen bezala, hobetu egin dira ekipoen *sinergia* eta *efizientzia* eta hobetu egin da pertsonen *partaidetza* antolatze-ingurunearen kudeaketan. Berretsi egin da, beraz ekipo-laneko entrenamenduaren eragin positiboa pertsonen eta erakundearen gain (Tharenou et al., 2007; Arthur et al., 2003). Hala ere ez da berresten 4 Hipotesia, zeren ez baita ageri inolako aldaketarik *lidergo eraldatzailean* eta, gainera, jaitsi egiten da *lidergo transakzionala*.

IMOI ereduan zentratuz zera esan daiteke: eredu horren ekarpen nagusia berrikuntza-ekipoaren dinamikari buruzko bere azalpena dela eduki emozionaleko (konfiantza eta konpromisoa), jokabide-edukiko (lan-metodoa eta erakundeko aldaketara egokitzea) eta ezagutza-edukiko (oroimen transakzioa eta talde-ikaskuntza) *gorabideko talde-bitartekarien* arteko elkarrekinzatatik. Aztertu ditugun ekipoetan, eduki emozionaleko gorabideko talde bitartekariaren garapen ezin hobea ikusten dugu, baina jokabide- eta ezagutza-izaerako gorabideko talde bitartekariak ez dute izan garatze-maila bera. Uste dugu ikerketa honetan aztertutako ekipoek ez dituztela sakondu jokabide- eta ezagutza-izaerako gorabideko talde-bitartekariaren garapena faboratzen duten talde-teknikak.

Lehenik, 3 laukian pertsona koordinatzaileak ez duela aldatzen ekipoan bere lidergoa egikaritzeko era ikusten dugu: pertsona bakarreko lidergo bera mantentzen du eta ez du aurrera egiten ekipoaren lidergo partekatura (Bligh,

Pearce y Kohles, 2006; Mathieu, 2008). Baldin eta ekipoek *gogoetazaletasunaren teknika* (West, 2004) erabili izan balute neurri handiagoan, zuzendu egingo zuketek ekipoaren funtzionamendu hori, era egokiagoan lidergoa banatuz eta funtzionamenduko kideen erantzukizuna ekipoko funtzionamenduan eta emaitzetan.

Bigarrenik, 3 lauki berean, nabaria da ekipoek ez dutela hobetzen berrikuntza. Laneko ekipoen berrikuntzari buruzko 104 azterlan independenteren lagin batek agerian jarri du berrikuntza, funtsean, ekipoko prozesuei eta gorabideko talde-bitartekariei loturik dagoela (Hülshager, Anderson eta Salgado, 2009).

IMOI ereduari, berrikuntza oso loturik dago *oroimen transaktiboari* eta *talde-ikaskuntzari*, ezagutza-izaerako aldagaiak direlarik biak (Ilgen et al., 2005). West-ek (2004) proposatzen dituen 4 urratsak gogoratzea komeni da berrikuntza garatzeko teknika bezala: Arazoa *esploratzea*, hautabideko irtenbideen sorta zabal bat *sortzea*; hiruzpalau irtenbide hoberenak *hautatzea*; irtenbide berritzailea *diseinatu eta inplementatzea*. Teknika hori ekipoetan ezartzeko erarik hoberena *kidetasun-diagramaren* teknika erabiltzea da.

Bestalde, ekipoen sustatzaileek nota onarekin balioetsi dutela ikusten da laneko ekipoen produktuaren kalitatea. Ekipoen sustatzaileek erabilitako irizpideak kontuan izanez (epeak betetzea, aurrekontua betetzea, esleitutako atazak betetzea eta burututako lanaren kalitatea), zera esan dezakegu, izatez, ekipoen sustatzaileek ekipoen *efikazia* neurtu dutela, erakunderako berehalako onura bezala ulerturik. *Efiziencia* pertsonen eta erakundearen aberaste-prozesu bezala ulerturik eta ekipoetako kideek ebaluatua, epe luzeagorako onura suposatzen du eta ez du ezinbestean zerikusirik erakundearen berehalako interesarekin. *Efikazia* (epe laburra) eta *efiziencia* (epe luzea) arteko gatazkaren gai hori ez da berria. Beste termino batzuetan planteatzen dute Magnusson, Boccardelli eta Börjesson (2009) edo Roberts (2004) bezalako egileek. Kalitatea berrikuntzarekin integratzearen arazoarekin topo egiten dugu. Kalitateak erakunderako berehalako balioarekin du zerikusia; aldiz, berrikuntzak pertsonentzako eta erakundearentzako balio bat suposatzen du epe luzeagora. Arazoa honela konpondu ohi da: *hobetze-taldeak* (erakundearentzako emaitza berehalakoagoetan zentratuak) eta *berrikuntza-ekipoak* (nola pertsonen eta hala erakundearen mesede egiten dieten epe luzeko emaitzetan zentratuagoak). Hobetze-ekipoek zentzu handiagoa dute helburua erakundearen produktibitatea hobetzeko helburua dagoenean. Berrikuntza-ekipoek zentzu gehiago dute irtenbide berriak eskatzen dituzten arazo konplexuak ebazteko behar direnean. Gure ikerketan, *produktuaren kalitatearen* eta *efiziencia* arteko korrelazio faltak baduela zerikusia ekipoen irekitasunarekin erantzukizunera erakundearen helburuak lortzean. Badirudi ekipoak oso zentratuak daudela pertsonen garapenean eta zabal agertzen direla erakundearen helburuekiko konpromisoan. 4 laukian, pertsonen *partaidetzako* hobetzea antolatze-ingurunean kudeaketan (komunikazioko partaidetza, erabakiak hartzekoan, helburuak finkatzekoan eta ezagutza partekatzea bat sortzekoan) *lidergo transakzionalaren* jaitziera bati loturik dago, hau da, erakundeko pertsonen beren gain hartzen duten erantzukizunari erakundeko helburuak lortzearekiko. Lidergoa partekatzea pertsona lider ororen erantzukizun hirukoitza partekatzea

esan nahi du: pertsonen garapena (*lidergo eraldatzailea*), erakundearen helburuak lortzea (*lidergo transakzionala*) eta bezeroaren gogobetetasuna (*produktuan ardazturiko lidergoa*). Ondorioa logiko samarra da: ekipoen entrenamenduak efektu handiagoa izan du pertsonen garapenaren baitan erakundeko helburuan lortzearen baitan baino.

4.3. Emaidza kualitatiboak

Ekipo-lanean eta antolakuntza-ingurunearen kudeaketako entrenamenduaren arteko erlazioaren analisia sakontzeko, partaidetza horri buruzko ikerketan parte hartu zuten 12 erakundeetako ekipoen bideratzaileei zuzenean galdetzeraz jo genuen. Pertsona bitartekari horiek beren erakundeko gidariei zuzeneko kontsulta egin ondoren erantzun zuten. Galdera bati baino gehiagori erantzuteko eskatu genien mentalki bi une desberdinetan kokatzeko eskatuz: entrenatze-aldiaren hasierako unean eta entrenatze-aldiaren amaieran. 7 erakundek erantzun zuten. 2 Laukiko *Datu kualitatiboak* taulan seinaturik ageri dira galdera sorta horri erantzun zioten erakundeak.

5 Laukian bideratzaileei egindako galderen batera aurkezten da eta haietako 7k emandako erantzunetatik eratorritako batez bestekoak.

Galderak	N	Entrenatze-aldiaren hasieraren aurretik BATEZ BESTEKOAK	Entrenatze-aldiaren amaieran BATEZ BESTEKOAK
Zein da langileriaren partaidetza-maila erakundearen kudeaketan?	7	3,00 (D.T. = 1.26)	4.00 (D.T. = .89)
Zer garrantzi ematen zaio zure erakundearen pertsonen garapenari?	7	4.33 (D.T. = .81)	4.33 (D.T.= .82)
Zer garrantzi ematen zaio helburuak betetzeari zure erakundearen?	7	4.00 (D.T. = 1.10)	4.67 (D.T.= .82)
Zer garrantzi ematen zaio bezeroen gogobetetzeari zure erakundearen?	7	4.333 (D.T.= .81)	4.67 (D.T. = .52)
Zer garrantzi ematen zaio kalitateari zure erakundearen?	7	3.67 (D.T.= 1.50)	4.00 (D.T. = .90)
Nola balioesten duzu zure erakundearen gertatzen da lankidetzeta-maila?	7	3.00 (D.T. = .62)	3.67 (D.T. = 1.03)
Nola balioesten duzu barne-komunikazioaren maila zeure erakundearen?	7	3.33 (D.T. = 1.21)	3.83 (D.T. = 1.17)
Nola balioesten duzu adimen emozionalaren garrantzia erakundearen?	7	2.83 (D.T. = 1.83)	4.00 (D.T. = 1.26)
Zer balio ematen zaio berrikuntza sozialari eta antolakuntzakoari zure erakundearen?	7	3.00 (D.T. = 1.67)	3.67 (D.T. = 1.21)

5 LAUKIA

Erakundearen erantzunen batez bestekoak (1=Baxutik 5 = Altura) eskalari

Deskribatze-mailan, esan beharra dago, galdera batean izan ezik, entrenamenduak hobetze bat dakarrela berekin 7 erakundeek emandako erantzunen batez bestekoan. Horrek zera esan nahi du: izatez, pertsona bitartekariak uste dutela ekipolanean entrenamenduak eragin positiboa duela galderen baterian ebaluatutako erakundearen aspektuei buruz. Bada salbuespen bat. *Zer garrantzi ematen zaio pertsonen garapenari zure erakundearen?* galderari buruzkoa da. Kasu honetan ez da ageri hobetzerik emaitzetan. Azalpena oso sinplea da: amaieraraino ikerketan parte hartu duten erakunde guztiek, ezaugarri komun bat ageri dute: pertsonen garapenari garrantzi handia ematen dioten kulturaren jabe dira.

4.4. Azterlanaren ondorio orokorra

Ikerketa honetatik atera daitekeen oinarritzko ikaskuntza honako hau da: lan-ekipo bat sistema sozio-tekniko bat dela. Dimentsio sozial garrantzitsua du, ekipoen sinergia, efizientzia eta talde-adimen emozionala eta pertsona parte hartzea erakundearen kudeaketan hobetzen nabarmentzen dena. Ez da izan hobetzerik erakundearen barruan lidergoa egikaritzen: ekipoetako pertsona

koordinatzaileek mantendu egin dute beren lidergo bertikala eta kide bakarrekoa. Ez dute bilakaerarik izan lidergo partekatuaren noranzkoan. Bi datuak, seguru asko, erlazionaturik daude. Pertsonak ez dira hobetu lidergoaren aribidean jokabide- eta ezagutza-edukiko gorabideko bitartekariak indartzea ahalbidetzen duten teknikak behar adina garatu ez dituztelako. Zehazki, teknika horiek sustatzen dituzte honako hauek: i) informazio doituaren bilaketa ekipoaren mandatuan; ii) helburu batzuk eta lan-estrategia bat finkatzea; iii) burututako lanaren kalitatea ebaluatzea ahalbidetzen duten adierazle batzuk definitzea; iv) gogoetazaletasunaren teknika ezartzea ekipoaren funtzionamenduko akatsak identifikatu eta zuzentzeko, lan-metodologian eta ekipoak hartzen dituen estrategietan; v) negoziazio sortzailearen teknika eta kidetasun-diagramaren teknika oroimen transaktiboaren garapenerako erabiltzea. Teknika horiek ezarriz ekipoetako kideak lider arduradun izaten ikasten dute pertsonetikiko, erakundearekiko eta burututako lanaren kalitatearekiko.

Kontsideratzen dugu ikerketan parte hartu duten ekipoen entrenatze-aldia luzeagoa izan balitz, berrikuntza-ekipoen antolatze-efizientzia handiagoa lortuko zitekeela. Hala ere, esperientzia nahikoa izan da ekipoek erakundearekiko beren eragina hobetzeko eman behar dituzten pausoen kontzientzia hartzeko.



5. Zer ikasi dugu ikerketa honetatik?

Kapitulu honetan ekipoetako kideek emandako iritzi multzo bat jasotzen da azterlaneko beren partaidetzatik eratorritako ikaskuntzek suposatutuzten aspektu desberdinei buruz.

5.1. Gogo-irekitasuna ekipo-laneko era berrietarantz

1. Hizkuntza-aldaketa: hizkuntza partekatu bateranzko bilakaera.
2. Oroimen transaktiboa, osagarritasun, eta abar bezalako kontzeptu berriak barneratzea.
3. Pertsonen hazkundera: Partaideen hazkunde pertsonaleko sentipena.
4. Ekipoarekiko konfiantza gehitzea eta pertsona arteko gatazkak urritzea.
5. Ego pertsonalen murrizketa: entzutearen sustatze handiagoa eta errespetu gehiago besteen ideiekiko.

5.2. Ekipo-laneko era berrien ikaskuntza

1. Ekipo-lanaren metodologia hobetu daitekeen kontzientzia hartu dugu.
2. Balio handiagoa eman zaio ekipoari ebidentziak eta ezagutzaren ekarpena egitearen beharrari sinesteetan oinarritutako inpresioak eta ikusmoldeak bainoago.
3. Funtzionamenduko oinarritzko arau edo kode batzuk finkatzen ikasi dugu ekipoan.
4. Aurrez aurreko bilerak prestatzen ikasi dugu.
5. Dinamika hauek erakundeko beste barruti batzuetara esportatzeko aukera aipatu da.

5.3. Ekipoaren efizientziaren balioespena

1. Oso gogobeterik sentitu gara helburuak bete ditugula ohartzean.
2. Mandatuak garatzeko zenbait pertsonaren ekarpenak batzearen esperientziak lagundu egin digu ekipoek erakunderako duten garrantzia ulertzen.
3. Produktu berritzaile bat garatu dugu (bezeroarekin harremaneko prestakuntza-ikastaro bat) beste ordezkari batzuetara bidali dena.
4. Bezeroaren gogobetetze-inkestan, haren balioespena 5.7tik 8.1era igaro da.
5. Ekipoaren lanak berak ekipo-laneko era berriak sartzeko balio izan du: Belbin-en Rolak sarrera; lan-saioaren garapena eta metodologia; barne-komunikazioko sistemen azterlana eta analisia; AMIA analisia; sormen-saioak proiektuaren fokurako ideia baliotsuak sortzeko; Oroimen Transaktiboaren eraikuntza; gogoetazaletasunaren teknika ekipoaren funtzionamendua hobetzeko; "lagun baten aita/amabitxi izan zaitez" kontzeptuaren sarrera erakundeari informazioa eta ekipoen ezagutza helarazteko.

5.4. Ekipo-lanean gehiago zaindu beharreko aspektuak

1. Lidergo partekatua.
 - Pertsona bitartekariaren gehiegizko eragina.
 - Ez da ulertu “lidergoa partekatzeak” ekipoaren funtzionamenduaren erantzukizuna nork bere gain hartzea esan nahi duela.
 - Komenigarria litzateke pertsona bitartekariak ekipoen jarraipena egitea zenbait ohitura zuzentzeko hala nola gehiegizko lehia ekipo-kideen artean.
 - Komenigarria litzateke pertsona koordinatzaileen prestakuntza hobea.
2. Helburuak definitzea.
3. Emaitzak ebaluatzea: ona litzateke analisi bat egitea erakundeen gain lan-ekipoen eraginaren kostu-etekinei buruz.
4. Desoreka handia hauteman dugu roletan: ebaluatzaile asko eta inplementatzaile eta burmuin gutxi. Askatasun handiagoa behar da eta, horrela, rolak argitasun handiagoz agertuko dira.
5. Ona litzateke Belbinen autopertzepzioko emaitzen eta ekipoko pertsonen arteko banaketaren artean lotura hobetzea.
6. Plataforma digitala: kideen arteko komunikazioa hobetzea behar dugu bilera batetik bestera. Ez diogu jaramonik egin plataforma digitalari.
7. Sendotu egin behar dugu “oroimen transaktiboa” kontzeptuaren praktikan.



6. Geroari begira. Berrikuntza-ekipoa bat eta/edo ikerketa berri bat abian jarriko bazenu...

Hemen daude jasota dira ekipoko kideen gogoetak bizi izandako esperientziaz.

6.1. Zer ez zenuke errepikatuko?

1. Ekipoaren osagai diren pertsonen jarraipena ez segurtatu izana.
2. Lan-saioen jarraipena ez segurtatu izana.
3. Ekipoko lan-saioak ez prestatu izana.
4. Lan-saioen hamabosteroko maiztasuna ez mantendu izana.

6.2. Zer mantendu nahiko zenuke?

1. Lan-saioen garapena.
2. Ekipo-laneko tekniken hedapen prestatzailea.
3. Belbin-en Rolen hedapena.
4. Oroimen Transaktiboaren garapena.
5. Barne Komunikazio Sistemen azterlana eta analisia.
6. AMIA analisia.
7. Proiektuaren fukurako ideia baliotsuak eragiteko sormen-saioak-
8. "Lagun baten aitabitxi ama bitxi izan zaitez" praktikaren sarrera erakundeari ekipoa sortutako informazioa eta ezagutza helarazteko.
9. Ekipoko kideek burutzeko atazen banaketa, lan-taldetan antolatzeke ahalbidearekin.
10. Ekipoko kideen ekarpenekiko errespetua, zentsurarik gabe.

6.3. Zer gustatuko litzazuke hobetzea?

1. Belbin-en testa ezartzeko unea aurreratuko nuke.
2. Ekipoko kide bakoitzaren atazak hobeto planifikatu bilera batetik bestera.
3. Gehiago dokumentatu ekipoa lortutako emaitzak.
4. Idatziz utzi egindako azterlanak eta ikerketak.
5. Ekipoaren helburuak hobeto zehaztu.
6. Ekipoa jarraitu pertsona bitartekariaren aldetik.
7. Jendaurreko aitortza bat burutu ekipolari.

6.4. Zer sartuko zenuke berritzat?

1. Pertsona bakoitzaren inplikazio handiagoa ekipoa lanetan:
 - Belbin ekipoa rolen analisia eta jarraipena ekipoa bileretan.
 - Aktetarako teknologia erabili, informazioa trukatu, etab.
2. Ekipoa eragina ebaluatu:
 - Erakundearen ekipoa erakundearen kostu-onuren analisia.
 - Emaitza argitaragarriak bilatu erakundearen barruan eta kanpoan.
 - Ekipoa funtzionamendu-metodoa erakundearen beste barruti batzuetara esportatu.
3. Proiektua erakundeke gidarien inplikazio handiagorekin landu.

7. Berrikuntza-ekipoak bideratzeko teknikaren garapena

Sarrera: Nola ulertu behar dugu bideratzearen teknika?

Bideratze-teknikak⁴ ezin diezaguke esan berrikuntza-ekipoen pertsona bideratzaile bezala aurki gaitzekeen egoera desberdinetan nola jokatu. Pertsona bideratzaile bakoitzak esku-hartzeko bere era propioa aurkitu behar du. Baina, orduan, zertarako balio du zientziak? Zientzia azken 50 urteetako lan-ekipoen barrutian burutu diren milaka ikerketak utzi duten jalkina da. Ikerketek uzten duten jalkina eredu teoriko bihurtzen da. Hemen IMOI metodoa erabili dugu (ikus: 2.2. sailean Ekipo-eredua) Eredu teoriko batek zer helburu lortu behar ditugun eta zer hurrenkeratan adierazteko balio digu. IMOI ereduak honako hau esango digu: zein diren ekipoan eraiki behar ditugun talde-gorabidekoak eta zein den emaitza hoberenak ematen dituen hurrenkera. Pertsona bideratzailearen batek esparru teoriko bat izan behar du, hau da, ekipo bat nola eraikitzen deneko ezagutza bat, eta esperientzia bat ekipoak eratzten.

4. Sabino Ayestarán, S;
 Balluerka, N; Gorostiaga, A;
 Aritzeta, A; Gómez, O. (2013)
 Facilitación de equipos de
 innovación.
 Euskal Herriko Unibertsitateko
 Argitalpen Zerbitzua.

7.1. Pertsona bideratzailearen funtzioa

Pertsona bideratzailea ekipoak eratzten pertsona aditua da. Ez da ekipoko kide bat. Hark ekipoan duen presentzia aktiboa ezinbestekoa da ekipoa eratze-fasean. Baina ekipoa eratu eta gero, ez luke parte hartu beharko ekipoan ekipoko kideen aldetik eskari berariazko bat gabe. Gomendagarria da, ekipoa eratu eta gero, hark autonomiaz funtzionatzea pertsona bideratzailearekiko. Ekipoa arazo sozial edota tekniko eta estrategia-arazoei aurre egiteko gai ez denean soilik, litzateke gomendagarria pertsona bideratzaileak ekipoan beste esku-hartze bat egitea. Baina garrantzitsua da ekipoa izatea pertsona bideratzailearen esku-hartzearen erantzukizuna bere gain hartuko duena.

Pertsona bideratzailearen esku-hartzea prestakuntza-ekintza motakoa da. Prestakuntza bat da, ondoren ekintza bat izango duena. Ekintzan lortutako emaitzak prestakuntza doitzeko balio du, eta haren ondotik ekintza berri bat izango da. Eta hala behin eta berriz. Prestakuntza ekintzarekin konbinatzen da. Emaitza “jakite teoriko” bat (ezagutzak), “egiten jakitea” (teknikak) eta “portatzen jakitea” (trebetasun pertsonalak) eskuratzea da. Hori guztia *ekipoan lan egiteko gaitasun* kontzeptuan sartuta dago.

7.2. Berrikuntza ekipoetako bideratze-teknika

7.2.1. Bideratzailea irakasle bezala

Bi ordu ematen ditu ideiak transmititzen ekipoko *gorabideko bideratzaileez*. Aldez aurretik ekipoko kideen artean banatutako dokumentazio idatziaz baliatzen da. Arau orokor gisara, ekipo-kideek, aldez aurretik dokumentazio idatzia badutela suposatuz, aski dira *bi ordu* ekipoko lana zer den funtsezko ideiak argitzeko. Ez da komeni denbora asko ekipoen funtzionamenduari buruzko azalpen teorikoei eskaintzea. Ekipoan lan egiten ikastea praktika eta ekipoko kideen aldaketa

pertsonal kontua da: pertsona bakoitzak gai izan behar du pentsatu, sentitu eta jokatzeko era berriak aurkitzeko. Hartara bakarrik egin dezake elkarlana beste pertsona batzuekin proiektu partekatuak burutzen.

7.2.2. Bideratzailea jokabideen entrenatzaile bezala

Hurrengo hamar orduetan, pertsona bideratzailea jokabideen entrenatzaile bihurtzen da. Jokabide mailan lan egiten da, hau da, portaerak entrenatzen dira hobetzeko: i) pentsatzen eta sentitzen dugunaren adierazpide; ii) entzute enpatikoa, hau da, pertsoneri entzuten jakitea haien ikuspegitik; iii) lan-metodologiari eta ekipoaren funtzionamendu sozialari buruzko desberdintasunak analizatu eta negoziatzeko erak. Ekipo batean ikasten dena beste pertsona batzuekin elkarri eragiteko era berri bat da, ekipoa kide guztiei irekitako komunikazio-sare batean oinarritua. Elkarri eragiteko era berri horrek egoera psikologiko partekatuak sortuko ditu, gorabideko talde-bitartekari deitzen ditugunak. Gorabideko hiru bitartekariak (*ekipoarekiko konfiantza, atazaren plangintza eta ekipoaren ezagutza-egituratzea*) *Prestakuntza-faseko gorabideko talde-bitartekariak*.

7.3. Prestakuntza faseko gorabideko talde-bideratzaileak

7.3.1. Kideen konfiantza ekipoan

“Ekipo-ahalmen” eta ekipoarekiko segurtasun” sentimendu partekatuak ekipoan garatzea esan nahi du. Nola? Pertsona bideratzaileak dituen trebetasunen baitan dago. Hala ere, esperientzia honako hau erakusten du: ekipoan ahalmen eta segurtasuneko sentimenduak garatzea bideratzeko, ona dela pertsona bideratzailea ekipoa kideen honako jokabide hauek indartzetik hasia:

1. “Denboraren kontrola” eta “Aktaren idazkuntza” funtzioak esleitzea adostea ekipoa kideei. Sarritan, funtzio horiek birakariak izan ohi dira eta ez dute derrigor ekipoa kideekin harremanik.
2. Ados jarri ekipoaren izen bati buruz.
3. Ekipoa arau eta baloreak definitu.
4. Ekipo-bileren maiztasuna finkatu eta bileren eguna, ordua eta lekua erabaki.
5. Hurrengo tresnak ekipo-lanerako erabiltzen ikasi.
 - *Plataforma digital* bat ekipoa kideei sarean denbora guztian lan egiteko aukera emango diena. Ekipoa batek ekipoan lan egiten jarraitzen du, nahiz eta mahai baten inguruan bilduta ez egon. Ekipo-lana ez da aurrez aurreko bileretara mugatzen.
 - *Hautespen haztatu* teknika erabili ekipoa kideei erabakiak hartzean.
 - *Kidetasun-diagrama* teknika erabili talde-fenomenoak analizatzeko maila askotako ikuspegi batetik.
 - Interes-gatazken *negoziazio sortzaile* teknika erabili.

7.3.2. Ekipo-atazaren plangintza

Ekipoaren ataza, era operatiboan definitzea esan nahi du: bere aribidean jarraitu beharreko helburuak eta estrategiak. Ekipo bat sistema sozio-tekniko bat da. Sistema soziala, zeren eta lankidetzaren harreman batzuk eskatzen baititu pertsonen artean. Sistema tekniko, nolabaiteko prestakuntza tekniko eskatzen duen lan bat egin behar delako. Atazaren izaera teknikoak honako hau eskatzen du:

1. Informazio egokia jasotzea hartutako mandatuaz.
2. Mandatuari buruzko ezagutzak.
3. Teknologia egokia hartutako mandaturako.
4. Helburuak definitzea.
5. Estrategiak definitzea.
6. Atazarekin zerikusia duten jarduerak banatzea, ekipoaren rolak kontuan izanez.
7. Jarduerak ebaluatzeko sistema bat definitzea.
8. Emaitzak ebaluatzeko adierazleak definitzea.

7.3.3. Ekipoaren ezagutza-egituratzea

Ekipoaren gogo-eredu partekatua eta oroimen transaktiboa eraikitzea esan nahi du. Gogo-eredu partekatuek lankidetzaren ahalbidetzen dute. Oroimen transaktiboak lankidetzaren benetan berritzailea izatea ahalbidetzen du. Ekipoaren ezagutza-egituratzea bideratzen duten bitartekoak honako hauek dira:

1. Gogoetazaletasuna: ekipoaren lanari eta funtzionamenduari buruzko gogoeta partekatua.
2. Belbin-en programa informatikoaren ezarpena.
3. Ekipo-rolen autopertzepzioari buruzko elkartrukea.
4. Ekipo-rolen elkarrekiko pertzepzioari buruzko elkartrukea.
5. Interesen negoziazio sortzailea
 - Interes banakoak aurkeztea eta ekipoko kideen arteko gatazka-puntuak zehaztea.
 - Ideia-zaparrada interes-gatazkei irtenbide posibleak emateko.
 - Irtenbide berri baten hautespena, kide guztika asetzen dituen, partzialki bederen (berrikuntza soziala).
 - Hautetsitako irtenbidea praktikan jartzea.

Hamabi ordu lanena eman ondoren, ekipoa ekipo eratzat har daiteke, autonomia halako batez funtzionatzeko gaitasunarekin. Ekipoak sinergia-maila on bat lortu duela kontsideratzen da eta bere kabuz funtzionatzeko gai dela.

Prestatze-fasearen amaieran, pertsona bideratzaileak ekipoan lan egiteko beren borondateaz eta gaitasunaz gogoeta bat eskatzen die ekipoko kideei. Gogoeta hori honako galderari erantzuna emanez amaitzen da: Ekipoan lan egiten jarraitu nahi al dugu?

Baiezkoan, pertsona bideratzailea pertsona behatzaile baten funtzioa egitera pasatzen da ekipoan. Behatu eta zuzendu egiten du, zuzentzeak saioaren amaieran egiten ahaleginduz. Jokabide oso negatiboko kasuetan bakarrik, ekipoari kalte larria egiten zaiolako, orduan esku hartu beharko luke ekipoaren lana etenez. Pertsona bideratzaileak denbora batez egiten du funtzio behatzaile hori; denbora horrek behar adinako izan behar du ekipoak hartutako prestakuntzaren arabera lan egin dezan.

Ekipoa eratu ondoren eta haren funtzionamendu autonomoa segurtaturik, dagoeneko ez da beharrezkoa pertsona bideratzailearen aurrez aurreko presentzia. Edozein unetan, kontsulta dezake ekipoa pertsona koordinatzaileak. Ekipoa itzuli ere egin daiteke, kideak ados badaude eta inguruabarrek burubide hori ematen badute. Ideala honako hau da: ekipoa autonomoa izatera iristea, hau da, bere burua arautzeko agi izatea. Ekipoaren bilakaeraren erantzukizuna kide guztiek beren gain hartzen dutenean bakarrik egin daiteke hori.

7.4. Ekipoaren koordinazioa

Ekipoaren funtzio garrantzitsuetako bat haren koordinazioa da. Koordinazio horrek bi dimentsio ditu: i) planteatutako arazoei irtenbide-proposamenak eta ideiak koordinatzea; ii) pertsonen esku-hartzeak koordinatzea. Belbin-en terminologian, ideien eta irtenbideen koordinazioa pertsona “monitore eta ebaluatzaileen” funtzio da. Ekarpene desberdinen artean antzekotasunak aurkitzen ekipoari laguntzen diotenak dira, proposamenak taldekatzen, zeinek hasiera batean desberdinak ematen duten, baina gogoetak aurrera egin ahala, hurbilduz baitoaz harik eta ekipoan taldean ezartzen dituen arte, aukera-tipo edo kategoriak murriztuz. Kideen esku-hartzeak koordinatzen dituzten pertsonak “pertsona koordinatzaileak” dira. Horiek ekipoaren oinarritzko funtzio bat betetzen dute: pertsonen esku-hartzeak ekipoaren beharretara egokitzea haren bilakaera-aldi bakoitzean.

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

7.5. Efizientzia-faseko gorabideko talde-bitartekariak

Ekipoa eratu eta gero, bere ibilbideari ekiten dio pertsona bideratzailearekiko mantentzea erabaki duen autonomiarekin. Hartutako mandatura burutzen zentratzen da. Fase horretan, ekipoak zailtasunak aurkituko ditu, identifikatu eta aurre egin beharrekoak, efizientea izan nahi badu, hau da, mandatu era berritzailean burutu nahi badu, eta horrek honako hau esan nahi du: lana burutzea, aldi berean, ekipoaren gaitasun sortzailea gehituz. Ez da nahikoa edozein lan mota. Berrikuntza-ekipoari zera eskatzen zaio, planteatutako arazoari era sortzailean erantzuteko. Irtenbide berritzailea baten ekarpene egin behar du. Hori esan nahi du *efizientziak*.

Ekipoak efizientzian aurrera egin dezan, ezinbestekoa da *gogoetazaletasunaren* teknika erabil dezan, nola lan-metodologiari dagokionez hala ekipoaren funtzionamendu sozialari eta erabiltzen dituen estratergiei dagokienez, erabakiak hartzeko eta pertsonen arteko gatazkei aurre egiteko. Ekipoak behin eta berriz bere lan egiteko era eta ekipoan agertzen diren arazoei aurre egiteko bere modu berrikusten ditu.

7.5.1. Ekipoa erakundera egokitzea

Lan egiteko eraren berrikuste horri esker, erakundearen ingurunetik datozen bi arazo-mota ezagutu eta haiei aurre egiten ikasiko du ekipoak:

1. Alde batetik, ekipoak egokitu egin beharko du erakundearen lan-testuingurura, zeren eta ekipoei esleitutako atazak aldatu egiten baitira erakundearen lan-testuinguruaren arabera. Ataza batzuk zehatzak eta sinpleak dira: ez dute sormen handirik eskatzen; jarduera desberdinen banaketa eta koordinazio ona bakarrik eskatzen dute. Beste ataza batzuk konplexuagoak dira eta gogoeta handia eta sormen handia eskatzen dute bezeroen beharrei irtenbide berriak aurkitzeko. Hitz batean, ataza berritzaileagoak dira. *Ekipoa* erakundearen lan-baldintzetara *egokitzea* garrantzitsua da ekipoaren arrakastarako.
2. Bestalde, erakundearen lan-zamak erasan egiten du ekipoaren funtzionamendua. Zama hori aldatu egiten da ekipoaren kanpo-faktoreen arabera (merkatuko edo bezeroen eskarietako aldaketak) edo ekipoaren barne faktoreen arabera (lan-zamaren banaketa txarraren kasuak ekipoan edo “nagitasun sozialeko” kasuak, hau da, inoren lanaz baliatzen direnen jokabidea). *Lan-zamaren banaketa onak* garrantzi handia du ekipoaren azken errendimenduan.

7.5.2. Ekipoaren helburuekiko konpromisoa eta talde-ikaskuntza

Ekipoak bere barne-funtzionamenduaz egindako gogoetak beste bi arazo aurkitzera eramango du ekipoa, zeinak jaiotzen baitira komunikatzeko eta lankidetzan aritzeko barne-zailtasunetatik:

1. Lehenik ekipoaren barruan izaten diren desberdintasunak erabiltzearen arazoa dago: ideologia, rol, interesetako desberdintasunak. Aitortu eta onartzen al dira desberdintasunak? Desberdintasunak ekipoaren aberastasun bezala bizi izaten al dira eta ekipoaren emaitzak hobetzeko aukera bat bezala? Pertsonen arteko gatazkak sortzen badira, ezartzen al du ekipoak interesen negoziazio sortzailearen teknika? Interesen negoziazio sortzailea desberdintasunak gainditzean datza posizio dibergenteak integratzea ahalbidetzen duen ikuspegi berri bat aurkituz. *Ekipoaren konpromiso* maila, neurri handi batean, interes-gatazkako egoeratan negoziazio sortzailerako gaitasuna izatearen baitan dago. Ekipoaren konpromisoa, era sortzailean, nola ekipoaren barne-desberdintasunak hala desberdintasun horietatik jaiotzen diren gatazka posiblei ekiteko ekipoak duen gaitasunaren emaitza da.

2. Bestalde, ekipoko kide guztien parte-hartzearen arazoa dago. Praktikan, honako auzi hau planteatzen da: Berdinez berdin banatzen al dira, ekipoko kideen artean haien ekarpenen aitortza eta balioespena? *Lidergo eraldatzailearen arribideko talde-ikaskuntzaren* auzia da. Ekipoko kide guztiek ez dute hartzen aitortza bera. Gehiago aitortzen dira ekarpen handiago egiten dutenak eta ekipoko beste kideez gehiago interesatzen direnak.

Ez dago berdintasunik ekipoko kideek hartzen duten aitortzan. Ekipo batean, *aitortzak boterea esan nahi du*, hau da, ekipoko pertsonen ideia, sentimendu eta jokabidean eragiteko gaitasuna. Erraztasunez, ekipoan bi pertsona mota sortzen dira: pertsona *zentralak* eta pertsona *periferikoak*. Pertsona zentralak ekipoari ekarpen handia egiten diotenak dira eta ekipoko kideekin emozionalki konektatzen direnak. Pertsona periferikoek ez dituzte behar adina garatu beren trebetasun sozialak eta emozionalak, eta ekipoan bazterturik geratzeko arriskua dute. Ekipoak bi arrisku saihestu behar ditu: i) pertsona *periferikoen* ekarpenak ez aitortzea; ii) ekipoko pertsona *zentralak* kritikatzeko. Pertsona zentralak ekipoko hoberenak izan ohi dira eta ekipoarekiko konprometituenak, ekipoari denbora eta energia gehien eskaintzen diotenak eta ekipoan zailtasun gehien duten pertsonen laguntzen saiatzeko direnak. Horiek isiltzen badira, ekipo guztia mututzen da. Arazo horren irtenbidea honako hau da: ekipoan aitortza handiena hartzen dutenak aitortza gutxiago hartzen dutenak “ahalduntzeko” prest egotea. Ekipoan boterearen banaketa onak pertsona ahulenen “ahalduntzea” eskatzen du ekipoak bere kideek dituzten gaitasun guztiak erabil ditzan eta haietatik etekina atera dezan. Ekipoko pertsona ahulenen ahalduntze hori ekipoko kide aitortuenengandik dator, zeinek erabiltzen baitute beren prestigioa ekipoan aitortza gutxiago hartzen duten kideei aitortza handiago bat eskaintzeko. Hori lidergo eraldatzailea ezartzea baizik ez da ekipoan lidergoa egikaritzen dutenei.



8. Zenbait esperientzia

Sail honen asmoa honako hau da: beren erakundeetan ikerketako prozesu osoan eta berrikuntza-ekipoen prestakuntzan parte hartu duten erakunde batzuen esperientzia partekatzea.

Berrikuntza-ekipoen esperientziak 5 erakundetan

Artez
Vitoria-Gasteizko Udala
Decathlon
Emun
Novia Salcedo Fundazioa

ERAKUNDEA
ARTEZ EUSKARA ZERBITZUA KOOP. E.

Deskribapen laburra

Enpresa eta erakundeentzat hizkuntza aholkularitza eskaintzen duen enpresa gara; eta euskara lan edo zerbitzu-hizkuntza izateko beharrezkoa den aholkularitza teknikoa, prestakuntza eta laguntza eskaintzen dugu, prozesu osoan zehar.

Hogei urtetik gorako ibilbidean, aitzindarietakoak izan gara lan munduan euskararen normalizazio planak sustatu eta garatzen.

Urteetako esperientzia duen talde profesionala daukagu. Berrikuntza eta euskara dira gure ardatz nagusiak, eta puntako zerbitzuak eskaintzen ditugu jorratzen ditugun arlo guztietan.

Pertsona parte-hartzaileak

Arritxu, Aintzane, Eva, Estiñe, Gotzon, Leire, Koldo, Joserra eta Urko

Pertsona sustatzailea: Leire Solozabal

Berrikuntza-ekipoen kopurua: 2

Pertsona bideratzaile prestatuak: 4

Ekipoetan parte hartzen duten pertsonen kopurua: 9

Argibide gehiagorako

Leire Solozabal Bergara (lsolozabal@artez.net)

Ikerketa-ekintza proiektuan gure partaidetzaren eta gure erakunde berrikuntza-ekipoen prestakuntzaren kontakizun laburra

Proiektu honen berri izan genuen gure aholkularia den Eva Isasiren bidez. Sabino Aiestaranek eta Innobasquek parte hartzeko aukera eskaini ziguten eta interesgarria iruditu zitzaigun. Lehenik eta behin, prestakuntza saio batzuetara joan ginen. Bertan, proiektuaren nondik norakoak azaldu zizkiguten eta abiapuntu bezala baliagarriak izango zitzaizkigun ezagutza batzuk jaso genituen. Proiektua martxan jartzeko, bi berrikuntza ekipo sortzea erabaki genuen: Ereagin ekipoa eta Itzul ekipoa. Bakoitzari enkargu bat jarri genion, eta horren arabera hasi ginen lanean. Esan beharra dago, proiektu hau martxan jartzeak azken urteotan garatzen

ari garen Pertsonengan oinarritutako Eraldaketaren osagarri izan dela eta batek bestea aberastu duela.

“Esperientzia interesgarria eta aberatsa izaten ari dela uste dut, gure kasuan, Pertsonengan oinarritutako Eraldaketaren osagarri. Ikuspegia zabaltzeko, ikasteko eta desikasteko aukera eman digu, besteak beste. Bide horretan sakontzen jarraitzeko asmoa dugu. Merezi duela pentsatzen dut eta beste erakunde batzuk ere animatuko nituzke.”

Leire Solozabal
(kooperatibako gerentea)



Zer izan da gure erakunderako ikerketa-ekintza proiektu honetan parte hartzea eta berrikuntza-ekipoen sarrera?

Pertsonengan oinarritutako Eraldaketa Proiektuan murgilduta egon gara, eta hau prozesu horretan emandako beste pauso bat izan da. Gure baitan ez dugu ulertzen prozesu hau bestea gabe; izan ere, aurretik egindako lanketaren jarraipen bezala egin dugu. Konfiantza, autonomia, komunikazioa eta bestelako balio batzuk lantzen aritu gara eta gure egitura horizontala da, hierarkiarik gabekoa, eta funtzioen arabera dago banatuta. Beraz, egon garen puntuan erraza izan zaigu beste prozesu honi heltzea, bidearen zati bat eginda eduki dugulako. Hala ere, oinarritzko irizpide batzuk gogora ekartzeko eta gure metodologia hobetzeko balio izan digu.

Rolen ekarpena ere oso garrantzitsua izan da. Norberak bere rola ezagutzeko aukera eman digu, rol guztiak aintzat hartzeko eta bakoitzari bere balioa aitortzeko. Gainera, rolak osagarriak direla ohartu gara eta hori oso garrantzitsua dela lanak modu eraginkorragoan burutzeko. Era berean, ikusi dugu ekipoak eratzekoan rolak definitzeak eta bakoitzak bere egitekoa argi izateak taldearen funtzionamenduan eta emaitzetan eragin dezakeela.

Zer eta nola dugu aurreikusia aurrera egiten jarraitzea gure erakundearen berrikuntza-ekipoen prestakuntzaren esperientzia sakontzen eta hobetzen jarraitzeko?

Hemendik aurrera beste berrikuntza ekipo batzuk egin eta metodologia hori jarraitzeko asmoa dugu. Proba pilotu batzuk egin ditugu eta hortik abiatuta, beste esparru batzuetara ere hedatu nahi dugu Belbin metodoa. Aurrerantzean sortzen diren ekipoetan rolak aurretiaz definitzen saiatuko gara eta talde bakoitzari bere bidea egin dezan erraztasunak emango dizkiogu. Gure lankide guztiekin esperientzia hau partekatu nahi dugu, pertsonen, ekipoen eta erakundearen garapena izan dezaten eta taldearen aberastasuna landu dezagun, norbanakoaren onura edo lorpen hutsten gainetik.

ERAKUNDEA:
VITORIA-GASTEIZKO UDALA

Deskribapen laburra

Esperientzia Tokiko Udaltzaingoaren Zerbitzuan burutzen da (Hiri Seguratasunaren Saila) Zerbitzuaren barne Komunikaziori buruz lan egiteko asmoarekin.

Pertsona parte-hartzailea

Tokiko udaltzaingoaren kudeaketa arloko ekipoa

Pertsona sustatzailea: Hiri Segurantzako Departamentuaren zuzendaria

Berrikuntza-ekipoen kopurua: 1

Pertsona bideratzaile prestatuak: 1

Ekipoetan parte hartzen ari diren pertsonen kopurua: 8

Argibide gehiagorako

Kalitatearen Kudeaketa Zerbitzua (Funtzio Publikoko Departamentua)

Txus Imaz (timaz@vitoria-gasteiz.org)

Tfnoa. 945161616 ext. 3519

Fco. Javier Bárez (jbarez@vitoria-gasteiz.org)

Tfnoa 945161616. hed. 3567

Ikerketa-ekintza proiektuan gure partaidetzaren eta gure erakundeko berrikuntza-ekipoen prestakuntzaren kontakizun laburra

2012an, Tokiko Udaltzaingoaren Kudeaketa Arloari atxikitako udaltzainak eta administrazio-langileriak, Vitoria-Gasteizko Udalaren Funtzio Publikoko Kalitate Zerbitzuko, Javier Bárezek gainbegiraturik, esperientzia berritzaile bati ekin genion. Errendimendu handiko lan-ekipo bat sortzen saiatu ginen Udaltzaingoa erasaten zuten gabeziak eta akatsak detektatzeko, **barne-komunikazioak**.

“*La bitácora de los Otros*”, izenpean, ekipoan 6 egunez lan egin zuen, ekipoaren iritziz, komunikazio zuzen eta egokia erasaten zuten faktore desberdinak analizatzen. Giza faktoreak, udaltzain-erakundearen egitura eta udaltzain-zerbitzuaren barruan eta Kudeaketa-arloaren barruan komunikazioa kudeatzeko moduak aztertu ziren). Aldiuneko egoera aztertu eta gero AMIA analisiaren bitartez, planteatutako auziei irtenbideak eskaintzen ahalegindu ziren. Agente batzuek aurkeztutako kexen ildotik, jarduera-estrategia bat baino gehiago planteatu ziren, batzuk haiei erantzuna emateko konpromisoarekin kexa eta iradokizunen kutxatila bat instalatzea bezain erraz eta sinpleak, bai eta konplexuagoak ziren beste batzuk ere. Hori guztia erregistraturik geratu zen barneko jardun-prozedura batean.

Esan beharra dago taldea murgildurik aurkitu zela 2012an hasitako udaltzain-ereduaren berritze-prozesuan, eta horregatik hartatik irten ziren ekarpenak helburu horrekin landutako agiri-zirriborroan txertatu zirela.

Zer izan da gure erakunderako ikerketa-ekintza proiektu honetan parte hartzea eta berrikuntza-ekipoen sarrera?

Partaidetza, nolana ere, esperientzia oso positiboa izan da zeren eta ekipo batek bezala lan egiteko aukera eman baitigu eta gure barne-komunikazioek

sortzen dituzten hutsegiteak detektatu eta identifikatzeko. Bestalde, gogobetegarri izan da ekipoko kideen ikuspuntu desberdinak ezagutu eta kontrastatzea eta haiekin batera aztertzea gure barne-komunikazioetako hobetze-barrutiak.

Era berean, partaidetzak aukera eman du Erakundeak lan egiteko moduak sartzeko, prozesuen kalitatean eta kudeaketan zalantzarik gabe eragina dutenak.

**Zer eta nola dugu aurreikusia aurrera egiten jarraitzea gure erakunde
berrikuntza-ekipoen prestakuntzaren esperientzia sakontzen eta hobetzen
jarraitzeko?**

Partaidetzak lan-metodologia berri bat eskuratzea esan nahi du, era efiziente eta eraginkorragoan hobetze-arloei aurre egitea ahalbidetzen dutenak. Metodologia parte-hartzaileago, demokratikoago hori, esamoldea erabiltzea zilegi bada, lan-erreminta bezala iradokitzen da abian jarritako **udaltzain eredu berriaren** erronkei aurre egiteko.

Tokiko Udaltzaingoari eskainitako prestakuntza-aspektuen artean errendimendu handiko ekipoak sortzeko metodologia ezartzea iradokitzen da.

ERAKUNDEA DECATHLON CAPITOL

Deskribapen laburra

Decathlon Capitol. Kirolgaiaren banaketarako Zentroa Villarías kalea 10-en kokatua. 100 lankide gazteko langileria du. Enpresaren zentzua kirolaren praktikaren alde egitea da.

Pertsona parte-hartzaileak

Pertsona sustatzaileak: Iñigo García eta Aitor Rodríguez. Guillermo Matia, zentroaren gerentea

Berrikuntza-ekipoen kopurua: 2

Pertsona bideratzaile prestatuak: pertsonak berak

Ekipoetan parte hartu duten pertsonen kopurua: 10

Argibide gehiagorako

Guillermo Matia (Guillermo.matia@decathlon.com)

Zer izan da gure erakunderako ikerketa-ekintza proiektu honetan parte hartzea eta berrikuntza-ekipoen sarrera?

- Partaideen hazkunde pertsonaleko sentipena.
- Ego pertsonalak desagertzea.
- Entzutea eta besteen ideiak errespetatzea sustatzea.
- Frustrazio halako bat helburu ongi zehaztu gabeen aurrean.
- Poza helburua betetzen ari zirenean.
- Mandatuak garatzeko zenbait pertsonaren ekarpenak, eta horrek ekipoetatik erakundera igarotzea eragin zuen.
- Sortu ziren ideiak funtsean hobekuntza bezala balioesten ditugu.
- Produktu berritzailea garatu genuen (bezeroarekin harremanetan jartzeko prestakuntza-ikastaro bat) eta gainera beste ordezkari batzuetara irten zena.
- Bideratzailearen aldetik: bideratzaileak pisu handia izan duenean ekipoaren gainean, ekipoa, hark alde egitean, geratu egin da (lidargo kide bakarrerako itzulera).
- Emaizta onak mandatuetakoa batean: emaitzen neurketa (ad. bezeroaren gogobetetze-inkesta): 5.7tik 8.1era.

Hitz batean, kontzientzia hartze bat ekipo-lanari buruz, gaitasun berriak garatu ditugu erakundearen eta bereziki dozena bat pertsonarengan. Enpresan ekipoak duen zereginaz gero eta interes handiagoa (pertsonenganako sentiberatasuna) eta primeran atera zen mandatu bat.

Zer eta nola dugu aurreikusia aurrera egiten jarraitzea gure erakundearen berrikuntza-ekipoen prestakuntzaren esperientzia sakontzen eta hobetzen jarraitzeko?

- a. Zer hobetuko zenuke proiektuan?
 - Emaizak gehiago dokumentatzea. Idatzita uztea burututako aztertze- eta ikertze-lana.
 - Ekipoei egin zaien aitortza.

- Belbin egiteko garaia aurreratuko nuke.
 - Bideratzea agian osoagoa.
 - Helburuak zehaztea.
- b. Egin ez den zerbait berria egingo al zenuke?
- Erakundearekiko komunikazio egituratuagoa.
 - Teknologia erabili aktetarako, informazioa trukatzeko, etab.
 - Mandatuetan emaitza argitaragarriak bilatzera jo erakundearen barruan edo kanpoan.

ERAKUNDEA

EMUN euskara eta berrikuntza soziala

Deskribapen laburra

1997an Emun sortu genuenetik, Euskal Herriko gizartearen garapenaren alde lan egin dugu, euskararen egoera normalizatzeko misioa gure eginez. Hamarkada bi geroago, gizarteak gaur egun dituen beharrei erantzuteko esperientzia eta lanabesak ditugula jakitun, garai berri bati gogotsu ekin diogu.

Emunen, berrikuntza soziala ardatz hartuta, denetariko erakundeek euskara eta hizkuntzen kudeaketa, kultura, aniztasun zein parte hartzearen inguruan izan ditzaketen premiak asetzeko, kalitatezko aholkularitza eta zerbitzuak eskaintzen ditugu. Gure bezeroen artean mota eta tamaina guztietako enpresa, elkarte, udal eta administrazio orokorreko erakundeak ditugu, eta beraiek dira gure lanaren erakusle nagusiak.

Emunen egiteko moduan berezkoak ditugu berrikuntza, talde lana, lankideon prestakuntza, parte hartzea, inplikazioa eta gertutasuna, betiere, bezeroaren asebetetzea helburu.

Emuneko aktiborik garrantzitsuena diziplina anitzeko 87 profesionalen osatutako lantaldea da. Lantaldea, hamarkada hauetako esperientzia metatuta, gaur egun erreferentea da bere jarduera esparruetan, eta euskararen normalkuntzaren arloan bereziki.

Lan elkartuko kooperatiba bat gara eta egoitza nagusia Arrasaten (Gipuzkoa) badugu ere, gure bezeroengandik gertu egoteko asmoz, egoitzak ditugu Derio (Bizkaia), Andoain (Gipuzkoa) eta Berriozarren ere (Nafarroa).

Emunen lan filosofiaren barnean erakundetik kanpoko beste eragileekiko elkarlana garrantzitsua izanik, beste erakunde hauetako kide gara: APD, Arrasateko Euskalgintza, Bai Euskarari Ziurtagiriaren Elkarte, Ekonomisten Euskal Elkargoa, Euskalit, Eusko Ikaskuntza, Gaindegia, Innobasque, Euskararen Gizarte Erakundearen Kontseilua, Langune, Puntu eus, Soziolinguistika Klusterra, Udako Euskal Unibertsitatea. Horrez gain, gure aliatuen artean Mondragon Unibertsitateko HUHEZI eta MGEP ikastetxeak ditugu.

Pertsona parte-hartzaileak

7 kidek hartu zuten parte berrikuntza ekipoa

Pertsona sustatzailea: Dani Larrea Mendizabal

Berrikuntza-ekipoen kopurua: 1

Pertsona bideratzaile prestatua: 1

Ekipoetan parte hartu zuten pertsonen kopurua : 7

Argibide gehiagorako

Anaida Agirre Mandaluniz, ekipoaren koordinatzailea (anaida@emun.com)

Jon Zuazabeitia Olabe, ekipoaren bideratzailea (jon@emun.com)

Ikerketa-ekintza proiektuan gure partaidetzaren eta gure erakundeko berrikuntza-ekipoen prestakuntzaren kontakizun laburra

Azken urteotan EMUNen hainbat urrats egin dira kudeaketa ereduaren eta enpresa kulturaren lanketan eta garapenean. Besteak beste, kultura eraikitzailearen alde egin dugu; bertan lantzen diren dimentsioen artean BERRIKUNTZA, TALDEA eta PERTSONAREN arloak daude.



Kultura eraikitzailearen palanka nagusienetakoa LIDERGO eredua zela garbi geneukan (liderren garapena, funtzioak, rolak ...). BELBIN metodologia erabiltzea erabat aproposa ikusi genuen gai honen lanketarako; berrikuntzarekin lotura zuelako, liderrek euren azalean esperientzia hau biziko zutelako eta, garapenari begira, partaide bakoitzak bere joeren eta trebetasunen kontzientzia handiagoa hartzeko aukera eskainiko zigulako.

Hori horrela, Emuneko zuzendaritzak helburutzat hartu zuen lidergoari buruzko ezagutza jasotzea, EMUN barrurako nahi dugun lidergo mota definitzea eta horren garapena egiteko plangintza adostea.

Lanketa hori berrikuntza ekipoen metodologia erabilita egitea erabaki zen. Horrela, bada, bideratzaile lanetan arituko zen lankidea izendatu zen, eta Innobasquen prestakuntza jaso zuen.

Bideratzaileak jasotako ezagutza eraturako berrikuntza ekipoarekin partekatu ondoren, helburutzat zuen lidergoari buruzko proiektua lantzeari ekin zion 7 kiderekin "Bageinke" izenpean osaturako ekipoak.

Zer izan da gure erakunderako ikerketa-ekintza proiektu honetan parte hartzea eta berrikuntza-ekipoen sarrera?

Ikerketa proiektuan parte hartzea lagungarria izan zaigu berrikuntza ekipoen ezaugarrien araberako funtzionamendura gerturatzeko. Estilo horrek erraztasun handiak eskaini dizkigu zenbait arlotan, besteak beste, ekipoaren funtzionamendurako gutxienezko arau batzuk ezarri eta jarraipena egiteko, ekipoko kideen artean lanak edo egitekoak banatzerako, kideak inplikatzeko, helburua argi izateko eta horretara bideratutako lan banaketak egiteko.

Halaber, baliagarri izan zaigu esperientzia rolen garrantziaz jabetzeko, ekipo baten kide bakoitzaren rolen eta kideen arteko rol trukeen garapenak denbora eta praktika eskatzen baitu.

Zer eta nola dugu aurreikusia aurrera egiten jarraitzea gure erakundearen berrikuntza-ekipoen prestakuntzaren esperientzia sakontzen eta hobetzen jarraitzeko?

Jasotako ezagutza kooperatibako beste gune edo talde batzuetara hedatzeko asmoa dugu; betiere helburua, lan mota eta eratu beharreko taldeen osaketak egokiak badira berrikuntza ekipo baten arabera jokatzeko.

ERAKUNDEA NOVIA SALCEDO FUNDAZIOA

Deskribapen laburra

Novia Salcedo Fundazioa (aurrerantzean, NSF), irabazi-asmorik gabeko erakundea, independentea, 32 urte baino gehiagoko esperientziaduna, gazteak lanbide- eta gizarte-integrazioan laguntzearen helburua du.

Pertsona parte-hartzaileak

Pertsona sustatzailea: Begoña Etxebarria

Berrikuntza-ekipoen kopurua: 4

Pertsona bideratzaile prestatua: 8

Ekipoetan parte hartzen ari diren pertsonen kopurua: 23 (langileriaren %72)

Argibide gehiagorako

Iratxe Herboso (iratxe@noviasalcedo.es)

Ikerketa-ekintza proiektuan gure partaidetzaren eta gure erakundeko berrikuntza-ekipoen prestakuntzaren kontakizun laburra

Betidanik identifikatua genuen geure kudeaketa-sistema, arrakastarako faktore kritiko bezala eta lidergo partekatatu bat indartzen ibiliak ginen erakundeko pertsona guztien aldetik, **jauzi kualitatibo garrantzitsua zelarik “askatasun banakoaren” eta guztien ongiarekiko “erantzukizuna” egikaritzearen arteko orekan.**

Honako hauek ziren bila genbiltzan helburuak:

1. Estrategia arrakastatsu bat formulatu interes-talde guztien beharrei modu orekatuan arreta eskaini ziena.
2. Aipaturiko estrategia gauzatu prozesuen kudeaketan oinarritutako antolatze-eredu baten bitartez, zeinek gaintutako baitzuen sistema hierarkiko-funtzionala, NSFaren efektibotasuna hobetuz.
3. Pertsona beren baitako onena emateko prest egotea lortzea eta beren ezagutza, esperientzia eta motibazioa erakundearen eta gizartearen zerbitzuan jartzea. Horretarako beharrezkoa zen haien garapena, prestakuntza, partaidetza arduratsua eta motibazioa bultzatzea.

NFS lanean ari izan da azken 17 urteetan noranzko horretan eta xede horrekin, eta hori lortzen ari da:

- **Bere pertsona guztiak** erakundeko estrategian integratuz.
- Diseinatuz eta, ondoren, **kudeaketa-sistema bat hedatuz**, zeinek eragiten baitu estrategia horren entrega: kudeaketa prozesuak, aginte taulan lerrokatutako adierazleak eta pertsonen norbanako planetan hedatuak, interfazeen kudeaketa prozesuen artean, ekipo operatiboen eta batzorde gidariaren arteko konexioa...

2007an jauzi kualitatibo bat egin genuen. NSFk, beste edozein erakundek bezala geldotze-arrisku handiak zituen, eta horregatik, iraungitzeak berrikuntza era sistematikoan bultzatzen ez bazuen. Orduan **berrikuntza-proiektuen aldeko lan bat** hasi zen atazaren hurrenkera hausten duena eta aldaketan barneratzen gaituena. Diziplina berriak **prozesuka eta proiektuka sistema berri bat** ezartzen digu eta **ikusmolde sistemiko** garatzera behartu gintuen abiapuntu bezala balio

izan zuena partaidetza-prozesuek elkarrekin eraikitzeke benetako aukera eman zezaten.

Hala ere, aldaketaren ziurgabetasuna beti ez da erraza izaten ulertzeko eta/edo asumitzeko, zeren eta “kaosa” eragiten baitu erakundearen barruan, oso ongi kudeatu behar dena. Eta pertsona guztiak ez dira gai behar den besteko tolerantzia garatzeko sistema horretan zehar beharrezko zalutasunez mugitzeko. Horregatik, botere- eta lurralde-borrokak ezinbestez agertzen dira, eta arintzen ez badira, erdipurdikerian galtzen gara eta xedeetatik saihesten. Pertsonen eta ekipoen arteko **lankidetzak** aparteko garrantzia hartu zuen ezagutza jabetza bihur ez zedin, eta guztion ongia izateari utz ez ziezaion. Eta hartara, ekidin egin genuen gure autoeskakizun-maila gutxituz joatea eta gure ardura nagusia erakundeari eta gizarteari oro har gero eta balio handiagoaren ekarpena egiten saia zedin.

Eta hala sortzen da NSFn ekipoen kontzeptua NSFan, bai eta konplexutasunaren aurkikuntza eta bizipena, eta gakoak ez aurkitzearen sentipena.

Horretarako, NSFk bere ahalegin guztia **Berrikuntzako Ekipoen Metodologiara** bideratzen ari da erakundeko ekipo guztietan, nola prozesukoetan hala proiektukoetan. Bilatzen ari garen helburua lan-ekipoak lankidetzarako trebetasunen garapenerako gune bihurtzea da, NSFn partaidetza eta konpromisoa jariatzea ahalbidetu dezaten eta pertsonen eta erakundearen hazkundera bultzatzea.

Ataza hori “Ekipoen Eraikitzaileak” izeneko ekipo bat eratuz hasi genuen (erakundeko ekipo gidariak -8 pertsona- NSFren %25ek eratua), aipaturiko metodologian prestatzeko arduratua, lan-eredu bat diseinatzeko helburuarekin ekipo propioan NSFn hedatzeko estrategia izango zena eta erakundera gidatzeko modua hurrengo urteetan. Gidaritza-mailako ekipo horrek trebatu egin zuen kide bakoitza ekipoen bideratzaile bezala aritzeko.

Gerora metodologiaren hedapena hasi zen erakundeko ekipo guztietan (NSFko pertsonen %100). Hartarako, ekipo guztiek honako baldintza hauek betetzen zituztela segurtatu genuen:

- Ekipo guztiek badute gutxienez “ekipo-eraikitzaileak” ekipoko kideren bat, metodologiaren sustatzaile-bideratzaile bezala aritzen dena. Haren egitekoa ekipoari laguntzen aritzea da beharrezko gaitasunak garatuz joan dadin pixkanaka “eraikitzailearen” figura diluituz joan dadin
- Proiektuko ekipoen kideak prozesu desberdinetakoak dira, prozesuen arteko zeharkakotasuna sustatzeko helburuarekin.
- Erakundeko pertsona guztiak izendaturik daude, gutxienez, proiektuetako batera.
- Guztiok onartzen ditugu hizkuntza bat eta lan-metodologia komun bat “Berrikuntza Ekipoen Metodologian” oinarritua, zorrotasunez hedatuz doana. Hura hedatzeaz arduratzen den pertsona dagokion “eraikitzaile” da
- “Ekipo-eraikitzaileen” ekipoa da proiektu eta prozesuko ekipoei mandatua ematen diena, eta hari helarazi behar diote ekipo guztiek, gutxienez bi hilabetero, beren aurreratze-mailaren ekarpena.

Zer izan da gure erakunderako ikerketa-ekintza proiektu honetan parte hartzea eta berrikuntza-ekipoen sarrera?

- Erakundeko arkitektura, ekipoak eta pertsonak hobetzea, gogo-eskema hierarkiko-funtzionalak hautsiz eta pertsona guztien artean lidergo partekatua sustatuz.

- Ezagutza jarriatu eta partekatzea lortu, ekipoen ekarpenen kalitatea hobetuz.
- Beharrezko aldartea indartu erakundeko erronka globalen aurrean: hizkuntza eta metodologia komuna, ikusmolde partekatua, NSF guztiaren aldaketa eta orientaziorako jarrera helmuga estrategikoekiko.
- Pertsonen gaitasunak hobetu ezagutzak, nola propioak hala partekatua eguneratzen lankide izateko.
- Egoera emozional kolketibo positiboak sortzen dira.
- Hobetu egiten da barne-komunikazioa eta informazio banakoaren gardentasuna eta besteak erasaten dituenarena.
- Pertsona bakoitzak bere gain hartutako garapen pertsonala eta egungo atazen bilakaerarekiko konpromisoa: pertsona bakoitzak norantz aurrera egin nahi duen itxaropenaren eta NSFren beharren arteko oreka.

**Zer eta nola dugu aurreikusia aurrera egiten jarraitzea gure erakundean
berrikuntza-ekipoen prestakuntzaren esperientzia sakontzen eta hobetzen
jarraitzeko?**

Gaur eguneko errealitatearen zailtasunak gorabehera, NSFk bere helburu estrategikoak lortzen jarraitzen du gazteen arteko enplegu-gabeziako maila altuari ekiteko bere misioari loturik erakundeentzat oso konplexua den testuinguru batean. Hala ere, galdetu beharra daukagu geure buruari ea prest gauden epe labur, ertain eta luzera planteatutako erronka handiei ekiteko, eta horretarako, ezinbestekoa da gogoeta egitea gaur eguneko gure antolatze-gaitasunei buruz, eta garatzen saiatu behar ditugunez, malgutasuna delarik ardatz nagusia orainaldi eta etorkizun hurbilean.

- Prest egon behar dugu geure baitatik irtetera beste batzuekin eraikitzeko. Horrek zera esan nahi du: gero eta pertsona gehiagok garatu behar dituztela etorkizuna ekipoan eraikitzeko beharrezko trebetasunak eta erakundea barnean eta kanpoan ordezkatzeko (kudeatze-trebetasunak).
- Horrek erronka bat esan nahi du norbanako bakoitzarentzat. Ekipoen kudeaketak “emozioak erabiltzen jakitearen” oinarritzko baldintza eskatzen du.
- Denbora eta epe luzeko fokapena inbertitu behar da eta pertsona eta ekipoekin ezin gehiagoraino konprometitu. Liderrek premisa horrekin hasi behar dute.
- Apustu egiten jarraitu beharra ere badugu kanpoko aliatu eta lankideekin eraiki eta lankidetzan aritzeko, izan ere horien bermeak azken emaitza hobe bat lortzen lagundu digu. Beraz, elkarrizketa, entzute, ekipoko lana eta negoziazio sortaileko gaitasunak garatzen jarraitu behar dugu nola barneko hala kanpoko pertsonekin lankidetzan aritzeko.

Bibliografia-erreferentziak

Aguinis, H. & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-74.

Aritzeta, A., Balluerka, N., Alonso-Arbiol, I., Haranburu, M., Gorostiaga, A. & Gartzia, L. (En revisión). Classroom Emotional Intelligence and its associations with school performance and gender.

Arthur, W. J., Bennett, W. J., Edens, P. & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: a meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88, 234-45.

Ayestarán, S., Aritzeta, A. & Gavilanes, J. (2006). *Rumbo a la Innovación: Trabajo en equipo y cambio cultural en las organizaciones*. Zamudio: Cluster de conocimiento.

Ayestarán, S. & Gómez, O. (2010). *Equipos de Innovación. Motores de Transformación Social y Económica en las Organizaciones*. Zamudio: Innobasque.

Carter, S. M., West, M. A., 1998. Reflexivity, effectiveness, and mental health in BBC-TV productions teams. *Small Group Research*, 29, 583-601.

Bligh, M. C., Pearce, C. L. & Kohles, J. C. (2006). The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 296-318.

Burke, C.S., Stagl, K. C. Salas, E. y Pierce, L. (2006). Understanding Team Adaptation: A Conceptual Analysis and Model. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1189-1207.

Colquitt, J. A., Lepine, J. A. & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative Theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85, 678-70.

Covey, S. R. (2012). *La 3ª Alternativa*. Barcelona: Paidós.

Gómez, L. F. & Ballard, D. I. (2011). Communication for change: Transactive memory systems as dynamic capabilities. *Research in Organizational Change and Development*, 19, 91-115.

Fernández-Berrocal, P., Extremera, N., & Ramos, N. (2004). Validity and reliability of the Spanish modified version of the Trait Meta-Mood Scale. *Psychological Reports*, 94, 751-755.

Hackman, J.R. & 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* (Vol. 8) (pp. 45-99). New York: Academic Press,.

Hülshager, U. R., Anderson, N. & Salgado, J. F. (2009). Team-Level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-Analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1128-1145.

Ilgén, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M. & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From Input-Process-Output Models to IMOI Models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.

Kirton, M. J. (1976). Adaptors and Innovators: A description and a measure. *Journal of Applied Psychology*, 61, 622-629.

Lewis, K., 2003. Measuring Transactive Memory Systems in the Field: Scale Development and Validation. *Journal of Applied Psychology*, 88, 587-604.

Magnusson, M., Boccardelli, P. & Börjesson, S. (2009). Managing the Efficiency-Flexibility tension in innovation: Strategic and organizational aspects. *Creativity and Innovation Management*, 18, 2-7.

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.

Mcgrath, J.E. (1964). *Social Psychology: A Brief Introduction*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Rico, R., Alcover De La Hera, C. M. & Taberner, C. (2010). Efectividad de los equipos de trabajo, una revisión de la última década de investigación (1999-2009). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26, 47-71.

Roberts, J. (2004). *La empresa moderna*. Barcelona: Antoni Bosch.

Salovey, P., Mayer, J. D., Goldman, S. L., Turvey, C., & Palfai, T. P. (1995). Emotional attention, clarity, and repair: Exploring emotional intelligence using the Trait Meta-Mood Scale. En J. W. Pennebaker (Ed.), *Emotion, Disclosure and Health* (pp. 125-151). Washington, DC: American Psychological Association.

Scholtes, P. R., 1991. *El Manual del equipo*. Traducido del inglés por José G. Ramirez. Madison, Wisconsin: Joiner. Original inglés de 1988,

Seibert, S. E., Wang, G. & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96, 981-1003.

Tharenou, P., Saks, A. M. & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17, 251-273.

West, M. A. (2004). *Effective teamwork. Practical Lessons from organizational Research*, (2ª edición). Oxford: Blackwell.

ERANSKINAK

1 Eranskina

Gogoetazaletasunaren neurria:
Carter eta West-en eskala (1998)

Ez dago oraindik espainolezko itzulpenik behar bezala balidaturik, Carter eta West-en eskalarenik, baina badugu frantsesezko itzulpen bat, egoki balidatua (Facchin et al., 2006). Eskalaren balidatze-prozesuan, ikertzaile frantsesen ekipoak faktore-analisi berreslea ezarri zuten eta gauza bat aurkitu dute: hiru faktoreko ereduak estatistika-doitze hobea duela Carter eta Westek ezarritako bi faktoreko ereduak baino. Ondoren, hiru faktoreko ereduak aurkezten dugu:

1. RT faktoreak, ataza-gogoetazaletasunak, honako item hauek ditu bere baitan:

RT1: Gure ekipoak sarritan berrikusten ditu bere helburuak.

RT2: Gure ekipoak sarritan eztabaidatzen ditu bere lan-metodoak

RT3: Guk erregulartasunez eztabaidatzen dugu gure ekipoaren lanaren eraginkortasunaz.

RT4: Gure ekipoan, guk geure helburuak aldatu egiten ditugu inguruabarren aldaketaren arabera.

RT5: Sarritan ebaluatzen dugu ekipoko gure komunikazioaren kalitatea.

RT6: Gure ekipoak maiztasunez berrikusten du lan egiteko bere era.

2. RS faktorea, gogoetazaletasun sozialak, honako item hauek ditu bere baitan:

RS1: Ekipoko kideek elkarri laguntzen diote une zailetan.

RS2: Lana oso estresagarria denean ekipoak laguntza handia ematen du.

RS3: Gure ekipoan, lastertasunez ekiten diegu gatazkei.

RS4: Gure ekipoko kideek elkarrengandik ikasten ditugu trebetasun berriak.

RS5: Gure ekipoan era oso eraikitzailean tratatzen dira gatazkak.

RS6: Lana estresagarria denean ekipoa batuta mantentzen da.

RS7: Gure ekipoko kideek, eskuarki, jokabide atsegina izaten dute.

3. RTS faktore, gogoetazaletasun estrategikoak, honako item hauek ditu bere baitan:

RTS1: Gure ekipoan, aldizka berrikusi egiten ditugu lan-estrategiak.

RTS2: Ekipoak egokitzat jotzen dituen guztietan, arazorik gabe aldatzen ditugu lan-estrategiak.

RTS3: Gure ekipoan, maiztasunez berrikusten ditugu erabakiak hartzearen prozedurak.

2 Eranskina

Oroimen transaktiboaren neurria:
Lewis-en eskala (2003)

Espezializazioa (ES), sinesgarritasuna (SI) eta koordinazioa (KO). Lewis eskalaren balidatze-prozesua ingelesezko testuaren gainean egin da. Ez ditugu ezagutzen eskalaren beste hizkuntza batzuetako balidatzeak. Ingelesezko eskalaren balidatzea hiru faktoreekin egin da: Ondoren aurkezten ditugu hiru faktoreetako bakoitza osatzen dituen itemak:

ES1: Ekipoko kide bakoitzak ezagutza espezializatua du gure proiektuko aspekturen bati buruz.

ES2: Nire espezialitatean, neu naiz ezagutza handienak dituen pertsona.

ES3: Ekipoko kide desberdinak alor desberdinetan ezagutza espezifikoen ekarpena egitearen arduradunak dira.

ES4: Proiektuaren entregak osatzeko ekipoko kide desberdinen ezagutza espezializatua beharrezkoa izan da.

ES5: Badakit ekipoko zein kide diren adituak alor berezietan.

SI1: Eroso sentitu naiz ekipoko beste kideen prozedura-izaerako iradokizunak onartzean.

SI2: Fidatu egin naiz beste kide batzuen ezagutzaren sinesgarritasunaz ekipoaren proiektuaz.

SI3: Fidatu egiten nintzen eztabaidarako egiten zuten informazioaren ekarpenaz ekipoko beste kide batzuek.

SI4: Eroso sentitzen nintzen ekipoko beste kide batzuek ematen zidaten informazioa erabiltzean.

SI5: Ekipoko gainerako kideak benetako aditu bezala ikusten ditut beren espezialitatean.

KO1: Gure ekipoan, elkarrekin lan egin dugu era ongi koordinatuan.

KO2: Gure ekipoan, oso gaizki-ulertze gutxi izan ditugu egin behar genuenari buruz.

KO3: Gure ekipoak lan-lerro ongi adostua eta ongi fokatua du.

KO4: Ataza era samur eta efizientean osatu dugu.

KO5: Akordio ona lortu dugu ekipoaren ataza burutzeko moduz.

3 Eranskina Kidetasun-diagrama

Ideiak lortu eta berrelkartzeko lanabesa

Zergatik erabili?

Ekipoak era sortzailean ideia/gai eragitea ahalbidetzeko eta gero ideia kideak antolatu eta berrelkartuz laburbil ditzan arazo baten funtsa ulertu eta irtenbideka aurkitzeko.

Zer egiten du?

- Ekipoaren osakide guztien sormena sustatzen du prozesuaren fase guztietan.
- Komunikazio-hesiak eraisten ditu.
- Lotura ez tradizionalak sustatzen ditu ideia/gaien artean
- Irtenbideak berez azaleratzea ahalbidetzen du, aspaldidanik datozen gaiak badira ere.
- Ideia banakoetatik ekipoko kideek eraikitako ideietarako pasabidea sustatzen du.
- “Ekipoaren paralisia” garaitzen du, aukeren gama abailgarria eta adostasun-gabeziatik sortzen dena.

Nola egingo dut?

1. Plantea ezazu analizatzen ari diren gaia perpaus oso batean.

Irardokizuna: Hasieratik, adostasun batera iritsi behar da erabili behar diren hitzekiko. Planteamendu neutralek ongi funtzionatzen dute, baina galdera positibo, negatibo eta irtenbideetara bideratutakoek ere funtzionatzen dute.

2. Bilatu eta analiza itzazu gutxienez 20 ideia edo gai.

Erregistra ezazu ideia bakoitza Post-it paper-orritxo batean, letra handi eta ilunetan, metro bateko tartetik ikusteko modukoa izan dadin. Esaldi laburrak erabili. Gutxienez, izen bat eta aditz bat. Ihes egin hitz bakartuak erabiltzeari.

Irardokizuna: Kidetasun-diagrama “tipiko” batek 40tik 60ra elementu ditu: ez da ezohikoa 100tik 200era ideia izatea.

3. Hitz egin gabe bereizi/sailkatu ideiak aldi berean 5-10 zutabetan.

Post-it orritxoak mugitu zure iritziaren arabera hobekien egokitzen diren tokirantz; ez galdetu, besterik gabe mugitu beste zutabe batean egon behar duela uste duzun edozein ohar. Sailkapen gutxitu edo gelditu egingo da pertsona bakoitza nahikoa eroso dagoenean berrelkartzeekin.

Irardokizuna: Bereizi/sailkatu isiltasunean ideien esanahian kontzentratzeko eta ideia guztien arteko konexioetan emozioak eta sarritan eztabaidetan sortzen den historia analizatu beharrean.

Irardokizuna: Ideia bat leku baterantz edo beste baterantz mugitua den heinean saia zaitetz beste pertsona egiten ari den lotura logikoa ikusten. Mugimenduak arrazoizko puntu batetik harago jarraitzen badu Post-it bikoiztu bat sortzea komenigarria izan daiteke eta zutabe desberdinetan jartzea.

Irardokizuna: Ondo dago esaldi batzuk bakarrik geratzen badira. Esaldi “bakarti” horiek berrelkartzeetan era berezkoan egokitzen diren beste batzuk bezain garrantzitsuak izan daitezke.

4. Zutabe bakoitzerako, sor itzazu txartel laburtzaileak edo goiburukoak adostasuna erabiliz.

- a. Lor ezazu ekipoaren adostasun laster bat zutabe edo berrelkartze bakoitzeko ideia /gai nagusia atzematen duen hitz edo esaldi batekiko; Post-it orritxo batean erregistra ezazu eta zutabe bakoitzaren goialdean ezar ezazu. Orritxo horiei goiburu-txartelen *zirriborro* deitzen zaie.
- b. Berrelkartze bakoitzerako ados jarri perpaus labur batean berrelkartzearen ideia nagusia eta Post-it ohar berezi guztiek aipaturiko ideiari eranstean diotena konbinatuko dituen; erregistratu eta ordeztu ezazu zirriborroko bertsioa. Hori izango litzateke azken goiburu-txartela.
- c. Bana itzazu berrelkartze handiak azpi berrelkartzeetan beharrezkoa den neurrian eta sor itzazu azpi-goiburu egokiak.

5. Azkeneko kidetasun-diagrama marraz ezazu amaitutako goiburu-txartel guztiak konektatuz.

Azken pauso hau oso garrantzitsua da desberdintasunak ideiatan, hautabidetan, irtenbideetan, etab...integratzeko. Ia beti egingarria da ideia desberdinak aurreko ideiak bere baitan dituen ideia berri batean integratzea.



4 Eranskina
Hautespen haztatua

Zer da?

Gertaera batean esku hartzen duten faktore kualitatiboaren artean hauteste- edo leheneste-metodo bat da.

Zertarako da?

Faktore bat faktore multzo mugatu bat lehentasunezko bezala hautesteko balio du haien zerrenda luzeago batean, faktoreek sailkapen kuantitatibo bat onartzen ez dutenean beren izaera kualitatiboarengatik. Hauteste-lanabes honek murriztu egiten du subjektibotasuna eta taldearen adostasuna bilatzen du.

Nola ezartzen da?

Faktore edo egitate guztiak zerrendatzen dira, zeinen artean aurkitu nahi den faktore bat edo lehentasunezko faktore multzo bat.

Hautespena egin nahi den egitateen kopurua oso handia bada, adibidez 20 baino handiagoa ez da hautetsiko lehentasunezko faktore bakar bat baizik eta, adibidez, lehentasunezko bost faktore multzo bat garrantziaren arabera eskalatuak. Baldin eta faktoreen kopurua 20 eta 10 artean badago lehentasunezko faktore multzo hori 4ra murriztu daiteke eta egitateen kopuru global oraindik txikiagoa bada nahikoa izan liteke lehentasunezko bizpahiru determinatzearekin egitateen multzo globalaren artetik. Egitateen kopurua determinatzearen ekintza horri, zeinak lehentasunezko bezala hautetsiko baitira kontsideratzen diren faktoreen kopuru globalaren arabera hautespenaren balioespen-eskala ezartzea deitzen zaio eta honako forma hau izan dezake:

Egitateen kopurua	Puntu-eskala
10 baino gutxiago	3 lehentasunezkoak
10tik 20ra	4 lehentasunezkoak
20 baino gehiago	5 lehentasunezkoak

Eta horrek honako hau esan nahi du: hiru faktoreko multzo bat bereizi nahi bada lehentasunezko bezala hautespen globaletik, hautespen haztatua egiten ari den taldeko pertsona bakoitzak multzo guztian beretzat garrantzitsuenak diren hirurak hautetsiko ditu.

Gero pertsona bakoitzak multzo hautetsia puntuatuko du puntuen balio handiena emanez, kasu honetan hiru, bere irizpidearen arabera garrantzi handiena duen faktoreari, bi garrantzian bigarrena denari eta bakarra hirugarrenari.

Taula bat eraikitzen da, zeinen zutabeetan hautetsi beharreko faktoreen multzo globala agertzen baita eta ilaretan, adibidez, taldearen barruan hautespen haztatua egiten ari diren pertsonak. Pertsona bakoitzak faktore bakoitzari emandako puntuazioari dagozkion etxetxoetan oharra jasotzen da. Hiru ilara gehiago eransten dira: lehena, zeinetan agertzen baitira batuta faktore bakoitzari esleitu zaizkion puntuak, bigarrenak faktore edo maiztasun hori hautetsi duten pertsonen



www.innobasque.com

