

MOMENTU

RIS3 eremuetan
lankidetzan
berritzeko

Bitarteko agenteei laguntzeko
#13PiC oinarrizko gida



Egilea:

INNOBASQUE – Berrikuntzaren Euskal Agentzia
Eusko Jaurlaritza, Lehendakaritza.

Urtea:

2020



Liburu honetako edukiak, argitalpen honetan, lizentzia honen pean daude argitaraturik:
errekonozimendua – ez-komertziala – obra deribaturik gabea 3.0 Espainia, Creative Commons
(Informazio gehiago: http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.es_CO)

Laguntzarako oinarrizko gida #13PiC

bitarteko agenteentzat,
RIS3 inguruneetan
lankidetzako berrikuntza-proiektuak (L&b)
aktibatzen egiten duten
lana kontuan izanik



ESKER ONAK

“Berrikuntza-talde ireki” batek pentsatua eta sortua da RIS3 eremuetan lankidetzako berrikuntza babesteko #13PiC oinarritzko gidaliburu hau. Hainbat diziplina lantzen dituen talde batek esperientzia praktikoak, jakintza eta ikerketak, printzipioak, metodologiak, teknikak eta erremintak partekatu eta integratu ditu, zeinek bere ibilbide profesionalean eskuratuak eta aplikatuak, eta guztien artean sortu dute #13PiC proposamen metodologikoa.

Talde horren motibazio eta xede nagusia hau da: lankidetzako berrikuntza sustatzeko egitekoa, funtzioa eta, zergatik ez, bokazioa duten pertsona, profesional eta bitarteko agente guztien eskura ipintzea. Berrikuntzari forma ematen dioten elkarrekiko antolaketa eremuetako berrikuntza- eta aldaketa-agenteak dira; hain zuzen ere, berrikuntza hori proiektuetan txertatzen dutenak eta/edo aldeko testuinguruak sortzen dituztenak.

Xavier Marcet egilearen “Catecismos corporativos” (Dotrina korporatiboak) iritzi-artikulua harturik, bertan egindako hainbat hausnarketa ekarriko ditugu: “...*Metodologiak ibilbide-orriak dira, sekuentzia operatiboak, baina ez dotrina korporatiboak, ezta huts egiten ez duten errezetak ere. ...Ez dut esan nahi erremintak eta metodoak ez direla erabili behar. Esan nahi dut pertsonak daudela erdigunean, eta haien inguruan antolatzen direla metodologiak, eta ez alderantziz...*”

#13PiC proposamen metodologiko irekia eta bizia da. Berrikuntzako agente bakoitzaren esperientzia eta praktika berezitik abiatuz hartzen du zentzua. Agenteak elikatzen duen heinean aberasten da, printzipio, jakintza, esperientzia, teknika eta erreminta berriak txertatuz, eta haietan guztietan trebatuz. Horren guztiaren asmoa da esku-hartzeen inpaktua maximizatzen laguntzea, eta, aldi berean, partaidetza-esperientziak sortzea lankidetzako berrikuntza-proiektu eta -testuinguruetan, jasangarriago eta osasungarriago izan daitezen, dela agentearentzat berarentzat, dela haietan inplikaturik dauden pertsona eta erakundeentzat.

#13PiC, berrikuntza-talde irekia:

Alex Filiatreau, Elena Gutiérrez, Eugenio Moliní, Maite Páino, Olaia Agirre eta Olga Gómez.

Aintzatespen berezia egin nahi diegu honako pertsona eta erakunde hauei, beren esperientziak partekatuz laguntza handia eskaini baitute lankidetzako berrikuntza-testuinguruak eta -proiektuak sortzeko:

Ainhoa Lázaro, Cristina Ortega, Fede Pacha, Iker Goikoetxea, Leire Seara, Miriam Molina, Pilar Riaño, Sonia Barrondo eta Yurre Peñagarikano.

ADR Gorbeialde, Apitropik, Azaro Fundazioa, Behargintza Basauri-Etxabarri, Diámetro 200, Idiazabal JDB, Hazi Fundazioa, IntegraSarea-Osakidetza, Karabeleko, Elikadura Berritzeko Katilu-Brokerra, Moliní, Oaz Coaching para el cambio eta ADR Urkome.

Era berean, eskerrak eman nahi dizkiegu Sareko Ikaskuntza Proiektuan aktiboki parte hartu duten bitarteko 100 agenterik baino gehiagori, RIS3 lurraldeetan zabaltzeko 2018 eta 2019 bitartean egindako bost edizioetan egindako ahaleginagatik.

“

Pentsatzen
genuenean
bagenituela erantzun
guztiak, bat-batean,
galdera guztiak
aldatu zituzten”

Mario Benedetti

Zer topatuko duzu gida honetan?

<p>1. ZATIA BERRIKUNTZA ETA BITARTEKO AGENTEA EUSKADIN</p> <p>1.1. Berrikuntzaren erronka Euskadin 1.2. Bitarteko agentearen egitekoa eta erronka berriak berrikuntza-sisteman 1.3. Bitarteko agenteentzat <i>ad hoc</i> psorturiko proposamen berriak, RIS3 lurralde-zabalpenaren esparruan</p>		9
<p>2. ZATIA L&b LANKIDETZAKO BERRIKUNTZA</p> <p>2.1. Bitarteko agenteekin esanahiak partekatzen 2.2. Erreferentzia gisa baliatzeko hainbat definizio 2.3. RIS3 esparruan, zer ulertzen dugu lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatze gisa?</p>		23
<p>3. ZATIA #13PiC DISPOSITIBOAK, L&b PROIEKTUAK SORTZEN ETA DISEINATZEN TREBATZEKO</p> <p>3.1. #13PiC gida-mapa 3.2. Ibilbide bat lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatze 4 lurralde eta 13 momentuetan 3.3. Prozesuaren iraunkortasuna eta sendotasuna bermatzeko oinarriko bost printzipioak</p>		35
<p>4. ZATIA #13PiC DISPOSITIBOAK, LANKIDETZAKO BERRIKUNTZA PROIEKTUAK SORTZEN ETA DISEINATZEN TREBATZEKO</p> <p>4.1. <i>Journey map</i> #13PiC, #13PiC gida-mapatik abiaturik sortua 4.2. Lankidetzako berrikuntza-proiektuak sortzen eta diseinatzeko kontrol-zerrenda</p>		107
<p>ERANSKINAK</p> <ul style="list-style-type: none">● 1. eranskina. Txantiloak eta erremintak hautatzea.● 2. eranskina. Testuinguruak aktibatze eta lankidetzako berrikuntza proiektuetako esperientzia praktikoen bilduma.		120

ZATIA



BERRIKUNTZA ETA BITARTEKO AGENTEAK EUSKADIN

1.1.	Berrikuntzaren erronka Euskadin.....	10
1.2.	Bitarteko agentearen egitekoa eta erronka berriak berrikuntza-sisteman.....	11
1.3.	Bitarteko agenteentzat <i>ad hoc</i> sorturiko proposamen berriak, RIS3 lurraldeetan zabaltzeko.....	16

Euskadiko berrikuntzaren egungo testuinguruan, euskal berrikuntza-sistemaren funtzionamenduan eta RIS3ren lurralde zabalpenean, bitarteko agenteak egiteko, erronka eta premia berriak ditu aurrez aurre. Hori horrela, beharrezkoa da proposamen berriak diseinatzea eta garatzea, agenteok lanerako beharrezko bitartekoak eta erremintak izan ditzaten.

1. 1. Berrikuntzaren erronka Euskadin¹

Euskadik apustu irmoa egin du berrikuntzaren alorrean eskualde lider bilakatzeko Europan, nazioarteko merkatuetara irekirik, oinarri industrial solidoarekin eta hazkunde- eta ongizate-maila handienekin.

Euskadik hobetu egin du berrikuntzaren alorreko errendimendua azkeneko zortzi urteetan: 2011n errendimendu hori 74,8 izatetik 2019an 83,6 izatera igaro zen, EBko 2011ko batezbestekoa oinarri harturik.

Hobekuntza hori, halere, ez da nahikoa izan *berrikuntza-maila handiko eskualde* gisa jarraitzeko; izan ere, Europan proportzio handiagoan areagotu da batez besteko berrikuntza-maila. RIS^{1,1} *Regional Innovation Scoreboard 2019* txostenak jasotzen duenez, Euskadik pisu erlatiboa galdu du berrikuntzaren alorrean, nahiz eta 2017ko azterketan bildutakoa baino berrikuntza-maila handiagoa izan. Euskadi *eskualde moderatua plus* izatera igaro da, eta estatuko autonomia-erkidegoetan lehendabizikoa da.

“Aldaketa horren arrazoiak bi dira batez ere: batetik, inbertsio publiko-pribatu txikiak izatea krisiaren ondorioz, eta, bestetik, Espainiako estatuaren zuzenketa-efektua –izan ere, berrikuntza-maila apalaren ondorioz, zigortu egiten ditu autonomia-erkidego guztiak, Euskadiren katalogazioa aldaraziz–.”

Europako txostenak 17 adierazle hartzen ditu kontuan eskualdeko berrikuntza neurtzeko. Euskadik indartsu jarraitzen du I+G+Bko inpaktu-adierazleetan, teknologia eta jakintzako sektore intentsiboetan produktu eta enplegu berriak saltzeari

dagokionez, baita gazteen hezkuntza-mailan ere. Horietan, Europako eskualde liderren parean ageri da Euskal Autonomia Erkidegoa. Halere, hobetu beharra dauka ETEetako berrikuntza-adierazle erlatiboetan, baita jabetza industrial babesteari dagokionez ere.

Innobasquek identifikatuak zituen ahultasun horiek, berrikuntzari buruz 2018an egindako txostenean.

Euskadiko Zientzia, Teknologia eta Berrikuntza Plana^{1,2} 2020: konpromisoa etorkizunarekin

Euskadi 2020 Zientzia, Teknologia eta Berrikuntza Plana da, hain justu, esparru horiek guztiak sustatzeko erreminta nagusia, eta begien bistan ipintzen du zer-nolako konpromiso irmoa hartu duten Eusko Jaurlaritzak, foru-aldundiek eta toki-erakundeek, baita eragile publiko eta pribatu guztiak ere.

Planaren helburua da euskal gizartearen ongizatea, hazkunde ekonomikoa eta enplegua hobetzea, honako alderdi hauek oinarri dituen ikerketa- eta berrikuntza-politika baten bidez:

- Espezializazio adimentsua (RIS3), bitartekoak gako-esparruetan kontzentratzeko.
- Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzarako Euskal Sistemaren efizientzia hobetzea.

Plan horren bidez, Eusko Jaurlaritzak I+G+Bn egindako inbertsioa artikulatzen du (urtean 400 milioi euro baino gehiago).

Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzarako Euskal Kontseilua da partaidetza-, aholkularitza- eta lidergo-organo nagusia.

Erreferente izango den berrikuntza-sistema bat

Eskualde bateko berrikuntza-sistema agentez eta erakundez osatuta dago, eta horiek guztiak ondasunak eta zerbitzuak sortzeko baliatzen den jakintza sortzeko, garatzeko eta zabaltzeko jardueretan parte hartzen dute.

¹ <https://www.innobasque.eus/microsite/innovacion-en-euskadi/>

^{1,1} RIS:
https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/regional_en

^{1,3} ZTBP Euskadi
https://www.euskadi.eus/ztbp_euskadi_hedapena/web01-a2lehpc/eu/

Eragile horien artean ageri dira:

- Unibertsitateak eta I+G+Bko zentroak, ikerketaz eta garapen teknologikoaz arduratzen diren neurrian.
- Berrikuntzaren alorreko enpresak eta bestelako erakundeak, jakintza hori aprobetxaturik, balio-berrikuntzak txertatzen dituztenak.
- Administrazio publikoak; politika zientifiko eta teknologikoaren bidez, baliabide publikoak berrikuntza-jardueretara bideratzen dituzten aldetik.
- Bestelako bitartekaritza-erakundeak, zeinen egiteko nagusia baita sistemako elementuen arteko harremana bermatzea.

Arreta-guneak²

Innobasqueren 2018ko berrikuntza-txostenean, arreta-gune hauetatik abiatuak, gogoetarako atea irekitzen duten hainbat alderdi nabarmentzen dira, Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzako Euskal Sistema hobetzen laguntzeko.

1. Kontuan hartzen baldin badugu zer alde izan duten 2013 eta 2014 arteko ahaleginak eta eskuratutako emaitzek, bi agertoki posible ditugu aurrez aurre Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzako Euskal Sistemarako:
 - Efizientzia hobetzeko aldi bat.
 - Gainbehera-aldi baten hasiera, I+G+Bko gastuaren eta emaitzaren arteko denbora-desfasearen ondorioz.

Nolanahi ere, etorkizuneko bilakaerari buruzko BIP^{2,1} panelak optimista izateko aukera ematen du.

2. I+Gari dagokionez, honako alderdi hauek azaleratzen dira:
 - I+Gko jarduera geratu egin da enpresa-sektorean.
 - Finantzaketa publikoak beheranzko bilakaera ageri du.
 - Beharrezkoa da nazioarteko finantzetaren hazkundera sendotzea enpresa-sektorean (2020 Horizontearen bidez azken bi urteetan hasitakoari eutsiz).
 - Poliki-poliki murrizten ari dira ekipamendutan egindako inbertsioak.

3. Bestalde, nolabaiteko ahultasuna nabarmentzen da berrikuntzaren alorrean I+Gtik harago, batez ere software, diseinu, marketin, prestakuntza edo antolaketaren alorrean, eta, Basque Innovation Perception panelaren arabera, ahultasun hori are nabariagoa da ETEen segmentuan.
4. Eraitza zientifiko-teknologikoei dagokionez, ikusten da beharrezkoa dela azken urteetan abiarazitako nazioarteko patenteen hazkundera sendotzea.

1.2. Bitarteko agentearen egitekoa eta erronka berriak berrikuntza-sisteman

Lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatzea estrategia soila ez ezik erreminta bat ere bada egungo arazo eta erronketarako konponbideak sortzen eta garatzen laguntzeko, eta, halaber, lagungarria izan daiteke lurraldearen eta enpresa-ehunaren lehiakortasun-maila areagotzeko.

Testuinguru horretan, bitarteko agenteak erabakigarriak dira enpresa txiki eta ertainetan berrikuntza eta erakundeen arteko lankidetzak aktibatzeko eta bultzatzeko, bai metatzen duten jakintzagatik, bai agenteen arteko lotura sustatzeko gaitasunagatik. Bitarteko agenteek aukera eta gaitasuna dute sistemako elementuen arteko harreman hori estimulatzeko, errazteko eta bermatzeko, erronka edo aukera jakin bat abiapuntu harturik. Hori horrela, hona hemen bitarteko agenteen aukerak:

- **Beste bitarteko agente batzuekin lankidetzan jardutea, enpresa txiki eta ertainek eta erakundeek berritzeko aukerak eta baldintza egokiak sortzeko.**
- **Trakzio-enpresei babes eta aholkularitza eskaintzea hornitzaileak eta/edo kolaboratzaile estrategikoak bilatzean.**
- **Lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatzen laguntzea enpresa txiki eta ertainen, erakundeen eta erabiltzaileen**

² Iturria: Innobasqueren 2018ko berrikuntza-txostena. https://www.innobasque.eus/uploads/attachment_files/innobasque-berrikuntza-txostena-2018-5c94d934985b5.pdf

^{2,1} Basque Innovation Perception bi urtean behingo ekimen bat da, eta haren helburua da monitorizatzea eta aztertzea zer pertzepzio duten Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzako Euskal Sistemako pertsonak Euskadiko I+G+Baren egungo eta etorkizuneko egoerari buruz. Horretarako, Innobasqueko erakunde bazkideetako adituen iritzia jasotzen dute. https://www.innobasque.eus/microsite/politicas_de_innovacion/proyectos/basque-innovation-perception-bip/

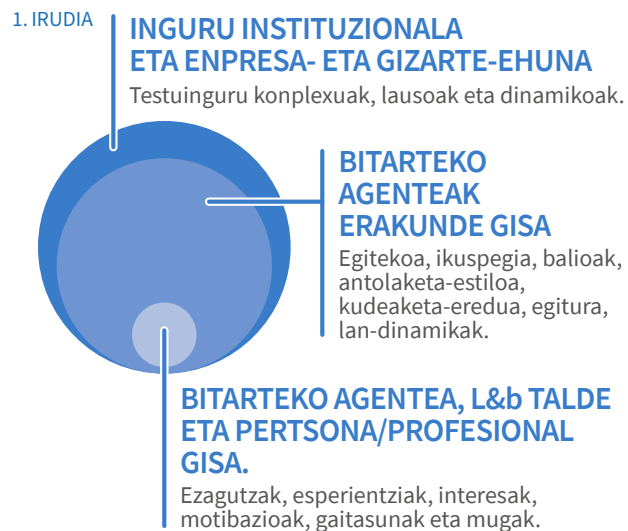
artean, hainbat rol gauzatu (sustapena, koordinazioa, aditu gisa jardutea, errazte-lanak...).

Bitarteko agentea bere inguruan “zerbait gertatzea” ahalbidetzen duen eragile bilakatzen da, eta, egiteko hori bere gain hartuz gero, aldaketa-agente gisa arituko da.

Erronka horren aurrean, bitarteko agenteak bi modu izango ditu egiteko hori bere gain hartzeko:

- Inguruko aldaketei erantzuna ematea, aldaketa horietara egokituz eta erantzun errektibo bat eskainiz.
- Egitekoa modu kontzientean bere gain hartzea, eta, proaktibotasunez, erraztasunak ematea, bai L&b proiektuak aktibatzeke, bai tankera horretako proiektuak arinago sortzeko inguruabarrak edo ekosistema sortzeko.

Bitarteko agenteak hainbat mailatako ikuspegi baliatzen du.



Iturria: geuk egina.

“Berritu enpresek eta erakundeek berritzen dute, aktibatzen dituzten prozesuen bitartez, baina pertsonak gara eraldaketa-prozesu ororen azken protagonista. Gure emozioekin, jarduerekin eta aldaketei aurre egiteko moduekin, pertsonok egiten dugu posible enpresetan eta erakundeetan aktibatzen diren prozesu horiek martxan ipintzea edo geraraztea”³.

Egoera berberak inpaktu zuzena edo zeharkakoa izan dezake (irismenean eta norabidean) hainbat maila edo dimentsiotan; kontuan hartu beharrekoa da inpaktu hori, maila edo dimentsio horiek elkar elikatzen baitute, prozesuak erraztuz edo zailduz. Hainbat mailatako ikuspegi deitzen diogu ikusmolde horri. (1. IRUDIA)

Hori dela eta, egoerak aztertu eta lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatzen direnean, garrantzitsua da maila eta dimentsio guztiak kontuan izatea, baita haietan sortzen den inpaktua ere: pertsona/profesionala, taldea, erakundea eta ingurunea.

³ El reto de liderar equipos de innovación en pymes. Martínez-Moreno, Agirre, Navascués, Gómez. EHUko argitalpen-zerbitzua. 2018.

Hainbat mailatako ikuspegiaren garrantzia azaltzeko adibide bat

Hainbat kasutan, ohikoa izaten da nolabaiteko dibergentzia izatea proaktibitate-mailan edo pertsona/profesionalaren sustapen-lanean eta profesional horrek ordezkatzeko duen erakundearen artean. Proiektuak sortzen duen grina kontuan izanik eta aurrera egiteko nahitik abiatuta, lankidetzako berrikuntza-proiektuen taldean hartzen diren erabaki-motak edo talde hark izaten duen inplikazio-mailak talka egiten du erakundearen inplikazio-mailarekin edo erritmoarekin. Egoera horren ondorioz, barne-tentsioak sor daitezke erakundearen barruan, taldean parte hartzen duen erakundearen edo taldean bertan. Tentsio horiek ikusten dira, konparazio batera, proiektuari eskainitako dedikazio-aldiaren mugan, edo taldeak babesten ez duenean pertsona horrek hartutako erabakia... Eta horrek, halaber, taldeari eta proiektuari eragiten dio.

Hori dela eta, zenbat eta argiagoa izan bitarteko agenteak emaniko “agindua” edo enkargua –pertsona/profesional gisa–, eta zenbat eta argiagoa izan haren eskura ipintzen diren itxaropenak eta bitartekoak, baina baita esku hartzeko dituen mugak ere (erabaki-mota, norainokoa...), orduan eta errazagoa izango da lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatzen diharduen pertsonaren eta erakundeko bitarteko agentearen posizioak lerrotzea (eta, ondorioz, distortsioak eta nahasteak saihestea). Bitarteko agenteak egiteko hori kudeatzen ikasi behar du, gogobetetze-maila areagotzeko (edo asegabetasuna edo tentsioa murrizteko), eta, ondorioz, lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatzeke prozesu osoan inpaktu izateko.

Hiru berrikuntza-erronka bitarteko agentearentzat⁴

Bitarteko agenteek adierazten dutenez, gaur egun hiru erronka handi dituzte aurrez aurre, sistemako elementu batzuen eta besteen arteko lotura-lanak egiterakoan:

1. erronka. Lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatzea...

...eragileekin, pertsonekin eta erakundeekin, jakinik haien lehentasuna (itxuraz, behintzat) berehalako soluzioak eta epe laburreko emaitzak direla.

L&b proiektuak aktibatzeak (bururatzea eta garatzea) alderdi askoz zabalago eta konplexuagoak biltzen ditu, **eta gainditu egiten dute proiektu baten kudeaketa tekniko eta kabineteko lana**. Itxaropenak sortzen diren unetik eta interes, motibazio, denbora-disponibilitate eta premia desberdinak dituzten profesional eta erakundeak elkartzen diren momentutik, hainbat indar mobilizatzen dira:

- batetik, aldaketa bat sortzeko aukera ematen duten indarrak, egiazko interesetik abiaturik, aukerak sortzen dituztenak;
- eta, bestetik, berritasunak eragiten duen beldurraren erreakzioa sortzen duten indarrak, ezagunaren segurtasuna edo jarraitutasuna babestera bideratutako mekanismoak edo portaerak sorrarazten dituztenak. Portaera horiek prozesuan zehar gainditu beharreko erresistentzia edo inertzia gisa hauteman daitezke une jakin batzuetan.

Lankidetzako berrikuntza-proiektu bat prozesu luzea da, eta enpresetan eta profesionalen agendetan urri izaten denelementu bat eskatzen du: denbora. Eguneroko lana kudeatzeak tentsioan ipintzen ditu pertsonak, eta ekintzen arreta desbideratzen dute, epe ertaineko erritmo eta emaitzekin. Hori dela eta, pertsonen arreta eta intentzioa erakartzeko, lankidetzako berrikuntza-proiektu orok beharizan partekatua eta interesa izan behar ditu oinarrian, aprobetxatu beharreko soluzio edo aukera bat

topatzeko. Beharizan edo aukera-ikuspegi horretatik abiaturik sortu behar da pertsona/profesionalen eta erakundeen parte hartzeko borondatea (denbora eskaintzea), baita ekarpenak egitekoa ere.

Proiektu batek arrakasta izateko, erabakigarria da pertsona/profesionalak eta erakundeek proiektuan zer ipintzea erabakitzen duten: jakintza, gaitasunak, bitartekoak eta, batez ere, jarrera. Berrikuntzaren ikuspegitik abiatutako soluzio berriak sortzeko, funtsezko eskakizuna da kolaboraziotik (jakintzak eta gaitasunak batzea) lankidetzara igarotzea (elkar osatzen duten jakintzak eta gaitasunak integratuz eraikitzea, alegia). Horrek eskatzen du hainbat diziplinatako profesionalen taldeak bestela kudeatu behar direla (eta profesional horiek, aldi berean, beren erakundeetako interesak, premiak eta motibazioak ordezkatuko dituzte).

Horrenbestez, koordinazio teknikoaz gainera, L&b proiektuak eskatzen du beste alderdi batzuk ere kontuan hartzea, hala nola pertsona/profesionalen eta erakundeen arteko **konpromisomailak, denbora- eta bitarteko-inbertsioak, inguruko aldaketetara egokitzeko eta lantaldea bera moldatzeko malgutasuna, eta taldearen ikasteko gaitasuna**⁵, beharrezkoak baitira soluzio berriak sortzeko lanean aurrera egiteko. Horretaz gainera, beharrezkoa da kontuan izatea balio horiek taldearen barruan eraiki behar direla (ez dira berez etortzen), eta, pentsatzekoa denez, **ez dira balio finkoak**, baizik eta areagotuz edo murriztuz joaten dira, segun eta zer erantzun ematen duten (kideek eta taldeak), proiektua garatzeko prozesuan aurrez aurre izaten dituzten egoeretan.

Bitarteko agenteak horren jakitun izan behar du, eta gauza izan behar du identifikatzeko noiz duten interesatutako eragileek egiazko konpromisoa, komenigarriagoa ote den proiektua kolaborazio edo lankidetzara gisa planteatzea, eta beharrezko erremintak eta metodologiak aurreikustea, L&b proiektuak

⁴ Taldearen abiapuntu-hipotesia, "Ulertzeko" etapatik eratorritako #13PIC proposamen metodologikoa garatzeko. Guztira 60 bitarteko agenterekin izandako elkarrizketetatik eta galdetegietatik abiaturik lortutako emaitza (RIS3 zabaltzeko 2018an garatutako L&b proiektuak aktibatzeako sareko ikasketa-programan interesaturik zeudenekin egina).

⁵ El reto de liderar equipos de innovación en pymes. Martínez-Moreno, Agirre, Navascués, Gómez. EHUko argitalpen-zerbitzua. 2018.

errazago aktibatu ahal izateko.

2. erronka. Ingurune edo ekosistema berritzaileak planteatzea, lankidetzako berrikuntza-proiektuen aukerak ugaritzeko...

...ingurune konplexu, zabal eta gurutzatueta (lurraldeari, sektoreei eta eskumenei dagokienez), zeinetan arretagune nagusia ETEak izango baitira batik bat.

L&b proiektuak aktibatu ahal izateko, **beharrezkoa da:**

- Premiak, arazoak edo erronkak identifikatzeko egoerak eragitea, hautematea eta ezagutzea, haien inguruan mobilizatu eta inplikatu daitezten pertsonak/profesionalak eta erakundeak, guztia ere soluzio berriak sortzeko eta garatzeko.
- Premia horiek edukitzeaz gainera, lankidetzako berrikuntza-proiektu batean denbora eta bitartekoak inbertitzeko eta aktiboki parte hartzeko egiaz interesaturik dauden pertsona/profesionalak edo erakundeak ezagutzea.

Hau da, proiektu jakinak sustatzeko, garrantzitsua da:

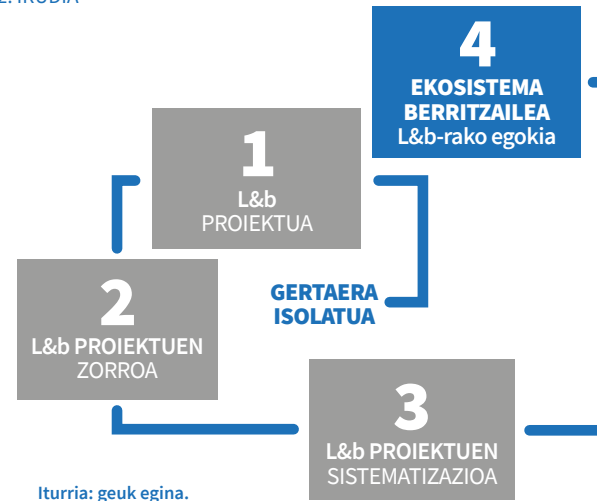
- Aldez aurretik arakatzeko-lana egitea, inguruko eragileen eta gizartearen premiak eta motibazioak zein diren jakiteko.
- I+Gk eta berrikuntzak eskaintzen dituzten aukerak eta soluzioak ezagutzea (adibidez, RIS3 aukerak).
- Agente batzuen eta besteen arteko konexioa ahalbidetzea.
- Abian diren edo amaitutako L&b proiektuen kasuak eta esperientziak zabaltzea.
- ...

Aktibatzen den lankidetzako berrikuntza-proiektu bakoitzak, baita bi pertsonaren edo gehiagoren artean sortzen diren interakzio-momentu eta -espazio bakoitzak ere, lagundu egiten du testuinguru berritzaile bat sortzeko bidean aurrera egiten.

- Beste agente eta proiektu batzuen dei-efektuagatik.

- Prozesu edo interakzio bakoitzean eskuratzen den jakintzarengatik.

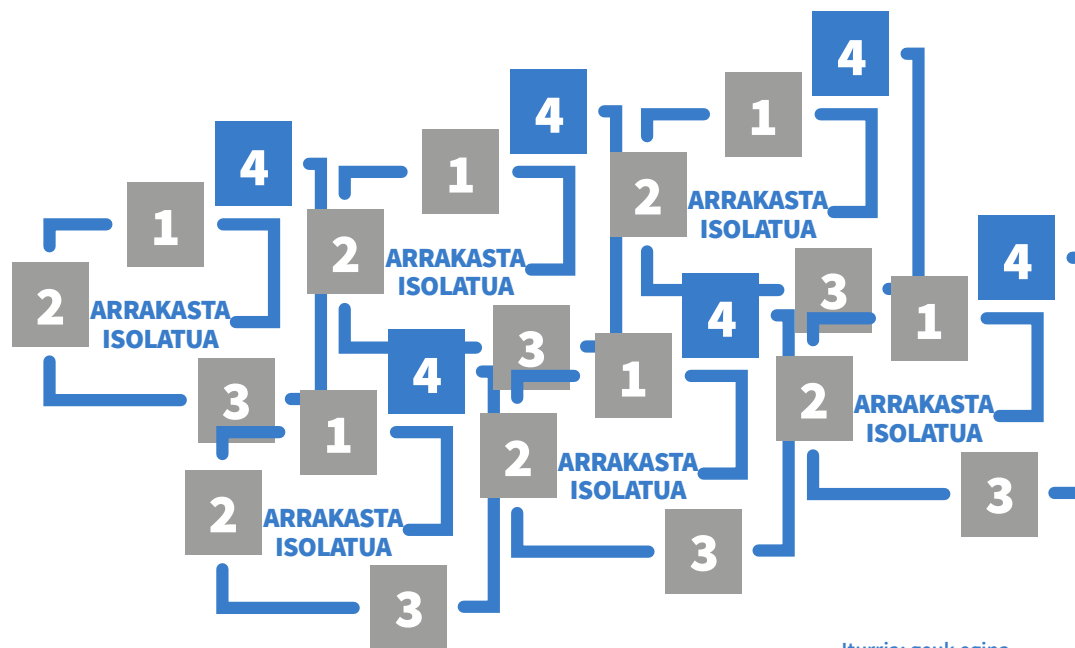
2. IRUDIA



Ekosistema berritzaile bat sortzeko –eta, bereziki, lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatuzeko ekosistemak eratzeko–, beharrezkoa da beste hainbat ekintza gauzatzea ere, L&b proiektu bat aktibatzeaz harago. Bitarteko agenteak kontuan izan behar du efektu hori, eta nahita balioetsi, erabaki eta diseinatu behar ditu horretarako lagungarriak, koherenteak eta sistematikoak izango diren estrategiak eta ekintzak. (2. IRUDIA)

Baina bada gehiago ere. Lankidetzako berrikuntza-proiektuetarako positiboa izango den ekosistema berritzaile bat sortzeko, bitarteko agenteak inguruko beste bitarteko agenteen ekimenak ezagutu eta kontuan hartu behar ditu –bai lurralde berekoak, bai sektore berekoak–, sinergiak sortzeko eta bikoizketak saihesteko; izan ere, halakoek nahitaez egiten dute enpresetan, batez ere ETEetan. (3. IRUDIA)

3. IRUDIA



Iturria: geuk egina.

3. erronka. Metodologiak, erremintak eta entrenamendua eskuratzea, aldaketak bizkor, modu iraunkorren eta modu “osasungarrian” eragiteko eta kudeatzeko gaitasunak garatzeko...

...Denborarik ez denean, agenda zaildu egiten da premiek eraginda, eta ito egiten da eguneroko martxa; ez da bermatu denborarik teknika eta metodologia berriak ikasteko eta haietan trebatzeko.

L&b proiektuetarako talde bat edo ekosistema berritzailea koordinatzeko eta gidatzeko, halako proiektuak aktibatu ahal izango badira, beharrezkoa da bitarteko agenteak etengabeko ikaskuntza- eta saiakuntza-lana egitea pertsona/profesional gisa; izan ere, oro har, eskatzen du ezagutzen ez ditugun inguruneetan aurrera egitea, eta haietan kontrol-sentsazioa lausotu edo desagertu egiten da, eta hauskortasuna edo segurtasun-eza nagusitzen dira. Hori kudeatzeko, hainbat mailatan lan egin behar da:

- Bitarteko agentearekin berarekin, L&b proiektuak aktibatzeaz arduratzen den pertsona/profesional den aldetik.
- Bitarteko agentearen erakunde barruan.
- L&b proiektuaren taldean.
- L&b proiektuaren ingurune hurbilean.
- L&b proiektuaren taldean ordezkaturako erakundeetan.

Aldaketa berrikuntzatik abiatuta sustatzeak (*a priori* berria eta ezezaguna den soluzio bat sortzea), lankidetzaren bitartez (desberdintasunak elkar osatzen dutela kontuan hartuz), aldaketarako eta jarraitutasunerako dinamika konplexuak aktibatzen ditu, eta, aldi berean, ziurgabetasuna eta segurtasun-falta kudeatu behar dira: ezagutzen duguna albo batera utzi eta ezezagunak ekartzen dituen arriskuei heltzea, jakinik berritasunak kontrol absolutua ez izatea ekarriko duela.

4. IRUDIA



ATaldeak egokitua, aldaketa-formularen gakoetatik abiatuz.
Iturria: Richard Beckhard.

Aldaketa-prozesua (4. IRUDIA)

Aldaketa-prozesu batek eskatzen du nolabaiteko “asegabetasuna” izatea egungo errealitatearekin, eta lortu ahal dugunaren gaineko “ikuspegi” nahikoa edukitzea, erdiesteko adinako grina sortu ahal izateko. Halaber, eskatzen du garbi izatea aldaketa hori lortzeko lehen urratsa egiteari dagokionez. Hala bakarrik lortuko da behar adina energia eta indar izatea proiektuan, gainditu beharreko erresistentziak eta inertiak borrokatzeko.

Errealitate konplexu horren gaineko kontzientzia hartzea eta jakintza eta gaitasunak eskuratzea aldaketaren aldagai nagusiak ulertzeko, identifikatzeko eta kudeatzeko, baita berrikuntza-talde irekiak kudeatzeko ere; horri esker, taldea osatzen duten agenteek (baita bitarteko agenteak berak ere) errazagoa izango dute emaitza asegarriak lortzea (soluzio berriak garatzea) eta esperientzia “osasungarriagoa” bizitzea, bai pertsona/profesionalari dagokionez, bai erakundeari dagokionez.

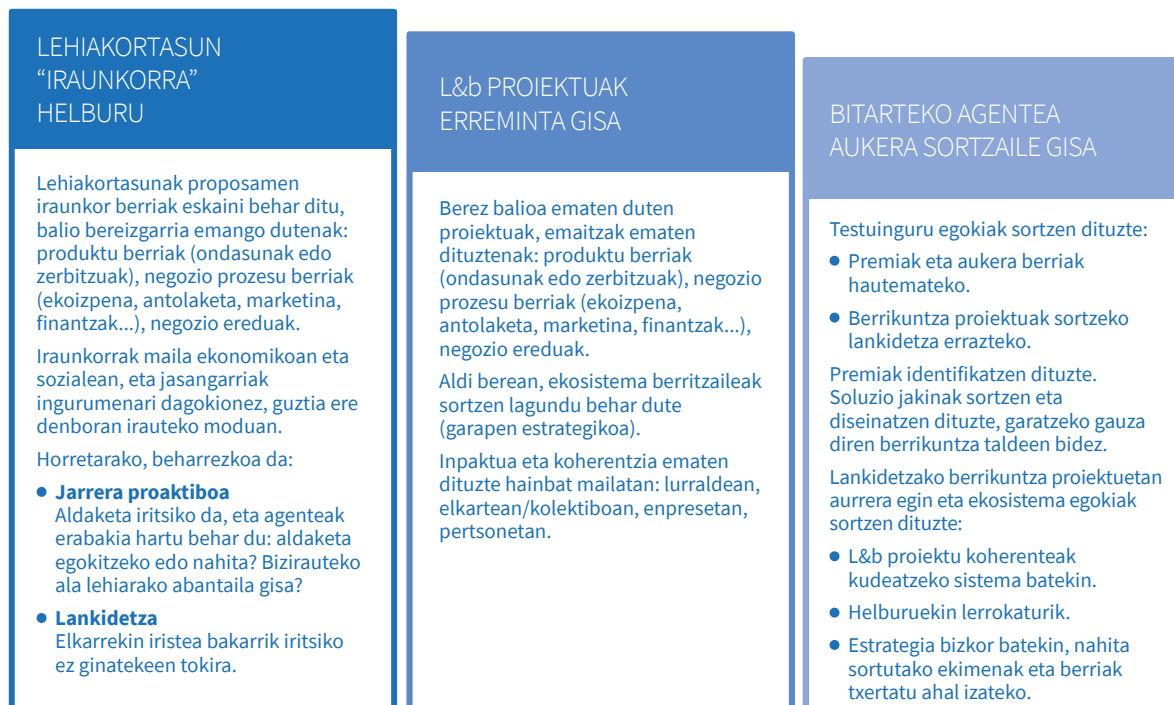
1.3. Bitarteko agenteentzat *ad hoc* sorturiko proposamen berriak, RIS3 lurraldeetan zabaltzeko⁶

“Lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatzen sareko ikaskuntza-programa” Euskadiko RIS3 esparruak lurraldeetan zabaltzeko ekintza-planean biltzen da, zeina Innobasquek koordinatzen baitu, Lehendakaritzak eskaturik. Lurraldeetan zabaltzeko ekimen horrekin, pilotaje-taldeak lana eta erremintak ezagutarazi nahi dira ETEen artean, berrikuntzako eta I+Gko proiektu berriak aktibatzen RIS3 esparruekin lerrokatuz.

- 2017an, hainbat ekintza gauzatu ziren espezializazio-estrategia adimentsua ETEetara zabaltzeko komunikazioa indartze aldera.
- Helburu gisa finkatu zen, besteak beste, partaidetza eta lankidetzaren sustatzea RIS3 esparruetan I+Gko eta berrikuntzako proiektu berriak sortzen dituzten enpresen artean.

⁶ <http://ris3euskadi.eus/>

5. IRUDIA



Iturria: geuk egina.

- Bitarteko agenteen eskari bat aukera gisa identifikatu zen: hain zuzen, eskatzen zuten ETEen artean lankidetzako berrikuntza-proiektuak inpaktu handiagoz sustatzen laguntzeko metodologia bat taxutzea.

Bitarteko agenteek berrikuntzaren alorrean identifikatutako erronka eta premia horiei erantzuteko garatu zen, hain zuzen, “**Lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatzeke sareko ikaskuntza-programa**”; proposamen hori *ad hoc* egina da bitarteko agenteentzat, RIS3 aukera-esparruetan lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatzen jarduten duten agente diren heinean.

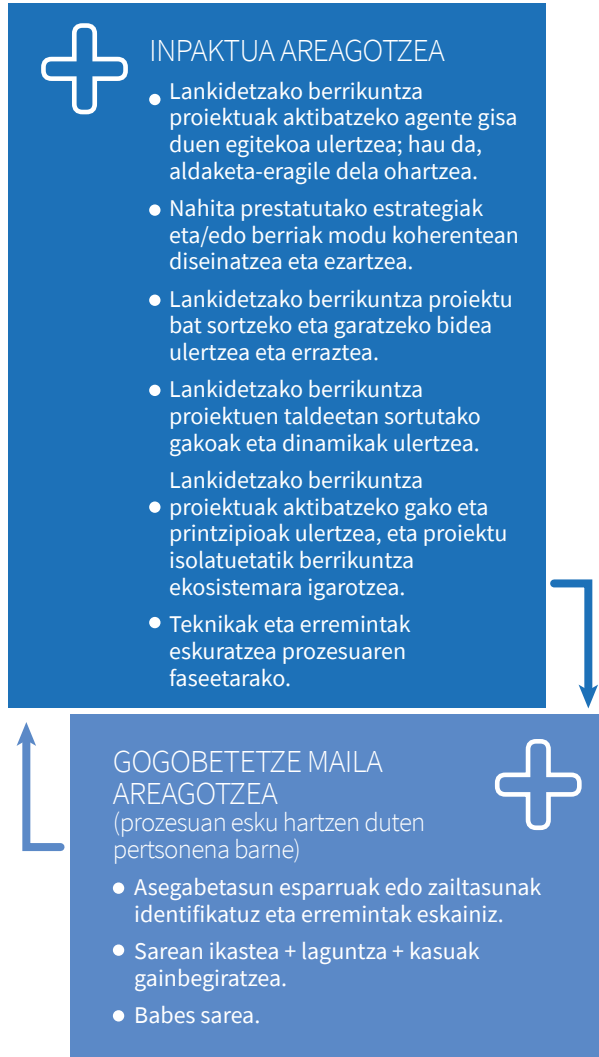
Aurretik aipatu dugun moduan, bitarteko agenteek egiteko garrantzitsua dute beren eskualdeetan, sektorean edo eragin-eremuan lankidetzako berrikuntza-proiektuak sustatzeko, guztia ere enpresen, erakundeen eta, ondorioz, lurraldearen lehiakortasuna sustatzeko bitarteko gisa. (5. IRUDIA)

Edonola ere, egiteko horrek badu gaintu beharreko erronkarik. Desafio sozioteknikoak dira guztiak ere, eta ikuspegi bikoitzez landu behar dira:

- Jakintza eta trebetasun teknikoak, berrikuntza-proiektuak aktibatzeke (sorkuntza eta garapena).
- Jakintza eta trebetasun ez-teknikoak, proiektu horiek aktibatzeke (sorkuntza eta garapena), enpresa eta erakunde desberdinetatik datozen pertsona desberdinekin lankidetzan.

Laguntzarako oinarrizko gida horren xedea da ideiak eta baliabideak eskaintzea bitarteko agenteari, eta, hala, material dokumentatua izatea sareko ikaskuntza- eta trebakuntza-programaren euskarri gisa. Horrekin guztiarekin, asmoa da esku-hartzeen inpaktua areagotzea, baita haietan inplikaturako pertsonen gogobetetze-maila hobetzea ere. (6. IRUDIA)

6. IRUDIA



Iturria: geuk egina.

Lankidetzan sorturiko proposamen metodologiko integrala

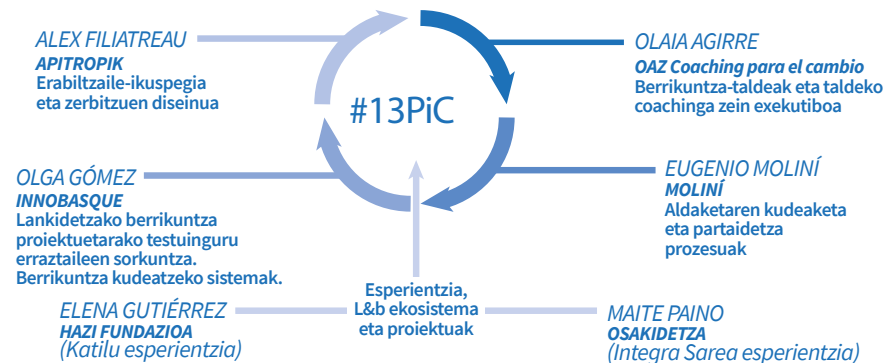
RIS3 zabaltzeko, Innobasquek sarean ikasteko programa hau eskaintzen du, zeina erraztaile-talde aditu batekin koordinaturik eta lankidetzan sortua baita (#13PiC taldea) (7. IRUDIA). Metodologia eta erreminta desberdinak eta osagarriak baturik, programa horrek honako esparru hauetan guztietan eragin nahi du:

- Lankidetzako berrikuntza-proiektuak (L&b) aktibatzea.
- Tankera horretako proiektuak sortzeko aukerak sortuko dituzten ekosistemak eraikitzea.

Prozesuan esku hartzen duten pertsona guztien esperientzia positiboa, osasungarria eta iraunkorra izan dadin lortzea.

Programa horretako proposamen metodologiaren oinarrian, erraztaile-taldearen jakintza eta bitarteko agenteen esperientzia bera ageri dira, bai testuinguru faboragarriak sortzeko, bai L&b proiektuak aktibatzen laguntzeko. Entrenamendu gisako ikaskuntza-proposamenerako, bi tailer eta bi ariketa praktikoa planteatzen dira (ariketa praktikoa bat testuinguru propioa hausnartzeko eta aztertzeko, eta beste bat L&b proiektu bat

7. IRUDIA



garatzeko); halaber, aukera izango da “elkarrizketa-bonu” baten bidez aholkularitza-bilera bat egiteko, alde aurretik #13PiC taldeari eskaera eginda. Planteamendu horren bidez, jakintza eta erremintak eman nahi dira, eta gaitasunak garatzen lagundu ere bai, bitarteko agentearen beraren konpromisoa eta esperientzia abiapuntu harturik. Laburbilduz:

- **Ad hoc** sorturiko proposamena, esperientziatik abiatuta eskuratutako jakintza teoriko-praktikoak, teknikoak eta ikaskuntzak kontuan izanik (testuinguru faboragarriak garatzen eta L&b proiektuak aktibatzen esperientzia duten erraztaile- eta kolaboratzaile-taldea, hainbat metodologia integratuz).
- Aldi berean, aberastu egiten du gure inguruan lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatzen duten esperientziarekin eta ikaskuntzarekin, **programako edizioetan aurkeztutako kasuen bidez**, baita **parte hartzen duten bitarteko agenteen esperientziekin ere**.

Hori horrela, programa honek sareko ikaskuntza eta etengabeko ikaskuntza uztartzeko aukera sortzen du. (8. IRUDIA)

8. IRUDIA

SAREKO IKASKUNTZA (desberdintasunek emandako osagarritasunetik abiaturik)

- Balioa eman behar zaie inguruneak eskaintzen dizkigun esperientzia ugari eta aberatsei, eta haietatik eraiki.
- Testuinguru eta metodologia behar dira, maiz modu autodidaktan eskuratutako jakintzak eta esperientziak osatzeko.
- Ikuspegi praktikoa, sarean lagunduta eta aberastuta jardutera bideratuta.



ETENGABEKO IKASKUNTZA

- Ez dago modu bakarra lanerako: prozesu, une, testuinguru eta talde bakoitza desberdina da.
- Eginez ikasteko premia, hori baita bidea jakintza teorikoa jakintza praktiko bilakatzeko.
- Aldaketa-agenteen sare bat sortzeko aukera, lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatzen diharduten bitarteko agentez osaturik.

Iturria: geuk egina.

Programa honen esparruan, bitarteko agenteak, gainera, #13PiC taldeak sorturiko eta argitalpen honetan jasotako material hau ere izango du eskura:

- **Laguntzarako oinarrizko gida**, ekintzara bideratutako kontsulta- eta hausnarketa-material gisa; bertan #13PiC gida-mapa izeneko proposamen metodologikoa garatzen da, L&b proiektuak aktibatzeko, eta ibilbide bat egiten da lau lurraldetan eta hamahiru momentutan eta bost printzipiotan antolatuturik.
- **#13PiC dispositiboak**:
 - **Journey Map #13PiC**. Erreminta baliagarria da bitarteko agentearen esperientzia hobetzeko proposamenen gaineko hausnarketak, analisiak, diseinua eta aktibazioa lantzeko, guztia ere L&b proiektuak aktibatzeko agente gisa duen funtzioa hobetzeko eta proiektu horietarako positiboak diren ekosistemak eraikitzeko. Bitarteko agenteak eskura dituen testuinguru- eta antolaketa-elementuak eta abar gaintetik ikusteko aplikatu daitezke, baina baita proiektu jakinen testuinguru-elementuak lantzeko ere.
 - **Checklist** edo kontrol-zerrenda bat, L&b proiektuak bururatzeko eta diseinatzen trebatzeko. Identifikatutako premia baten inguruan L&b proiektuak aktibatu nahi dituen bitarteko agentearentzako erreminta.
 - **Tekniken eta erreminten txantiloiak hautatzea**. Ideiak sortzeko, bistartzeko edo partekatzeo oinarrizko txantiloak, lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatzeo prozesuko momentu kritikoak desblokeatzeko pentsatuak.
 - **Esperientzia-bilduma**.

Material horiek babes-erreminta bizidun gisa planteatzen dira; hau da, abiapuntu dira identifikatzen diren beste material erabilgarri batzuekin aberasteko, bai eta bitarteko agenteek aktibatzen dituzten lankidetzako berrikuntza-proiektuetako ekosistemetatik eratorritako ikasketa eta ekarpenekin batera baliatzeko ere.

NIRE OHARRAK:

ZATIA



LANKIDETZAKO BERRIKUNTZA L&b

2.1.	Bitarteko agenteekin esanahiak partekatzen	24
2.2.	Erreferentzia gisa baliatzeko hainbat definizio	28
	· Berrikuntza eta berrikuntzaren inguruko hainbat gerturatze, aldaketaren paradigma hondoan dela	28
	· Lankidetzako berrikuntzarako desberdintasunak integratze gisa ulerturik.....	29
	· Lankidetzako berrikuntza	29
	· Berrikuntza-taldea.....	30
2.3.	Zer ulertzen dugu lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatze gisa RIS3 esparruan?	30

Gaur egun, bitarteko agenteen artean estrategia eta erreminta ahaltsu gisa ageri da berrikuntza sustatzea –eta, bereziki, lankidetzako berrikuntza–, agente-profil desberdinak dituzten proiektuak aktibatuz. Baina kontzeptu eta kasuistika guztiek dituzten gerturatze guztiak kontuan izanik, beharrezkoa da esanahiak partekatzea, erreferentzia gisa baliatzeko hainbat definizio edukitzea, ulertzea zer diren lankidetzako berrikuntza-proiektuak **“Lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatzeako sareko ikaskuntza-programan”** eta, bereziki, zer motatako lankidetzako berrikuntza-proiektuak bilatzen diren RIS3 zabaltzeko bidean.

Zergatik mintzo gara L&b proiektuez?

- Gizarteak aurrez aurre dituen erronken globaltasunak eta konplexutasunak eraginda, beharrezkoa zaigu lankidetzak, desberdintasunak integratze gisa ulerturik.
- Europak, Eusko Jaurlaritzak eta foru-aldundiek sustatutako politikek nabarmentzen dute badela borondaterik enpresen arteko lankidetzak sustatzeko, enpresen eta lurraldeen lehiakortasuna areagotzeko erreminta gisa.
- Planteatzen da beharrezkoa dela hainbat agenteri eragiten dioten egoerei erantzutea, jakinik haiei emateko soluzioek hainbat eratako jakintzak eta gaitasunak eskatzen dituztela.
- Inguruko enpresek eta eragileek espero dute agenteren batek bere gain hartzea trazio- eta lotura-funtzioa inguruan barreiaturik diren gaitasunekin, eta, halaber, aukera ekonomikoak eta sozialak sortzen dituzten proiektuak eta ekintzak garatuz.
- ...

Testuinguru horretan, L&b proiektuak aktibatzea estrategia edo erreminta praktikoa gisa sortzen da berrikuntza estimulatze eta errazteko, enpresa-ehunaren eta lurraldearen lehiakortasun-maila areagotzeko bitarteko gisa.

Proiektu jakinak aktibatzearen bidez gauzatzen eta mamitzen da

lankidetzako berrikuntza; proiektuok erantzun berriak bilatzen dituzte arazo edo premia jakin bati erantzunak emateko, eta hainbat eragilek konpromisoa hartzen dute bilaketa horretan lan egiteko.

Baina, zertaz ari gara lankidetzako berrikuntza-proiektuak (L&b) aktibatzea aipatzen dugunean?

2.1. Bitarteko agenteekin esanahiak partekatzen

Lankidetzako berrikuntza-proiektuak hainbat hurbilketa ditu. Argibide moduan, bitarteko agenteek emandako erantzunak⁷ baliatuko ditugu.

⁷ Begi-kolpe batez: Kontzeptuen hodeia (<https://www.nubedepalabras.es/>) (9. IRUDIA)

(9. IRUDIA)



ELEMENTU KOMUNAK

- Proiektu berriak.
- Premientzako erantzuna.
- Helburu komuna.
- Zerbait berria sortzea.
- Bi erakunde edo gehiago.
- Baliabide partekatuak.
- Enpresak.



ELEMENTU BEREIZGARRIAK

- Agente parte-hartzaileen profilak.
- Lankidetzak publiko-privatuak.
- Premiak: barnekoak edo komunak.
- Lankidetzako esperientzia.
- Erantzunkidetasuna.

Iturria: Geuk egina.

- *Proiektuotan soluzio berri bat eraikitzen da, hautemandako beharrian jakin bati erantzuteko, jakintzak, gerturatzeak, teknologiak eta bestelakoak integratzetik abiaturik.*
- *Edozer eremutan gauzaturiko proiektu berriak (prozesuak, antolaketa, ondasun edo zerbitzu berriak), zeinen garapenak eskatzen baitu bi erakunderen edo gehiagoren lana, proiektu berri hori gauzatzeko.*
- *Berrikuntza-proiektuotako partzuergoak, besteak beste, bitartekoak, arriskuak eta emaitzak partekatzen ditu.*
- *Baterako ekimenak diseinatzea eta martxan ipintzea, ondasun, zerbitzu, prozesu, metodo eta abar berriak garatzeko. Egiazko premia eta erronkei erantzuna ematea, jakintzaz eta sorkuntzaz osaturiko mix bat aplikatuz.*
- *Beste erakunde eta enpresa batzuekin batera egiteko proiektu berriak. Gauzak egiteko bestelako modukoak, enpresen beharrianak estaltzeko.*
- *Bi eragileren baino gehiagoren partaidetza duten proiektuak (enpresak, Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzako Euskal Sarea, lanbide-heziketako zentroak, unibertsitatea eta bestelakoak), erantzun berritzaileak emateko teknologiaren, antolaketaren, merkatuen eta/edo gizartearen alorrean sortzen diren erronkei.*
- *Enpresen arteko proiektuak, ondasun edo zerbitzu berritzaileak garatzeko.*
- *Interes bera duten agenteen arteko proiektuak; ondorioz, planteatzen dena berritzailea izango da agente horientzat, nahiz eta besteentzat hala izan ez.*
- *Egiazko lankidetzak zerbitzu edo produktu berri bat sortzeko, egungoak baino balio erantsi handiagoa duena (parte hartzen duten enpresa guztiak neurri berean izango dira azken emaitzaren arduradun).*
- *Berrikuntza txertatu nahi duten proiektuak, beste eragile batzuekin lankidetzak-harremanak sortuz eta indartuz, enpresen lehiakortasuna hobetzeko.*
- *Enpresekin lankidetzan jardutea, esparru jakinen bat hobetzeko.*
- *Lankidetzan jardutea berrikuntza-proiektuetan, enpresekin harremanetan eta koordinaturik.*
- *Proiektuotan bi enpresak edo gehiagok parte hartzen dute, eta guztiek ere berrikuntza izaten duten beren helburuen artean.*
- *Aukera paregabea dira elkarrekin hazteko eta hezteko; erakunde, ikastetxe eta ospitaleek ekimen berritzaileetan esku hartzen dute, beren indarguneak partekatuz eta, haien bidez, gizarteari onurak ekarri.*
- *Balio-katean parte hartzen duten eragileen arteko sinergiak bilatzea, I+D+G proiektu bat gauzatzeko.*
- *Gure erakundeari eta gure lankide diren erakundeei balioa ematen dioten proiektuak.*
- *Enpresa, agentzia eta erakunde publikoen arteko proiektuak, enpresa-ehunean eta pertsonen enplegarritasunean eragina duten berrikuntza-jarduerak gauzatuz.*
- *Zerbait berria sortzen duten pertsonak eta/edo enpresek sustatutako proiektuak, guztia ere babesa eskaintzen dieten beste pertsona edo erakunde batzuekin lankidetzan.*
- *Enpresen arteko proiektuak, ondasun edo zerbitzu berritzaileak garatzeko. Eskuarki, Zientzia, Teknologia eta Berrikuntzako Euskal Sistemako eragileekin jarduten da lankidetzan.*
- *Modu batera edo bestera, enpresen lehiakortasuna hobetzen eragin dezaketen proiektuak (merkatu berriak irekitzea, produktu berriak garatzea, antolaketa-eredu berriak, teknologia berriak txertatzea eta abar), enpresa-multzo batek garaturik; proiektuaren arabera, beste eragile batzuek ere egin dezakete bat proiektu horiekin (lanbide-heziketako zentroak, teknologia-zentroak, garapen-agentziak...).*
- *Hainbat eragileren artean gauzatzen diren proiektu*

esperimentalak.

- *Inplikaturiko agente guztiei balio erantsia ematen dioten proiektuak.*
- *Hainbat erakunde publiko edo pribaturen arteko lankidetzak, emaitza positiboak eskuratzeko proiektu berritzaileak martxan ipintzeko prozesuan, betiere parte hartzen duten erakundeentzat onuragarri diren aldetik.*
- *Berrikuntza sustatzea, jakintza- eta lan-taldeak sortuz.*
- *Produktu, merkatu edo prozedura berriak gauzatzen dituzten beste proiektu-eragile batzuekin garatzea.*
- *Ekintza berritzaileak garatzea hainbat erakunderen artean (izan publikoak, pribatuak edo bietakoak).*
- *Berrikuntzaren alorrean, erakundeen arteko lankidetzak garatzea.*
- *Bi erakunderen edo gehiagoren arten garatutako proiektuak, helburuak, erronkak, arriskuak eta onurak partekatuz, merkaturantz argi eta garbi bideraturik.*
- *Bi enpresarekin edo gehiagorekin lankidetzan jardutea; beharizan edo interes komun batetik abiatuz, helburu bakarrekin helduko diote proiektu bati, eta, gaitasun osagarriari esker, soluzio berritzaile bat lortuko dute, taldeko kide guztientzat onura eskuratuz.*
- *Proiektu komunetan berrikuntza txertatzea, baita sustatzaile edo koordinatzaile bat baino gehiago dituzten egitasmoetan ere.*
- *Enpresa baten arazoak edo premiak konpontzen dituzten erronkak, taldeko produktuak eta metodologiak sortzen edo hobetzen dituztenak.*
- *Hainbat diziplinako taldeak, bestelako negozio, joera eta abarretara bideraturik lan eginez.*
- *Lankidetzaren arloan berrituz, toki-garapeneko udal-erronkei erantzutea lortzen da, jakintza teknologikoak, praktikak eta*

kudeaketarekin lotutakoak aplikatuz, eta sorkuntza txertatuz ideiak eta soluzioak uztartzeko. Ondasun eta zerbitzu berriak sortzea, prozesuak berriro pentsatzea eta, horretaz gainera, gauzak egiteko eta harremanetan ipintzeko modu berriak garatzea.

- *Helburu berbera partekatzen duten erakundeen eta/edo pertsonen artean gauzatzen direnak (proiektuaren helburua); hortik esperotako emaitza ondasun bat, zerbitzu bat edo prozedura bat izan liteke, berria edo nabarmen hobetua.*
- *Guztien intereseko gainen gaineko konfiantza-giroa lantzea, eskuzabaltasunez jokatzuz.*
- *Lankidetzako berrikuntza-proiektu bat garatzea.*
- *Erronka edo premia bat konpontzeko sortzen den proiektua. Berrikuntza izan liteke lan egiteko moduan, baina baita erronkaren edo premiaren konponbidean ere. Bi agertoki horietatik edozeinetara iristeko, beharrezkoa da beste norbait izatea, zure pertsonaz edo erakundeaz gainera.*
- *Proiektu berriak, berritzaileak eta hainbat alorretakoak, hainbat enpresaren edo klusterren artean gauzatuak; horietan, parte-hartzaile guztiek ageri dute inplikazio-maila berbera.*
- *Berrikuntza enpresentzako gaitasun erabakigarri gisa agertzen da, eraldatzeko eta hazteko motorrik garrantzitsuen bilakatu diren neurrian. Horri gaineratu behar zaio hainbat onura ekartzen dizkiola enpresari: areagotu egiten ditu etekinak edo marjinak, mesede egiten dio lortu nahi dituzten abantaila konparatiboak eusteari, eta hobetu edo mantendu egiten du lehiatzaileen alboan duen posizioa.*
- *Badira beste modu batzuk ere lehiakortasuna hobetzeko eta bakarrik nekez eskura daitezkeen merkatu globalak eskuratzeko, hala nola berrikuntzarako lankidetzan jardutea balio-kateetan zehar, sare-formako ekoizpen-ereduak martxan ipintzea edo lankidetzak-jarduera sektorialak garatzea. Dibertsifikazio-prozesuei heltzeko erreminta bat da, ondasun*

eta/edo zerbitzu berrien eskaintza biltzeko edo merkatu berrietara orientatzeko.

- *Hainbat esparrutatik lankidetzan jardunez berritzea, besteak beste enpresetako lurralde- eta/edo sektore-taldeak, balio-katea, klusterrak, trakzio-enpresek gidatutako proiektuen bidez...*
- *Lankidetzako berrikuntza-proiektuek berrikuntza irekia pentsarazten dute (bezeroak, hornitzaileak, erabiltzaileak...). Eragile guztien partaidetza proiektua hobetzen.*
- *Balio-kate bereko enpresa-talde batek sustatuko proiektuak. Enpresa horiek berrikuntza eta merkatu berriak bilatzen dituzte, produktuak hobetzen jarduten dute, hobekuntzak txertatzen dituzte proiektuetan, produktibitatea areagotzen dute ekoizpen-prozesuak hobetuz edo lankidetzaren bitartez ekoizpen-sistema aurreratuak txertatuz, baterako sareak edo jarduerak sortuz.*
- *Produktu berritzaile bat garatzea, are ahaltsuagoa dena erakunde batekin baino gehiagorekin lankidetzan garatzen den aldetik.*
- *Hasiera-hasieratik hainbat eragileren artean lankidetzan gauzatzen dira proiektuok, helburu berbera lortzeko.*
- *Proiektu edo erakunde bateko hainbat esparru hobetzeko bilatzea, beharrezkoa izanik parte hartzen duten pertsona edo erakunde guztien esku-hartzea.*
- *Proiektu berriak, modu kolaboratzailean eta irekian lan egiteko modu berriekin.*
- *Erakundeetan berrikuntza txertatzera bideratutako beste eragile batzuekin lankidetzan gauzatutako proiektuak.*
- *Enpresa edo erakunde baterako erronka berriak edo berritzaileak lantzeko proiektuak (produktua/prozesua/merkatua), hainbat enpresaren edo eragileren partaidetzarekin gauzatuak; izan litezke tipologia edota interes-esparru desberdinekoak.*
- *Orain artean parte-hartzaileek ezagutzen ez dituzten alderdiak arakatzen bideratzen duten lankidetzaren esperimenduetarako proiektu guztiak.*
- *Helburu komun bat harturik, elkarrekin lan egitea berrikuntza sustatzeko eta lehiakortasuna hobetzeko ekintza jakinak ikertzeko, garatzeko edo ezartzeko: produktu berriak, merkatu berriak, hainbat enpresaren eta/edo erakunderen arteko prozesu berriak.*
- *Beste zentro batzuekin lankidetzan garatutako proiektuak, luze-zabal ezagutzen ez diren edo ikertu gabeak diren gaiak modu berritzailean lantzeko.*
- *Ziur ez egon arren, badirudi proiektu berritzaile bat lankidetzan garatzea dela.*
- *Pertsonen eta enpresen artean lankidetzan sorturiko proiektu berritzaileak.*
- *Aliantza estrategikoa parte hartzen duten enpresen lehiatzeko abantailak areagotzea lortzeko. Tankera horretako proiektuei esker, enpresek bestelako bitartekoak, gaitasunak eta ezagutzak eskura ditzakete, jakinik bestela oso zaila litzatekeela halakoak lortzea.*
- *Elkarrekin lankidetzan diharduten erakundeak, berrikuntzarekin lotutako lan-plan bat gauzatzeko.*
- *Hainbat alderdiren arteko akordioa, gaitasunak partekatuz, guztia ere lehiakortasun-abantailak areagotzeko.*
- *Bestelako ikuspegi baten pean planteatzen diren proiektuak, egiteko moduak, bitartekoak, teknologiak eta halakoak kontuan harturik, eta guztiek partekaturiko interes berberak dituzten eragileak bilduz.*

2.2 Erreferentziatzeko hainbat definizio

Berrikuntza eta kontzeptuaren inguruko hainbat gerturatzeko aldaketaren paradigma hondoan dela⁸

Ekonomiako Lankidetzak eta Garapenerako Erakundeak (ELGA) eta Europako Erkidegoen Estatistika Bulegoak (EUROSTAT) elkarrekin argitaratutako **Osloko Eskuliburua** da azterlanik osoena, eta aintzatespen zabaldua du berrikuntzari buruz, baita berrikuntzak enpresaren munduan duen ekarpenari eta erabilgarritasunari buruz eta neurtzeko moduari buruz ere. Eskuliburu horixe da, hain justu, berrikuntza-jardueren gaineko datuak biltzeko eta baliatzeko gidalerroen nazioarteko iturri nagusia, bai enpresetarako, bai herrialdeetarako. Bertan, honela definitzen da enpresa-berrikuntza:

*“Enpresa-berrikuntza **negozio-produktu edo -prozesu berria edo hobetua da (edo bien arteko konbinazioa); nabarmen bereizten da enpresak lehen erabiltzen zituen negozio-produktu eta -prozesuetatik, alegia, enpresak modu efektiboan bere eginak dituen eta merkatuan txertatuta ageri diren horietatik”.***

ELGA. Osloko Eskuliburua, 2018.

Enpresa-berrikuntzaren kontzeptzio horrek batez ere ekonomia-eta enpresa-balioei egiten die erreferentzia, eta albo batera uzten ditu balio sozialak. Hori dela eta, Osloko Eskuliburuaren definizioaren osagarri gisa, hainbat gerturatzeko egiten zaizkio berrikuntza-kontzeptuari, eta balio sozialak, eraldaketa-testuinguruak eta nahita gauzaturako aldaketak aurreikusten dituzte, baita balioa sortzekoak ere. Halaber, pertsona berrikuntza eta aldaketako agente gisa agertzen da, hainbat maila biltzen dituen ikuspegi batetik (pertsonak, enpresak eta herrialdeak). COTEC fundazioaren eta John Kaoren definizioa.

Berrikuntza-kontzeptuaren interpretazio zabaldua, COTEC fundazioak emana:⁹

Berrikuntza zera da:

ALDAKETA ORO, “ez teknologikoa bakarrik”
JAKINTZAN OINARRITUA, “ez jakintza zientifikoa bakarrik”
BALIOA SORTZEN DUENA, “ez ekonomikoa bakarrik”

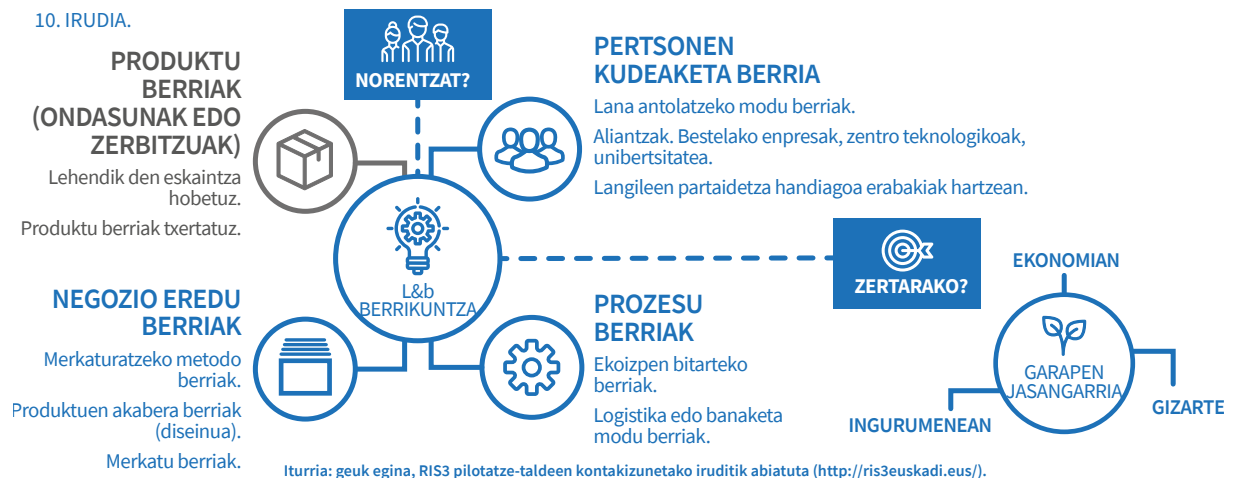
COTEC fundazioa.

John Kao, berrikuntzaren eta sorkuntzaren alorreko munduko aditua, honela mintzo da berrikuntzari buruz:

“Berrikuntzari buruz dudaren definizioa integratzailea eta aspirazionala da aldi berean: gizakiok, enpresek eta herrialde osoek nahi duten etorkizuna sortzeko gaitasun gisa definitzen dut”

John Kao.

Gerturatzeko praktikotik erreparatuta, RIS3 esparruan, zer-nola proposatzen da “berrikuntza eraikitzea”? (10. IRUDIA)



⁸ El reto de liderar equipos de innovación en pymes. Martínez-Moreno, Agirre, Navascués, Gómez. EHUko argitalpen-zerbitzua. 2018.

⁹ Berrikuntzarako COTEC fundazioa. <http://cotec.es/>

Lankidetzak, berrikuntzarako desberdintasunak integratze gisa ulerturik¹⁰

Lankidetzak gaizki interpretaturiko kontzeptua izan da, eta bestelako hainbat kontzepturekin lotu izan dute, hala nola elkartasunarekin edo garapenerako lankidetzarekin. Hori horrela, aldendu egin da enpresa-jardunetik. Halaber, lankidetzak ez da nahastu behar izendatzaile komun txikiena bilatzeko ahaleginetan oinarritutako adostasunekin. **Lankidetzak esan nahi du ideia berriak, balio berriak eta proiektu partekatu berriak sortzea, ikuspegi desberdinak txertatuz** (Arrospide *et al.*, 2017).

Meta-analisi batek agerian utzi zuenez (Witherspoon, Bergner, Cockrell eta Stone, 2013), jakintza partekatua eraikitzeak beharrezkoa zen:

- Pertsonen jarrera positiboa, motibazio intrintsekoa eta eraginkortasun-sinesmena izatea ezagutza partekatua eraikitzeari buruz, jakintza hori eraikitzen parte hartzeko intentzioa izan dezaten.
- Erakundeek bitarteko ekonomikoak eta teknologikoak eskuragarri ipintzea jakintza partekatua eraikitzeak, eta, halaber, helburu partekatua, konpromisoa, komunikazioa, partaidetza, konfiantza eta erakunde-babesa sustatzea.
- Jakintza partekatua eraikitzeak hainbat onura-igurikimen ekartzea, hala nola soldatak igotzea, barne-sustapena eta izen on soziala hobetzea.

Lankidetzak ez dugu ulertu behar lehiaren antonimotzat. Aldiz, nabarmendu behar dugu lankidetzak, jakintza berria eraikitzea lortuko badu, beharrezkoa duela lehia bera ere biltzea. Esate baterako, ez da posible enpresa-berrikuntza lortzea lehiarik izan ezean, ezta lankidetzarik gabe ere.

Lankidetzak esan nahi du gatazkan dauden alderdi guztiak aseko dituen soluzio bat bilatzen saiatu behar dela, irudimenaren eta sormenaren bidez, eta hori ez dago lehiarekin kontrajarririk (Arrospide *et al.*, 2017). Are gehiago, lehia beharrezkotzat jotzen da, lortu nahi diren helburuak lortzeko (Camps, 1993).

Bai lankidetzak –soluzio berriak bilatzea–, bai lehia –emaitzarik onenak lortzea– ezinbestekoak dira bereziki enpresa-berrikuntzarako, eta, oro har, berrikuntzarako.

Lankidetzaren gerturatze eta esanahi hori abiapuntu gisa harturik, berrikuntzara bideratutako talde-lana bitarteko bat, erreminta bat eta teknika bat da lankidetzan jarduten ikasteko (Ayestarán, Balluerka, Gorostiaga, Aritzeta eta Gómez, 2013). Helburua da pertsona desberdinen arteko lehia saihetsezina erabiltzen ikastea, eta guztientzat onurak ekartzeko adinako mugen barruan eustea lehiari. **Lankidetzan jardutea zerbait berria eraikitzea da desberdintasunetik abiatuta: gauza materialak, harreman moduak, proiektuak, esanahiak eta balio partekatua.**

Lankidetzako berrikuntza

Bai sareko ikaskuntza-programan, bai oinarritzako babes-gida honetan, Berrikuntza eta Lankidetzarako BIZIA Estrategian baliatutako definizioa baliatzen da erreferentzia gisa¹¹.

Lankidetzako berrikuntza gertatzen da hainbat agentek proiektu batean elkarrekin lan egiten dutenean ideia baten arrakasta potentziala erakusteko, dela beharizan bat asetzeko, dela aukera bat aprobetxatzeko. Lankidetzako berrikuntzak esan nahi du jakintza, interakzioa eta berdinen arteko komunikazioa partekatzea, ideia berri hori martxan jartzeko parte hartzen duten eragileen artean.

¹⁰ Berrikuntza-proiektuak erraztea. *Sabino Ayestarán Etxeberria eta beste hainbat*. EHU. 2018.

¹¹ EVIC. Ekonomiaren Garapen eta Azpiegitura Sailko Nekazaritzako, Arrantzako eta Elikagai Politikako Sailburuordetzaren Lankidetzako Berrikuntzarako Estrategia Bizia. Eusko Jaurlaritzak.

Berrikuntza-taldea

Lankidetzako berrikuntza-taldeak ahal dela beren borondatez parte hartzen duten pertsonaz osaturik egoten dira; partaide horiek hainbat profil, alor eta/edo erakundetakoak izatea komeni da. Sabino Ayestarán eta haren ikerketa-taldeak garatutako proposamen kontzeptual eta metodologikoa dute oinarri; hau da, “Berrikuntza-taldeak, gizartea eta antolaketa eraldatzeko motorrak” izeneko ikerketa- eta ekintza-proiektua eta EHUekin eta Innobasquekin lankidetzan garatutako ostekoetan jorratuta lanak¹².

Zer ulertzen dugu berrikuntza-taldez mintzatzean¹³?

1. Barne-funtzionamenduak West-en “etengabeko hausnarketa” printzipioa (2004) aplikatzen duten taldeak dira. Hausnarketa horrek elementu hauek biltzen ditu:

- Egitekoaren helburuak etengabe berrikustea.
- Taldearen funtzionamendua etengabe berrikustea.
- Ingurunearen behaketa eta analisi adimentsua.
- Aldaketarako sormena, malgutasuna eta prestutasuna.
- Tolerantzia izatea taldearen anbigutasunaren eta barne-desberdintasunen aurrean.
- Aldaketak berekin ekartzen duen ziurgabetasuna onartzeko prestutasuna.

2. Planteatutako erronka edo arazo baten aurrean, izan barrukoa edo kanpukoa, “sormenaren eta berrikuntzaren teknika” aplikatzen duten taldeak (West, 2004, 137-154 or.).

- Arazoa ondo planteatzeko arakatzea.
- Aukera zabal bat sortzea ordezko aukerekin.
- Hiru edo lau soluziorik onenak hautatzea –haietatik gutxienez batek berritzailea izan beharko luke–, hautaketa haztatuaren teknika baliatuz.
- Soluzio berritzailea diseinatzea eta ezartzea.

Horretaz gainera, frogatuta dago berrikuntza-talde irekiek (definitutako erakunde-ingurune batean) aldaketak sustatzen dituztela lidergoaren estiloan eta partaidetza-kulturan. Era berean, hainbat esperientziak erakusten dute beste horrenbeste gertatzen dela ingurune konplexu, lauso eta nahasietan. Hau da, berrikuntza-talde irekiak erakundeen barruko eta arteko kultura-aldaketarako mekanismoak dira.

2.3. RIS3 esparruan, zer ulertzen dugu lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatze gisa?

- RIS3 esparruetan berrikuntza-proiektuak sortzea eta garatzea, hainbat alderditako I+Gko eta berrikuntzako lehenetasunen artean sortzen diren aukeretatik abiatuz:
 - Lehenetasuneko arloak: fabrikazio aurreratua, energia, biozientziak, osasuna.
 - Aukerak dituzten arloak: elikadura, kultura- eta sorkuntza-industriak, ekosistemak, hiri-habitatak.
- Hautemandako premia bati lankidetzako erantzuna emateko, izan erantzun hori indibiduala edo kolektiboa, soluzio berriak sortzearen bidez. (11. IRUDIA)
- Proiektuan parte hartzen duten erakundeetatik gutxienez bat enpresa izatea, bereziki enpresa txiki eta ertaina (ETE).
- Haietan, soluzioak pentsatzen dira, haietako bati ematen zaio lehenetasuna eta pilotajea egiten da harik eta soluzio gisa baliozkoa dela frogatu arte; halaber, soluzio horren bideragarritasuna ere egiaztatzen da, enpresan edo merkatuan prozesu gisa txertatze aldera.
- Horretarako, berrikuntza-talde irekiak artikulatzen dira, lankidetzak esan nahi du ideia

¹² El reto de liderar equipos de innovación en pymes. *Martínez-Moreno, Agirre, Navascués, Gómez*. EHUko argitalpen-zerbitzua. 2018.

¹³ Facilitación de equipos de innovación. Ayestarán, Balluerka, eta beste hainbat. EHUko argitalpen-zerbitzua. 2013.

berriak, balio berriak eta proiektu partekatu berriak sortzea, ikuspegi desberdinak txertatuz (Arrospide *et al.*, 2017), baina lankidetzaz ez da nahastu behar izendatzaile komunitako txikiena bilatzean oinarritutako adostasunekin.

Zer eratako proiektuez ari gara hizketan?

Batez ere, bi proiektu-kategoriari buruz dihardugu:

1. Enpresa batentzat edo batzuentzat interes berezia duten lankidetzako berrikuntza-proiektuak, zeinetan lankidetzan jarduten baitute gaitasun osagarriak dituzten beste eragile mota batzuekin (zientifikoak, teknologikoak, ekonomikoak, kudeaketakoak...).

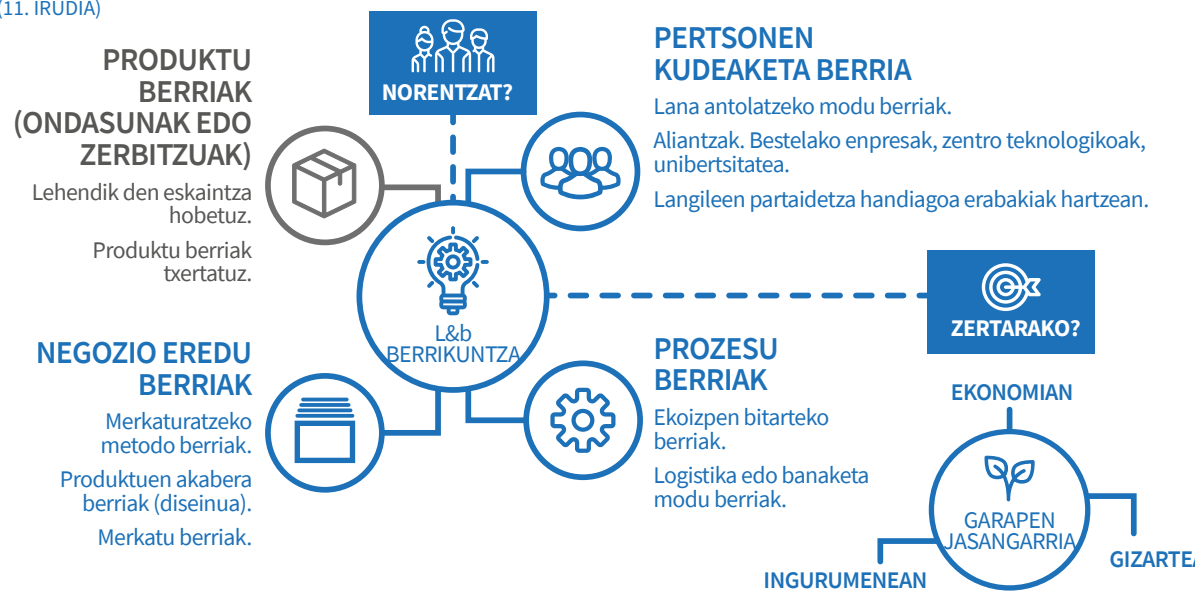
2. Sektore bereko, balio-kate bateko hainbat mailatako eta/edo hainbat balio-katetako enpresa-kolektibo batentzat interes orokorrekoak diren lankidetzako berrikuntza-proiektuak, zeinetan lankidetzan jarduten baitute gaitasun osagarriak dituzten beste eragile mota batzuekin (zientifikoak, teknologikoak, ekonomikoak, kudeaketakoak...).

Adibide moduan:

- Sektore, azpisektore edo balio-kate desberdinetako ETEen arteko proiektuak, teknologia berbera probatzeko.
- Trakzio-enpresek ETEekin edo *startupekin* egindako proiektuak, produktu berriak, prozesuak, digitalizazioa edo antzekoak garatzeko, edota trakzio-enpresen premia espezifikoak ebazteko.
- Balio-kate edo ekosistemako mailetako eragileen arteko proiektuak, balio-kateko eragileen balioa ematen dien ondasun edo zerbitzu bat garatzeko eta enplegarritasuna areagotzeko.
- Toki-erakundeen, enpresa-elkarteen eta tokiko ETEen arteko proiektuak hondakinak errebaloizatzeko.
- Soluzio berriak eskatzen duen moduan, elkartearen, zentro teknologikoaren, teknologia-enpresaren, ETEen eta ETE elkartearen arteko proiektuak.
- ...

Sareko ikaskuntza-programan zehar eta gida honetako eranskinean, hainbat esperientzia eta lankidetzako berrikuntza-proiektu aurkezten dira, bitarteko agenteek sustatuak eta/edo koordinatuak; halaber, lankidetzako berrikuntzarako onuragarriak diren testuinguruak eta ekosistemak eraikitzeke esperientzien berri ere ematen da.

(11. IRUDIA)



Iturria: geuk egina, RIS3 pilotatze-taldearen kontakizunetako iruditik abiatuta (<http://ris3euskadi.eus/>).

NIRE OHARRAK:

3

ZATIA



L&b PROIEKTUAK AKTIBATZEKO PROPOSAMEN METODOLOGIKOA

3.1.	#13PiC gida-mapa	36
	· Mapa 1 eta 4 lurralde.....	38
	· 4 lurralde eta 13 momentu	38
	· Oinarrizko 5 printzipio	39
3.2.	Ibilbide bat 4 lurralde eta 13 momentuetan L&b proiektuak aktibatzeke	41
	· 1. lurraldea	44
	· 2. lurraldea	64
	· 3. lurraldea	72
	· 4. lurraldea	76
3.3.	Prozesuaren iraunkortasuna eta sendotasuna bermatzeko oinarrizko bost printzipioak	81

Bitarteko agentearentzat, lankidetzako berrikuntzaren aldeko testuinguruak eta proiektuak aktibatzeak inplikatzeko etengabe ekitea bide desberdin eta berriei. Lankidetzako berrikuntza-proiektu bakoitza bide berri bat da, eta bide bakoitza erabat desberdina da. Bidaide desberdinekin abiatzen da bide horietan barrena (pertsona/profesionalak eta erakundeak), motibazio, intentzio eta itxaropen bereziekin. Bide horietako ibilbidea eta helmuga-puntuak, aurreikusita egonagatik ere, ez daude bermaturik. Batzuetan, lurralde ezagunetara eramaten gaituzte bide horiek, beste batzuetan, ordea, ezezagunetara. Gida eta mugari argiak dituzten bideak, baina baita aurkikuntza gisa planteatzeko direnak ere. Bide horietan, aurreikusi gabeko ezustekoak gertatzen dira, berehala kudeatu beharrekoak, bizirik irauteko. Lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatzea egundoko abentura da.

Bada, ordea, albiste on bat ere: bitarteko agenteak hainbat eratako kontzeptuak, planteamenduak, gidak, metodologiak, teknikak eta erremintak har ditzake, aldeko proiektuak eta testuinguruak diseinatzen eta garatzen laguntzeko. Finean, hainbat gako-alderdi bildu behar ditu bere ekipajea, bideari modu iraunkorren heltzeko. Ekipaje horretan bildu behar ditu filosofia (paradigma, kontzeptuak eta printzipioak), artea (orientazioa, zentzua, prozesua eta momentu erabakigarriak) eta ofizioa (teknikak eta erremintak), eta haren helburua da agenteari nolabaiteko segurtasuna eta egonkortasuna ematea beti harrigarri egiten den bide horretan.

Ez da ekipaje finkoa, egonkorra edo zurruna; hori dela eta, agente bakoitzari testuingururako egokitzeko eta moldatzeko gonbita egiten zaio, erakundearen, sektorearen edo ingurunearen baldintzak kontuan harturik, baita bidaia partekatzen duten pertsonen eta erakundearen premiak azterturik ere. Finean, ekipaje personalizatua egitea, beharrak eta aspirazioak aintzat harturik.

Ekipaje hori eraikitzen laguntzeko, eta **proposamen integral** gisa, baliagarriak izan daitezkeen hainbat elementu aurkezten ditugu ondoren:

- **#13PiC gida mapa:** 4 lurraldetan, 13 momentutan eta 5 printzipiotan egindako ibilbidea, L&b proiektuak aktibatzen dituen bitarteko agentearen “filosofia, artea eta ofizioa”

mamitzeko bitarteko gisa.

- **#13PiC dispositiboak eta erremintak**, sortze- eta diseinupentsamenduetan entrenatzeko:
 - *Journey Map* #13PiC, esperientziaren berri jasotzeko.
 - L&b proiektuak sortzen eta diseinatzen trebatzeko *checklist* edo kontrol-zerrenda.
- **Txantiloak** erreminta-hautaketa batekin.
- **Esperientzia praktikoen bilduma.**

3.1. #13PiC gida-mapa¹⁴ (12. IRUDIA)

Lankidetzako berrikuntza-proiektu bat aktibatzea eta aldeko testuinguruak sortzea prozesu konplexua da. Gehiegizko sinplifikazioan erortzeak inpaktu zuzena du bitarteko agenteak gauzatu ditzakeen ekintzen emaitzetan. Antolatze eta azaltzeko ahalegin horretan, konplexutasun hori errazago eginez (eta ez da erraza izaten), #13PiC taldeak #13PiC gida-mapa sortu du.

Mapa horren helburua da bitarteko agentea bistaratzea eta gidatzea, baita ulertzeko erraztasunak ematea ere, GPS bat izango balitz bezala: eragingailu eta gako gisa hautemandako lurralde eta momentuetan aurrera egiteko, L&b proiektuak eta aldeko testuinguruak aktibatzeko bidean.

Mapa horretan biltzen dira filosofia (paradigma, kontzeptuak eta printzipioak), artea (metodologiak) eta ofizioa (teknikak eta erremintak), bitarteko agentea barnera dadin, motxila behar den moduan kargaturik, L&b proiektuak aktibatzeko bide zoragarri horretan.

#13PiC mapa-gida honen asmoa da bitarteko agenteari laguntza eskaintzea, hainbat alderdiren inguruan:

- Zer rol hartu behar duen prozesuak inpaktu handiagoz aurrera egin ahal izan dezan.
- Hainbat gako, ulertu ahal izateko zer ari den gertatzen begien bistan, baina baita hain bistakoa ez den moduan ere.
- Eskura izan ditzakeen metodologiak, printzipioak eta erremintak, lana errazteko.

¹⁴ #13PiC egitura, berrikuntza kudeatzeko sistemen diseinuan eta PDCA eta tankerako kalitate-ereduetan inspiratua.

12. IRUDIA

Iturria: geuk egina.

#13PIC

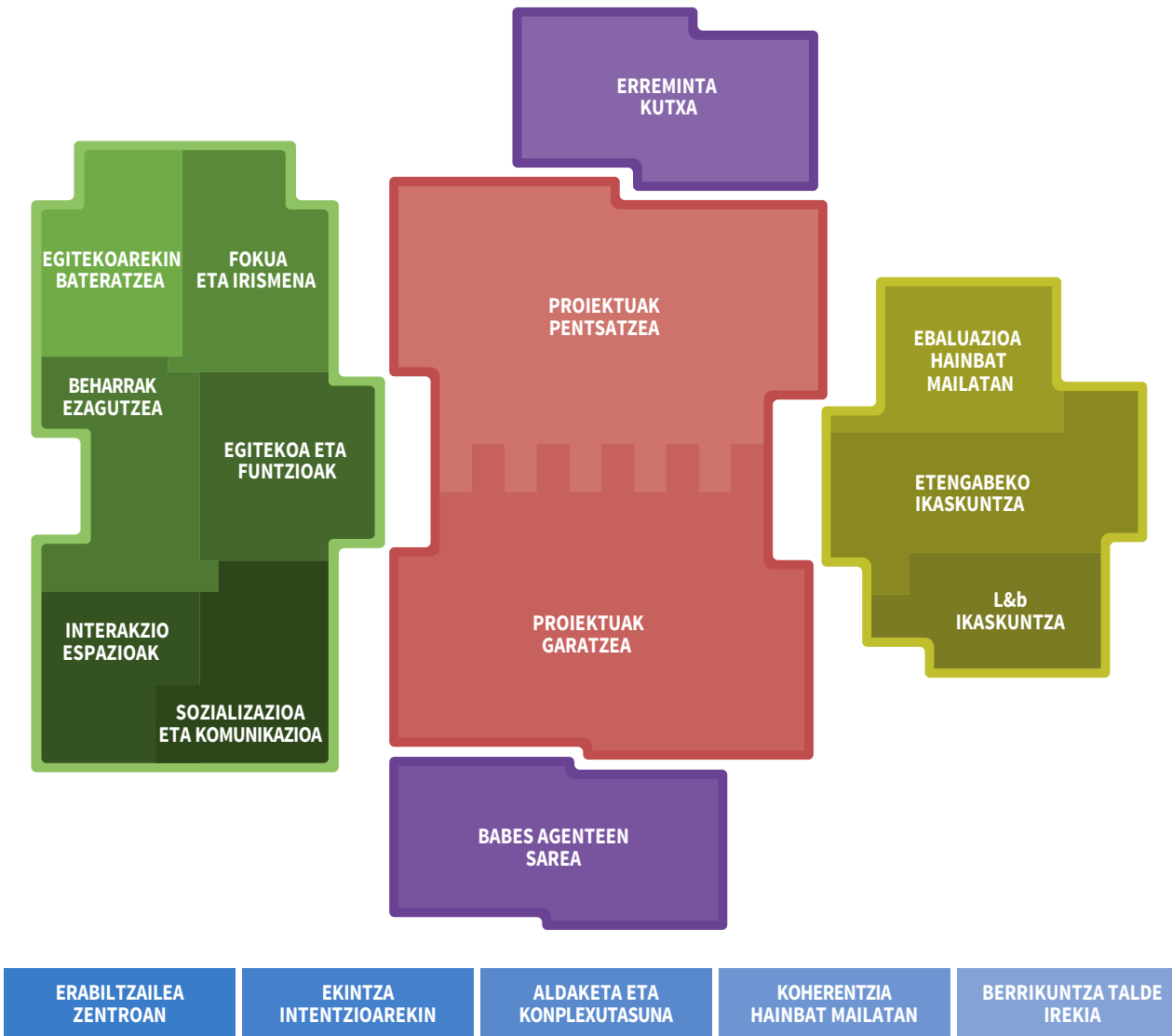
GIDA-MAPA

4 lurralde

13 momentu

5 printzipio

Bitarteko agentearen filosofia, artea eta egitekoa, L&b lankidetzako berrikuntza proiektuen aktibatzaile gisa.



1. LURRALDEA

AUKERAK IDENTIFIKATZEA

2. LURRALDEA

L&b PROIEKTUAK AKTIBATZEA

3. LURRALDEA

AZELERATZAILEAK

4. LURRALDEA

INPAKTUA

OINARRIZKO PRINTZIBIOAK

ERABILTZAILEA
ZENTROAN

EKINTZA
INTENTZIOAREKIN

ALDAKETA ETA
KONPLEXUTASUNA

KOHERENTZIA
HAINBAT MAILATAN

BERRIKUNTZA TALDE
IREKIA

Gida-mapa 4 lurralderekin (13. IRUDIA)

Lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatzeo (bururatzea eta garatzea) eta proiektu horiek arinago eta iraunkorrago abiatzeo eta gauzatzeko, beharrezkoa da prozesu eta elementu ukigarri eta ikusgarriak identifikatzea eta kudeatzea, baina, batez ere, hainbat dinamika, interakzio, intentzio eta emozio behar dira, beti begi-kolpe hutsez ikusten ez direnak. Eta, hala ere, kontuan hartu eta kudeatu egin behar dira prozesu osoan.

Gako-elementuak identifikatzen eta kudeatzen laguntzeko, #13PIC mapa-gida bitarteko agenteek arakatu beharreko 4 lurraldetan egituratzen da, zein bere gako-momentuekin (13 dira orotara).

13. IRUDIA

#13PIC LURRALDEAK



Iturria: geuk egina.

4 lurralde eta 13 momentu (14. IRUDIA)

Bitarteko agenteak bisitatuko eta landuko dituen lurraldeak ez dira linealak. Ez da norantza bakarrean egindako bidaia bat. Joan-etorriko hainbat bidaia egin beharko ditu; izan ere, lurralde batzuek beste batzuk aberasten dituzte, prozesu sinergiko eta iteratibo bat sortuz (espiralean).

14. IRUDIA



Halaber, ez da nahitaezkoa lurralde guztiak bisitatzea. Egoera bakoitzean erabaki beharko du zer lurralde eta momentu aztertu behar dituen ekosistemak, proiektuak, ekipoak eta bitarteko agenteak berak, lehentasunez edo modu kritikoan lantzeko.

Aldi berean, bitarteko agenteak lurralde eta momentu bakoitzean arakatuko, landuko, probatuko eta ikasiko du aukera gehiago sortzeko trebetasuna, eta, horrekin batera, gogobetetze-maila handiagoa eskuratuko du L&b proiektuak eta aldeko testuinguruak sustatzeko eta aktibatzeke lanarekin.

Oinarrizko 5 printzipio (15. IRUDIA)

Elektrizitateko profesionalak, koadro elektrikoaren planoak eta erreminta-kutxa izateaz gainera, oinarrizko hainbat printzipio menderatu behar ditu; esate baterako, inoiz ere ezin dituela hatzak entxufe barruan sartu.

Era berean, bitarteko agente batek, 13 momentuez eta erreminta-kutxaz gainera, oinarrizko nozioak izan behar ditu lankidetzako berrikuntza-proiektuak eta aldeko inguruneak aktibatzeke funtsezko printzipioei buruz..

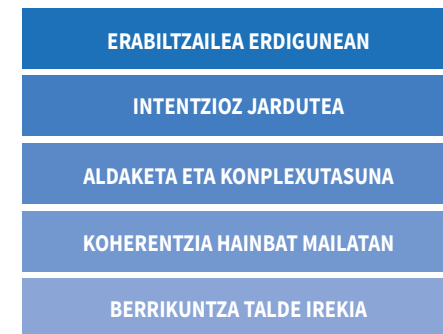
#13PiC taldea

#13PiC mapa-gida honen honoan, **oinarrizko 5 printzipio eta gako** ageri dira, ulertzeko zer dinamika sortzen diren parte hartzen duten pertsonen artean, haien eta erakundeen artean, bitarteko agentearen eta beste agente batzuen artean, bitarteko agentearen eta haren erakundearen artean, eta bitarteko agentearengan, solasaldietan, interakzio-uneetan, taldean egindako lan-saioetan eta abarretan.

Prozesu osoan zehar ekintzen inpaktua areagotzeko eta esperientzia hobetzeko, bitarteko agentearen egitekoa eta ardura izango da printzipio horien eragina kontuan izatea eta egokiro kudeatzea.

15. IRUDIA

#13PiC OINARRIZKO PRINTZIOAK



Iturria: geuk egina.

#13PiC dispositiboak, lankidetzako berrikuntza-proiektuak sortzen eta diseinatzeko trebatzeko

Journey Map #13PiC (16. IRUDIA)

Ariketa hau proposatzen da bitarteko agentearen esperientzia hobetzeko proposamenak hausnartzeko, aztertzeke, diseinatzeko eta aktibatzeke, guztia ere L&b proiektuak aktibatzeke agente gisa duen funtzioa hobetzeko eta proiektu horietarako positiboak diren ekosistemak eraikitzeke. Zer egiten dugu eta zer ez mapako lurralde bakoitzean? Zergatik egiten dugu eta zergatik ez? Zertarako? Zer beste aukera txerta genitzake hobetzeko? Zer entzun dugu ezagutzen ditugun istorio edo kasuetan? Beste agenteen zer esperientzia ezagutzen ditugu? Aplikatu litezke gure kasuan? Gure proiektuan?

16. IRUDIA

**JOURNEY
MAP
#13PiC**

		1: AUKERAK IDENTIFIKATZEA						2: L&b PROIEKTUAK AKTIBATZEA		3: BIZKORTZAILEAK		4: INPAKTUA		
		MISIOAREKIN BAT ETORITZEA	FOKUA ETA NORAINOKOA	PREMIAK EZAGUTZEA	ROLA ETA FUNTZIOAK	INTERAKZIO ESPAZIOAK	SOZIALIZAZIOA ETA KOMUNIKAZIOA	PROIEKTUAK PENTSATZEA	PROIEKTUAK GARATZEA	ERREMINTA KUTXA	BABES AGENTEEN SAREA	HAINBAT MAILATAKO EBALUAZIOA	ETENGABEKO IKASKUNTZA	L&b DOKUMENTAZIOA
OUT Kasuetako adituak	Gakoak eta ekintzak													
Nire erakundeak	Zer daukagu?													
IN	Konforme gaude? 													
	Martxan diren ekintzak													
	Puntu kritikoak													
	Hobetzeko edo berritzeko proposamenak, esperientzia hobetzeko													
	Ekintza plana lehenestea													

Iturria: geuk egina.

Hausnarketa hori aplikagarria da bitarteko agenteak eskura dituen testuinguru- eta antolaketa-elementuak gainetik ikusteko, baina baita proiektu jakinen testuinguru-elementuak lantzeko ere.

Checklist edo kontrol-zerrenda bat, L&b proiektuak bururatzen eta diseinatzen trebatzeko.

#13PIC laguntzarako oinarrizko gidaren 4. zatian, erreminta erabilgarri hori ipintzen da lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatu nahi dituen bitarteko agentearen eskura, betiere proiektu hori identifikatuko premia baten ingurukoa bada eta “Nondik hasi behar dut?” galderari erantzun nahi badio.

Txantiloiak hautatzea

- Lehendabiziko eranskinean, ideiak sortzeko, bistartzeko edo partekatzeko oinarrizko txantiloiak ageri dira, L&b proiektuak aktibatzekeo prozesuko momentu kritiko puntualak desblokeatzeko pentsatuak. Ez daude guztiak, baliteke ez izatea onenak, baina #13PIC talderako erabilgarriak direla frogaturiko txantiloiak dira.

Esperientzia-bilduma

- 2. eranskinean, esperientzia praktikoek bilduma bat ageri da.

3.2. Ibilbide bat 4 lurralde eta 13 momentuetan L&b proiektuak aktibatzekeo

Modu gutxi-asko antolatuan, lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatzekeo prozesu orok ibilbide bat egiten du, kontzientzia-maila handiago edo txikiagoarekin, 13 momentutan zehar. Eta momentu horiek, aldi berean, #13PIC gida-mapa konfiguratzen duten 4 lurraldeek inguruan biltzen dira.

Ondoren, lurralde eta momentu horien laburpen bat egingo dugu. Helburua da momentu bakoitzean proiektuari heltzekeo proposamenak eskuratzea, gerta litezkeen une kritikoen zerrenda egitea, eta galderak eta gakoak ematea, kontuan hartzekeo.

Osatzeko, zerrenda labur bat gaineratzen da hainbat bitarteko eta erremintarekin, zeinak interesgarriak izan baitaitezke bitarteko agentearentzat, pentsamendu- eta ekintza-gakoak biltzekeo eta trebatzekeo. “Erreminta-kutxa bizi” deitu zaio horri.

Ibilbidea amaitzekeo, hainbat galdera iradokitzen dira, bitarteko agenteak lanari buruzko hausnarketa eta balioespena egitekeo momentu bakoitzean, bai maila pertsonal eta profesionalean, bai erakundeari dagokionez; hala, erabakiak hartu ahal izango ditu eta, egoki iritziz gero, prozesuan aurrera egitekeo hobekuntzak edo berrikuntzak ere erabakiko ditu.

1. lurraldea. Aukerak identifikatzea

1. Erakundearen **egitekoarekin bat egitea**.
2. Proiektuen **fokua eta irismena**.
3. Eragin-eremuko enpresen eta erakundeen **premiak ezagutzea**.
4. Bitarteko agentearen **rol orokorra eta funtzioak** erabakitzea.
5. **Intentziaz egiteko espazioak** diseinatzea eta dinamizatzea.
6. **Gizarteratzeko eta komunikatzeko** hainbat gako.

2. lurraldea. L&b proiektuak aktibatzea

7. L&b proiektuak **bururatzea**
8. L&b proiektuak **garatzea**

3. lurraldea. Bizkortzaileak

9. **Erreminta-kutxa “bizia”**
10. **Babes-agenteen konexioa eta sarea**

4. lurraldea. Inpaktua

11. **Hainbat mailatako ebaluazioa eta aginte-koadroa**
12. **Etengabe ikasteko** filosofia.
13. **Dokumentazioa sortzea (esperientziak, ikaskuntzak, lan-dinamikak).**

Begirada bikoitza lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatzeko 13 momentuei.

Aurretik aipatu dugun moduan, garrantzitsua da bitarteko agentea momentu bakoitzean zer maila eta posiziotan dagoen hausnartzea eta aztertzea: bitarteko agentea pertsona/profesional tekniko gisa, bitarteko agentea gerente gisa, zuzendaritza-taldea, erakundeko ordezkaria? Gertakari edo egoera berberak inpaktu desberdina izan dezake segun eta zer egoeratik aztertzen den. Aldi berean, maila horietako bakoitzak besteekin esku hartzen du; izan ere, elkarrekin bizi dira, prozesuak erraztuz edo zailduz. (17. IRUDIA)

(17. IRUDIA)



Iturria: geuk egina.

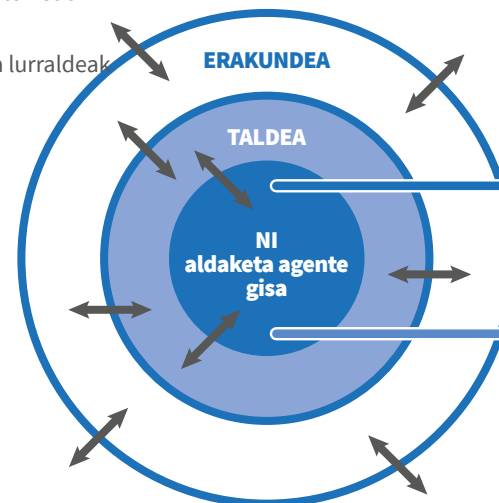
Hori dela eta, segun eta zer roletatik edo posiziotatik egiten den hausnarketa edo analisia, desberdinak izan daitezke bitarteko agentearen kezka-zirkulua, eragin-esparrua eta maniobra-eta erabaki-marjina, lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatzeari dagokionez. (18. IRUDIA)

- **Eragin-zirkuluak** esan nahi du pertsona/profesional, talde edo erakunde batek zer eremutan duen erabakiak hartzeko eta ekintza abiarazteko autoritatea edo maniobra-marjina.
- **Kezka-zirkuluan**, berriz, pertsona/profesional, talde edo erakunde batek ez du izaten autoritaterik edo maniobra-marjinarik erabakiak hartzeko eta ekintza abiarazteko; horrek, ordea, ez du salbuesten erantzukizunetatik, aldaketa eragin eta susta baitezake jardura proaktiboa izanez –hau da, ideiak emanez eta proposamenak aurkeztuz–.

(18. IRUDIA)

INGURUNEA

Eragiten diguten edo ahal diguten erakundeak sektoreak eta lurraldeak



ERAGIN ZIRKULUA, KEZKA ZIRKULUA

“Pertsona, talde, erakunde, sektore, lurralde... guztiok dugu marjinarik aldaketaren bat eragiteko”

ARDURA ZIRKULUA

- Nire erantzukizun esparrutik kanpo.
- Ekarpenak eta proposamenak egiteko aukera.

ERAGIN ZIRKULUA

- Erantzukizuna.
- Erabakia.
- Ekintza.

Iturria: Geuk egina, “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva” lana erreferentzia gisa harturik. Steven Covey, 2009.

1. lurraldea. Aukerak identifikatzea¹⁵

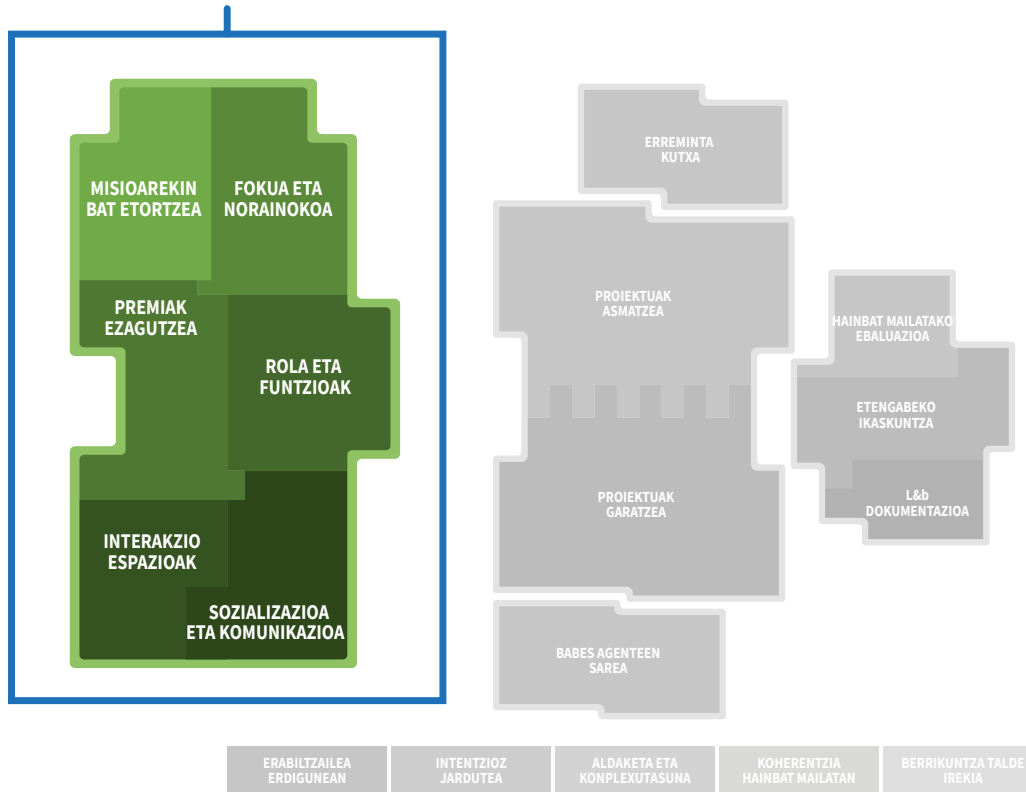
*Zergatia duenak,
zertarako dakienak,
asmatzen du nola*

Nietzsche

Lurralde horretan (19. IRUDIA), testuinguru-gakoak eta -baldintzak lantzen dira; bitarteko agenteari adierazten diote komeni ote den lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatzea, arazoak identifikatzea, tankera horretako proiektuak aktibatutako premia eta aukera jakinak ikustea; halaber, premia horiei erantzuteko edo aukera bat baliatzeko borondateak motibaturik, lankidetzako berrikuntza-proiektu batean modu aktiboan lan egitera batuko dira agenteak.

19. IRUDIA

1. LURRALDEA
HEMEN GAUDE



¹⁵ Premia bat identifikatu ostean lankidetzako berrikuntza-proiektu jakinak aktibatzeke (bururatu eta garatu) *Journey Map*a aplikatzeko, lurralde horretan ematen diren gakoak eta osatzen duten momentuak erabilgarriak izan litezke sortze-faserako, bereziki honako egiteko garrantzitsu hauetarako:
1. Berrikuntza- eta ideagintza-taldea konfiguratzeko.
2. Beharrezana eta testuingurua ulertzea.

1. MOMENTUA

Erakundearen egitekoarekin bat egitea.

Bitarteko agente batentzat, lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatzea gertakari puntual izan liteke, ekintza-lerro operatibo gisa edo, maila estrategikoan, berrikuntza garatzea eta sustatzea lantzen den lurraldeko enprekin, erakundeekin eta agenteekin lankidetzan. Nolanahi ere den, garrantzitsua da bitarteko agenteak, proiektu horiek aktibatzeke profesional arduradun edo erakunde gisa, menderatzea zer nola egokitzen diren L&b proiektuak egiteko, proiektu-mota horiek aktibatzeari testuingurua eta zentzua emanez.

- **Helburua:** ulertzea zer ekarpen egiten duen lankidetzako berrikuntzak, erakundearen egitekoarekin konektatzeko.
- **Nola lortu?** Lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatzea aipatu eta biltzea erakundearen kudeaketa plan estrategikoan, erreferentziako pertsona(k) izendatuz eta beharrezko bitartekoak esleituz.

NOIZ GERTATZEN DIRA UNE KRITIKOAK L&b AGENTEAREN TZAT

- Lankidetzako berrikuntza-proiektuak inguruko erakundeekin pentsatzeko eta aktibatzeke “agindua” iristen denean eta ez denean izan hausnarketarik erakundearen barneko mailari dagokionez. Lehendabiziko unean, horrek erresistentzia sor dezake (gatazka edo paralisia), erakunde eta pertsonak/profesionalak prestatuta ez sentitzeak eraginda. Egokiro eta garaiz kudeatu ezean, gerta liteke ondorio kaltegarriak izatea epe ertain eta luzean.
- Interes-gatazka bat gertatzen denean bitarteko agentearen inguruko agente eta erakundearen artean, ez denean egokiro kudeatzen, eta ez denean bitarteko agentea jakinaren gainean

jartzen profesional tekniko gisa.

- Lankidetzako berrikuntza-proiektuaren sustapena ez dagoenean aitortuta eta ez denean ikusgarria erakundearen, edo hausnarketa “partziala” egiten denean eta erakundearen zati batzuk jakinaren gainean daudenean (eta beste batzuk ez). Inguruabar horrek bitarteko agenteari eragiten dio profesional gisa; izan ere, gerta liteke ez izatea behar adina babes, aitortza eta bitarteko erakunde-mailan.
- Lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatzea erabakitzen den hasierako uneetan, bitarteko agenteek ez dituzte izaten gakoak, gaitasunak, erremintak eta bitartekoak, dinamika eraginkorrak eta “osasungarriak” sortzeko.

L&b AGENTEAREN TZAKO GALDERAK ETA GAKOAK (aurea hartzeko, kudeatzeko edo desblokeatzeko)

Bitarteko agente bati eskatzean lankidetzako berrikuntza-proiektu bat aktibatzeke bere lurraldeko eta/edo eragin-eremuko enpresa eta erakundearen artean, gomendatzen da galderak egitea eta erantzunak topatzen saiatzea:

“Esparruarekin” lotutako auziei buruz:

- Zer dira gure ustez L&b proiektuak erakundearen?
- Zergatik sustatu nahi ditu nire erakundeak halako proiektuak?
- Zer lortu nahi dugu halako proiektuak aktibatuz? Zein dira erakundearen helburuak eta zer ekarpen egin diezaiekete lankidetzako berrikuntza-proiektuek? Eta lortu nahi diren inpaktuei?
- Zer esparru edo eremu dira lehentasunezkoak erakundearen? Zein dira garrantzitsuak enpresetarako?

- Zer eragile profilekin? Premia indibidualak edo kolektiboak artatzen ditugu?

Alderdi operatiboei buruz:

- Zer barne-gaitasun eta -eskumen ditugu lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatzeke? Baditugu beharrezko ezagutzak, esperientzia eta bitartekoak? Zer gaitasun dugu erabakiak hartzeko?
- Beharrezkoa bada, zer aukera ditugu kanpo-gaitasunak eskuratzeko? Badugu aurrekonturik?
- Etorkizuneko proiektu gisa ikusten dituzte L&b proiektuak aktibatzeke kide izan nahi ditugun enpresek eta erakundeek? Prest daude L&b proiektuetan denbora eta bitartekoak inbertitzeko?
- Eskura ditzakegu diseinuan laguntzeko programak edo L&b proiektuak garatzekoak?

ERREMINTA-KUTXA BIZIA

1. Lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatzeke eskailera

Mapa/erreminta honi esker, bitarteko agenteak L&b proiektuak aktibatzeke erronkaren aurrean kokatu ahalko du, pertsona/profesional edo talde gisa. Jakin behar da erakunde edo pertsona/profesional baten egoerak erraztu egiten duela itxaropenak modulatzeko esperotako emaitzei dagokienez; halaber, lagungarria da erabaki koherenteak hartzeko, aurrera egiteko ekintzak identifikatzeko, gaitasunak garatzeko eta beharrezko babesak lortzeko.

(20. IRUDIA)

2. L&b motibazio-mapa. Zertarako aktibatu lankidetzako berrikuntza-proiektuak? (21. IRUDIA)

Lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatzearen xede nagusia da soluzioak ematea behar eta erronka indibidualei eta/edo kolektibo identifikatuei, ekonomian, gizartean eta ingurumenean inpaktua sortzen laguntzeko.

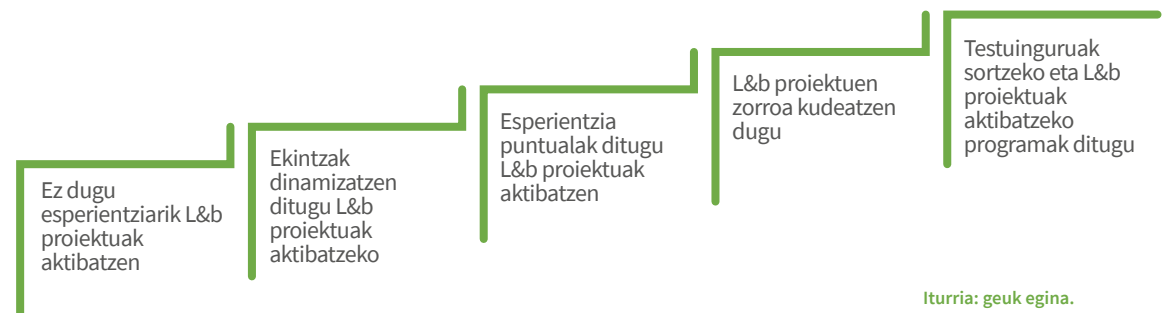
Mapa/erreminta horren bidez, berrikuntza-proiektuak eraikitzeke bideak bistaritzen dira, bai maila indibidualerako, bai enpresen artean lankidetzan berritzeko.

3. Lortu nahi diren etorkizunak bistaratzeko eta diseinu estrategikorako mapa, “4 ekintzak” kontuan harturik (22. IRUDIA)

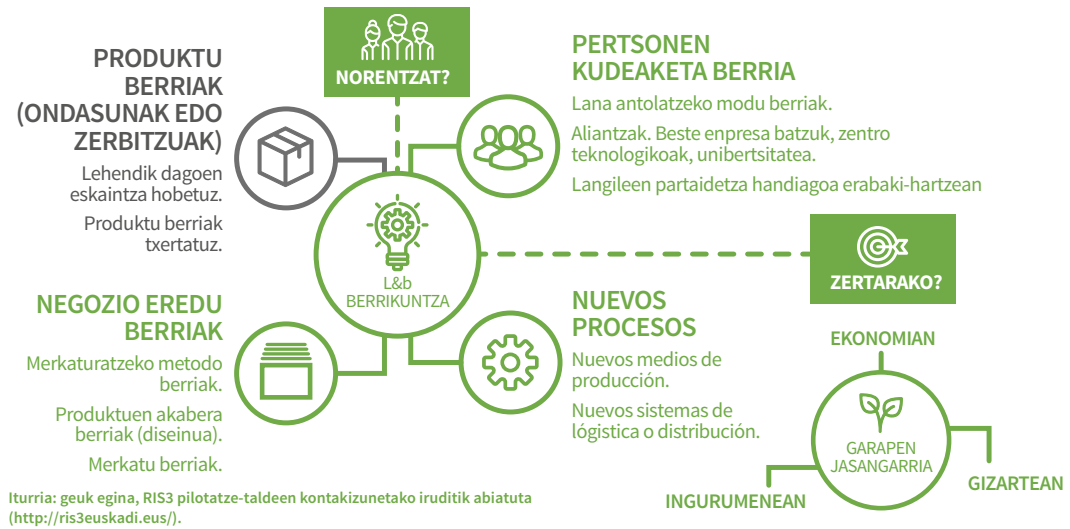
“Zergatia duenak, zertarako dakienak, asmatzen du nola.”
Nietzscheren esaldi ospetsu hori da mapa/erreminta ahaltsu (baina soil eta bisual) horren esentzia. Erreminta horren bidez, “nahita edo intentzioz” lortu nahi dugun aldaketaren diseinu estrategikoan gako-elementuen zirriborroa egiten da¹⁶.

¹⁶ Nahita lortu nahi den aldaketa: aldaketaren abiapuntua “intentzioa” da, sistematik abiaturik aldaketa bat sortzeko guraria. Ingurunean badu eraginik, baina aldaketa hori ez planteatzeko aukera oso posible da. “Intentzio” hori izan gabe, sistemak bere bidea jarrai dezake, induzitutako aldaketak txertatuz eta ingurunera egokitzeke beharrezko aldaketak sortuz. Nahita eragindako aldaketan, ordea, pertsona, talde edo ekipa jakinak ageri dira, eta emaitza desberdina sortu nahi dute: beharrezkotzat jotzen dute aldaketa bat. Motibazio intrintseko argia ageri da.

20. IRUDIA.



21. IRUDIA



22. IRUDIA



Nola erabili:

1. Abiapuntua Gaur egun non gauden jakitea eta ulertzea, diagnostikoak, analisiak eta abar eginda; helburuak iturri kuantitatibo zein kualitatiboetatik.

2. Nahi dugun etorkizuna Ekintza, proiektu eta abarretarako gida gisa baliatuko den horizontea irudikatzea. Norantz jo nahi dugu?

3. Lerro gorri negoziatzekoak, era guztietakoak: sozialak, ekonomikoak, ingurumenarekin loturikoak, legezkoak, teknikoak, politikoak. Kontua da identifikatu eta kontuan izatea, ez modu murriztailean, baizik eta ikuspegi bikoitzez:

- Printzipio modura, kontuan izanik ezin daitekeela edozer gauza egin edozer preziotan, are gehiago agente desberdinen arteko lankidetzako berrikuntza-proiektuez ari garenean.
- Ikuspegi praktikoa batetik, jakinik zer-nolako aukera ekonomikoak, legalak, teknikoak edo teknologikoak diren.

4. Lau ekintzen koadrantea: Zer aldatu behar dugu eta zer mantendu, nahi dugun etorkizunera iristeko aldaketa-prozesu honetan?

- Mantendu. Funtzionatzen eta etorkizunerako balioa ematen duen horretatik, zer mantendu behar dugu?
- Utzi. Zer utzi behar diogu egiteari, jakinik ez duela baliorik eransten edo geratu egiten gaituela?
- Hobetu. Zer hobetu behar dugu, nahi dugun etorkizun horretan balio izan dezan?
- Berritu. Ezer berria egin behar dugu?

Analisisa modu linealean egin dezakegu, edo poliki-poliki joan elementuak eraikitzen eta definitzen, datuak edo informazio baliagarria eskuratzea posible den heinean.

4. “Esanahi partekatuen” glosarioa

Edozer berrikuntza-proiektutan, bereziki hainbat eragileren arteko lankidetzako berrikuntza-proiektuetan, beharrezkoa da esanahi partekatua eta hizkuntza komuna ezartzea proiektuko gako-elementuei buruz, gaizki-ulertuak saihesteko.

Terminoak

- “Terminoaren” definizio ofiziala
- Zer ulertzen dugu dena delako “terminoarekin” berrikuntza-proiektu honetan? Zer da? Zer ez da?

Esaterako: lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatzea.

EKINTZARA BIDERATUTAKO HAUSNARKETA BITARTEKO AGENTEAREN ZAT (erakundea eta L&b agentea)

- Zer mantendu behar dugu, zerk funtzionatzen du eta zerk ematen du balioa?
- Zer utzi behar diogu egiteari, jakinik ez duela baliorik eransten edo geratu egiten gaituela?
- Zer hobetu behar dugu?
- Ezer berria egin behar dugu?

2. MOMENTUA

L&b proiektuen fokua eta irismena zehaztea

Fokua (espezializazio-sektoreak edo -alorrak, berrikuntza-mota: produktua, prozesua...) eta irismena (proiektu-kopurua, inplikaturiko enpresa-kopurua, proiektuak dituzten enpresa-kopurua...) zenbatestea. Lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatzeke, erakundeak hartzen ditu zehaztapenak, hausnarketa estrategikoan, jarduera-planean eta abarretan islatutako lehentasunekin bat. Hartara, erreferentzia-esparru gisa konfiguratzeko da lankidetzako berrikuntza-proiektuen premiak eta aukerak identifikatzeko, eskura diren bitartekoak esleitzeko eta antolaketako ahaleginak eta ahalegin pertsonal/profesionalak gidatzeko.

- **Helburua:** lankidetzako berrikuntza-proiektuen fokua eta irismena argitzea, horrekin koherentzian bitartekoak esleitzeko eta beharrezko ekintzak definitzeko (pertsonak, lankidetzako-espazioak, prestakuntzak, enpresen profila, erreferentzia-agentek eta abar esleitzea).
- **Nola lortu?** Berrikuntza eta/edo hura kudeatzeko sistemak sustatzeko ibilbidea duten erakundeetan, oro har, argi eta garbi egoten dira fokua eta irismena, bai sektoreko edo lurraldeko estrategiei erantzuten dietelako, dela hausnarketa estrategikoa eginda dagoelako eta ezagutzen direlako jarduten duten lurraldeko enpresa eta erakundeen arazoak eta premiak. Euskadin, zientzia, teknologia eta berrikuntzari dagokionez, ZTBP 2020, RIS3 eta RIS dira erreferentzia-elementuak. Horretaz gainera, lurralde-estrategiak eta bestelako plan sektorialak daude definiturik, zeinak erreferentzia-esparru gisa balio baitute berrikuntza-jarduerak eta -proiektuak gidatzeko. Etorkizunera begira, aukera-espazioak irekitze aldera, garrantzitsua da portaeren, kontsumoaren eta abarren joerei erreparatzea.

Hala egiten ez duten erakundeetan, berrikuntza-proiektuak aktibatzen laguntzeko asmoak bakarrik ere –bereziki lankidetzako berrikuntza-proiektuak– aitzakia ona izan daitezke bitarteko agentea has dadin definitzen zer foku eta irismen lortu nahi diren.

NOIZ GERTATZEN DIRA UNE KRITIKOAK L&b AGENTEARENTZAT

- Lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatzeke lehendabiziko uneetan ez direnean irizpideak ezartzen aktibazio horren fokuari edo irismenari buruz, ez delako haien berri edo haiekin lerrotatuta ez egoteagatik, irizpideak oso lausoak edo orokorrak direlako, ez delako barne-adostasunik edo, besterik gabe, batzuetan hobe delako “erabakiren bat hartzea” ezer ez erabakitzea baino.
- Ez denean behar adina ezagutza eta/edo lotura jakintza- eta aukera-esparruetako agente erreferenteekin.
- Sistematikoki sustatzen denean lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatzea enpresei sortzen zaizkien premiekin, garbi izan gabe erakundearen zer lehentasun-fokutan dauden bilduta, zer logika duten edo nola lotu daitezkeen. Kasu horietan, inkoherentzia- eta nahasmendu-sentsazioa transmititu daiteke, barruan zein kanpoan.
- Konexio-ahalegina ez denean gertatzen *top down* (lurralde-estrategiak, sektorialak) & *bottom up* (enpresen eta erakundeen premiak eta motibazioak). Kasu horretan, premia eta erronka indibidualak eta antolaketakoak ez dira egoten konektatuta estrategikotzat formulatutakoekin, eta gerta liteke enpresek ez ikustea zer balio eta inpaktu ekar dezaketen lehiakortasunerako eta bereizteko (gaur egun edo etorkizunera begira), ezta emaitzen konturako ere.

L&b AGENTEAREN ZAKO GALDERAK ETA GAKOAK (aurrea hartzeko, kudeatzeko edo desblokeatzeko)

- Berrikuntzako zer foku ageri dira lehentasunez kotzat nire erakundearen estrategian? Bat egiten dute lurralde- edo eskualde-planarekin? Eta ZTBP, RIS3, RIS eta Europako gidalerroekin?
- Fokuak eta lehentasunak aukera konkretu bilakatzen dira enpresentzat? Zer analisi- eta asimilazio-mailatan ageri dira enpresentzat? Joera orokorrak dira, I+Gko fasean daude, eraman daitezke merkatura enpresetan txertatzeko?
- Bada ibilbide hori egin duen enpresa-esperientziarik, adibide eta erakusle gisa baliatzeko? Badago dokumentatutako kasurik?
- Zer foku ematen dizkigute administrazio publikoek laguntza-programen bidez?

ERREMINTA-KUTXA BIZIA

1. Joera, esparru geografikoak, aukerak, premiak, interesak eta eskaera partikularrak mapatzeko txantiloia (23. IRUDIA)

Erreminta edo mapa horren bidez, argi eta garbi ikusten dira talde honek identifikaturiko lau foku-mailak.

Joera globalak

Esaterako:

Elikadurako kontsumo-joerak:
EAT Joerak, Azti. Elikadura-berrikuntzarako inpaktu handiena duten joerak. 2016.

Esparru estrategikoak

Esaterako:

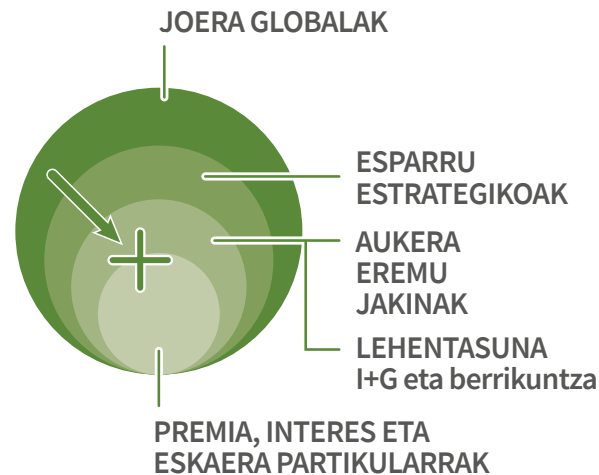
RIS3 Euskadi. I+G+Bko lehentasun-lerroak
<http://ris3euskadi.eus/>

Elikaduran:

<http://ris3euskadi.eus/eu/espezializazio-esparruak/elikadura/>

- Elikadura osasungarria eta dieta pertsonalizatua.
- Elikagaiak ekoizteko sistema berriak.
- Garapen gastronomiko berriak bereziki sentiberak diren herritarrentzat: haurrak eta adinekoak.
- Elikadura seguru eta kalitatezkoa: hautaketa- eta kontserbazio-teknologia berriak.
- IKTak txertatzea ekoizpen-, logistika- eta merkaturatze-prozesuetan.
- Erabilgarritasun-prestazio berriak dituzten elikagaiak, kontsumo-joera berrietara egokiturik.

23. IRUDIA



Iturria: geuk egina.

Aukera-espazio konkretuak (24. IRUDIA)**Esaterako:**

RIS3 Euskadi. I+Gko, berrikuntzako eta teknologietako lehentasunak enpresentzat.

24. IRUDIA

ESPARRU LEHENETSIAK	AUKERA-EREMU JAKINAK (2018ko lurralde-zabalpena)
FABRIKAZIO AURRERATUA	Teknologiak: fabrikazio aditiboa, errobotika malgua eta kolaboratiboa, eta zibersegurtasuna..
ENERGIA	Biltegitratzea errazteko teknologiak eta potentzia-elektronika.
BIOZIENTZIAK ETA OSASUNA	Teknologiak: fabrikazio aditiboa, errealitate handitua, errealitate birtuala, gauzen Internet, zibersegurtasuna, errobotika, sistema ziberfisikoak, irudia, materialak, teknologia biofarmazeutikoak, ohmikoak, materialak, ingeniari-tza, nanoteknologia, eta abar.
EKOSISTEMAK	Ekodiseinua eta manufaktura. Plastikoa eta metalak aprobetxatzea.
KULTURA ETA SORKUNTZA INDUSTRIAK	Teknologiak: ordenagailu bidezko grafikoak, multimedia edukiak prozesatzea, datuen analitikak, konputazio mugikorra eta ubikua, ordenagailu bidezko ikusmena eta abar.
HIRIETAKO HABITATA	Hirien berroneratze integrala, gizartean, ekonomian eta ingurumenean aukera sortzeko elementu erabakigarri gisa.
ELIKADURA	Teknologiak: produkzio-sistema seguruak eta antibiotiko gabeak, ekoizpen-sistema aurretuak elikadura-industrian, adimen artifiziala kontsumitzailearen portaera ezagutzeko, lehia-zaindaritza, merkatuko joerak eta produktu berriak, elikagai osasungarrien diseinua, Gastronomia eta Elikadurako Plan Estrategikoko ekintzak garatzea, eta digitalizazioa.

Iturria. Ris3 esparruak lurraldeetan zabaltzeko Planeko 2018ko ikastaroak (<http://ris3euskadi.eus/eu/jardunaldiak/>).

Enpresen premia, interes eta eskari partikularrak

Ikus 3. momentua.

2. #13PiC taldearentzat, lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatzean arreta ipintzeak zera eskatzen du:

- Joera globalak aukera-espazioetarako iragaztea eta itzultzea.
- Erantzun nahi zaien enpresen edo ingurunearen premiak identifikatzea.
- Premiak aukerekin lotzea eta bateratzea.

EKINTZARA BIDERATUTAKO HAUSNARKETA BITARTEKO AGENTEAREN ZAT (erakundea eta L&b agentea)

- Zer mantendu behar dugu, zerk funtzionatzen du eta zerk ematen du balioa?
- Zer utzi behar diogu egiteari, jakinik ez duela baliorik erantzen edo geratu egiten gaituela?
- Zer hobetu behar dugu?
- Ezer berria egin behar dugu?

3. MOMENTUA

Bitarteko agentearen eragin-eremuko enpresen eta erakundearen premiak ezagutzea.

Hau da bitarteko agentearen eragin-eremuko enpresek eta erakundeek dituzten arazo eta premia jakinak ezagutzeko, bistaratzeko eta aztertzeke unea, eta une horretan identifikatu behar da zer interes-maila duten lankidetzako berrikuntza-proiektuetan parte hartzeko, premia eta arazo horiei erantzuna emate aldera.

- **Helburua:** enpresei edo enpresa-taldeei loturiko arazo eta premien diagnostiko edo mapa bat edukitzea, L&b proiektuak haien gainean aktibatzeke. Galdera hauei erantzuteke informazio garrantzitsua izatea da gakoak: Zer arazo edo premiari erantzun behar zaio? Zer garrantzi eta/edo asegabetasun sortzen du egoera horrek enpresetan? Zein da egiazko interesa (hautemandako premia eta asegabetasunari edo aukera-kostuari dagokionez), eta zer konpromiso hartzeko daude prest soluzioak bilatzen laguntzeko?
- **Nola lortu?** Lehendabiziko urrats gisa, garrantzitsua da jakitea zein den erakundearen edota enpresen merkatu-irismena.
 - Berrikuntzaren alorrean erreferente diren pertsonak identifikatzea, erakundearekin eta estrategiarekin loturiko erabakiak hartzeko gaitasunak dituztenak.
 - Hainbat teknika eta erremintaren bidez, premiei, arazoei, ezinegonei eta L&b proiektuetan parte hartzeko prestutasunari buruzko informazioa eskuratzea.
 - Premia horiek erreferentziazko alderdi makroekin eta joerekin aztertzea eta gurutzatzea, soluzioak lehenesten eta bilatzen laguntzeko, L&b proiektuak aktibatzearen bidez.

Proiektuak egiteko konbentzitzea baino gehiago, ikusi behar da zer egin dezakegun bitarteko agente gisa, ETEek hainbat erabaki hartu ahal izan ditzaten (bereziki ETEetan erabakiak hartzeko eta eragiteko erantzukizuna duten pertsonak).

- Premiak definitzen laguntzea, garatzeko proiektuei dagokienez.
- Kontzientzia pizten laguntzea, pentsaraziz proiektu horiek garatzen laguntzea (L&b proiektuen bidez) izan daitekeela premiei erantzuteko bitartekoa.
- Ulertaraztea zergatik den garrantzitsua jorrazten ari garen gaia eta zer inpaktu izan ditzakeen: ekonomikoak (etekinak, errentagarritasuna...), sozialak (bizi-kalitatea...), ingurumenarekin lotuak, negozio-ereduetan, ekoizteko moduan, ondasun eta zerbitzuetan, bezeroetan... Hala, erantzuten dion arazoarekin edo asegabetasunarekin lotuko da, eta hausnarketa bat eragingo du horren gainean ezer ez egiteak izan ditzakeen ondorio posibleekin.
- Teknologiak, egiteko moduak eta/edo proiektu-adibideak erakustea, ikusi ahal izateko zer egiten ari den (ikuspegia sortzea).
- Proiektuetan inbertsioak egiteko apustua (denbora, dirua...), indibidualki edo lankidetzan, premia horiek soluzio bilakatzeko (prest egotea hurrengo urratsa emateko eta lanari ekiteko baldintzak sortzea).

NOIZ GERTATZEN DIRA UNE KRITIKOAK L&b AGENTEARENTZAT

- Pertsona egokiarekin solaskidetzarik ez denean erabakiak hartzeko eta/edo ez denean eraginik berrikuntza-gaietan lan egiteko. Lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatze, garrantzitsua da erabakitzeko, motibatze eta konpromiso praktikorako gaitasuna duten ordezkariak bereiztea.

- Premiak eta arazoak oso modu orokorrean identifikatzen direnean, eta, ondorioz, ezin denean iritsi lankidetzako berrikuntza-proiektu batean parte hartzeko egiazko interesa edo motibazioa duten enpresa eta erakundeetara.
- Aukerak eta abantailak bereizi gabe eta bazterkeriaz eskaintzen direnean, soluzioen eskaintzaren xehetasunik izan gabe eta jakin gabe soluzio hori egokia ote den enpresaren premia eta egoerarako, erakundearen zarata eragitera ere iritsiz.
- Lankidetzako berrikuntza-proiektuak sortzeko eta aktibatze ekintzetan interesik eta motibaziorik ez duten pertsona eta erakundeak gonbidatzen direnean (batzuetan behin eta berriz, gainera).
- Agentearen erresistentzia –enpresa eta erakunde berriekin konektatzeko zailtasun eta ahaleginetik eratorria– handiagoa denean aukera berriak arakatzeko motibazioa baino.

L&b AGENTEARENTZAKO GALDERAK ETA GAKOAK (aurrea hartzeko, kudeatzeko edo desblokeatzeko)

- Zer eratako merkatua (enpresa eta erakundeak) ditu nire erakundeak?
 - Definitua, definitu gabea.
 - Konplexua eta nahasia.
- Ezagutzen ditu enpresa eta erakundeak? Nola segmentatu? Enpresa-motaren eta neurriaren arabera? Premia eta interes jakinen arabera? Soluzio berriak bilatzen jarduteko motibazio eta interesagatik?
- Eskuarki harremanak ditudan enpresa eta erakundeetatik harago begiratzen dut? Badakigu nor diren gure erabiltzaile potentzial berriak?
- Zer erreminta ditugu erakundearen konexioa, jakintza eta premien detekzioa errazteko?
- Zer informazio dugu erakundearen? Nola gestionatzen da? Irisgarria da erakundearen pertsona guztientzat?

ERREMINTA-KUTXA BIZIA

1. Hainbat irizpideren arabera irismena eta segmentazioa kalkulatzeko

Adibide moduan:

- **SOM, TAM, SAM.** Merkatuaren neurriak kalkulatzeko estrategiak. Kalkulu zehatzak egin gabe, erakundearen merkatua zenbatesteko, hari buruzko hipotesiak egiteko eta bistartzeko bala liteke erueda; hau da, lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatu ahal izateko eragin-eremuko enpresa eta erakundeak eta, kanpoan egonik ere, ekintza proaktiboen bidez konekta litezkeenak. (25. IRUDIA)
- **Teknologia eskuratzeko kurba**¹⁷. *Everett Rogersek* (Diffusion of Innovation) bost kategoriatan ezarri zituen, eskuratzeko bizkortasunean diren aldeak oinarri harturik: berritzaileak, lehen egokitzaileak, lehen gehiengoak, azken gehiengoak eta atzean geratuak. Berrikuntza-profilaren arabera segmentatzeko erreminta gisa bala liteke. (26. IRUDIA)

2. Premiak identifikatzeko aukera ematen duten elkarrizketarako erremintak

- **Innobasqueren BERRIKUNTZA-PROFILAK** lagungarriak dira enpresentzat berrikuntzaren egoerari buruzko analisia egiteko, elkarrizketa pertsonalen bidez. Anlisi horretan eskuratutako informaziotik abiatu, hobekuntza-eremuak identifikatzen dira (erronkak eta premiak), eta, horiei erantzuna emateko, berrikuntzan laguntzeko Euskadiko ekosistema osatzen duten agenteen artean diren soluzioak baliatzen dira. Soluzio egokirik izan ezan, edo eskuragarri ez badaude, sorkuntza sustatzen da: <https://www.innobasque.eus/microsite/diseño-y-experimentación/perfiles-de-innovación/perfiles-de-innovación/>
- *Design Thinking* erremintak, jakintza eta erabiltzaileekiko enpatia sustatzeko.
- Zenbatespen-elkarrizketak.

3. Informazioa biltzeko dinamikak

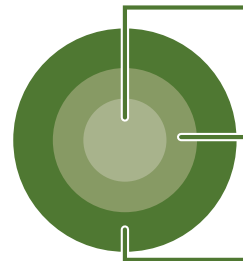
- Elkarrizketa pertsonalak.

- Hautatutako irizpideen arabera antolatutako *focus group* edo foku-taldeak.
- Onlineko inkestak.

EKINTZARA BIDERATUTAKO HAUSNARKETA BITARTEKO AGENTEAREN ZAT (erakundea eta L&b agentea)

- Zer mantendu behar dugu, zerk funtzionatzen du eta zerk ematen du balioa?
- Zer utzi behar diogu egiteari, jakinik ez duela baliorik eransten edo geratu egiten gaituela?
- Zer hobetu behar dugu?
- Ezer berria egin behar dugu?

25. IRUDIA



SOM

Erakundeetara zuzenean iritsi gaitzake.
Berritzen dute/ez dute berritzen?

SAM

Zenbatespena, zer erakundetara iritsi gaitzkeen.
Berritzen dute/ez dute berritzen?

TAM

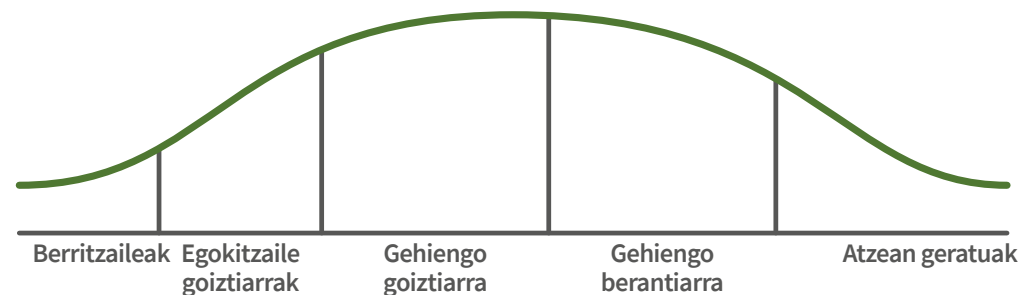
Erakundearen unibertsoa.
Berritzen dute/ez dute berritzen?

Iturria: geuk egina, Blank & Dorf 2012 egilearen proposamena abiapuntu harturik.

¹⁷ Diffusion of innovations

26. IRUDIA

BERRIKUNTZA KURBAREN DIFUSIOA



Iturria: Everett Rogers, "Diffusion of Innovation".

4. MOMENTUA

Bitarteko agentearen rola eta funtzioak erabakitzea

Lankidetzako berrikuntza-proiektuetarako eta proiektu horiek aktibatze ingurune eta testuinguru egokiak sortzeko, beharrezkoa da hainbat rol eta funtzio izatea: oro har, pertsona/profesional eta erakundeek gain izaten dira. Rol bakoitzak funtzio bat izaten du, eta beharrezkoak dira gaitasunak, trebetasunak, jakintza eta erreminta osagarriak, desberdinak eta espezifikak.

- **Helburua:** balioestea eta erabakitzea zer rol jokatu nahi/ahal duten erakundeak eta bitarteko agenteak berak maila pertsonal/profesionalean, hainbat unetan L&b proiektuak aktibatzeari dagokionez.
- **Nola lortu?** Hasteko eta behin, lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatzen laguntzeko rolak eta funtzioak ezagutzeko eta horretarako baldintza egokiak sortuz, baita rol horretatik eratorritako inplikazioekin ere. Batez ere¹⁸:
 1. L&b proiektuaren sustatzailea (prozesuaren jabe gisa ala ez).
 2. Proiektuaren koordinatzailea.
 3. Proiektu-taldearen erratzailea.
 4. Taldeko parte-hartzailea.
 5. Unean uneko kolaboratzailea: aditua, lankidetzaren espazioen antolatzailea, logistika eta administrazio-babesa...
 6. L&b laguntza-programen diseinatzailea.
 7. L&b proiektuen ebaluatzaile eta monitorizatzailea.

Bigarrenik, une bakoitzean zer rol eta funtzio bete nahi den balioetsiz eta erabakiz bi mailatan: erakunde gisa eta pertsona/bitarteko agente gisa.

Oro har, malguak izanik eta funtzioak moldaturik pertsona/profesionalen eta erakundeek profiletara, proiektuaren premietara, taldearen egoera-momentuetara, taldearen funtzionamenduari eragiten dioten testuinguru-aldaketetara...

NOIZ GERTATZEN DIRA UNE KRITIKOAK L&b AGENTEARENtzAT

- Hainbat pertsona/profesionalak eta erakundeek elkarrekin lan egiteari ekiten diotenean eta gatazkak detektatzen direnean (atazari dagozkionak edota sozialak), itxaropenak zapuztu izanagatik, edota garbi eta kalibratuta ez edukitzeagatik agenteak eta/edo taldeko gainerako kideek hartutako rola inplikazioak (denbora, dedikazioa).
- Pertsonak eta erakundeek efektu kaltegarriak dituzten ekintza eta proiektuak abiarazten dituztenean, alde aurretik rola azterketa bat egin ez izanagatik eta/edo erabaki bat modu kontzientean ez hartzeagatik.
- Golum efektua gertatzen denean “guztia jabetza edo eskumen eksklusibokoa” den agenteen kasuan, lankide izan litezkeen inguruko beste agente erreferente batzuekin gainjartzeak edo zaratak eraginez.
- Rolak hartzen direnean jakintza, gaitasun eta erremintarik gabe eta, gainera, ez denean planik haiek eskuratzeko (prestakuntza-ekintza gisa), eta/edo ez denean babes-sare bat identifikatutako gabeziak betetzeko.

BITARTEKO AGENTEARENtzAKO GALDERAK ETA GAKOAK (aurrea hartzeko, kudeatzeko edo desblokeatzeko)

- Erakundearen L&b eta berrikuntza estrategia orokorrean, zer rol lehenetsi hartu nahi da? Jarrera irekia dute rol desberdinak hartzeko, proiektua eta taldea zer fasetan dauden kontuan harturik?
- Badago irizpiderik ezarrita erabakitzeke zer rol jokatu nahi/ahal den proiektu bakoitzean?
- Bada barne-gaitasunik eta -bitartekorik erabaki den rola arabera funtzioak garatzeko? Badago aukerarik kanpo-bitartekoak izateko?

¹⁸ Participación Genuína o el arte de pensar, decidir y trabajar juntos. Eugenio Molini. 2012. <http://molini.es/preguntas-mas-frecuentes/libro/24> https://es.wikipedia.org/wiki/Lluvia_de_idea

- Nola ikusten eta ezagutzen gaituzte inguruko beste agenteek? Sortzen du nolabaiteko erresistentziarik erakunde gisa hartzen dugun rol- edo funtzio-erabakiak? Zergatik? Egin dezaket ezer arintzeko, gainditzeko, edo sinergiak eta osagarritasunak bilatzen kolaboratzeko?

ERREMINTA-KUTXA BIZIA

1. Rolak identifikatzeko eta aztertze koadroa (27. IRUDIA) Bitarteko agentearen esku daude proposamen metodologikoen hainbat erreferentzia, rol espezifikoak garatzera bideratutako jakintza eta entrenamendurako¹⁹. Adibide moduan:

- *Facilitación de equipos de innovación.*
- Berrikuntza-taldeak koordinatzea.
- Partaidetza-prozesuak eta -dinamikak diseinatzea.
- Dinamika-erraztaileak.
- PMP proiektu-burua.

EKINTZARA BIDERATUTAKO HAUSNARKETA BITARTEKO AGENTEAREN ZAT (erakundea eta L&b agentea)

- Zer mantendu behar dugu, zerk funtzionatzen du eta zerk ematen du balioa?
- Zer utzi behar diogu egiteari, jakinik ez duela baliorik eransten edo geratu egiten gaituela?
- Zer hobetu behar dugu?
- Ezer berria egin behar dugu?

¹⁹ Informazio gehiago eskuratzeko, bilaketak egin litezke Interneten eta/edo #13PiC taldeari kontsulta egin.

27. IRUDIA

L&b proiektuak aktibatzeko rola/funtzioa	ZER EGITEN DU: deskribapena	ZER BEHAR DU: erremintak, gaitasunak, bitartekoak... “Gomendatzen da”
L&b proiektuen sustatzailea (prozesuaren jabe gisa ala ez).	Testuinguru baldintzak eta esparru estrategikoa sortzen ditu, L&b proiektuak aktibatzeke.	<ul style="list-style-type: none"> • Ikuspegi eta lotura estrategikoak.. • Ainformazio eta iturri estrategikoak eskuratzea.
Proiektuaren koordinatzailea.	Proiektua eta taldea koordinatzen ditu. Lidergo partekatua garatzen du taldean.	<ul style="list-style-type: none"> • Jakintzak, erremintak eta esperientzia taldeak eta proiektuak kudeatzeari buruz. • Lotura eta solaskidetza sustatzaile eta jabearekin. • Trebetasun sozio-emozionalak.
Proiektu-taldearen erraztailea.	Koordinatzaileari eskatu ahalako segimendua eta babesa ematen dio.	<ul style="list-style-type: none"> • Jakintzak, erremintak eta esperientzia taldeak eta proiektuak kudeatzeari buruz, baita harremanetarako bitarteko eta agenteen mapa oparo bat ere, koordinatzaileei proposamenak helarazteko hala eskatzen dutenean.
Taldeko parte-hartzailea.	Etengabe parte hartzen du taldean.	<ul style="list-style-type: none"> • Garbi adieraztea erakundearen aukeren esparruan taldearekin lotuta erabakiak hartzeko. • Esleitutako erreferentziako pertsonarekin solaskidetza erakundearen. • Balio bereizgarriaren ekarpena. • Taldean eskaturiko egitekoak gauzatzea. • Egoera kritikoei buruz ohartaraztea.
Unean uneko kolaboratzailea: aditua, lankidetzaren espazioen antolatzailea, logistika eta administrazio-babesa...	Kolaborazioa eskaintzen du unean-unean taldeko gabezia eta premietarako, lanerako beharrezkoa den heinean.	<ul style="list-style-type: none"> • Gaiari buruzko ezagutza espezifikoak. • Eskaturiko enkargu eta egiteko espezifikoak gauzatzea.
L&b laguntza-programen diseinatzailea.	Berrikuntza babestu eta sustatzeko programak asmatzen eta diseinatzen ditu.	<ul style="list-style-type: none"> • Agenteen eta ETEen premiak ezagutzea, L&b proiektuak aktibatzen izandako esperientzien ondorioz. • ETEetan berrikuntza errazten duten estrategiak, erremintak, dinamikak eta metodologiak ezagutzea. • Bitartekoak bideratzea berrikuntza estimulatzeke programa eta ekimenetara.
L&b proiektuen ebaluatzaile eta monitorizatzailea.	Proiektuak ebaluatu eta monitorizatu.	<ul style="list-style-type: none"> • Jakintza eta esperientzia L&b proiektuak aktibatzen. • Hautaketa-irizpide garbiak. • Emaitzak eta inpaktuak balioestea.

Iturria: geuk egina.

5. MOMENTUA

Intentzior interakzio-espazioak diseinatzea eta dinamizatzea.

Interakzio-momentu eta -espazioetan elkarrizketak eta interakzioak sortzen dira, eta, haietatik abiatuta, lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatzeke aukerak sortzen dira. Esate baterako, ekosistema, lantalde edo proiektu-talde bateko bilerak, tailerrak, jardunaldiak, partaidetza-prozesuak eta abar, edozer izanik ere tipologia, prozesuaren fasea, helburuak, iraupena eta inplikaturiko pertsonen eta erakundeen kopurua.

Gakoa da zer lortu nahi den interakzioan zehar eta haren ostean, betiere lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatzerantz bideratutako intentzioarekin.

- **Helburua:** oinarrizko gakoak eta ezagutzak eskuratzea (printzipioak, teknikak eta erremintak), bizkor bideratu ahal izateko “L&b intentzioarekin elkarrengaitzeko momentu eta espazioak diseinatzerantz”, pertsona/profesionalarengan eta erakundearen pentsatuz, eta balio/erabilgarritasun handia izanik pertsona eta erakunde gonbidatuentzat, baita sustatzaile eta antolatzaileentzat ere.
- **Nola lortu?** Prestakuntza eta entrenamendua interakzio-momentua prestatzen eta diseinatzen, garatzen eta ixten. Batzuetan, momentuaren eta garatu nahi den interakzio-espazioaren arabera, eta irismena eta konplexutasuna aintzat harturik, ekimena bera proiektu bihurtzen da.

Interakzio-une kritikoetako bat konfiantza sortzea da. Nola lortu? Hainbat hurbiltze eta proposamen metodologiko daude horretarako. #13PIC taldeak erreferentzia gisa baliatzen duen IMOI ereduarekin²⁰ bat, bi aldagai nagusi hauek eragiten diote berrikuntza-talde baten konfiantzari:

1. **Segurtasuna:** interakzioan diharduten pertsonen sentitzea entzuten dietela eta ez dituztela bazterrean uzten, eta, batez ere, seguru sentitzea dimentsio posible guztietan (ez pentsatzea arriskuan daudela hainbat elementu garrantzitsuri dagokionez, hala nola izen ona, soldata, lanpostua, negozioa, errentagarritasuna...), ideiak aske azaltzeagatik. Finean, premia hau baliatzea: “ideiak eztabaidatu egiten dira, eta pertsonak, berriz, errespetatu eta babestu”.
2. **Taldearen beraren potentzia sententzia:** horrek ekartzen du taldea osatzen duten pertsonen pentsatzea elkarrekin jardunda emaitza hobek eskuratuko dituztela banaka arituta baino. Sentimendu eta pentsamendu horiek ekintza bihurtzen saiatzen dira, erantzukizun indibidual eta kolektibotik.

NOIZ GERTATZEN DIRA UNE KRITIKOAK L&b AGENTEAREN TARTAN

- Interakzio-espazio edo -momentu batean parte hartzerantz gonbidatzean, helburuak garbi eduki gabe.
- Gonbidatzeko edo deitzeko intentzioaren eta parte hartzearen artean *gap* bat ageri denean.
- Interakzio-momentua egokiro prestatu eta diseinatu ez denean. Hori, oro har, eszenaritzean islatzen da: pertsonak ez dute bat egiten lanarekin, dinamizatzaileek pazientzia galtzen dute, denbora igarotzen da...
- Sustatzaileek agenda ezkutatuak dituztenean eta erresistentziak ageri direnean interakzio “jator eta osasungarri” bat diseinatzeke eta garatzeko, ez dira egokiro kudeatzen.
- Dinamiken diseinuan edo erreminten erabileran sofistikazioa lehenesten denean, interakzio-uneke zentzuaren eta erabilgarritasunaren ordez.

²⁰ IMOI ereduaren erreferentzia. El reto de liderar equipos de innovación en pymes. *Martínez-Moreno, Agirre, Navascués, Gómez*. EHUko argitalpen-zerbitzua. 2018.

**BITARTEKO AGENTEAREN ZAKO GALDERAK
ETA GAKOAK (aurrea hartzeko, kudeatzeko edo
desblokeatzeko)**

- Zergatik eta zertarako antolatuko dut interakzio-espazio bat?
 1. Informazioa partekatzeko.
 2. Informazioa alderatzeko.
 3. Beharrianak mahai gainean ipintzeko.
 4. Ideiak emateko.
 5. Jakintza partekatu berria eraikitzeko.
 6. Erabakiak hartzeko.
 7. Lankidetzak-aurerak aztertzeko.
 8. ...
- Zer emaitza espero dira nire erakunderako? Zein dira pertsonengan izandako eraginak, emaitza teknikoak eta esperotako inaktuak?
- Norentzat eta norekin? Nor gonbidatzea da garrantzitsua? Nor utzi dugu kanpoan? Zertara joaten dira gonbidatuak? Zer itxaropenekin joaten dira? Zer itxaropen sortu zaizkie?
- Zer kontatu behar zaie gonbidatuei, joatearen arrazoiak uler dezaten, kalitatezko ekarpenak egin ahal izan ditzaten eta esperientzia asegarria izan dezaten?
- Nola diseinatu eta garatuko ditut interakzio-uneak? Nola planteatuko dut saioa? Nola hautatuko ditut dinamika egokienak? Konta dezaket erraztaile/dinamizatzaile adituekin?
- Gertakari isolatua da interakzio-espazioa? Irismen handiagoko dinamika edo jarduerak baten zati da?

ERREMINTA-KUTXA BIZIA

1. L&b intentzioa duten interakzio-espazioak eta -momentuak diseinatzea; lau zutabe dituzte oinarri, eta gaztelaniako PECA siglekin ezagutzen ditugu²¹ (28. IRUDIA)

I. Pentsamendua: ideia eta aukera berriak txertatzea.

II. Emozioa: zer emozio sortu nahi dugu?

III. Komunikazioa: ekintzarako bideratutako komunikazioa.

IV. Ekintza: L&b proiektuak aktibatzen laguntzeko hurrengo beharrezko pausora bideratzea.

²¹ PECA, pentsamendu, emozio, komunikazio eta akzio terminoen gaztelaniako akronimoa. #13PiC taldean sorturiko eta zabalduko terminoa, interakzio-momentuak eta -espazioak diseinatzeke garaian kontuan hartuko beharrezko aldagaiak jasotzeko.

28. IRUDIA



Iturria: geuk egina.

2. Eskaleta, interakzio-momentua diseinatzeko erreminta gisa ²² (29-30 IRUDIAK)

Baliagarriak interakzio-momentuak diseinatzeko, garatzeko eta ixteko: ekitaldiak, bilerak, tailerrak, topaketak...

29. IRUDIA

DISEINURAKO GAKOAK		
TALDE MISTOA <ul style="list-style-type: none"> ● Prozesuaren/dinamikaren talde arduraduna ● Sustatzaile- eta erraztaile-taldea 		
DATA:	ORDUTEGIA:	TOKIA:
OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO:		
TAILERRAREN HELBURUA:		
HELBURU TEKNIKOA:	PARTE-HARTZAILEENGAN ESPEROTAKO EFEKTUAK:	LORTU NAHI DEN INPAKTUA:
ADIERAZLEAK/EBALUAZIOA:		
AURREIKUSITAKO ASISTENTZIA (PERTSONA KOPURUA ARETOAN) <ul style="list-style-type: none"> ● Erraztaile- eta dinamizatzaile-taldeko pertsonak ● Sustatzaile-taldeko pertsonak ● Gonbidatuak/parte-hartzaileak 		
ALDEZ AURREKO DOKUMENTAZIOA:		

Iturria: geuk egina.

²² El reto de liderar equipos de innovación en pymes. *Martínez-Moreno, Agirre, Navascués, Gómez*. EHUko argitalpen-zerbitzua. 2018.

30. IRUDIA

Ordutegia/ iraupen aurreikusia NOIZ	Edukiak “ MOMENTUAK ”	Helburua: ZER ETA ZERTARAKO Zertarako? Zer lortu nahi da momentu honekin? Zer ekarpen egiten du?	Oharrak NOLA
	Ongietorria		
	Laburpena Hurrengo urratsak		
	Amaiera		

Iturria: geuk egina.

3. Interakzio-momentuaren sintesia

Baliagarria jorratutako gai nagusiak eta eskuratutako konpromisoak biltzeko. (31. IRUDIA)

31. IRUDIA

DATA	ORDUTEGIA	TOKIA	IRAUPEN ERREALA
TALDEAREN IZENA: ERRAZTAILEA/KOORDINATZAILEA:			
PARTE-HARTZAILEAK:			
LANDUTAKO GAI NAGUSIA:			
LORTUTAKO AKORDIO NAGUSIAK:			
HURRENGO URRATSAK:			
HURRENGO BILERAKO DATAK:	TOKIA:	ORDUA:	

Iturria: geuk egina.

4. Partaidetza-prozesuak eta -dinamikak diseinatzeko metodologiak ezagutzea eta haietan trebatzea

Hainbat proposamen daude partaidetza-prozesuak lantzeko. Talde horretan, *Participación Genuina o el arte de pensar, decidir y trabajar juntos* argitalpenean jasotako metodologia baliatzen da erreferentzia gisa.²³ Metodologia hori Eugenio Molinik garatua da, eta ibilbide xehatua ematen du, adierazteko nola prestatu erakunde bat partaidetza- eta inplikazio-maila handia eskuratzeko, bai eta partaidetza-prozesu bat prestatzeko ere. Horretaz gainera, ingurune eta testuinguru konplexu eta nahasietan ere aplikatu daiteke, betiere egin beharreko egokitzapenak eginda.

5. Dinamika egokiak hautatzea planteatutako helburuetarako

Hainbat metodologia estandarizatu daude. Besteak beste, honako hauek:

- *Brainstorminga*²⁴
- *World Caf a*²⁵
- *Open Spacea*²⁶

Bitarteko agenteak garatu beharreko trebetasun garrantzitsu bat dinamikak artisau-erara eta *ad hoc* diseinatzea eta garatzea da (hainbat teknika eta metodologia baliatuz), zenbait faktore kontuan izanik, hala nola interakzio-unekeo helburuak, parte-hartzaileen profila, esperotako emaitzak,

eskura den espazioa eta abar.

6. Kanpoko erraztaile eta dinamizatzaileekin kontatzea

Bitarteko agenteak interesik izango balu gaitasunak eta trebetasunak garatzeko, baita interakzio-momentuen diseinuan trebatzeko ere, gomendagarria litzateke lankidetzaren harremanak ezartzea kanpoko agente erraztaile eta dinamizatzaileekin, kontratazio hutsaz harago. Hori posible izateko, beharrezkoa da kanpoko agenteak baterako sorkuntzarako interes eta intentzio berbera izatea, eta bi aldean artean lanerako eta lankidetzan funtzionatzeko akordio bat izatea.

EKINTZARA BIDERATUTAKO HAUSNARKETA BITARTEKO AGENTEAREN TZAT (erakundea eta L&b agentea)

- Zer mantendu behar dugu, zerk funtzionatzen du eta zerk ematen du balioa?
- Zer utzi behar diogu egiteari, jakinik ez duela baliorik eransten edo geratu egiten gaituela?
- Zer hobetu behar dugu?
- Ezer berria egin behar dugu?

²³ Participaci3n genuina o el arte de pensar, decidir y trabajar juntos. Eugenio Moliní. 2012.

<http://molini.es/preguntas-mas-frecuentes/libro/>

²⁴ https://es.wikipedia.org/wiki/Lluvia_de_ideas

²⁵ <http://www.theworldcafe.com/key-concepts-resources/world-cafe-method/>

²⁶ https://en.wikipedia.org/wiki/Open_Space_Technology

6. MOMENTUA

L&b proiektuen aktibazioa gizarteratzea eta komunikatzea

Erabakigarria da bitarteko agenteak lankidetzako berrikuntza-proiektua aktibatzekeo estrategia gizarteratzea, baita komunikazio-dinamika jori bat sortzea ere momentu guztietarako. Testuinguru horietan sorturiko jardura bistaratzea, alegia. Barrutik bizi dena ikusaraztea. Lankidetzako berrikuntza-proiektuen aktibazio-prozesua inguruko erakunde eta agenteekin partekaturik, posizionatu eta aintzatesi egiten dira agentea eta inplikaturako enpresak, prozesuen gardentasuna, eta ekintzen eta lorpenen ezagutza; halaber, nolabaiteko kutsadura-efektua sortzen du L&b dinamiketan parte hartzeko potentziala duten erakundearen artean.

- **Helburua:** lankidetzako berrikuntza-proiektuak sozializatzea gako-elementutzat hartzea, L&b proiektu horietako aldeko testuinguru bat sortzeko eta proiektu horietako emaitzak eta lezioak zabaltzeko.
- **Nola lortu?** Erakunde komunikazio-sailarekin eta inplikaturako beste batzuekin lotuta eta koordinaturik, gako hori komunikazio-estrategiara eta -planera gaineratzeko. L&b proiektu eta ekintza jakinak aktibatzekeo, iradokitzen da komunikazio-plan bat prestatzea, eta bertan aurreikustea proiektuaren bizi-zikloa, fase bakoitzeko helburuak, eta baliatu litezkeen kanalak, mezuak eta erremintak.

NOIZ GERTATZEN DIRA UNE KRITIKOAK L&b AGENTEAREN ZAT

Baliteke lankidetzako berrikuntza-proiektu bat aktibatzekeo eta aldeko testuinguru sortzeko prozesua zapuztea eta are blokatzea, komunikazioak xehetasunei arretarik ez ipintzeagatik.

Testuinguruak sortzean:

- Parte hartzeko mezu eta gonbidapen anbiguoak ematea.
- Ez ematea *feedback* bizkorrik arrazoizko denboran.
- Komunikazioa mugatzea, aurrekontutik eta norbere aukeretatik harago ez ikusteagatik.
- Itxaropenak desegoki kudeatzea.

Lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatzerakoan:

- Ez kontuan izatea lankidetzan jardungo duten erakundeetako komunikazio-arduradunak eta -planak, ezta bestelako agente erreferenteak ere.
- Ez sortzea dokumentaziorik oinarritzko informazio onartuarekin, inplikaturako pertsona eta erakunde guztien artean banatzeko, guztiek informazio berbera izan dezaten.
- Ez kudeatzea proiektuan inplikaturako erakundearen komunikazio-denborak eta -sinkronizazioa.

BITARTEKO AGENTEAREN ZAKO GALDERAK ETA GAKOAK (aurrea hartzeko, kudeatzeko edo desblokeatzeko)

- Zein da nire erakundekeo komunikazio-estrategiaren helburua? Koherentea da L&b proiektuak aktibatzekeo strategiarekin? Lagundu edo eragotzi egiten du lankidetzak behar duen konfiantza sortzerakoan?
- Zer eratako mezuak, tonua eta hizkuntza baliatuko dira?
- Zer eratako informazioa partekatu nahi da?
- Zer-nola baliatu ditzaket nire erakundearen diren kanalak eta bitartekoak, lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatzekeo testuinguruak sortzeko?
 1. Aukeren berri emateko.
 2. Premiak ezagutzeko.
 3. Interakzioaren uneren batean parte hartzera gonbidatzeko.
 4. Emaitzak eta ikaskuntzak sozializatzekeo.
 5. Proiektuetan parte hartzen duten pertsonak eta erakundeak aintzatestekeo.
 6. Emaitzak transferitzeko eta ekintza eragitekeo.

- Badago loturarik lankidetzako berrikuntza-proiektuetan inplikaturiko enpresa eta erakundeetako komunikazio-arduradunen artean?
- Zer beste kanal erabil ditzaket? Zer baliabide ditugu?
- Lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatzeke agente gisa, komunikazioan espezializatu behar dut? Interesgarria da gaitasun horiek eskuratzea, edo kanpo zein barneko pertsonak edota agenteak balia ditzaket funtzio horretarako?
- Zer eratako dokumentazio edo materialak egin ditzakegu?
- Inguruko zer erakunderekin egin dezaket lan, informazio gehiago iristeko eta inpaktu handiagoa edukitzeko?

ERREMINTA-KUTXA BIZIA

1. L&b proiektuetarako komunikazio-estrategia eta -plana, inplikaturiko erakunde eta bestelakoen komunikazioarekin koordinaturik.
2. Komunikazio plana lankidetzako berrikuntza-proiektu bakoitzean.
3. Txantiloia Power Point eta Worderako, mezu pertsonalizatuak proiektuko.
4. *Visual Thinking*²⁷, *graphic recording*²⁸, infografiak²⁹, bideo-esperientzia, memoria grafiko eta bisuala.
5. Oro-Simon Sinek-en zirkulua³⁰: nola egituratu eta hautatu mezuak: Zergatik eta zertarako? Nola? Zer? (32. IRUDIA)

²⁷ https://en.wikipedia.org/wiki/Visual_thinking,

²⁸ https://en.wikipedia.org/wiki/Graphic_facilitation

²⁹ <https://es.wikipedia.org/wiki/Infografía>

³⁰ https://es.wikipedia.org/wiki/Simon_Sinek

EKINTZARA BIDERATUTAKO HAUSNARKETA BITARTEKO AGENTEAREN TZAT

- Zer mantendu behar dugu, zerk funtzionatzen du eta zerk ematen du balioa?
- Zer utzi behar diogu egiteari, jakinik ez duela baliorik eranstean edo geratu egiten gaituela?
- Zer hobetu behar dugu?
- Ezer berria egin behar dugu?

32. IRUDIA



Iturria: Simon Sinek, egokitua.

2. lurraldea. Lankidetzako berrikuntza-proiektuak

*“Zuhaitzik handienak ere hazi txikietatik sortuak dira”
Paulo Coelho*

L&b proiektuak aktibatzeke lurraldean sartzen gara (33. IRUDIA) ondo identifikaturiko premia, arazo edo erronka bat denean, edo aprobetxatzeko moduko aukera garbi bat dagoenean. Asegabetasuna denean (estali gabeko premiaren bategatik edo horrek ekar dezakeen aukera-kostuagatik), agenteak mobilizatzeke adinako indarrarekin. Hau da, egoera horretatik eratorritako ondorioek erakunderako behar adina inpaktu negatibo izan behardute (ekonomikoa, soziala, ingurumenekoa), enpresek erabaki dezaten beren bitarteko urriak (denbora eta ahalegina) egoera hori gainditzeko inbertitzea.

Hala ere, soluzioak lankidetzan lortzeko enpresen konpromisoa mobilizatzeke eta lortzeko (horrek eskatzen duen denbora-eta bitarteko-inbertsioarekin), asegabetasun horretaz gainera, beharrezkoa da ikuspegia sortzeko gaitasuna izatea, baita ekintza-plan bat ere, erresistentziak eta zailtasunak gainditzeko.

Hori dela eta, #13PiC taldearentzat, L&b proiektuen aktibazioa argi eta garbi bereizitako momentuetan egituratzen da, nahiz eta beren artean erabat konektaturik egon:

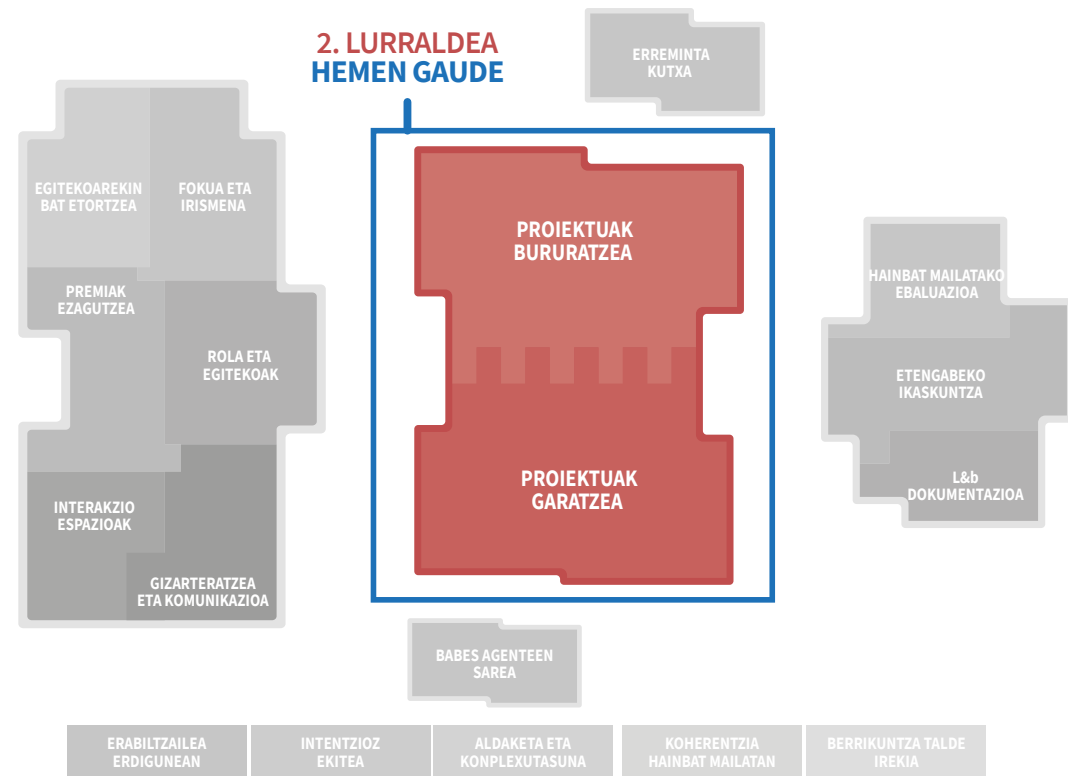
- Soluzio-proposamenak asmatzea eta sortzea (ideiagintza-fasea).
- Soluzioak garatzea eta probatzea (garapen-fasea).

Bi une horiek berrikuntza-taldeak lankidetzak-erreminta gisa konfiguratzearen inguruan artikulatzen dira. Momentu horietako bakoitzean, baliteke taldea pertsona edo erakunde berberak osaturik egotea, edo baliteke beharrezkoa izatea haren osaketa berri ere konfiguratzeko, proiektua garatzeko unean premia berriei erantzuteko.

Lankidetzako berrikuntza-proiektu bat aktibatzeke lurraldetik irtengo gara sorturiko ideia probatu denean, beharrezko egokitzapenak egin direnean eta prest dagoenean ezartzeko, mailakatzeko eta merkaturatzeko. Hau da, enpresak merkaturatu edo egokitu ahal duenean produktu edo negozio-prozesu berria edo hobetua (edo bien arteko konbinazioa); horrek ekarriko luke enpresa-berrikuntza (Osloko 2018ko Eskuliburuak emaniko definizioarekin bat. ELGE).

³¹ #13PiC mapa eta *Journey Map* #13PiC, bitarteko agentearen testuinguru aztertzeko baliagarriak izateaz gainera, erabilgarri izan litezke L&b proiektu jakin bat diseinatzeke eta garatzeko; izan ere, sortzeko eta garatzeko faseetan kontuan hartu beharreko elementuak ematen ditu.

33. IRUDIA



7. MOMENTUA

L&b proiektuak pentsatzea

- **Helburua:** ideia gintza-fasea berrikuntza-talde bat konfiguratu hasten da (hainbat erakundetako pertsona/ profesionalen osatua), zeinaren helburua baita arazoa edo dilema aztertzea eta erantzun bat emango dion soluzio-estrategia bat diseinatzea. Taldekideek jakintza, trebetasunak eta gaitasunak emango dituzte, eta, halaber, elkarren osagarri izaten ikasi behar dute, interes komunak edo osagarriak partekatzen (premia hori konpontzeko eta horretarako modua lankidetzan topatzeko). Era berean, behar adina motibazio eta konpromiso izan behar dute, denbora eta bitartekoak inbertitzeko balioa emango duen erantzun bat garatze aldera.

Ideia gintza-fase hori amaitutzat emango da taldeak proiektuaren esparrua definitzen duenean eta prototipo bat diseinatzean; alegia, garatu, probatu eta baliozkotu nahi den soluzio-proposamena izatean, detektatutako premiari erantzuteko. Fase honetako mugarririk izan liteke L&b proiektuaren aurreproposamena eraikitzea eta garapen-fasean egiteko eta probatzeko prozesu- edota produktu-prototipoaren ideia taxutzea.

- **Nola lortu?**
 1. Berrikuntza-taldea konfiguratu ideia gintza-faserako.
 2. Unean-unean esku hartu dezaketen eta jakintza espezifikoa dituzten kolaboratzaile-sare posible bat kontuan hartuz.
 3. Erantzun nahi den arazoa ulertzeko eta harekin enpatizatzeke erremintak baliatuz eta ekintzak gauzatu.
 - I. Ekosisteman edo planteatutako premia ebazteke lanean inplikaturik egon litezkeen pertsona eta erakunde guztiak ulertzea eta mapatzea.

II. Arakatzeko-lanak egitea, hobeto ezagutzeko premiak, arazoak, joerak, desioak, itxaropenak, etorkizuneko ikuspegia, eta abar, horretarako behaketak, elkarrizketak eta halakoak baliatuz.

III. Informazio egokia biltzea.

4. Puntu hautsiak, erresistentziak, konpondu gabeko arazoak eta hobetzeko aukerak aztertuz, eragindako pertsonen esperientzia hobetzea ardatz harturik.
5. Ebatzi nahi dena eta kontuan hartu beharreko alderdiak (mugak) argiro definituz (horretarako, dilema gisa egin beharko da planteamendua).
6. Soluzio posiblea(k) asmatuz.
7. Ideia gintza-fasea egokiro itxiz, emaitzak aurkeztuz eta ideia berrikuntza- eta garapen-taldeari igortzeko prestatuz, garapen-faseari ekiteke egindako lanetik abiatu.

NOIZ GERTATZEN DIRA UNE KRITIKOAK L&b AGENTEAREN TZAT

- Erantzun nahi diren premiak eta erronkak garbiro identifikatu ez direnean eta ez daudenean konektaturik, nola edo hala, taldekide bakoitzaren helburu partikularrekin (ez dute guztiak zertan helburu berbera izan).
- Lankidetzaren behartzen saiatzean. Beti ez da beharrezkoa edo desiragarria lankidetzako berrikuntza-talde bat antolatzea, eta eraginkorragoa da erakunde batek indibidualki egitea.
- Ez denean metodologiarik taldea prestatzeko eta ideia gintza-prozesuaren plangintza egiteko.
- Ez denean zehazten mugarririk eta denbora-mugaririk. Denbora gehiegi inbertitzen denean ideia gintza-fasean, taldea blokeatu egiten baita.

- Ikusten denean badirela dispositiboak edo soluzioak detektatutako premia asetzeko eta ez dagoela diseinatu beharrik, baizik eta aski dela daukaguna transferitzea edo aplikatzea. Horrek beste blokeo-iturri bat ekartzen du taldean, itxaropen-auziak direla eta.
- Ez denean egiten informazio-bilaketa egokia jorratu behar den arazoari dagokionez.
- Ideiagintza-fasea nahasi egiten denean ideia-jasa eta sormenarekin.
- Gatazkak sortzen direnean profil sortzaileen eta pragmatikoen artean, eta ez direnean detektatzen eta egoki kudeatzen.
- Taldea galtzen eta adoregabetzen denean nahasteak, ideia-desberdintasunak eta halakoak diren uneetan, eta ez direnean garaiz kudeatzen.
- Autokonplazentzia denean nagusi, bururatutako eta ontzat emandako lehen ideiarekin geratuz.
- Taldearekin leial ez jokatzeari; esaterako, norbaitek ideia bat hartu eta “ospa egiten duenean” bere kabuz garatzeko, taldea kontuan hartu gabe.
- Megataldea osatzeko tematzen garenean eta ez direnean bereizten konpromisodun lantaldea eta kolaboratzaileen taldea –horrek antolatzea eskatzen du, funtzionamendu efikaza izateko–. Esate baterako, sareko talde ireki bat konfiguratzeko, taldera gaitasun kritikoak ekarri, baita lankidetzaren puntualak ere, premia jakin eta espezifikotarako.
- Ikusten denean begirada edo gaitasun desberdinak falta direla ikuspegi osoa izateko, eta ez dela behar adina gaitasun soluzioa sortzeko.
- Helburu indibidualak taldearen helburuen gainetik lehenesten dituen kideetako baten presioak ezinezona sortzen duenean eta taldearen lana distorsionatzen duenean.
- Ez direnean ulertzen berrikuntza- eta aldaketa-prozesuetan sortzen diren dinamikak, ezta taldeak sortzean direnak ere,

eta filia eta fobia pertsonalekin nahasten direnean.

BITARTEKO AGENTEAREN ZAKO GALDERAK ETA GAKOAK (aurrea hartzeko, kudeatzeko edo desblokeatzeko)

- Zer egin proiektuaren bidez erantzun nahi dugun premia benetan ulertzeko?
- Ebatzi nahi den arazoaren edo dilemari dagokionez, zein da inguruko agenteen mapa?
- Nola sintonizatzen ditugu pertsonak/profesionalak eta interesaturiko erakundeak? Sintonizazio-lan horretarako, errazten ditugu elkarriketak eta elkarrekiko ezagutza alderdi bakoitzaren abiapuntuen, itxaropenen, premien eta esparruen inguruan?
 - Zer pertsona ditu erakunde bakoitzak?
 - Zer epe dira gutxi gorabehera?
 - Zein da irismena? Pilotua? Mailakatzea?
 - Zein baliabide dira *a priori*?
 - Beharrezkoa da ideien eta emaitzen babesa balioestea?
- Zer egin behar da taldean soluziorantz aurrera egiteko? Zer irismen izango du L&b proiektuak? Zatitu liteke proiektua fasetan, fase bakoitzak berezko zentzua izanik? Proiektuetako aurrekariaren arabera, hainbat irismen-mota eska litezke. Adibidez:
 - Kontzeptu- eta ekintza-esparruak sortzea.
 - Proiektuak aberastea. Agente batek lankidetzan jardutera gonbidatzen du soluzio berri bat sortzeko, azpikontrataziotik harago; horrek L&b talde gisa konfiguratzeko ekartzen du.
 - Hainbat agenterekin batera sortzea. Hautemandako

premia batetik abiatu, soluzio berriak sortzea; horrek ekartzen du prozesua osorik garatzea: proiektuaren ideia sortzea, diseinua, pilotajea eta mailakatzea.

- Nola argitu eta aitortu diseinu-taldea? Kontuan hartzen ditugu funtzionamendu-gakoak? Garbi ditugu helburuak eta proiekturako diseinu-faserako plana? Onartzen dituzte pertsona/profesionalek eta haien erakundeek?
- Nola eta noiz biltzen dugu informazioa? Auziaren egoerara gerturatzeko:
 - Diseinu estrategikoa: Canvas negozio-eredua.
 - Lan-plana: *Design Thinking* proiektuen faseak.
 - ...
- Nola zehaztu ideietatik L&b proiektuetara igarotzeko? Egiten dugu L&b proiektuaren aurreproposamenik? Nola bistaratuko

dugu diseinatutako proiektuaren zirriborroa eta garapen-fasean probatu nahi den produktu edo prozesu berriaren prototipoa?

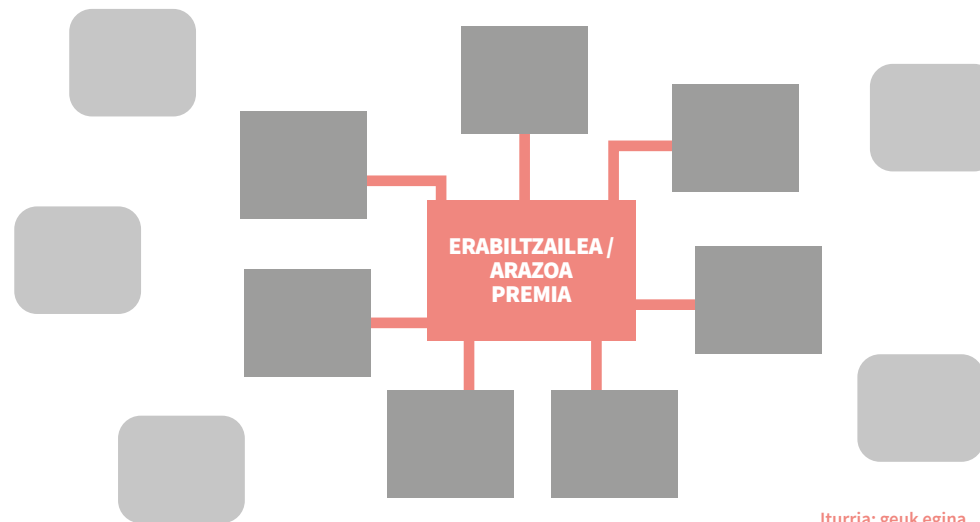
- Komenigarria eta/edo beharrezkoa da ideigintza-fase honetan sorturiko jakintza edo emaitzak babestea?
- Zer ekarpen egingo du *a priori* agente bakoitzak eta nola banatuko da lankidetzan sorturiko soluzioaren jabetza/erabilera? Beharrezkoa da kontratu, esparru, elkarren arteko akordio edo antzeko zerbait izatea?

ERREMINTA-KUTXA BIZIA

1. Agenteen mapa arazoaren edo premiaren inguruan

(34. IRUDIA)

34. IRUDIA Agenteen mapa arazoaren edo premiaren inguruan



Iturria: geuk egina.

2. Erabiltzaileen esperientziaren Journey Mapa

Design Thinking erreminta; haren bidez, erabiltzailearen esperientzian, zerbitzuan, ondasunean, prozesuan eta abarretan hautemandako premiak sakonetik lantzen dira, eta, halaber, identifikatzen da hautsitako zer gunetan ipini behar den arreta soluzioa taxutzeko. (35. IRUDIA)

3. Behatzeko eta entzuteko erremintak

Onlineko inkestak, elkarrizketak eta behatzea.

4. Canvas³²

Proiektuak bururatzen laguntzeko negozio-ereduaren oihala, eta kontuan hartu beharreko elementuen kontsiderazioa. (36. IRUDIA)

5. Berrikuntza-taldeak koordinatzeko erremintak

Hainbat erreminta eta teknika daude berrikuntza-talde baten koordinatzailearen zerbitzura, talde bateko blokeo-une eta -puntuetan baliatzeko.

Gomendatzen da bitarteko agente bakoitzak berrius ditzala bere erakundearen eskura dituenak.

Osagarri modura, #13PiC taldeak hainbat teknika eta txantilo hautatzen ditu gida honetako eranskinean^{33.1}:

- Hautaketa haztatua.
- Hautaketa-matrizea.
- Sorkuntza-negoziarioa^{33.2}.
- IMOI eredu berrikuntza-taldeak koordinatzeko eta errazteko.

6. Lankidetzaplataformak

Taldeko eta sareko lankidetzaplataforma errazteko, erakundeek hainbat erreminta eta euskarri dituzte, hala nola intranetak eta lankidetzaplataforma propioak. Horretaz gainera, badira doako zenbait plataforma –Dropbox, One Drive, SharePoint

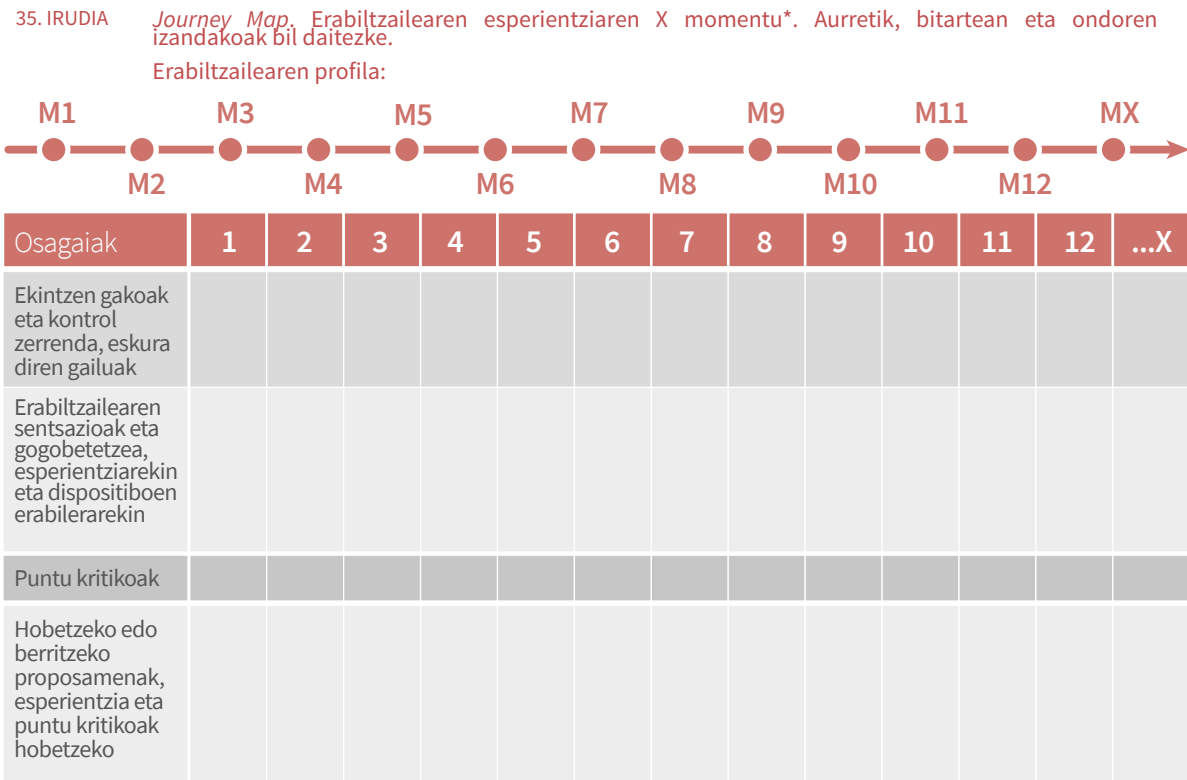
eta beste hainbat-, zeinak erabilgarriak izan baitaitezke batez ere dokumentuak kudeatzeko eta baterako sorkuntzarako. Halaber, onlineko hainbat erremintak (Skypek, adibidez) erraztu egiten dituzte interakzio-uneak.

Bitarteko agenteari gomendatzen zaio, erreminta berriak topatu aurretik, bila dezala bere erakundearen zer duen eskura, edo zer erabil dezakeen xede horretarako.

³² <https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>.

^{33.1} Informazio gehiago eskuratzeko eta beste erreferentzia batzuk kontsultatzeko, ikus *El reto de liderar equipos de innovación*, Martínez-Moreno, Agirre, Navascués, Gómez. EHUko argitalpen-zerbitzua. 2018.

^{33.2} *La 3ª alternativa*
Para resolver los problemas más difíciles de la vida. Stephen R. Covey. 2012.



Iturria: geuk egin, *Journey Map* abiapuntu harturik.

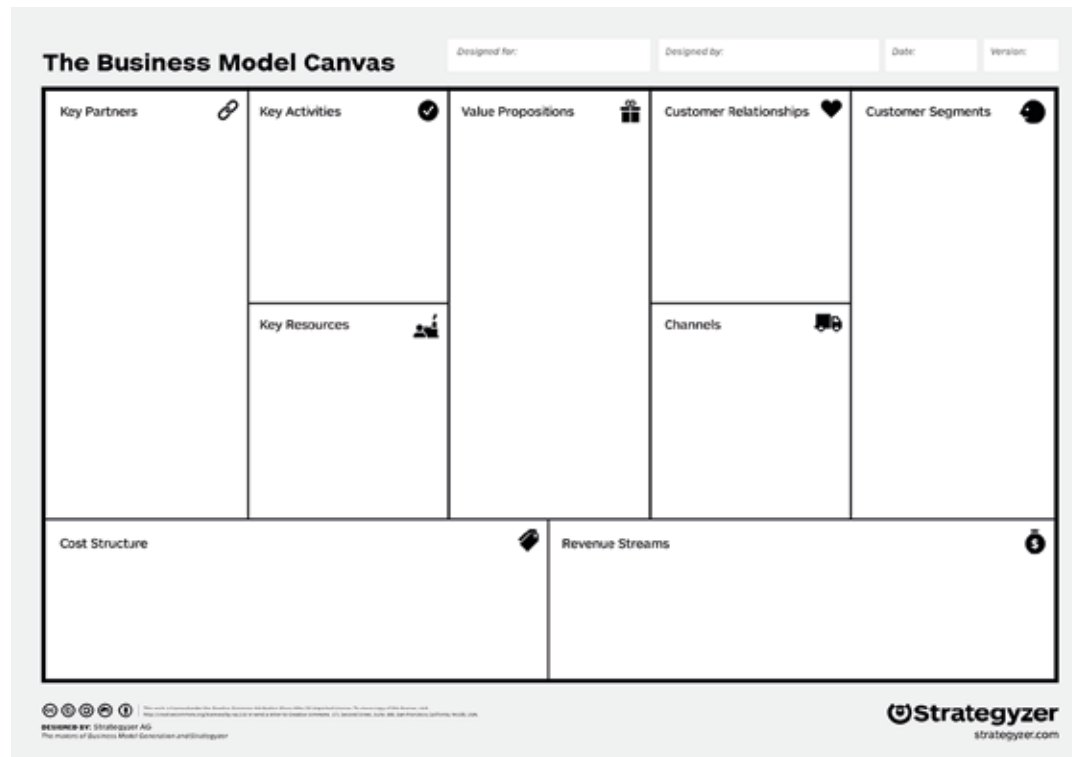
7. Jakintza eta ideiagintza-faseko emaitzak babestea

Bitarteko agenteak hainbat adituren lankidetzaz jaso dezake, hala nola erregistroetako aholkulari zein abokatuak, edota jakintza, patenteak, markak, diseinuak eta abar babesten jarduten dutenak.

EKINTZARA BIDERATUTAKO HAUSNARKETA BITARTEKO AGENTEAREN TZAT

- Zer mantendu behar dugu, zerk funtzionatzen du eta zerk ematen du balioa?
- Zer utzi behar diogu egiteari, jakinik ez duela baliorik eranstean edo geratu egiten gaituela?
- Zer hobetu behar dugu?
- Ezer berria egin behar dugu?

36. IRUDIA



Iturria: Strategyzer.

8. MOMENTUA

L&b proiektuak garatzea

- **Helburua:** lankidetzako berrikuntza-proiektuak garatzeak bururatutako soluzio bat probatzea eskatzen du. Horretarako, momentu horren hasieran, ideia-gintza-fasean eskuratutako emaitzak ulertu, barneratu eta behar adina egokitu beharko dira. Hortik aurrera, egitekoa izango da prototipoa garatzea, benetako egoera testatzea, balioestea, ikastea eta hobekuntzak txertatzea prototipoan... Planteatutako soluzioa ezarritako kalitate-parametroen bidez balioztatzean amaituko da, eta merkatura edota erakundeetako prozesuetara bideratzeko negozio- edo ekintza-planak prestatzean.
- **Nola lortu?**
 1. Berrikuntza- eta garapen-taldea prestatzea, lan-planarekin, kolaboratzaile-sarearekin, aurrekontuarekin eta erabiltzailea prozesuan biltzeko dinamikarekin.
 2. Berrikuntza- eta ideia-gintza-taldearen emaitzak berrikustea, egokitzea eta barneratzea.
 3. Soluzioaren prototipoa garatzea eta prototipo horren pilotaje- eta ebaluazio-plana prestatzea.
 4. Egoeraren pilotajea, ebaluazioa.
 5. Pentsatutako soluzioari hobekuntzak gehitzea.
 6. Sortutako emaitzak babestea.
 7. Mailakatze- edo ezarpen-plana.
 8. Berrikuntza- eta garapen-taldea ixtea.

NOIZ GERTATZEN DIRA UNE KRITIKOAK L&b AGENTEAREN ZAT

- Taldearen koordinazio-funtzioa eta lan-plana ez direnean garbiak, eta ez daudenean kide guztiek adostuta eta barneratuta. Ez denean ulertzen edo adosten lankidetzak zer esan nahi duen.
- Taldeko pertsonak eta profesionalak beren erakundeetako helburu partikularrei bakarrik erantzuten dietenean.

- Helburu partikularrak taldearen helburuen gainetik ipintzen direnean.
- Ez dagoenean errespeturik taldearekiko eta ez direnean betetzen epeak eta bileretako ordutegiak (abisatu edo laguntza eskatu gabe), erakundeetako batek ez dituen betetzen konpromisoak eta talde osoa berrantolatu behar denean.
- Taldeak identifikatu ezin dituen kanpo-egoerak gertatzen direnean eta taldea ez denean gauza denboraz identifikatzeko eta egokiro kudeatzeko; horrek taldearen funtzionamenduari eta proiektuaren garapenari eragin diezaiolke.
- Ez denean etorkizuneko ikuspeirik eta ez direnean aurreratzen jabetza-eskubideekin loturiko auziak, produkzioa edo merkaturatzea -guztiak ere ezarpen- edo mailakatze-fasearekin loturik-.
- Taldeak ez duenean denborarik eskaintzen funtzionatzeko moduez hausnartzeko, eta eraginkortasun gabeko jokabide eta ohiturak dituen.
- Bururatutako eta diseinatutako ideia ez denean egokiro prototipatu eta probatu.
- Prototipoa esperimintatzeko eta probatzeko fasean ez denean ebaluaziorik egiten, eta ez denean hobekuntzarik eta ikaskuntzarik ateratzen, ondorengo mailakatzeko beharrezko hobekuntzak txertatzeko.
- Ez direnean egokiro babesten L&b proiektuaren emaitzak eta/edo sortutako jakintza, proiektuko pertsonentzat eta erakundeentzat beharrezkoa edota garrantzitsua denean.

BITARTEKO AGENTEAREN ZAKO GALDERAK ETA GAKOAK (aurrea hartzeko, kudeatzeko edo desblokeatzeko)

1. Berrikuntza- eta garapen-talde bat konfiguratzeko fasean

- Zer rol dira beharrezkoak? Taldeko zer pertsona/profesionalak eta erakunde hartuko dute ardura?

- Nor arduratuko da koordinazio-lanaz?
- Zer beste rolez arduratuko dira? Zein dira pertsona/profesionalaren edo erakunde bakoitzaren ekarpen bereizgarriak?

Esate baterako: Nor arduratzen da proiektuaren proposamena idazteaz? Nork eraikitzen du prototipoa? Nork dokumentatzen du egiten den lana?

- Taldeak badu lankidetzak-akordio bat, besteak beste, honako hauek biltzen dituenak?
 - Konpromisoak.
 - Erabakiak hartzeko dinamika.
 - Ezustekoak eta ez-betetzeak kudeatzea.
 - Egile-eskubideak, jakintzaren babesa, patenteak, markak, diseinuak...
 - ...?

2. Ezartzen du taldeak mekanismorik ezustekoei aurre egiteko?

Esaterako, badu ezustekoen esperientzia-sortarik proiektuak garatzeko garaian? Zer gertatzen da eta zer egingo da egoera hauetan:

- egitekoen, prozesuen eta kideen arteko gatazkak agertzean (ez betetzea egitekoetarako aurreikusitako epeak, ez izatea adostasunik garatu beharreko estrategia eta prozesuen gainean, gatazka pertsonalak agertzea taldekideen artean);
- taldeak ez duenean topatzen une egokia agendak ixteko;
- enpresa bazkideetako batek erretiratu beharra duenean;
- taldeko kide erabakigarrietako batek ez duenean jarraitzen;
- proba batzukez direnean garaian irteten (edo plangintzaren barruan);
- berrikuntzak txertatzeko errezeloak agertzean eta jatorrizko plangintzatik bestelako interesak izatean.
- ...

3. Zer gertatzen da L&b proiektuaren ondoren? Bildu dugu L&b taldearen lan-planaren barruan?

Hainbat elementu hartu behar dira kontuan:

- Taldea ixtea.
- Ebaluazioa eta ikaskuntzak.

- Aintzatespenak.
- Mailakatzeko-plana.
- Emaizak gizarteratzea.
- Emaizak babestea, beharrezkoa izanez gero.
- ...

ERREMINTA-KUTXA BIZIA

Hainbat metodologia, teknika eta erreminta dira taldeak kudeatzeko eta proiektuak garatzeko.

Horien artean, erreferentzia gisa balio dute talde honetarako:

- *Design Thinking*³⁴, erabiltzailearen ikuspegia prozesu osoan biltzeko metodologia eta erreminta gisa, eta taldearen lan-faseak atontzeko.
- **IMOI eredua**³⁵, berrikuntza-taldeak errazteko eta koordinatzeko teknika³⁶.
- Proiektuak planifikatzea eta kudeatzea.
- Canvas negozio-eredurako eta proiektu estrategikoa diseinatzeke.
- #13PiC egiaztapen-zerrenda.

Lankidetzako berrikuntza-proiektuak pentsatzeko, sortzeko eta diseinatzeke dispositiboa eta aldeko testuinguruak aktibazio-esperientzia hobetzeko baliagarriak izan litezke (#13PiC taldeak eraikiak, gida honetako 4. zatian bilduak).

EKINTZARA BIDERATUTAKO HAUSNARKETA BITARTEKO AGENTEAREN ZAT

- Zer mantendu behar dugu, zerk funtzionatzen du eta zerk ematen du balioa?
- Zer utzi behar diogu egiteari, jakinik ez duela baliorik eransten edo geratu egiten gaituela?
- Zer hobetu behar dugu?
- Ezer berria egin behar dugu?

³⁴ https://en.wikipedia.org/wiki/Design_thinking

³⁵ *Facilitación de equipos de innovación*. Sabino Ayestarán. EHUko argitalpen-zerbitzua. 2013.

³⁶ El reto de liderar equipos de innovación en pymes. *Martínez-Moreno, Agirre, Navascués, Gómez*. EHUko argitalpen-zerbitzua. 2018.

3. lurraldea. Bizkortzaileak³⁷

*Bakarrik, bizkorrago joango zara.
Baina, lagunduta, urrunago iritsiko zara.*

Txinako esaera zaharra

Erremintak, metodologiak, bitartekoak eta esperientziak partekatzeko moduko konfiantzazko pertsonak inguruan izatea lagungarri zaio bitarteko agenteari, taldeari eta/edo erakundeari, lankidetzako berrikuntza-proiektuak sortzeko eta aktibatzekeo prozesuan eta bestelako aldeko testuinguruetan arinago jokatzeko. Lurralde horretan (37. IRUDIA), bitarteko agenteak hainbat irizpide eta erreminta topatuko ditu momentu bakoitzean izan litezkeen une kritikoak eta blokeoak askatzeko.

9. MOMENTUA

L&b erreminta-kutxa bizia

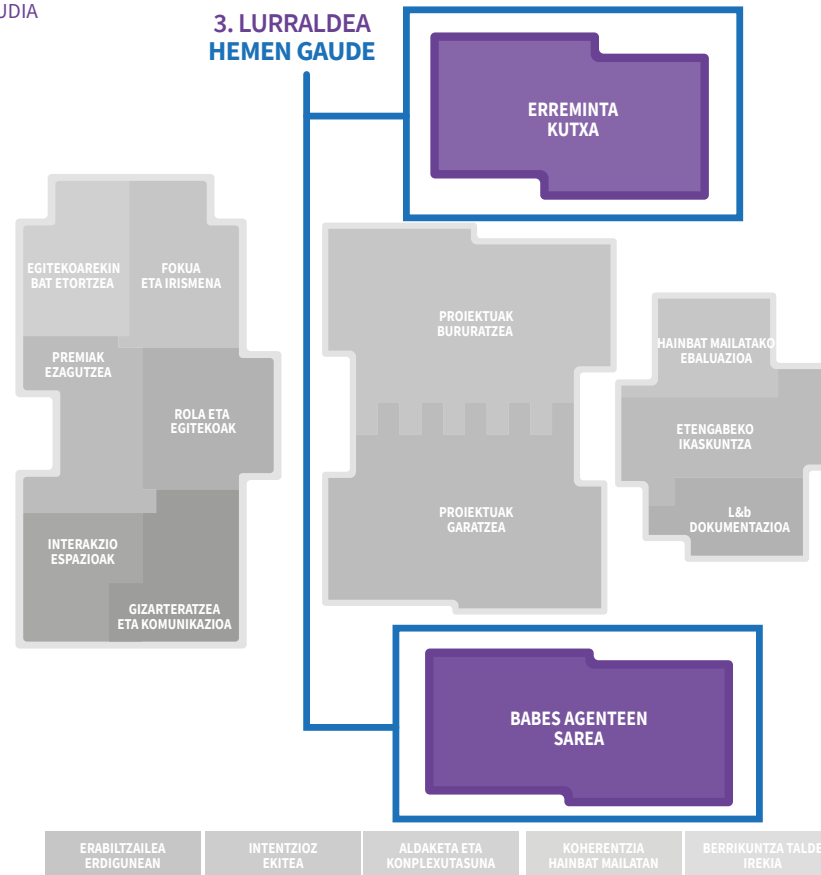
- **Helburua:** agentearen gaitasuna garatzea beharrezko erremintak eta bitartekoak identifikatzeko, eskuratzeko edo sortzeko, lankidetzako berrikuntza-proiektuak sortzeko eta aktibatzekeo momentuetan izan litezkeen egoerak konpontze aldera.
- **Nola lortu?**
 1. Unean-unean diren egiazko premiei arrea eskainiz.
 2. Metodologiak eta teknikak erabiltzeko prestakuntzan eta trebakuntzak inbertituz.
 3. Harreman-sarea sortuz.
 4. Erreminta propioen sorkuntza, diseinua eta aplikazioa bultzatuz.

5. Erreminta-kutxa bizia, erabilgarria eta neurrira egina hautatuz eta eraikiz; kutxa horrek hainbat elementu biltzen ditu L&b proiektuak sortzeko eta aktibatzekeo, hala nola txantiloiak, erremintak, teknikak, ereduak eta esparru kontzeptualak.

³⁷ Premia bat identifikatu ostean lankidetzako berrikuntza-proiektu jakinak aktibatzekeo (asmatu eta garatu) *Journey Mapa* aplikatzeko, lurralde horretan eskaintzen diren gakoak eta osatzen duten momentuak erabilgarriak izan litezke edozer fasetarako, bai lankidetzako berrikuntza-proiektuak sortzean, bai garatzean.

37. IRUDIA

3. LURRALDEA HEMEN GAUDE



NOIZ GERTATZEN DIRA UNE KRITIKOAK L&b AGENTEARENTZAT

- Momentuak bereizten ez direnean, proiektu bat bururatzea lankidetzako espazio bat sortzarekin nahasten denean, edo ideia dinamika orokorrarekin nahasten denean lankidetzako berrikuntza-proiektuak sortzea eta aktibatzea errazteko.
- Arreta eta enpatia falta denean ulertu ahal izateko blokeoak edo egoera tekniko, sozial edo emozionalak ote ditugun aurrean, edo pentsamendu eta ikuspegi desberdinak ote diren.
- Erremintak eta teknikak oinarrizko printzipio eta funtsak ezagutu gabe aplikatzen saiatzean.
- Estetika lehenesten denean erremintak edo teknikak ematen duen aukeraren, baliagarritasunaren edo balioaren gaitetik.
- Hautematen denean blokeoren bat dagoela dinamika orokorrean edo momenturen batean, eta ez denean egoera aztertzen edo ez direnean bilatzen egoera desblokeatzeko laguntza edota erremintak.
- Maluezinak izatean teknikak eta erremintak aplikatzeko garaian.

BITARTEKO AGENTEARENTZAKO GALDERAK ETA GAKOAK (aurrea hartzeko, kudeatzeko edo desblokeatzeko)

- Zer jakintza, esperientzia eta erreminta-kutxa ditu nire erakundeak, lankidetzako berrikuntza-proiektuak errazago aktibatzeko? Sistematizatuta dago? Eskura dituzte erakundeko pertsona guztiek?
- Zer jakintza, esperientzia eta erreminta-kutxa ditu dituzte

lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatzeaz arduratzen diren pertsonak?

- Prestakuntzaren bat egin behar dugu gaitasun eta trebetasun berriak eskuratzeko? Zer puntutan da kritikoa eta/edo lehentasunezkoa? Prest gaude?
- Eskura edo ingura ditzakegu bitarteko eta erreminta teknologikoak lana errazteko?

ERREMINTA-KUTXA BIZIA

- Ikus 13 momentuetako bakoitzean eskuratutako erremintak.
- RIS3 webgunean eskainitako bitartekoak.
 - RIS3 lurraldeetan zabaltzean eskainitako jardunaldiak eta berariazko heziketa.
 - Laguntza-mapa esparruz esparru.
- Prozesuak digitalizatzeko erremintak.
- I+Gko eta berrikuntzako proiektuen emaitzak eta jakintza babesteko erremintak eta metodologiak.

EKINTZARA BIDERATUTAKO HAUSNARKETA BITARTEKO AGENTEARENTZAT

- Zer mantendu behar dugu, zerk funtzionatzen du eta zerk ematen du balioa?
- Zer utzi behar diogu egiteari, jakinik ez duela baliorik eransten edo geratu egiten gaituela?
- Zer hobetu behar dugu?
- Ezer berria egin behar dugu?

10. MOMENTUA

Euskarria eta babes-sarea

- **Helburua:** bitarteko agentearen gaitasuna eta bizkortasuna garatzea (antolatzaile eta agente erraztaile gisa) harreman profesionalen sare solidoa, aberatsa, anitza, konfiantzazkoa, bizkorra eta erresolutiboa sortu ahal izateko (*networking* aurreratua), prozesu osoan zehar babes gisa baliatzeko, beharrezkoa denean “berekoikeria maximoa, altruismo maximoa” printzipioari ere dei eginez.
- **Nola lortu?**
 1. Lankidetzako berrikuntza babesteko agenteen mapa pertsonalizatua eginez bi geruzatan: kanpokoa (erakundeena) eta barrukoa (profesionala).
 2. *DreamTeam* buruan izanik; hau da, blokeoaren edozer unetan inguruan izango diren konfiantzazko pertsonak/profesionalak; izan ere, nahiz eta erantzunik eduki ez, laguntza eskainiko dute egoera birbideratzen eta aurrera egiteko bideak topatzen.
 3. RIS3 zabaltzeko esparruan: Innobasque, RIS3 gizarteratzeko planeko prestakuntza-ekintzako ikastaroen erreferenteak, #13PiC laguntza-taldea eta talde erraztaile-koordinatzailea, etab.

NOIZ GERTATZEN DIRA UNE KRITIKOAK L&b AGENTEARENTZAT

- Ez dagoenean garbi zer behar den eta zer ekarpen egin dezakeen kanpo-agenteak.
- Ez dakigunean zer ekarpen egin dezakeen inguruko agente bakoitzak.

- Ez direnean zintzo lantzen pertsona/profesionalen harremanak interes-esparruetan, epe laburreko ikuspegia eta berehalako baliagarritasuna lehenetsiz –denboran zehar iraupena eta jarraitutasuna duten harremanak landu ordeztu.

Adibide moduan:

- Gehiegi eskatu eta gutxi ematen denean, eta eskatzen digutenean emateko eta balioa eransteko bokaziorik ez denean, ez erakundean, ez profesional gisa.
- Agenteengan den konfiantza zapuzten denean, edo harremana lankidetzaren eta kooperazio-itxurarekin ezkututzen denean.

BITARTEKO AGENTEARENTZAKO GALDERAK ETA GAKOAK (aurrea hartzeko, kudeatzeko edo desblokeatzeko)

- Bada erakundean sistematikarik erakundeak, erreferenteak, zerbitzu aurreratuak edo babes-iturriak identifikatzeko?
- 13 momentuez osaturiko prozesuan, identifikaturik dauzkat une kritikoetan soluzioak emango dizkidaten erakundeak eta agenteak?
- 13 momentu horietako batean blokeoren bat badut, norengana jo dezaket?
- Badut nire konfiantzazko “zerrenda”? Nork eman ahal dizkit ideia eta *feedback* zintzoa, nahiz eta soluzioa izan ez?

ERREMINTA-KUTXA BIZIA

- Baliagarriak izan daitezkeen erreferentziak eta kontaktuak, RIS3 esparruetan lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatzekeo sarea aberasten joateko. (38. IRUDIA)
- Momentu bakoitzean lankidetzako berrikuntza-proiektuen

(38. IRUDIA)

BALIABIDEA	WEBGUNEA
RIS 3 Euskadi	http://ris3euskadi.eus/ris-3-euskadi/
INNOBASQUE	https://www.innobasque.eus/
ZIENTZIA, TEKNOLOGIA ETA BERRIKUNTZAKO SAREA Euskadiko Zientzia, Teknologia eta Berrikuntza Sreko eragileen erregistroa	https://apps.euskadi.eus/aa40paWebPublicaWar/webPublicaJSP/aa40painicio.do?idioma=eu
EEN SAREA	http://eenspain.es/
L&b PROIEKTUETAKO ESPERIENTZIEN ERREFERENTZIAK	Programaren edizioetan L&b proiektuak aktibatzen izandako esperientzia partekatzen duten pertsona/profesionalak eta erakundeak.
NIRE INGURUNeko EDO SEKTOREKO BESTE HAINBAT	

alorrerako gaitasun espezifikoak eta esperientzia praktikoak garatzeko adituen zerrenda.

Adibide moduan:

- Taldeko koordinatzaileak.
 - Dinamizatzaile eta erraztaileak.
 - Sortutako jakintza, markak eta patenteak babesteko agenteak.
- Konfiantzazko agenteen mapa (bitarteko agenteak prestatzeko).

EKINTZARA BIDERATUTAKO HAUSNARKETA BITARTEKO AGENTEAREN TZAT

- Zer mantendu behar dugu, zerk funtzionatzen du eta zerk ematen du balioa?
- Zer utzi behar diogu egiteari, jakinik ez duela baliorik eranstean edo geratu egiten gaituela?
- Zer hobetu behar dugu?
- Ezer berria egin behar dugu?

4. lurraldea. Inpaktuak³⁸

*Definitzen ez dena ezin da neurtu,
neurtu ezin dena ezin da hobetu,
eta hobetzen ez dena beti hondatzen da*

William Thomson

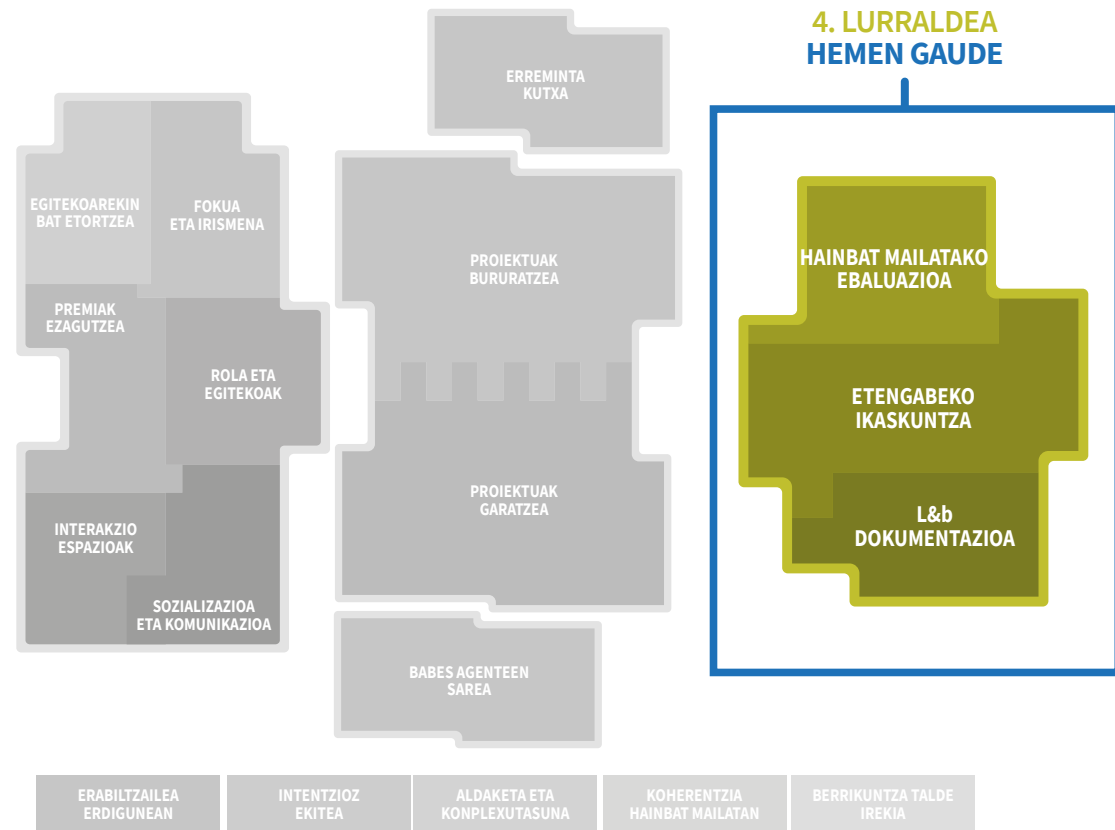
Lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatzeak, neurtu ala ez, hainbat emaitza sortzen ditu. Emaitza ukigarri eta ukiezinak, garatutako entregagai eta soluzioak, eta tankera horretako inpaktuak, esperientziatik ikasitakoa, pertsona/profesionalen gaitasunak garatzea, sortutako kontaktu berriak...

- **Emaitza ukiezinak**, hala nola parte hartzen duten pertsona eta erakundeetako eraginak (berrikuntza eta lankidetzarekiko jarrera-aldaketak, lankidetzako ikaskuntza).
- **Emaitza ukigarriak**, hala nola ondasun eta zerbitzu berriak, soluzio jakinei erantzuten dieten prozesuak.
- Baina baita ingurunean edo maila ekonomikoa, gizartean edo ingurumenean izandako **inpaktuak** ere.

Errealitatea zera da, lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatzeako esperientzia batean parte hartzeak, onerako edo txarrerako, inor ez duela iritzi gabe uzten, ez pertsonak/profesionalak, ez erakundeak. Emaitza, ikaskuntza eta inpaktu horiek bildu eta aztertzea balio handikoa da bitarteko agentearentzat berarentzat eta erakundearentzat, lankidetzako berrikuntza-proiektu berriak aktibatzeako eta aldeko testuinguruak sortzeko. Hori da 4. lurraldearen xedea. (39. IRUDIA)

³⁸Premia bat identifikatu ostean lankidetzako berrikuntza-proiektu jakinak aktibatzeako (asmatu eta garatu) *Journey Mapa* aplikatzeko, lurralde horretan eskaintzen diren gakoak eta osatzen duten momentuak erabilgarriak izan litezke ideia-gintza-faserako, bereziki honako egiteko garrantzitsu hauetarako: batetik, berrikuntza- eta ideia-gintza-taldearen konfigurazioa finkatzeko –eta, bereziki, taldearen helburuak–; bigarrenik, lan-planeari kontuan hartu beharreko elementuak zehazteko.

39. IRUDIA



11. MOMENTUA

Hainbat mailatako ebaluazioa eta agente-koadroa

Momentu honetan, arreta berezia ipini behar zaio nola laguntzen zaien, lankidetzako berrikuntza-proiektuen bidez, erakundearen helburuei eta egitekoari, baita beste mailetan nahi diren inpaktuak lortzeko ere.

- **Helburua:** lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatzekeo prozesu, emaitza eta inpaktuak neurtzeko, ebaluatzekeo eta monitorizatzekeo erreminta bat izatea, hainbat mailatako ikuspegia baliatuz, zeinak koherentea eta osagarria izan beharko baitu erakundearen diren neurketa-, ebaluazio- eta monitorizazio-erremintekin.
- **Nola lortu?**
 1. Erakundearen agente- edo adierazle-koadroa erreferentzia gisa hartuz.
 2. Lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatzearekin falta diren adierazleak proposatuz.
 3. Datuak biltzeko iturriak eta dinamika ezarri.
 - I. Kuantitatiboa: L&b aktibatzekeo agente-koadroa egitea:
 - Helburu teknikoak.
 - Pertsonengan izandako eraginak.
 - Inpaktuak.
 - II. Kualitatiboa: esperientziatik abiatuta balioestea. Erabiltzaile-esperientziaren *Journey Map*ari buruz.

NOIZ GERTATZEN DIRA UNE KRITIKOAK L&b AGENTEAREN ZAT

- Ez denean egiten helburuak eta adierazleak markatzeko ahalegina. Ez bada posible, gomendatzen da gutxienez

kalibratu eta egokitu daitezkeen hipotesiak, kasuak eta erreferentziak ezartzea.

- Eskuratzen zailak diren adierazle edo ideal gehiegi ezartzen direnean.
- Datu-base gehiegi baliatzean.
- Kuantitatiboak (kopurua) kualitatiboak (benetako esperientzia) baino garrantzi handiagoa duenean.
- Datuak ez direnean egokiro aztertzen eta/edo testuingurutik kanpo ipintzean.
- Ebaluazioaren emaitzak ikasteko, hobetu beharreko egoeren kontzientzia hartzeko eta hobetzeko baino gehiago fiskalizatzeko baliatzen direnean.

BITARTEKO AGENTEAREN ZAKO GALDERAK ETA GAKOAK (aurea hartzeko, kudeatzeko edo desblokeatzeko)

- Zer da garrantzitsua berrikuntzaren alorrean, L&b proiektuak aktibatzean eta testuinguruak sortzean neurtu nahi dugun erakunderako? Ikusgarri dituzte erakundekeo pertsonen agente-koadro batean?
- Zer erreminta erabilgarri ditugu erakundearen, ebaluazio- eta monitorizazio-dinamikarako balio duten datuak eta informazioak jasotzeko?
- Zer-nola neurtzen dugu inpaktua, ekintzetatik harago?
- Badugu aditurik barnean eta kanpoan egiteko hori errazteko? Kontatu eta kolaboratu dezakegu haiekin?

ERREMINTA-KUTXA BIZIA

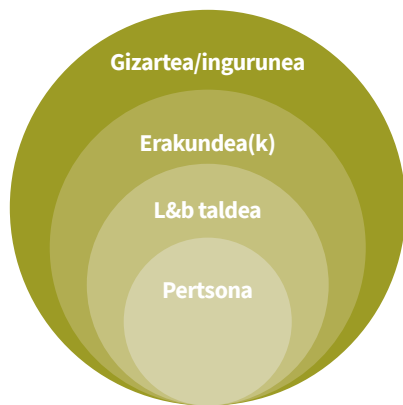
- Erakundearen agente-koadroa eta emaitzak neurtzeko, ebaluatzekeo eta monitorizatzekeo sistema edo prozedurak, lankidetzako berrikuntza-proiektuak txertatzeko erreferentzia-esparru gisa.

- Hainbat mailatan pentsatzeko eta elementuak aztertzeko. (40. IRUDIA)
- Agente adituekin lankidetzan jardutea, ebaluazioa eta monitorizazioa biltzeko, bai proiektuetan, bai erakundeetan. Esate baterako, ikerketa-proiektuak artikulatzearen bidez mamitu daiteke, unibertsitateekin lankidetzan.

**EKINTZARA BIDERATUTAKO HAUSNARKETA
BITARTEKO AGENTEARENTZAT**

- Zer mantendu behar dugu, zerk funtzionatzen du eta zerk ematen du balioa?
- Zer utzi behar diogu egiteari, jakinik ez duela baliorik eranstean edo geratu egiten gaituela?
- Zer hobetu behar dugu?
- Ezer berria egin behar dugu?

40. IRUDIA Aginte-koadroa eta hainbat mailatako ebaluazioa



	ADIERAZLEAK	HELBURU TEKNIKOAK (ekintza)	ESPEROTAKO EFEKTUAK	INPAKTUAK (zer aldaketa espero dira proiektuarekin)
Bitarteko agentea				
Pertsonak				
Taldea				
Erakundeak				
Gizartea / Ingurunea				

Iturria: geuk egina.

12. MOMENTUA

Etengabe ikasteko bokazioa

Momentu honek etengabeko ikaskuntzari inbertsio eta dinamika gisa egiten dio erreferentzia: berrikuntzari eta etengabeko hobekuntzari laguntzen dio, lankidetzako berrikuntza-proiektuak eta -dinamikak (eta bestelakoak) garatzean.

- **Helburua:** ziklo eta/edo proiektu bakoitzeko ikaskuntzak biltzeko jarrera, dinamikak eta ekintzak garatzea eta ziklo eta/edo proiektu berrian biltzea.
- **Nola lortu?**
 1. Denbora eta espazioa finkatzea ikaskuntza-dinamikarako eta ekintza-proposamenak sortzeko.
 2. Ikaskuntzari buruzko entregagaia:
 - **Emaitzak, ikaskuntzak eta inpaktuak kuantitatiboki eta kualitatiboki ebaluatzea.**
 - **Alerta berriak momentu bakoitzean.**
 - **Ekintza-proposamenak, Sean Gaffneyren lau ekintzen koadrantearen arabera: askatu, mantendu, hobetu eta berritu.**

NOIZ GERTATZEN DIRA UNE KRITIKOAK L&b AGENTEAREN TZAT

- Ikaskuntza-dinamika aurreikusi gabe dagoenean eta pentsatzen denean karga bat eta denbora-galera dela pertsona/profesionalentzat eta erakundeentzat, inbertsio gisa ikusi ordez.
- Ez direnean jasotzen, gutxienez zikloan behin, lankidetzako berrikuntza-proiektuak bururatzeko eta aktibatzekeo dinamikako ikaskuntzak.
- Ikaskuntzak jasotzen direnean baino ez dituztenean ematen hobekuntzak edo fruituak ziklo berrirako (eta, ondorioz, akats berberak egiten dira).

BITARTEKO AGENTEAREN TZAKO GALDERAK ETA GAKOAK (aurrea hartzeko, kudeatzeko edo desblokeatzeko)

- Noiz eta zer euskarritan bilduko dira momentu bakoitzean ikasitakoak eta hobetzeko proposamenak, ahal den neurrian denbora errealean egitea erraztuz?
- Zer egin dezakegu esperientziatik abiatu ebo luzionatzeko eta sistematizatzekeo?
- Interesatzen zaigu L&b proiektuak aktibatzekeo prozesua sistematizatzea, gure erakunde an lankidetzako berrikuntza aurreikusten duen kudeaketa-sistema bat pentsatuz eta txertatuz?

ERREMINTA-KUTXA BIZIA

- Ikasketa-tailerra eta txertatu beharrekeo hobekuntzak hautatzea.
- SOS Alerten zerrenda, aurrera begira kontuan hartzekeo.
- Belfast metodoaren lau ekintzen koadrantea: askatu, mantendu, hobetu eta berritu.
- Berrikuntza kudeatzeko sistema bat diseinatzea eta artikulatzea.

EKINTZARA BIDERATUTAKO HAUSNARKETA BITARTEKO AGENTEAREN TZAT

- Zer mantendu behar dugu, zerk funtzionatzen du eta zerk ematen du balioa?
- Zer utzi behar diogu egiteari, jakinik ez duela baliorik eransten edo geratu egiten gaituela?
- Zer hobetu behar dugu?
- Ezer berria egin behar dugu?

13. MOMENTUA

L&b esperientziaren dokumentazioa

Gizarteratzeaz eta komunikazioaz harago, uneotan arreta berezia ipintzen zaio proiektuaren dokumentazioa eta entregagaiak lantzeko moduari, bai eta lankidetzako berrikuntza-proiektuak eta aldeko testuingurua sortzeko eta aktibatzekeo prozesuari ere. Ez alderdi teknikoa eta emaitzak bakarrik, baizik eta pertsona/profesionalen eta erakundeen prozesua eta esperientzia ere bai.

- **Helburua:** esperientziaren ezagutza tazitua ezagutza esplizitu bilakatzea (idatziz), egindako lankidetzako berrikuntza-proiektuen esperientziak, emaitzak eta inpaktuak errazteko, partekatzekeo, zabaltzekeo eta gizarteratzekeo. Parte hartzen duten pertsonen eta erakundeen posizionamenduari eta aintzatespenari laguntzeaz gainera, beste agente eta enpresa batzuei erakusteko efektua ere badu. Ez da proiektuak dokumentatzea bakarrik, baizik eta aldeko testuinguruak sortzen laguntzen duten esperientziak eta dinamikak ere bai.
- **Nola lortu?**
 1. Ekintza-plan bat diseinatu, komunikazio-estrategiarekin koherentzian, proiektuak, lan-metodologia eta -dinamikak, emaitzak, inpaktuak eta ikasketak dokumentatzekeo.
 2. Formatu arinak eta komunikazio-euskarri lagunkoiak, erakargarriak eta erraz editatzeko modukoak baliatu.
 3. L&b taldeetako lan-prozesuak bisualki dokumentatu, baita momentuak eta interakzio-espazioak ere: argazkiak, bideoak...

NOIZ GERTATZEN DIRA UNE KRITIKOAK L&b AGENTEAREN ZAT

- Dokumentazioa ez dagoenean aurreikusita taldearen egitekoen planifikazioan eta horrek ahalegina eskatzen duenean proiektua amaitzean.
- Ez direnean kudeatu irudi-eskubideen baimenak garaiz.
- Dibulgazio-materialak sortzea lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatzekeo prozesua baino gehiago kostatzen

denean.

- Ez dagoenean koordinaziorik talde teknikoaren eta erakundeetako komunikazio-arduradunen artean, ezta proiektuan inplikaturiko enpresen komunikazio-arduradunen artean ere.

BITARTEKO AGENTEAREN ZAKO GALDERAK ETA GAKOAK (aurrea hartzekeo, kudeatzeko edo desblokeatzeko)

- Zer nahiko genuke kontatu proiektuak aktibatzekeo zikloaren amaieran? Eta aldeko testuinguruak sortzekeo dinamikari buruz? Zergatik eta zertarako?
- Zer formatutan? Zer estilorekin?
- Beste nori izan dakioko erabilgarri?
- Nola eta zer espazio eta kanalen bidez parteka ditzakegu?
- Izan dezakegu komunikabideen edo tokiko agenteen lankidetzak?

ERREMINTA-KUTXA BIZIA

- Lankidetzako berrikuntza-proiektuen esperientzia-fitxa.
- Lankidetzako berrikuntza-taldearen lan-prozesuaren memoria bisuala.
- Proiektuaren infografiak: premia, ideia, prototipoa, pilotua, soluzioa.
- Bideoak.

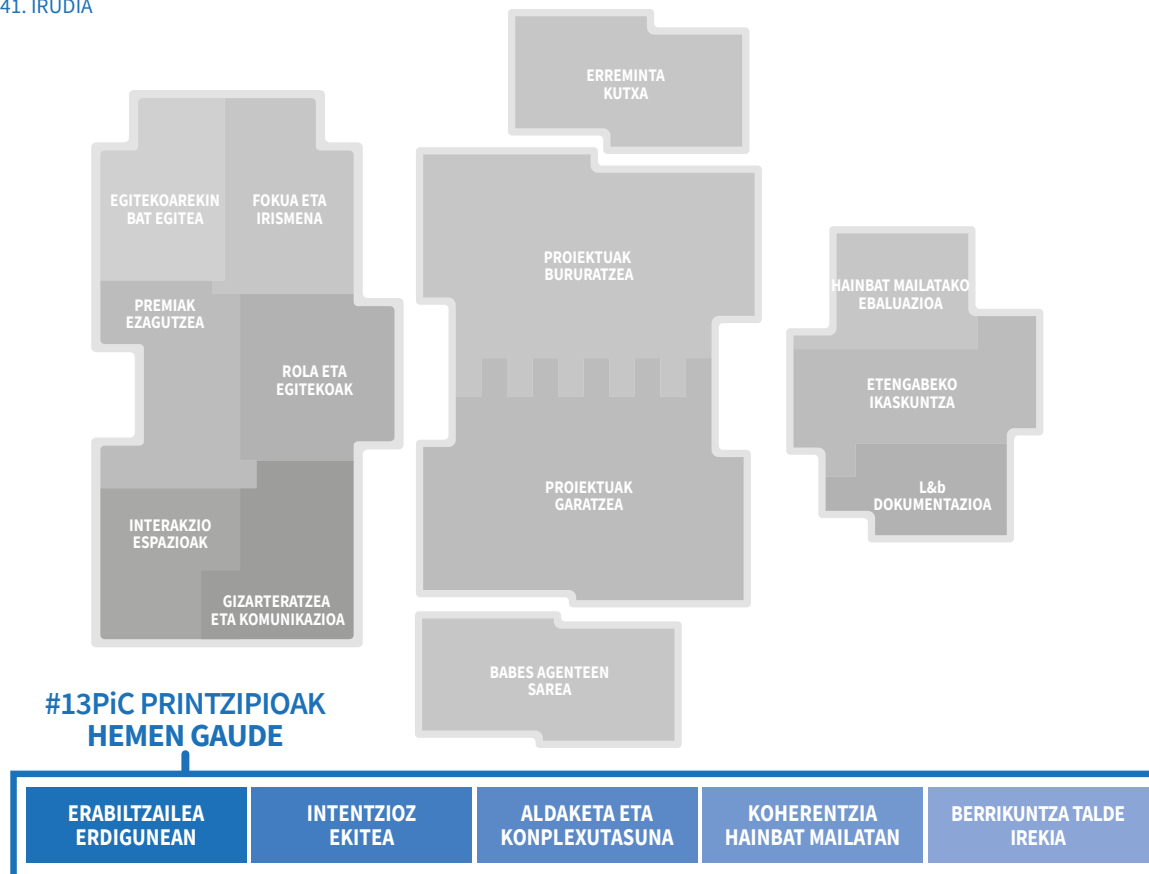
EKINTZARA BIDERATUTAKO HAUSNARKETA BITARTEKO AGENTEAREN ZAT

- Zer mantendu behar dugu, zerk funtzionatzen du eta zerk ematen du balioa?
- Zer utzi behar diogu egiteari, jakinik ez duela baliorik eransten edo geratu egiten gaituela?
- Zer hobetu behar dugu?
- Ezer berria egin behar dugu?

3.3. Prozesuaren iraunkortasuna eta sendotasuna bermatzeko oinarrizko bost printzipioak

Bitarteko agenteak, pertsona/profesional edo erakunde gisa, beste agente batzuk mobilizatzeko premia izaten du (pertsona/

41. IRUDIA



profesionalak edo erakundeak); haien gainean ez du aginte hierarkikorik, eta testuinguru estimulatzaileak sortu behar ditu lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatzen.

Bitarteko agenteek erronka bat izaten dute aurrez aurre: enpresek eta erakundeek ikustea zer-nolako balioa ekar dezakeen L&b proiektuak garatzeak, ulertaraziz aukera sortzen dutela premia jakinak (egungoak edo potentzialak) estaltzeko. Eta, ondorioz, ekarpena egiteko konpromisoa harraraztea, jakintza eta bitartekoak eskura ipiniz (bereziki denbora).

Bitarteko agentearen lana maila metodologikoan errazteko, #13PiC gida-mapa aurkeztu da, bere lurralde eta momentuekin; halaber, hainbat erreminta eman dira, prozesu horretan zehar aurrera egin ahal izateko. Baina #13PiC gida-mapa ez da osorik geratzen, eta bitarteko agenteak bitarteko baliotsuak izango ditu faltan, ingurune lauso eta konplexu horretan nolabaiteko egonkortasuna eskuratzeko. Hori dela eta, ondoren oinarrizko hainbat printzipio aurkeztuko ditugu; horiek sakontasuna ematen dute L&b proiektuak eta aldeko testuinguruak aktibatzen prozesua ulertzeko eta kudeatzeko. (41. IRUDIA)

Printzipio horietako bakoitza konplexua izan arren, eta nahiz eta haien irismena oinarrizko laguntza-gida honetatik harago doan, hainbat gako eta erreferentzia ematen dira bitarteko agentea haiek identifikatzeko gauza izan dadin, eta, ondoren, kudeatu eta sakondu ahal izan dituzten. Hartara, bitarteko agenteari aukera eskaini nahi zaio oinarrizko printzipio horiek ezagutu eta barneratu dituzten, honako xede hauekin:

- Egingo dituen interakzioen inpaktua areagotzea.
- Koherentzia zaintzea epe labur, ertain eta luzean.
- L&b proiektuak aktibatzen prozesuan parte hartzen duten agenteen esperientzia hobetzea.

1. PRINTZIPIOA ERABILTZAILEA ERDIGUNEAN

Erabiltzaileak eta haien premiak lankidetzako berrikuntza-proiektuen erdigunean ipini behar dira.

Berrikuntzaren bidez, soluzio berriak eta jasagarriak garatzea topatu behar da erabiltzaileek (barruko zein kanpoko) ebatzi gabe edo gaizki ebatzita dauzkaten arazoak konpontzeko.

Historikoki, berrikuntza laborategiko edo enpresa barruko soluzioak garatze gisa ulertu izan da. Prozesuan erabiltzailea ez inplikatzearen ondorioz, kanpoko edo barneko erabiltzaileak zituen premiei buruzko uste asko baliozkotzat ematen ziren (kontrastatu gabe), baita enpresak eskaintzen zuen soluzioaren egokitasunari buruz ere. Ondorioz, gerta zitekeen egiazko premiei erantzuten ez zieten ondasunak edo zerbitzuak garatzea, nahiz eta premia egiazkoa izan. Ondorioa: egundoko denbora-, bitarteko- eta ahalegin-galera inplikaturako parte-hartzaileen eta erakundeen aldetik.

Gaur pertsonak ardatz dituen berrikuntzaz hitz egiten dugu; izan ere, berrikuntza pertsonen eta erakundeen arazoak modu efikaz eta eraginkorrean konpontzeko modu berriak bilatzeko prozesu gisa ulertzen da, puntu kritikoak ezagutuz, ulertuz eta fokuratuz. Ezin da halakorik egin ez baldin bada, hasiera-hasieratik, erabiltzaileen premien ezagutza sakona.

Hori horrela, diseinu-prozesu holistiko eta iteratibo baten bidez sortzen dira ondasunak, zerbitzuak edo prozesuak, eta horiek guztiek kontuan hartzen dituzte egiazko pertsonen testuingurua, errealitatea, aspirazioak, nahiak eta arazoak, eta, ondorioz, balio argia izaten duten pertsonentzat. Horrenbestez, beharrezkoa da egiazko arazoa eta sortzen duen aukera ulertzea, egiaztatzea eta baliozkotzea; eta ez irudikatuz, suposatuz edo asmatuz, baizik eta ezagutza sakona eskuratuz erabiltzaileen portaera azaltzen duten motibazio(ar)en gainean (42. IRUDIA).

42. IRUDIA

BAT-EGITEA: ERABILTZAILEA ETA ARAZOA

Ulertzea ba ote dagoen taldean pertsonarik premiekin edo konpondu gabeko arazoekin (edo gaizki konpondutakoekin).

BAT-EGITEA: ARAZOA ETA SOLUZIOA

Diseinatzea eta balioztatzea eskaini ote dezakegun soluzio bat erabiltzaile-talde horrentzat; hau da, gauza ote garen baliozko zerbait egiteko, egiaztatutako premia hori estaltze aldera.

BAT-EGITEA: PRODUKTU ETA MERKATUA

Soluzio hori ahalik eta erabiltzaile gehienei helaraztea; orduan, eredu ekonomiko-finantzarioaren oinarriak ipini beharko dira, eta inbertitu egin beharko da soluzio eta produktu berriak merkatuan edo barne-prozesuetan txertatzeko.

Iturria: geuk egina.

Nola egin operatibo printzipio hori

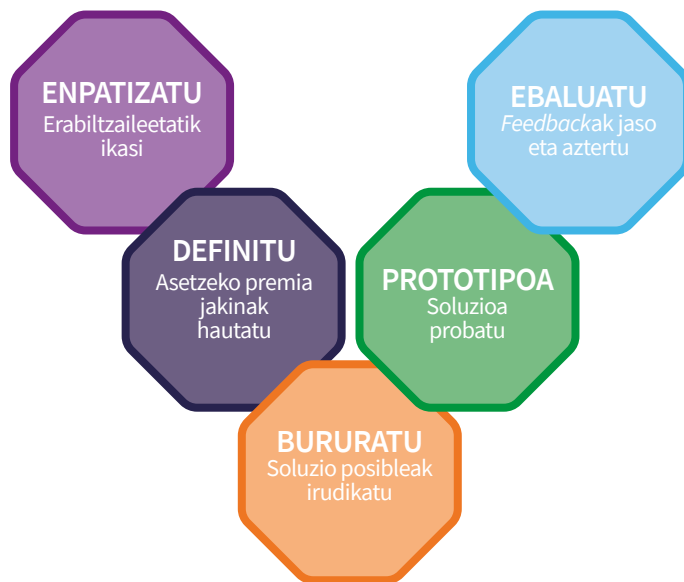
Nahiz eta hainbat metodologia diren eskura, programa honen esparruan *Design Thinkinga* erabiltzen da proposamen metodologiko gisa (43. IRUDIA); haren bidez, erabiltzaileak ipintzen dira L&b proiektuen eta ekosistema berritzailea eraikitzeke prozesuaren erdigunean. Ikuspegi horren oinarria da giza jokabidea behatzea, ondasuna, zerbitzua edo prozesua arazoaren inguruan baliatzeko esperientziari dagokionez, hautsitako puntuak identifikatzeko eta esperientzia hobetuko

duzen soluzioak bururatu eta garatzeko. #13PIC taldearen aburuz, metodologia horrek ematen duen balioa zera da, laguntza eta “obligazioa” ezartzen duela erabiltzaileak lankidetzako berrikuntza-proiektuen erdigunean ipintzeko, eta, pausoz pauso, honako fase hauek zeharkatzen dituela, erabiltzaileak beti kontuan izanik eta soluzioa garatzeko prozesuaren partaide eginik:

³⁹ Esparru honetan, bibliografia zabala, prestakuntza-programa ugari eta aditu erreferenteak dira.

43. IRUDIA

DESIGN THINKING ³⁹



ENPATIZATU	Erabiltzailearekin, ingurunearekin... Haien esperientzia ulertzea, asegabatasuna sortzen duen ondasuna, zerbitzua, prozesua edo dena delakoa baliatzean. Zer esaten, pentsatzen, sentitzen duten jakitea eta arazo edo soluzio ez-asegarri horren aurrean nola portatzen diren ikustea oso baliagarria da soluzio bat aurkitzeko.
DEFINITU	Etapa honetan, argi eta garbi formulatzen da konpondu nahi den premia edo arazoa, eta zer testuingurutan gertatzen den zehazten. Ez da beti izaten hasiera batean pentsatzen zena.
BURURATU	Erabiltzailearen ezagutzatik abiatutik, arazoa konpontzeko aukera guztiak hartzen dira kontuan, bistakoenak eta aldrebesenak ere barnean hartuz. Identifikatutako proposamenak aintzat harturik, erabiltzaileari soluzio erreala eta asegarria ematen dion aukera bat bururatuko da.
PROTOTIPOA	Hautatutako ideiatik abiatutik, helburua da ahalik eta bizkorren eta kostu txikienarekin sortzea produktu minimo bideragarria; horretarako, zirriborroak, maketak eta abar baliatuko dira. Prototipoa aukera ona da hutsak eta hobekuntzak bizkor eta merke topatzeko.
EBALUATU	Sorturiko prototipoa baliatzea probak, ebaluazioa, egokitzapenak eta aldaketak egiteko, hasieran identifikaturiko premia horri erantzuteko soluzioa eskuratu arte.

Iturria: geuk egina (Hasso Plattner Institute of Design at Stanford, egokitzapena).

#13PiC erreminta gisa, L&b proiektuak sortzeko eta aktibatzekeo #13PiC oinarriko gidan ibilbide-proposamen edo adibide bat eskura daiteke, lankidetzako berrikuntza-proiektuak metodologia hori kontuan hartuz pentsatzeko, bururatzeko eta aktibatzekeo.

Prozesuaren barruko erreminta baliagarri gisa (batez ere enpatizatzekeo fasean), honako hauekin lan egitea proposatzen da:

PERTSONAREN FITXA (44. IRUDIA)

Zein da egiaz gure erabiltzailea? Noiz sortzen da konpondu nahi dugun egoerarekin dugun kontaktua edo interakzioa? Nola konpontzen da? Zerk kezkatzen du? Zer testuingurutan?

44. IRUDIA

ERREMINTA: Pertsonen fitxa. Profilak. Erabiltzailearen arketipoak.

PERTSONAREN FITXA

- Historia laburra (testuingurua)
- Informazio demografikoa
- Ohiturak eta lehentasunak
- Helburuak eta motibazioak
- Zailtasunak edo frustrazioak

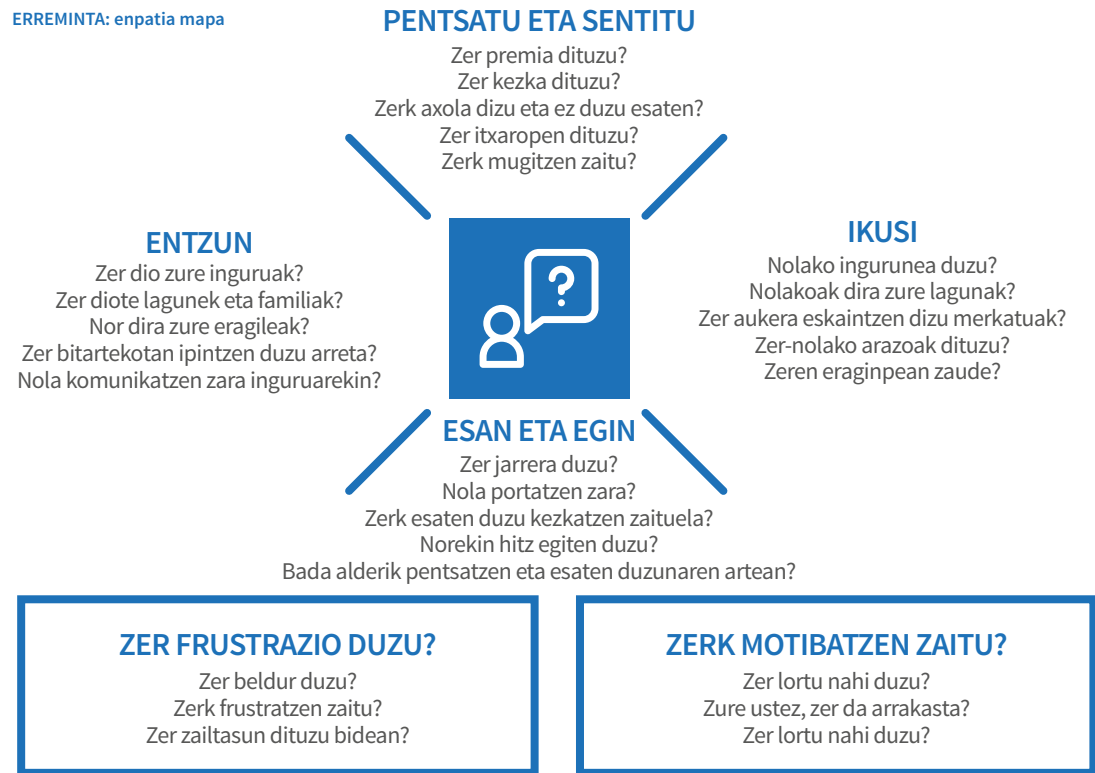
Iturria: geuk egina.

ENPATIA-MAPA (45. IRUDIA)

Zer pentsatzen, ikusten, esaten, entzuten eta sentitzen du asegabatasuna sortzen dion egoeraren gainean? Eta guri eta gure produktuari buruz? Nola konpontzen du gaur egun egoera? Eta zer egin behar da konpontzekeo? Konforme zaude? Nabarmena da asetasun hori, ala oso bazterrekoa?

45. IRUDIA

ERREMINTA: enpatia mapa



Iturria: Alex Osterwalder - Advenio.


CUSTOMER JOURNEY MAP (46. IRUDIA)

Erabiltzaileak zer prozesu bizi duen ulertzen laguntzen du, arazoa edo premia detektatzen duenetik harik eta produktuarekin interakziora iritsi eta prozesua erabat amaitu arte. Zein dira momentu kritikoak? Eta interakzio-uneak? Zer aukera sor litezke une horietan?

Gomendaturiko irakurgaiak:

- <http://thisisservicedesignthinking.com/>
- *Change by Design*. Tim Brown. 2009.
<https://www.harpercollins.com/9780061766084/change-by-design/>
- *Innovation by design*. Thomas Lockwood eta Edgar Papke. 2007
<https://www.amazon.es/Innovation-Design-Thomas-Lockwood-ebook/dp/B073HC75JN>
- *The art of innovation*. Tom Kelley. 2017
https://www.amazon.es/Art-Innovation-Lessons-Creativity-Americas-ebook/dp/B000S1LAUA/ref=la_B0034NXD68_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1537165386&sr=

46. IRUDIA

	AURKITZEA	EBALUATZEA	INTERAKZIOA/ EROSTEA	ENTREGATZEA	SALDU OSTEKOA
MOTIBAZIOAK Zer espero duzu eta zergatik					
ZALANTZAK Zerk kezkatzen zaitu eta zerk sortzen dizu ziurgabetasuna					
  					
BARNEKO PROZESUAK bezeroaren une bakoitzean					
MINAK EDO ASEGABETASUN UNEAK					
AUKERAK Zer gehiago egin zitekeen mina saihesteko, zer besterik?					

Iturria: geuk egina, lehen erosketako prozesu batean *customer journey* baterako oinarrizko txantilo baten adibidea.

2. PRINTZIPIOA INTENTZIOZ EKITEA

Diseinatzen edo garatzen den ekintza edo esku-hartze orok intentzio garbia izan dezan eragitea modu kontzientean, testuinguruak eta lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatzen laguntzeko.⁴⁰

Interakzio-une edo -espazio oro, izan pertsona bakarrarekin egindako bilera edo lagun gehiagoren artean egindako topaketa, aukera bat da aurrera egiteko (edo atzera) L&b proiektuak aktibatzeke eta aldeko testuinguruak eraikitzeke bidean. Hori dela eta, garrantzi bizia du une eta espazio horietako bakoitzea pentsatzeak, diseinatzeak eta prestatzeak, nahi dugun norabidean gerta daitezzen gauzak.

Nola egin operatibo printzipio hori

1. Lehendabiziko urrats gisa, hainbat alderdi balioetsi eta zehaztu behar dira:

- Zer pertsonarekin, nor ordezkatzuz, zer erabakitzeke gaitasunekin eta beste mailetan edo erakundeetan eragiteko zer inpaktu-gaitasunekin izan liteke egoki interakzioak eragitea?
- Zeren gainean lan egingo da eta zer helburu edo emaitza jakinekin lortu nahi dugu interakzio-une hori, malguak izanik eta sortu litezkeen ustekabeko aukeretara irekirik egonik?
- Zer maniobra-marjina dugu lanerako eta aurrera egiteko, eta zer elementu edo lerro gorri ditugun kontuan hartzeko bitarteko agente gisa?
- Zer efektu edo ondorio osagarri lortu nahi ditugu?
- Nola egingo da interakzio-une horretarako gonbidapena edo deialdia?

2. Aldi berean, interakzio-une edo -momentu bat diseinatuko da:

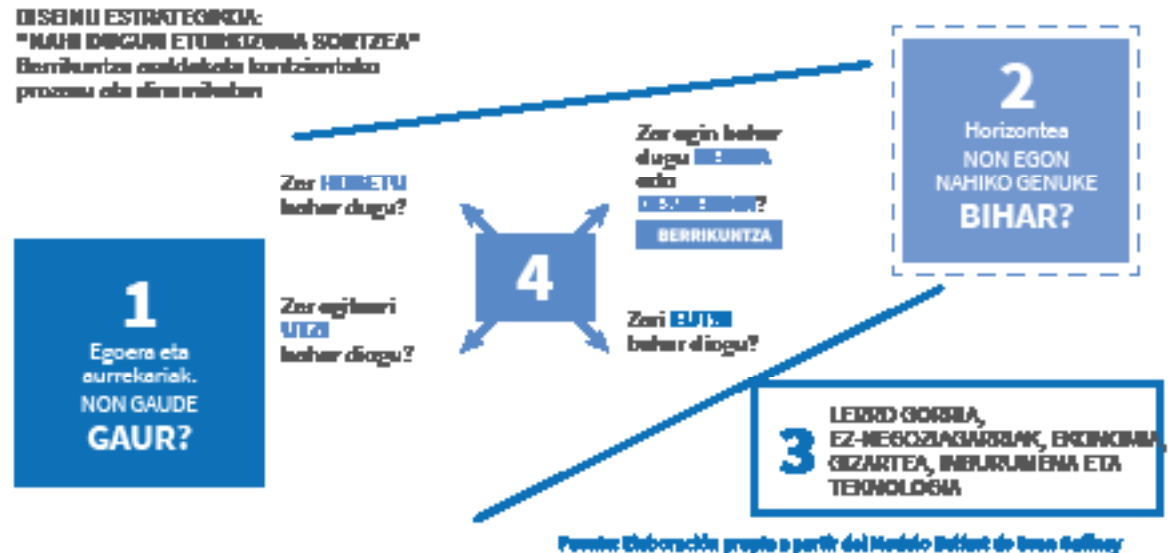
- Lortu nahi dugun helburu teknikorantz aurrera egin ahal izatea, epe labur eta ertaineko helburu guztiekin koherentzian.
- Interakzio-unearen parte diren pertsona guztiek lortu nahi diren balio eta egiteko modu guztiak izatea.

Diseinurako hiru gako

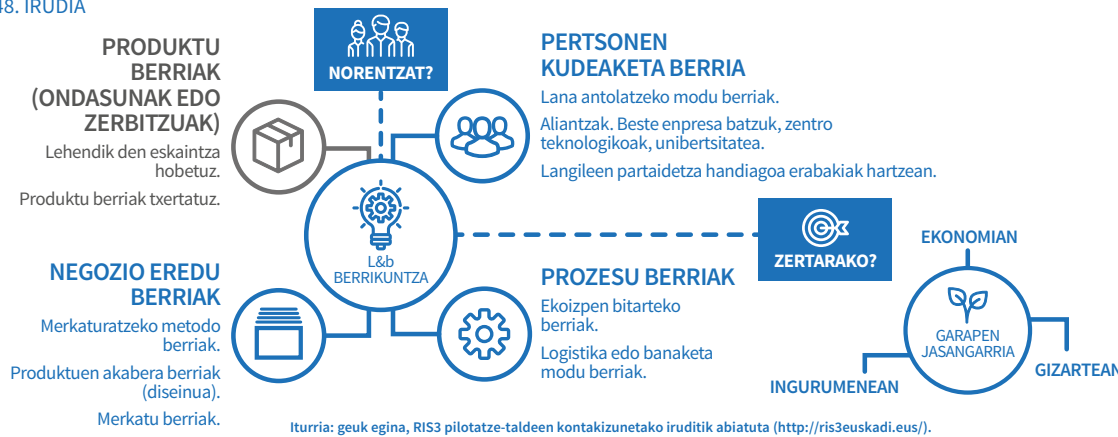
1. Interakzio-momentua eta lortu nahi diren helbururik espezifikoenak zer horizontetan biltzen diren bistaratzea (etorkizunean lortu nahi diren inpaktuak), eskuratu nahi den etorkizun horretarako egokienak izango diren estrategiak eta interakzio-motak definituz (formaz eta edukiz). (47-48 IRUDIAK)

⁴⁰ Proposamen metodologiko honetan, #13PiC taldeak "intentzioz ekitea" printzipioari heltzen dio, ikuspegi praktiko eta operatibo batetik heldu ere, pertsonaren/profesionalaren bokazioak eragindako intentzioan sartu gabe.

47. IRUDIA



48. IRUDIA



49. IRUDIA

P	BESTELA PENTSATZEA Irekitzea	<ul style="list-style-type: none"> Eredu mentalak eraldatzea. Jakin-mina sentitzea eta hainbat angelutatik begiratzea. Ausartzea, eta aldatzeko baimena ematea.
E	BESTELA SENTITZEA Emozioren kudeaketa indibidual eta kolektiboa	<ul style="list-style-type: none"> Emoziok hautematea eta ezagutzea. Emoziok kudeatzea. Emoziok eraldatzea.
C	BESTELA KOMUNIKATZEA KomunikAkzioa	<ul style="list-style-type: none"> Entzutea eta enpatizatzea. Egiten duguna ezagutaraztea eta partekatzea, gauzak gerta daitezzen. Beste bitarteko, kanal eta forma batzuekin komunikatzea.
A	BESTELA EGITEA Esperimentatzea KooperAkzioa	<ul style="list-style-type: none"> Aniztasuna eta osagarritasuna biltzea. Errespetua, konpromisoa, leialtasuna eta erantzukizuna. Konfiantza lantzea. Taldean lan egitea. Portaerak eraldatzea.

Iturria: geuk egina.

2. Berrikuntza eta lankidetzarantz aldaketa bat sustatzeak interakzio-espazioak eta -uneak diseinatzea eskatzen du, eta, ahal den neurrian, pentsatzeko, sentitzeko (emozioa), komunikatzeko eta egiteko modu desberdinak sustatzen dira; hau da, PECA topaketak bultzatzen. (49. IRUDIA)

3. Gaur egun, **pertsonen eta espazioaren arteko interakzioetan denbora antolatzea eta optimizatzea, proposatutako helburuekin bat⁴¹, bitarteko agentea desberdintzen duen balio bat da.** Intentzioz interakzioan jarduteko espazioak eta momentuak bururatzeko eta diseinatzeko, proposatzen da bi erreminta baliatzea⁴², oso soilak baina ahaltsuak eta funtsezkoak:

- Eskaleta, interakzio-momentua diseinatzeko erreminta gisa.
- Intentzioz interakzioan jarduteko momentuaren sintesia.

⁴¹ Participación Genuína o el arte de pensar, decidir y trabajar juntos. *Eugenio Molini*. 2012. <http://molini.es/preguntas-mas-frecuentes/libro/>

⁴² El reto de liderar equipos de innovación en las pymes. Martínez-Moreno, Agirre, Navascués, Gómez. EHUko argitalpen-zerbitzua. 2018.

1. Eskaleta: Ekitaldia diseinatzea (interakzio-unea):
bilera, tailerra, jardunaldia...

Baliagarriak interakzio-momentuak diseinatzeko, garatzeko eta ixteko: ekitaldiak, bilerak, tailerrak, topaketak... (50-51 IRUDIAK)

(50. IRUDIA)

DISEINATZEKO GAKOAK		
TALDE MISTOA <ul style="list-style-type: none"> ● Prozesuaren talde jabea/dinamizatzaileak ● Sustatzaile- eta dinamizatzaile-taldea 		
DATA:	ORDUTEGIA:	LEKUA:
PROIEKTUAREN HELBURU NAGUSIA:		
TAILERRAREN JOMUGA:		
HELBURU TEKNIKOAK:	PARTE-HARTZAILEENGANDIK ESPEROTAKO EFEKTUAK:	LORTU NAHI DEN INPAKTUA:
ADIERAZLEAK/EBALUAZIOA:		
AURREIKUSITAKO PARTE-HARTZEA (ARETOKO PERTSONA-KOPURUA) <ul style="list-style-type: none"> ● Erraztaile- eta dinamizatzaile-taldeko pertsonak ● Sustapen-taldeko pertsonak ● Gonbidatuak eta parte-hartzaileak 		
ALDEZ AURREKO DOKUMENTAZIOA:		

Iturria: geuk egina.

(51. IRUDIA)

Aurreikusitako ordutegia/iraupena NOIZ	Edukiak “MOMENTUAK”	Helburua: ZER ETA ZERGATIK? Zer lortu nahi da momentu honekin? Zer ekarpen egiten du multzoak?	Oharrak NOLA?
	Ongietorria		
	Laburpena Hurrengo urratsak		
	Amaiera		

Iturria: geuk egina.

(52. IRUDIA)

DATA	ORDUTEGIA	TOKIA	IRAUPEN ERREALA
TALDEAREN IZENA: ERRAZTAILEA/KOORDINATZAILEA:			
PARTE-HARTZAILEAK:			
JORRATUTAKO GAI NAGUSIAK:			
LORTUTAKO AKORDIO NAGUSIAK:			
HURRENGO URRATSAK:			
HURRENGO BILERARAKO EGUNA:	TOKIA:	ORDUA:	

Iturria: geuk egina.

2. akta: Interakzio-momentuaren sintesia

Baliagarria bileran jorratutako gai nagusiak eta eskuratutako konpromisoak biltzeko. (52. IRUDIA)

Gomendaturiko irakurgaiak:

- Berrikuntza, pertsonak eta partaidetza. Innobasque. 2012. <https://www.innobasque.eus/uploads/documentos/monografias/30041D9DA0FE035F9A65C4F16BB0271D2C652FFD.pdf>
- *Participación Genuina o el arte de pensar, trabajar y decidir juntos*. Eugenio Molini. 2012. <http://molini.es/preguntas-mas-frecuentes/libro/>

3. PRINTZIPIOA ALDAKETA ETA KONPLEXUTASUNA

Aldaketa eta konplexutasuna ulertzea eta kudeatzea lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatzean

Lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatzeak eta ekosistema berritzaileak sustatzeak aldaketa bat bultzatzea eskatzen du (lan egiteko modu berria, soluzio berriak sortzea...) lan-ingurune konplexu batean (egitekoak, prozesuak eta pertsona/profesionalak eta erakundeak, jakintza, gaitasun eta motibazio desberdinak dituztenak).

Aldaketari dagokionez, garbi eduki beharreko lehendabiziko ideia da ezin dela aldaketaz hitz egin jarraitutasuna albo batera utzita (sistemaren orekari eusteko beharrezkoa den aldaketarik eza edo gutxieneko aldaketa). Aldaketa sustatzen duenarentzat, jarraitutasunaren aldeko indarrak erresistentzia gisa ageri izaten dira, eta ez dira konturatzen, aldi berean, beste batzuek ordena eta ezarritako formak gorde nahi dituztela, eta, haien begietarako, aldaketa sustatzen dutenak zapaltzaileak direla. Bi indarrek –aldaketaren eta jarraitutasunaren aldekoak, legitimoak biak ere– presio egiten diete bitarteko agenteari, L&b taldeari, taldean ordezkaturik dauden erakundeei eta ingurune hurbil edo ekosistemari. Lankidetzako berrikuntza-proiektuaren ekimenak inpaktua izan dezan egin beharreko ahalegina, neurri handi batean, indar-eremu horiek kudeatzeko gaitasunaren mende egongo da.

Nola egin operatibo printzipio hori

1. Ideia eta printzipioak.

Ondoren, kontuan hartu beharreko hainbat ideia eta printzipio ematen dira, aldaketa-prozesuan aurrera egiten lagunduko dutenak:

- Posible den aldaketa ez da beti nahi dugun aldaketa.
- Pertsonak aldatu egiten dira nahi dutenean. Aldatzera

behartuz gero, erresistentziak areagotzen dira.

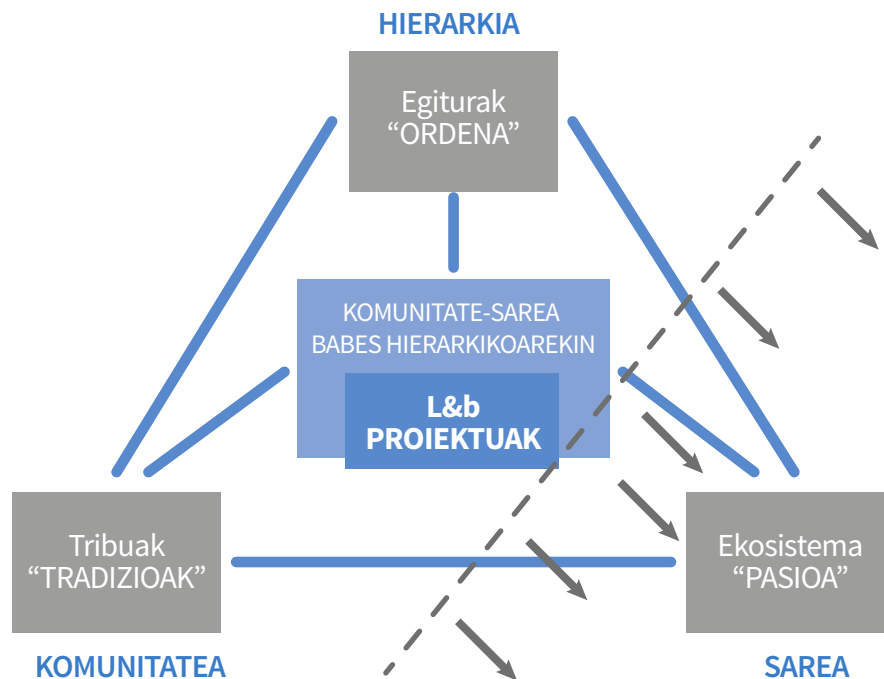
- Erakundeak eta sistemak kasu bakarrean aldatzen dira nahita: pertsona-masa kritiko batek modu askean erabakitzen duenean hala nahi duela.
- Jarraitutasunaren aldeko indar handiena inertzia da (hots, jarraitutasuna bermatzeko beharrezko aldaketa-maila; ez da erresistentzia aktiboenaren parekoa).
- Pertsonak aldatu egiten dira, baldin eta agertoki berria lerrokatu badago beren balio, behar eta motibazioekin. Horrek eskatzen du behar adina motibazio topatu behar dituztela aldaketarako (arrazoiak).

2. Babes hierarkikoa duen komunitate-sarea. (53. IRUDIA)

Lankidetzako berrikuntza-proiektu batek “berdinen artean” lan egitea inplikatzeko du; hau da, erakunde independenteekin eta interdependenteekin, batzuek besteen gaineko inolako aginpide hierarkikorik gabe. Horrenbestez, nahiz eta erakunde horietako bakoitzean botere hierarkikoaren eragina izan erakundeak ezarritako helburu indibidual eta legitimoei erantzuteagatik, eragin horrek eskatzen du modulazioa izatea lankidetzatestu ingurura egokitzeko, antolatze eta erabakiak hartzeko modu gisa.

Adostasunez erabakiak hartzeak ere ez du laguntzen jakintza berria sortzen, eta, hortaz, soluzio berriak izaten. Adostasuna bilatzeak eragiten du ados ez dauden ahotsak, “beti egin izan dena” desafiatzen duten ahotsak eta halakoak isilaraztea, eta erkidegoaren izendatzaile komunitatik txikienarekin hartzen dira erabakiak. Hori horrela, erkidego bat gidatzen duten printzipioen arabera funtzionatzeko moduak (askotan taldeko lana edo partaidetza nahastu egiten da komunitatea sortzearekin) inplikatzeko du kohesioari ematea lehentasuna, nahiz eta horrek eragin negatiboa izan soluzioak izan lezakeen kalitatean edo inpaktuan.

53. IRUDIA



Iturria: Eugenio Molini, egokitzapena; geuk egina.

Bitarteko agenteak proiektu jakinak sortzen lan egin behar du, zeinetan kideak arduratuko baitira proiektuei aurrerantz tira egiteaz, guztia ere babes hierarkikoa duen komunitate-sare baten egituran. Sareak elkar hartzen du interesak bat egiteko, ulertuz kideak osagarriak direla eta elkar behar dutela, elkarrekin gauza baitira indibidualki iritsiko ez liratekeen tokietara iristeko. Gainera, sare horrek gai izan behar du pertsonen sentiarazteko kideek elkar babesten dutela (batzuen ongizateak besteena ere ekartzen baitu, baita lankidetzako berrikuntza-proiektuarena ere); halaber, erakundeetako hierarkiaren babesa izan behar dute. Horrek esan nahi du denbora eman behar zaiela lankidetzako berrikuntza-proiektuetan parte hartzen duten pertsonen, baita beharrezko edo hitz emandako bitartekoak ere.

Hori horrela, inplikatzenduegi azko interesean oinarrituriko proiektuak sortzea lankidetzako berrikuntza-proiektu baten parte hartu nahi izateagatik, zeinaren arabera erantzuna eman nahi baitaio detektatutako premia bati, eta, aldi berean, eskatzen du kide bakoitzak proiektuarekin loturik egiten dituen ekarpen bereizgarrien inguruan jasotzen duen aintzatespenean (tazitua edo inplizitua) oinarrituriko lan egiteko modu bat garatzea (jakintza, bitartekoak, soluzioak, kohesioa, koordinazioa...). Horrek behartzen du lankidetzarekin loturiko gaitasun berriak berriro ikastera eta garatzera; lankidetzak ulerturik kideen ekarpenaren aldean osagarritasun gisa, haiekin abiatu, jakintza eta soluzio berriak eraikitzeko.

3. Aldaketarako formula.

Kontuan izanik aurreko printzipioak eta komunitate-sarea eraikitzeke babes hierarkikoarekin egin behar den mobilizazio kontzientea, aldaketa-prozesua hasteak eta aurreratzeak eskatzen du bitarteko agenteak aldaketaren formula eta aldagaiak kudeatu behar dituela. (54. IRUDIA)

Aldaketa bat hasten da ikusten dugunean aukera dugula egoera edo premia bat gainditzeko eta agertoki hobe batera iristeko. Horretarako, ezinbestekoa da behar adina “endredo edo motibazio” ematen duen premia edo asegabetasun-puntu bat identifikatzea, gainditu beharrekoa, eta kontzientzia hartzea posible dela bestelako agertoki aldekoago bat lortzea, nabarmenduz egungo testuinguruak agian kontuan hartu gabeko aukera-kostu bat biltzen duela.

Edonola ere, nahiz eta oinarritzat duen premia (asegabetasuna) eta aukera-ikuspegia bistaratzeko, beharrezkoa da pertsonen estrategia bat ematea edo, gutxienez, lehendabiziko urrats bat erakustea, egungo agertokitik nahi dugun etorkizunerako egoerara aurrera egin ahal izateko. Hurrengo urrats batean, egungo egoera gainditzeko dugula ikusi ahal izateko. Hiru faktoreek biderkatu egiten dute gainerakoetan duten efektua; hirurak landu eta aktibatu behar dira; izan ere, haietako bat falta izanez gero (edo kontzientziarik izan ezean premiari, ikuspegi estimulatzaileari edo harekiko estrategia bideragarri bati buruz), gerta liteke aldaketarako behar den energia ezeztatzea.

Era berean, kontuan izan behar da aldaketak erresistentziak izango dituela, aldaketa bera edo proiektuak eskatzen duen ahalegina zalantzan ipiniz (denbora, bitarteko pertsonalak eta emozionalak). Erresistentzia horiek pertsonen, erakundearen eta proiektuaren ingurunearen lehen erreakzioetan ikus daitezke. Gainera, kontzientzia izan behar da eskuratutako ohiturek dituzten inertzia guztien inguruan, proiektuaren arintasun eta garapenari eragiten dioten aldetik. Horrenbestez, gomendatzen da adierazitako

54. IRUDIA



Taldeak egokitua, aldaketa-formularen gakoetatik abiaturik
Iturria: Richard Beckhard

55. IRUDIA

I	Asegabetasuna egungo egoerarekin (ikusgarria eta ikusezina).	<ul style="list-style-type: none"> • Nori eta nola eragiten dio egoera honek? Zein da pertsona horien asegabetasun-maila zehatza? Zer ondorio ditu egoera horrek epe labur, ertain eta luzean?
V	Nahi dugun eta posible den etorkizun bati buruzko ikuspegia eraikitzen.	<ul style="list-style-type: none"> • Zer beste emaitza eskura genitzake? Zer izan liteke desberdina? Zer balioesten dute egiaz erabiltzaileek, eta zer-nola egokitu genezake hobeto egoera haien itxaropenetara? Ditugun esperientzietatik, zeinek erakusten ditu aukerak?
SP	Hurrengo urratsa diseinatzea, erraztea eta erakustea, asegabetasun-egoeratik nahi dugun agertoki batera igarotzeko.	<ul style="list-style-type: none"> • Lehendabiziko zer urratsek gerturatuko gintuzke nahi dugun etorkizunera? Zeinekin kontatu? Aldatzen da zerbait erabiltzailea barnean hartuz gero?
R	Pertsonetan eta erakundeetan agertzen diren erresistentziak aldaketa-proposamenen aurrean.	<ul style="list-style-type: none"> • Nondik datoz erresistentziak? Norentzat ez dago asegabetasunik egoera horretan? Zer gorde nahi dute? Zer premia dago erresistentzia horren atzean?
I	Hartutako ohituretako eta lehendik ditugun egituretako inertzia errotoak.	<ul style="list-style-type: none"> • Zein da kostu txikieneko eta inpaktu handieneko lehendabiziko mugimendua, nahi dugun aldaketara gerturatzeko? Zer portaera-ohitura eta -jarraibide ikus daitezke?

Iturria: Geuk egina.

aldaketa-aldagai guzti-guztiak identifikatzea, aztertzea eta lantzea. Haien gaineko kontzientzia izateko eta ahal den neurrian kudeatzeko. (55. IRUDIA)

4. Aldaketaren eta jarraitutasunaren indarrak

Finean, prozesu osoan zehar, lankidetzako berrikuntza-proiektuak edo -testuinguruak aktibatzen diharduen bitarteko agenteak kontuan izan behar du eta kudeatu egin behar ditu “aldatzeko arrazoiak”, baina baita “jarraitzekoak” ere, aintzat harturik prozesuan esku hartzen duen pertsona/profesional eta erakunde bakoitzak (bitarteko agentea, erakundea, inguruko erakundeak, L&b sarean edo taldean esku hartzen duten erakundeetako pertsonak) bereak izango dituela. Hori aintzakotzat hartzeak ahalbidetuko dio testuinguru egokia izatea, soluzio berriak garatu eta ezarri ahal izateko.

Aldaketa-prozesu horretan, beharrezkoa da ulertzea pertsona guztiek ez dietela heltzen aldaketei grina- edo higuin-maila berearekin.

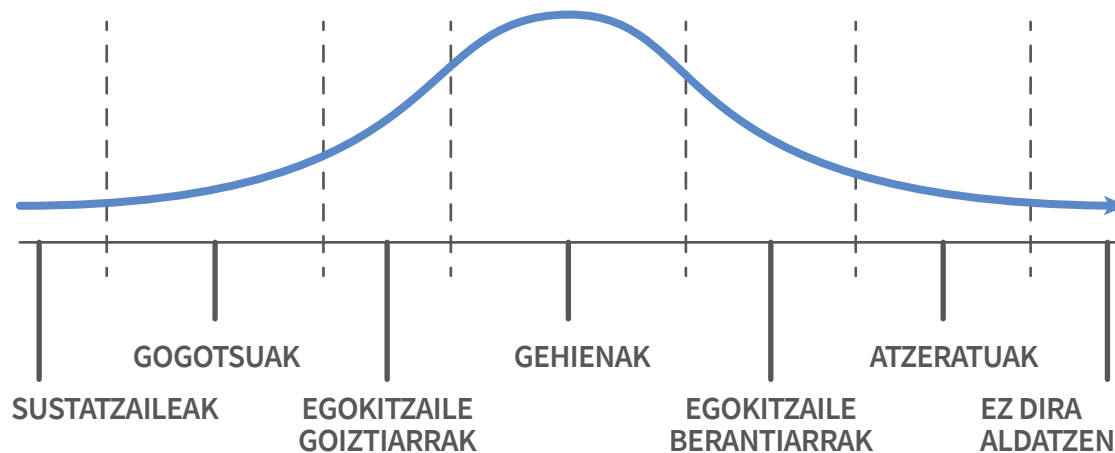
Berritzaileak eta proposamen berriak garaiz hartzen dituzten pertsonak, profesionalak eta erakundeak identifikatzea lagungarri izango zaigu prozesua erraztasun handiagoz lantzeko. Edonola ere, oso garrantzitsua da, era berean, beste pertsona/profesional eta erakunde batzuk non dauden kontuan hartzea –soluzio berriak sortzeari dagokionez–; izan ere, hortxe sor daitezke soluzioa bururatzeko, garatzeko eta ezartzeko erresistentzia eta inertzia posibleak. Hori dela eta, komenigarria eta beharrezkoa da hasieratik identifikatzea eta kudeatzea, bururatzeko den ideiak denboran jarraitutasuna izan dezan. Analisi hori egiteko, baliagarria da berrikuntzaren hedapenari buruzko mapa. (56. IRUDIA)

#13PIC taldeak proposatzen du albo batera uztea “guztiok bat egiteko eta elkarturik aurrera egiteko” ideia. Indarrak bideratzen badira bat egin nahi duten aitzindariekin eraikitza, eta atea irekita uzten bazaie hurrengoei, emaitza hobek eskuratuko dira, eta, horretaz gainera, indarra eta energia aurreztuko dira, agertoki berriak eraikitzeko. Eta agertoki berriek, agian, baliteke aukera berriak irekitzea.

Gomendaturiko irakurgaia:

- *Participación Genuina o el arte de pensar, trabajar y decidir juntos.* Eugenio Molini. 2012.
<http://molini.es/preguntas-mas-frecuentes/libro/>

56. IRUDIA



Iturria: Geuk egina, Everett Rogers-en “Diffusion of Innovation” lana egokituta.

4. PRINTZIPIOA KOHERENTZIA HAINBAT MAILATAN

Hainbat mailatako koherentzia eta inpaktua zaindu behar dira (erabiltzaileak eta profesionalak, taldeak, erakundeak, ingurua), aktibatzen diren lankidetzako berrikuntza-proiektu eta -testuinguruetan.

L&b proiektuak aktibatzekeo prozesuak hainbat pertsona/profesionali, saili, erakunderi eta inguroneri eragiten die. Horretaz gainera, aurretik aipatu dugun moduan, 13 momentuek lotura estua dute elkarrekin; hori dela eta, sortzen den ekintza edo dinamika bakoitzak hainbat mailatan (pertsona, taldea, erakundea...) eta unetan du inpaktua.

Lankidetzako berrikuntza-talde, -ekosistema edo -ingurune bat kudeatzeak, horrenbestez, eskatzen du inguru konplexu bat kudeatzea (agente, helburu eta interes ugariak), lausoa (egituratu gabea, sistema irekiekin, kideak beren interes eta helburu propioen arabera elkartuz) eta energikoa (ez dago botere hierarkikorik elkarren artean, eta interes komuna, aintzatespena eta kide batzuek besteei egotzitako onarpena dira elementu kohesionatzaileak).

Testuinguru horietan, gehiegitxo sinplifikatzeak -interakzioa kausa-efektu gisa azaltzen saiatuz- harreman batzuen inpaktua minimizatu edo maximizatu dezake, eta, halaber, soluzio edo jardura baliozkoak ematen dizkiguten interpretazio eta ondorioak pentsarazi.

Prozesua sistema zikliko edo espiral gisa ulertu beharko litzateke: jardura eta/edo portaera bakoitzak lagundu behar du ukigarriak ez diren aldagai horietan aurrera edo atzera egiten -oso beharrezkoak baitira aldagai horiek sormena eta konpromisoa agertzeko-. Hala, komenigarria litzateke pentsamendu autonomoa (kide bakoitzaren ekarpen indibiduala) eta eraikuntza kolektiboa (taldeak egin dezakeena,

ekarpen indibidualetatik abiaturik) uztartuz aurrera egitea. Laburbilduz, testuinguruak sortu behar dira, haietan sor daitezen kideen konpromisoa (taldearen ahaltasun-sentsaziotik eta segurtasun psikologikotik eraikitzen den konfiantzaren eboluzio gisa), ingurunekeo aldaketetara egokitzeko gaitasuna (estrategia eta metodologia erabilgarrietatik abiatuta sortua, aurrera egitekeo bitarteko gisa eta inoiz ez xede gisa) eta lankidetzak (osagarri gisa hautematen diren desberdintasuna batuz eraikitzea). Horrek guztiak balio berria ematen duten soluzioak sortzea ahalbidetzen du (berrikuntza, alegia).

Baina, kausa-efektu horrek errorea eragin badezake, esperientzia eta ingurunea ulertzekeo beste zer forma izan litezke lagungarriak?

Nola egin operatibo printzipio hori

1. Proposatzen da **bi ikuspegi desberdin eta osagarri** lantzea, lagungarri izan daitezen L&b proiektuak ulertzekeo eta erraztekeo, inpaktua handiagoa eskuratuz: (57. IRUDIA)

57. IRUDIA



A. Ikusmolde sistemikoa

Ikusmolde sistemikoan, elementuak berak baino gehiago, haien arteko interakzioak dira fokua. Pertsona, ekintza eta/edo portaera bakoitzak inpaktua izan dezakete, baita aldi berean ere, hainbat mailatan.

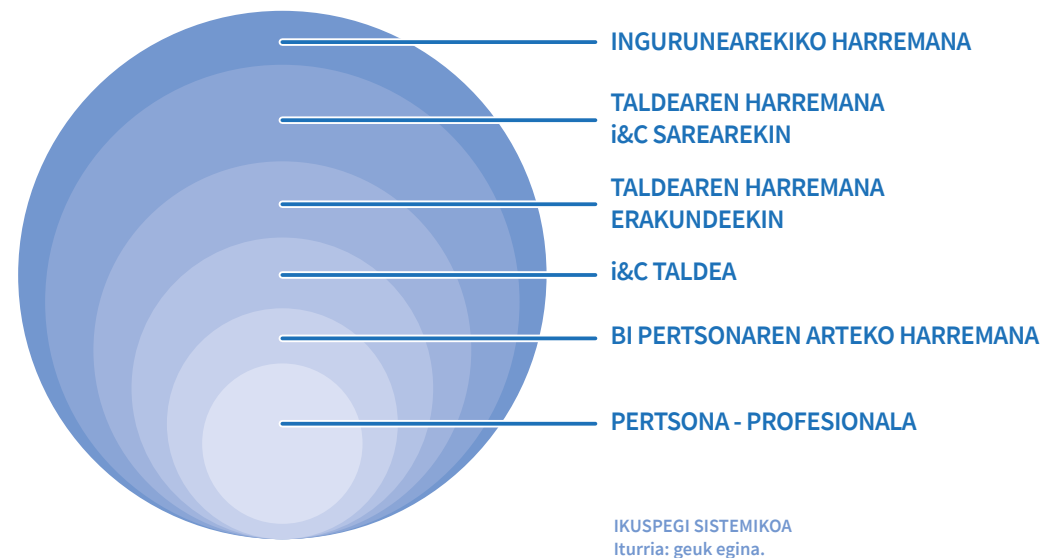
Esate baterako, L&b taldean izandako lan-gatazka batek eragina du inplikaturako pertsonen arteko harremanetan, baina, halaber, eragina du zuzenean edo zeharka gatazkan esku hartu duten pertsona bakoitzarengan ere maila pertsonalean, edo talde osoaren gainean (kudeaketa txarrak segurtasun- eta konfiantza-falta eragiten ditu taldean; aldiz, ondo kudeatzeak potentzia- eta kohesio-sentsazioa areagotzen lagun dezake).

Halaber, litekeena da erakunde-gatazketara ere igarotzea. (58. IRUDIA)

Alde horretatik, gomendagarria da kontuan izatea zer inpaktu izan dezakeen lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatzeke ekintza jakin batek sistemaren mailetan (aldaketarantz egiteari edo handik aldentzeari dagokionez), baina baita ekosistemak oro har beti oreka topatzeko duen moduan ere.

Edonola ere, sistemaren barruan egotean (esaterako, pertsona/ profesional batekin hizketan aritzean), oso konplexua da ikuspegi sistemiko horri eustea. Hori dela eta, proposatzen da ondoren azaltzen den landa-ikusmoldearekin aberastea.

(58. IRUDIA)



B. Landa-ikusmoldea

Albert Einsteinengandik harturiko kontzeptua da landa; hau da, “batera diren gertakari guztiak, elkarren mendekotzat hartzen direnak”. Hori horrela, giza portaera ulertzeko, pertsonen eta taldeen ekintzetan denbora errealean esku hartzen ari diren aldagai guztiak hartu behar dira kontuan, hala nola zer tokitan dauden, tenperatura, elkarren artean sozializatzeko duten modua eta abar. Horretaz gainera, elementu horiek ezin dira isolaturik aztertu, baizik eta ardatza izango da elkarren arteko interakzioak aztertzea, gertatzen denari buruzko ikuspegi holistikoa izatea, aurretik jorratu dugun ikusmolde sistemikoa aplikatuz.

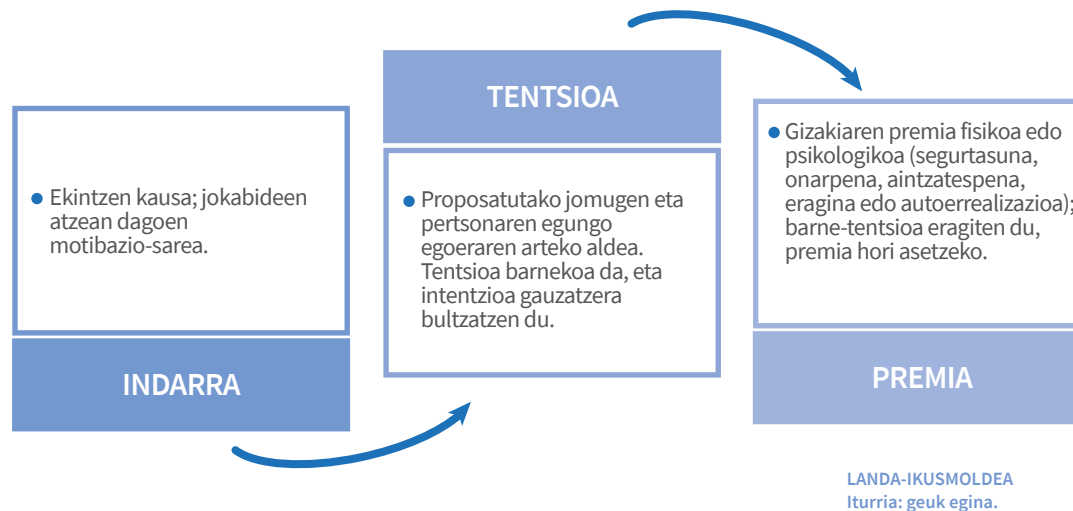
Eremu hori azaltzeko, Lewinek (1988) oinarrizkotzat jotzen zituen hiru aldagai txertatu zituen: indarra, tentsioa eta premia. (59. IRUDIA)

Landa ezin da kanpotik aztertu; izan ere, landa-

interakzioan dihardugunean ari gara dagoeneko haren gainean eragiten, eta, nolabait ere, haren oreka eraldatzen. Landa parte eta esku hartzen da. Entzute aktiboaren bidez egitea proposatzen da, esperientziari erabateko arreta ipiniz, barrutik, landatik eskaintzen digun informazioa hautemateko bide gisa. Entzute horri esker, hobeto ulertu ahal izango dugu esperientzia, eta saiatuko gara bereizten datuak eta hipotesiak; haietatik abiatuz, kausak, ondorioak... eraikitzen ditugu. Eta hala lortuko dugu haren gainean jardutea, inpaktua eta asetze-maila areagotuz, lantzen ari garen auziari dagokionez.

Horrenbestez, proposatzen da honako ulermen-ariketa hau gauzatzea: interakzioek pertsona/profesionalen eta erakundeen arteko interakzioak errazten edo zailtzen dituzten egoerak sortzen dituzte, baita haiek atazarekiko dituztenak ere. Interakzioak harremanaren bidez sortzen dira, atazan eta taldearen suntsiketari lan egiten den bitartean.

(59. IRUDIA)



Sistemaren maila bakoitzeko premiek eta haiek sortzen dituzten motibazioek eta indarrek, aldi berean, tentsioa sortzen dute ekosisteman. Ekosistema hori desorekatu egiten da, eta mugimenduak sortzen ditu (aldatzeko edo jarraitzeko indarrak), sistema eta maila bakoitzaren barruan edo kanpoan. Ekosistemaren inertzia da berriro ere oreka bat topatzea oro har, nahiz eta horrek tentsioak eta egokitzapenak eragiten dituen sistema eta mailaren batean. **Helburua ekosistemaren koherentzia da, sistema eta maila bakoitzetik harago.** (60. IRUDIA)

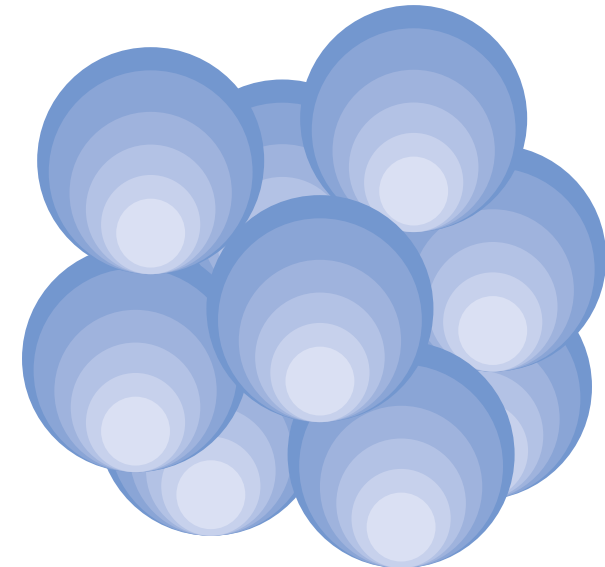
2. Hainbat mailatan pentsatzeko ohitura hartzea eta trebatzea, 13 momentuetan zehar. Hainbat mailatan pentsatzea proposatzen da, esperotako helburuak, hipotesiak eta inpaktuak finkatzeko, L&b proiektuak diseinatzeko, testuinguruak sortzeko, komunikatzeko eta hipotesiak ebaluatzeko. (61. IRUDIA)

Gomendaturiko irakurgaia:

- *Facilitación de equipos de innovación.* Sabino Ayestarán. EHUko argitalpen-zerbitzua. 2013.

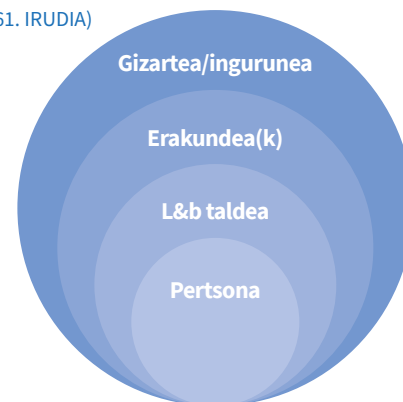
(60. IRUDIA)

Ekosistema, sistemak, mailak eta elkarri loturiko eremuak



Iturria: geuk egina.

(61. IRUDIA)



HAINBAT MAILATAN PENTSATZEA
Iturria: geuk egina.

	ADIERAZLEAK	HELBURU TEKNIKOAK (ekintza)	ESPEROTAKO EFEKTUAK	INPAKTUAK (zer espero da aldatzea)
Bitarteko agentea				
Pertsonak				
Taldea				
Erakundeak				
Gizarte/ingurunea				

5. PRINTZIPIOA BERRIKUNTZA-TALDE IREKIA

Helburua da berrikuntza-talde irekiak osatzea, lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatzeo (bururatu eta garatzeko) erreminta gisa, baita berrikuntzarako aldekoak diren testuinguruak sortzeko ere.

L&b proiektu bat prozesu bat da, eta haren oinarrian egon behar du pertsona/profesionalen eta erakundearen parte hartzeo eta ekarpenak egiteko borondateak. Eskuarki, horren mende egoten da proiektu baten arrakasta, bai eta gauzatzeko egitea erabakitzen denaren mende ere: jakintza, gaitasunak, denbora, bitartekoak eta, batez ere, jarrera. Horixe izan liteke lehendik ditugun gaitasunen gainean batzearen eta eraikitzearen arteko alde handiena, eta hortxe sortzen da egiazko balioa (sinergiak).

L&b taldebatek balio berria (berrikuntza) ematen duten soluzioak eraikitzen lan egiten du, lankidetzan oinarrituriko taldearen lanetik abiatuta. Lankidetzak hori ulertzen da lehiakortasuntentsioa biltze eta gaingitze gisa, ekarpen indibidualen baturaz haraindik joateko bide gisa, eta, hala, balio-galera saihesteko, gutxienezkoen adostasuna bilatzeko. Hau da, soluzio berriak eraikitzea desberdintasunak integratuz abiatuta; horrek eskatzen du pertsona/profesionalen pentsatzeko, sentitzeko eta jarduteko modu berriak garatzea, taldeko lanak eta lankidetzak soluzio berriak ipin diezazkigun eskura.

Adibide moduan:

Nahiz eta teknologia, merkatu eta produktuen alorreko berrikuntzek ematen duten lehiatzeko abantaila handiena, maiz ez zaie arretarik eskaintzen berrikuntza horiek ezarri ahal izateko beharrezko aldaketei. Aldaketok, kasurik gehienetan, pertsona/profesionalen eta prozesu edo sistema horien arteko harremani esker irimotzen dira, faktore teknologiko hutsaz

harago (ekipo berriak erostea, prozesuak informatizatzea, teknologia berriak txertatzea eta abar). Horrenbestez, aldaketa teknologiko bat arrakastaz txertatzeko, kasurik gehienetan beharrezkoa izaten da: erakundearen egitura berri diseinatzea, lana birbanatzeko; kontzientziazio-kanpainak egitea jorratu beharrezko aldaketa ulertzeko; beharrezko informazioa ematea langileei, erreminta tekniko berria erabiltzen ikasteko; eta erakundearen kulturaren biltzea aldaketa teknologikoak eskatzen dituen arau berriak. Berrikuntza- eta aldaketa-proiektu horiek berrikuntza-talde irekiak trebatuz garatu litezke⁴³.

Nola egin operatibo printzipio hori

1. Ulertzea noiz erabili berrikuntzarako talde bat eta noiz hobetzeko beste bat.

Beren antzekotasunak direla-eta maiz nahastu egiten badira ere, funtsezkoa da haien arteko paradigma-aldaketak eta funtzionatzeko moduak ulertzea, lankidetzako berrikuntza-proiektuetan aurrera egin ahal izateko. (62. IRUDIA)

Hobekuntza-taldeak hobetzeko-eremu eta erakundeetarako prozesu posibleak detektatzeaz eta ikertzeaz arduratzen dira; berrikuntza-taldeak, berriz, arazo konplexuei (*a priori* soluzio ezagunak ez dutenei) konponbide berriak bilatzeko sortzen dira. Horrek nahitaez ekartzen du taldeko kideek zerbait berria eraiki behar izatea ekarpen desberdinetatik abiatuz, eta, horrenbestez, hasierako eskema mentalak utzi behar izatea, taldeko kide guztiek partekatzen duten eskema mental bati toki egiteko⁴⁴. Hori lortzea ezinezkoa da, baldin eta taldea ez bada gauza modu partekatuan lidergoaren ardura hartzeko (taldeari ekarpenik onenak egiteko erantzukizun indibiduala hartzea, baina baita taldearen funtzionamendu orokorraren erantzukizun partekatua eta atazaren aurrerapen orokorra ere).

⁴³ Modelo para la gestión del cambio organizacional en las pymes. Ruiz Mercader, J.; Ruiz Santos, C.; Martínez León, I.; Peláez Ibarrondo, J.J. Ikerketa-taldea. Enpresa Ekonomiako Saila. Murtziako Unibertsitatea. 1999.

⁴⁴ Ayestarán *et al.*, 2013

Berrikuntza-taldeen ezaugarria da informazioa prozesatzea eta jakintza berriak sortzea, barne-funtzionamenduan etengabeko hausnarketaren printzipioa aplikatuz⁴⁵.

⁴⁵ Arrospide *et al.*, 2017; Schippers, Edmonson eta West, 2014.

⁴⁶ West, 2004

Planteatutako erronka batean aurrean, sormenaren eta berrikuntzaren teknika aplikatzea, izan barrukoa edo kanpokoa⁴⁶: zehatz-mehatz aztertzea zer arazo edo erronka planteatzen den, arazo edo erronka horren aurrean orain arte zer egin den aztertzea, ordezeko soluzioen aukera zabal bat

sortzea, eta, azkenik, soluzio berritzaileetako bat hautatzea diseinatzeke eta ezartzeko. Horretarako, berrikuntza-taldeak hainbat erreminta ditu, bai ordezeko soluzio-aukerak sortzen laguntzeko, bai egokienak aukeratzeko. (63. IRUDIA)

Horretaz gainera, hainbat baldintza edo aurrebaldintza bete beharko dira, berrikuntza-taldeak bideragarri eta arrakastatsu izateko. (64. IRUDIA)

62. IRUDIA Taula. Hobekuntza- eta berrikuntza-talde desberdintasunak eta antzekotasunak.

		HOBEKUNTZA-TALDEAK	BERRIKUNTZA-TALDEAK
KIDETASUNAK	Parte-hartzaileen kopurua	5-8 parte-hartzaile, trebetasun osagarriak dituztenak	
	Denbora	<i>Ad hoc</i> (denbora jakinean)	
	Helburua	Taldekoa	
	Lan-metodologia	Egituratua	
ALDEAK	Garapena	Prozesuak	Bitartekari sortu berriak
	Orientazioa	Etengabeko hobekuntzara	Aldaketara / transformaziora / berrikuntzara
	Lidergoa	Pertsona bakarrekoa eta formala	Partekatua

Iturria: *El reto de liderar equipos de innovación en pymes*. Martínez-Moreno, Agirre, Navascués, Gómez. EHUko argitalpen-zerbitzua. 2018.

63. IRUDIA Berrikuntza-talde baten ezaugarri nagusiak.

NOLA GAUZATZEN DA?	
Barne funtzionamenduan, taldeak etengabeko hausnarketa printzipioa aplikatzen du.	<ul style="list-style-type: none"> ● Egitekoa etengabe berrikustea. ● Taldearen funtzionamendua etengabe berrikustea. ● Ingurunearen behaketa eta analisi adimentsua. ● Aldaketarako sormena, malgutasuna eta prestutasuna. ● Tolerantzia taldearen anbiguotasunari eta barne-desberdintasunei. ● Aldaketak dakarren ziurgabetasuna onartzeko prestutasuna.
Erronka edo arazo baten aurrean, barrukoa edo kanpokoa, taldeak sormena eta berrikuntza aplikatzen ditu.	<ul style="list-style-type: none"> ● Arazoa ondo planteatzeko arakatzea. ● Aukera zabal bat sortzea ordeko aukerekin. ● 3 edo 4 soluzio onenak hautatzea, eta haietatik bat behintzat berritzailea izatea. ● Soluzio berritzailea diseinatzea eta ezartzea.

Iturria: *El reto de liderar equipos de innovación en pymes*. Martínez-Moreno, Agirre, Navascués, Gómez. EHUko argitalpen-zerbitzua. 2018.

64. IRUDIA Berrikuntza-taldeak ezartzeko aurrebaldintzak.

BERRIKUNTZA-TALDEEN ARRAKASTA-BALDINTZAK	
Antolaketa faktoreak	<ul style="list-style-type: none"> ● Kultura horizontala. ● Eraldaketarako eta sorkuntza babesteko lidergoa. ● Baliabide ukigarriak (IKT) eta ukiezinak (denbora).
Talde faktoreak	<ul style="list-style-type: none"> ● Aniztasuna taldea osatzeko. ● Giro positiboa, partaidetza eta sormena nagusi.

Iturria: *El reto de liderar equipos de innovación en pymes*. Martínez-Moreno, Agirre, Navascués, Gómez. EHUko argitalpen-zerbitzua. 2018.

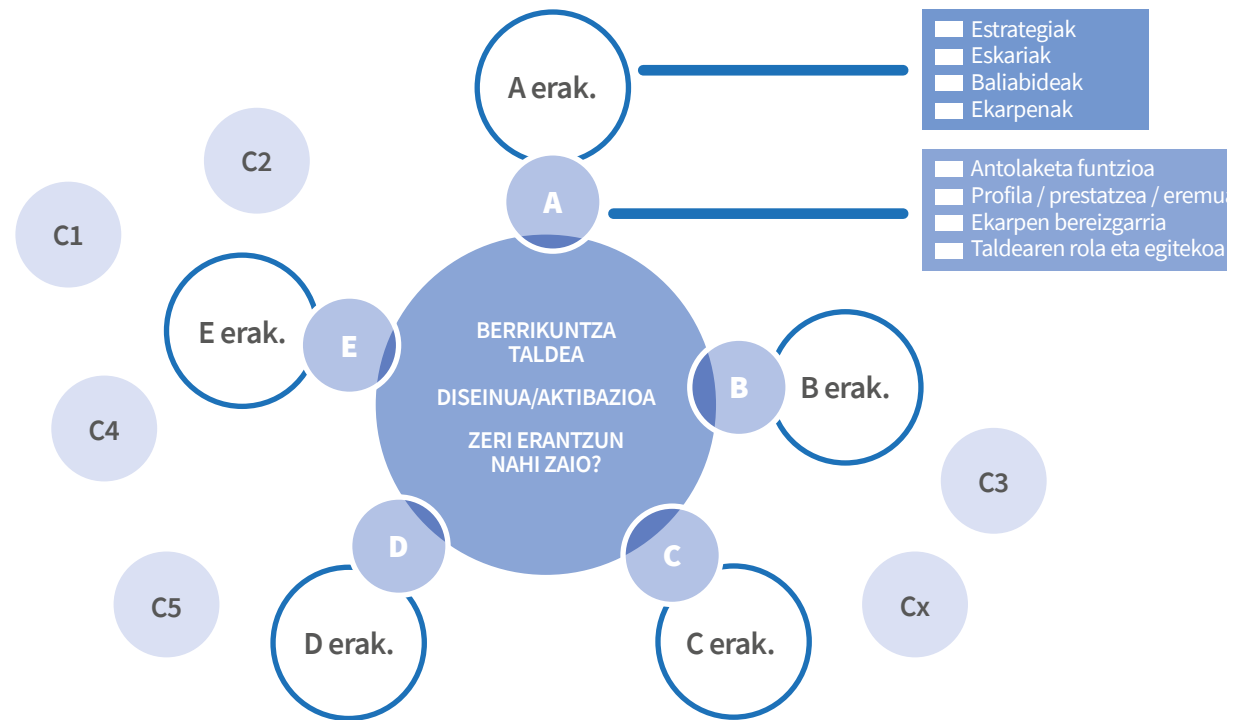
2. Taldeko kide eta erakundeak eta kolaboratzaile-sarea antolatzea.

Berrikuntza-taldeak trebatzeak eskatzen du aztertzea eta argitzea zer pertsona/profesionalek parte hartuko duen berrikuntza-taldean, zer erakunde ordezkatzen duen eta zer beste erakunde dauden konektaturik lankidetzako berrikuntza-taldearekin kolaboratzaile gisa. (65. IRUDIA)

3. Erreferentziako eredu eta/edo metodologia bat izatea.

Nahiz eta metodologiak eta erremintak ugari izan, #13PiC taldearen aburuz, IMOI ereduak da berrikuntza-taldeak konfiguratzeko erreferentzia gisa baliatzen den eredu teorikoa⁴⁷.

65. IRUDIA Taldeko kide eta erakundeak eta kolaboratzaile-sarea bistaratzea



Fuente: Elaboración propia

⁴⁷ Ilgen, Hollenbeck, Johnson eta Jundt, 2005

IMOI eredia (sarrerak, bitartekariak, emaitzak eta sarrerak; ingelesez, **Inputs, Mediators, Outputs, Inputs**) Ilgen eta haren kolaboratzaileek (2005) proposatu zuten, “**Nola lortu talde bat efizientea izatea?**” galderari erantzun nahian zebiltzan lantaldeen efikaziari buruzko eredu tradizional esplikatiboak areagotzeko. Eredu berri horrekin, arretagunea taldearen barruan gertatzen diren eraldaketa-prozesuak dira, honako galdera honi erantzuna ematen saiatzeko: “**Zergatik dira talde batzuk besteak baino efizienteagoak?**”.

Alde batetik, eredu horrek **sortzen ari diren bitartekaritza-aldagaiak** txertatzen ditu, **afektiboak eta jarrerekin lotuak**, baina baita **kognitiboak** ere. Bestalde, azpimarratzen da ereduaren osagaiak ziklikoak direla; hala, taldearen emaitzak, denborarekin, sarrera-bitarteko izatera iritsi daitezke. Horretaz gainera, hiru fase proposatzen ditu talde baten bizi-ziklorako: **prestakuntza-fasea, funtzionamendu-fasea eta amaiera-fasea.** (66. IRUDIA)

Lankidetzatik (jakintzak eta gaitasunak batzea) kooperaziora

igarotzea (elkarren osagarri diren jakintza eta gaitasunak baturik eraikitzea) oinarrizko eskakizuna da balio berria emango duten soluzio berriak sortzeko (berrikuntza). Horrek eskatzen du hainbat diziplinatako pertsona/profesionalen taldea kudeatzea (horiek, berriz, beren erakundeetako interesak, beharrak eta motibazioak ordezkatzen dituzte), ikuspegi global batetik.

- **Dakiguna (bitartekari kognitiboak):** jakintza eta gaitasun tekniko eta teknologikoak. Atazan aurrera egiteko prozesuan efikazia eta kalitatea bermatuko dituen metodologia bidez kudeatzea.
- **Nola sentitzen gara (bitartekari emozionalak):** konfiantza eta segurtasun emozionalaren maila, horiek aldarazten baitituzte konpromiso-mailak proiekturantz eta talderantz bertarantz.
- **Nola portatzen garen (bitartekari konduktualak):** elkarrenganako aintzatespena eta hizkuntza eta balioak partekatze gaitasuna izanik, taldean jarduteko eta

⁴⁸ El reto de liderar equipos de innovación en pymes. *Martínez-Moreno, Agirre, Navascués, Gómez.* EHUko argitalpen-zerbitzua. 2018.

66. IRUDIA IMOI eredia.

PRESTAKUNTZA-FASEA			FUNTZIONAMENDU-FASEA			AMAIERA FASEA
Bitartekari afektiboa	Bitartekari konduktuala	Bitartekari kognitiboa	Bitartekari afektiboa	Bitartekari konduktuala	Bitartekari kognitiboa	
KONFIANTZA	PLANIFIKAZIOA	EGITURATZEA	BONDINGA	EGOKITZEA	IKASKUNTZA	
Kideek konfiantza dute taldearen gaitasunean egitekoa gauzatzeko eta elkarri laguntzeko.	Taldeak efiziente jokatzeko du ekintzak planifikatzerakoan.	Taldeak esanahi eta balio partekatutakoak sortzen ditu, baita kide bakoitzaren trebetasunen ezagutza ere.	Elkarren arteko batasun afektiboa eta proiektuen helburuekin bat egitea.	Errutinazko ohituretara edo aldakorretara egokitzea, baita taldearen lan-kargara ere.	Gutxiengoetatik, ados ageri ez diren etatik eta taldeko kide onenetatik ikastea.	

Iturria: *El reto de liderar equipos de innovación en pymes.* Martínez-Moreno, Agirre, Navascués, Gómez. EHUko argitalpen-zerbitzua. 2018.

portatzeko moduak sortzen dira (kultura), eta kide guztiek bakoitzari bere tokia eman behar diote (bakoitzak proiektuari eta taldeari baliorik handiena eskaini ahal izateko eta unean uneko ekarpenak egiten utziz), kideen jardunbide onetatik eta gaitasunetik ikasiz eta, ondorioz, taldearen egitekoan eta eraikuntzan aurrera egiten utziz.

Konpromiso-mailak edo *bondinga*, beharrezko malgutasuna ingurunearen eta taldearen beraren aldaketetara egokitzeko, beharrezkoa baita hori jakintza berriak eraikitze lanerako (berrikuntza). Balio horiek lankidetzako berrikuntza-taldean eraiki behar dira, ez baitira lehenetsita etortzen; eta, bistan denez, ez dira balio finkoak, baizik eta areagotzen edo murrizten joaten dira, segun eta kideek eta taldeak, oro har, nola erantzuten duten, lankidetzako berrikuntza-taldeak aurre egin beharreko egoeren aurrean.

- Taldea osatzean eta konpondu beharreko premiak eta arazoan sakontzean, ulerkortasun handia sortzen da taldean, eta taldearen egitekoaren inguruan ikastea lortzen da; aldi berean, horrek talde-sentimendua sorrarazten du.
- Lankidetzako berrikuntza-proiektua sortzeko eta garatzeko fasean, gaitasunak garatzen dira, indibidualak zein taldekoak; hori praktika eraikitzaile eta hausnartzaileak eta entrenamenduak bakarrik egiten du posible, emaitzak eta esperientzia bera balioesten baitira ikaskuntza-iturri gisa.
- Gaitasun horiek taldean parte hartzen duten pertsonen esperientziara batzen dira. Ikerketek erakusten dute lankidetzako berrikuntza-taldeen taldekideen ingurune hurbilean dutela inpaktua.

4. Metodologia eta erreminten konbinazio gisa pentsatzea.

#13PIC taldearen aburuz, L&b proiektuak eta aldeko

testuinguruak aktibatzeke artea metodologiak integratzea eta konbinatzea da: berrikuntza-taldeak prestatzea IMOI eredua erreferentzia gisa harturik, edo *Design Thinking* metodologia, atazetan aurrera egitea ahalbidetzen duen metodologia gisa, erabiltzailea erdigunean ipiniz. Halaber, beste batzuk ere bai, hala nola aldaketaren kudeaketa gaitasun sozioemozionalak garatzea, maila indibidualean eta taldean. (67. IRUDIA)

Elkar aberasten duten metodologia osagarriak batu eta integratu izanari esker –jarduteko dimentsio desberdinak ematen baitizkigute–, taldeak eta talde-koordinatzaileak baliagarritasun eta inpaktu handiko erremintak erabil ditzake hainbat egoera kudeatzeko, batez ere pertsona/profesionaletan, taldean eta erakundeetan sortzen diren ziurgabetasuna eta tentsioak kudeatzeko. Aurretik aipatu dugun moduan, egoera horiek aurrera edo atzera urrats bat egiteko aukera ematen dute, ez egoeren ezaugarriengatik, baizik eta taldeak hari aurre egiteko duen gaitasunagatik. Zoritxar txiki bat izan liteke eragilerik onena taldean oraindik ere azaleratu gabe dauden gaitasunak suspertzeko, betiere talde hori modu eraikitzailean eta lankidetzan oinarriturik kudeatzen bada.

Gomendaturiko irakurgaiak:

- **El reto de liderar equipos de innovación en pymes.** Martínez-Moreno, Agirre, Navascués, Gómez. **EHUko argitalpen-zerbitzua. 2018.**
- **Facilitación equipos de innovación.** Sabino Ayestarán. **EHUko argitalpen-zerbitzua. 2013.**
- **Eraldaketaren emozioa.** *Adimen Emozionalaren Partzuergo Taldea.* Innobasque. 2011.

67. IRUDIA



Iturria: Olaia Agirre. OAZ Coaching para el cambio; *Desing Thinking* eta IMOI ereduak hartutako erremintak eta ereduak integratuz egokitua.

NIRE OHARRAK:

<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

ZATIA



#13PiC DISPOSITIBOAK L&b PROIEKTUAK DISEINATZEKO PENTSAMENDUA TREBATZEKO

4.1. <i>Journey map</i> #13PiC, #13PiC gida-mapatik abiaturik sortua.....	108
4.2. <i>Checklist</i> edo kontrol-zerrenda bat, L&b proiektuak sortzeko eta diseinatzeko	110

Ezer gutxitarako balioko dute #13PiC gida-mapak, gakoek, printzipioek eta teknika zein erreminta batzuek eta besteek, ez baldin bada esperimintatzen eta trebatzen ekintza eta proiektu jakinetan eskuratutako ideiak eta ezagutzak eraldatzeko.

Aldaketaren formularekin jarraituz eta sareko ikaskuntza-programari aplikatuz, bitarteko agentea hurrengo urratsa ematera gonbidatzen da: lankidetzako berrikuntza-proiektu bat hausnartzeko, aztertzeke eta aktibatzeke ariketa praktikoa egitea, L&b testuinguruaren ezaugarriak kontuan izanik. (68. IRUDIA)

Ondoren, kontrol-zerrenda gisa, #13PiC taldeak eraikitako bi dispositibo eskaintzen dira, lankidetzako berrikuntza-proiektuetan trebatzen hasteko laguntza gisa: *Journey map* #13PiC eta L&b proiektuak sortzeke eta diseinatzeke pentsamendua trebatzeke *Cheklis*t edo kontrol-zerrenda.

Kontrol-zerrenda hori 13 momentuetan eta oinarrizko printzipioetan iradokitako erremintak eta teknikak baliatuz osatzen edo aberasten da, baita bitarteko agenteak eskura dituen bestelakoekin ere.

4.1. *Journey map* #13PiC, #13PiC gidamaparik abiatuak sortuak. (69. IRUDIA)

Baliagarria da puntu kritikoak eta garatu beharreko ekintzak hausnartzeko, aztertzeke eta identifikatzeko, L&b proiektuen aldeko testuinguruak sortzeke dagokionez. Era berean, L&b proiektu bat aktibatzeke ere aplikatu daiteke, lan-planetan txertatzeko eta kontuan hartzeke egitekeoak identifikatzeko eta testuinguru-gakoak aintzat hartzeke.

(68. IRUDIA)



Taldeak egokitua, aldaketa-formularen gakoetatik abiatuak.
Iturria: Richard Beckhard.

(69. IRUDIA)

JOURNEY MAP #13PIC

		1: AUKERAK IDENTIFIKATZEA						2: L&b PROIEKTUAK AKTIBATZEA		3: BIZKORTZAILEAK		4: INPAKTUA		
		MISIOAREKIN BAT ETORITZEA	FOKUA ETA NORAINOKOA	PREMIAK EZAGUTZEA	ROLA ETA FUNTZIOAK	INTERAKZIO ESPAZIOAK	SOZIALIZAZIOA ETA KOMUNIKAZIOA	PROIEKTUAK PENTSATZEA	PROIEKTUAK GARATZEA	ERREMINTA KUTXA	BABES AGENTEEEN SAREA	HAINBAT MAILATAKO EBALUAZIOA	ETENGABEKO IKASKUNTZA	L&b DOKUMENTAZIOA
OUT Kasuetako adituak	Gakoak eta ekintzak													
Nire erakundea	Zerdaukagu?													
IN	Konforme gaude? 													
	Martxan diren ekintzak													
	Puntu kritikoak													
	Hobetzeko edo berritzeko proposamenak, esperientzia hobetzeko													
	Ekintza plana lehenestea													

Iturria: geuk egina.

Pentsamendu- eta ekintza-ohiturak trebatzen joateko

Gomendatzen da #13PiC mapa eskura izatea L&b proiektuak aktibatzekeo 4 lurraldeak, 13 momentuak eta 5 printzipioak presente edukitzeko. Baita *Journey map* #13PiC ere, L&b testuingurua erreferentzia gisa hartzeko erakundean eta hobetzeko puntuak identifikatzeko, lankidetzako berrikuntza-proiektuaren aktibazioa bururatzeko eta diseinatzen den heinean.

Nola erabili?

Hauxe proposatzen da:

- Ikaskuntza gisako hausnarketa bat egitea, kasuak eta esperientziak abiapuntu harturik, guztia ere momentu bakoitzean bildu beharreko jardunbide egokiak edo ideiak batzeko.
- Agente profesionalaren eta erakunde agentearen jarduerari erreparatzea eta momentu bakoitzean egiten denari buruzko hausnarketa egitea.
- Aztertzea zer gogobetetze-maila den momentuaren eta egiten diren ekintzen inguruan.
- Pentsatzea nola areagotu litekeen gogobetetze-maila hori eta zer ekintza abiaraz daitezkeen hori lortzeko.
- Identifikatzea kritikotzat jotzen diren ekintzak, eta bereiztea egiten direnak, aldatu beharrekoak, gaineratzeko egokiak direnak eta bazterrean utzi behar direnak.
- Lehenestea.

Journey Plana proiektua gauzatu bitartean aldiaren behin berrikusi beharreko erreminta bat izan liteke; izan ere, L&b proiektuak aktibatzen eta L&b ekosistemak dinamizatzen trebatu heinean, trebetasun eta ñabardura berriak joango dira eskuratzen, zeinak oso baliagarriak eta inpaktu handikoak izan baitaitezke esku hartzeko garaian.

Proiektu-talde handien eta dinamizatzaile handien ezaugarria

da denbora eskaintzea lanari eta hausnarketari, hainbat alorren gainean ikasten eta etengabe hobetzen joateko:

- Nola ari da egiten? (jakin-mina).
- Nola hobetu liteke? (umiltasuna, ikastea).
- Zer mantendu edo aldatu behar da? Zer utzi behar zaio egiteari? Zer egin behar da berririk? (ohitura-aldaketak eta etengabeko hobekuntza).

4.2. Lankidetzako berrikuntza-proiektuak sortzen eta diseinatzen trebatzeko kontrol-zerrenda.

Baliagarria da lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatzekeo prozesua pentsatzeko, bururatzeko eta haren oinarriko diseinuak gauzatzeko. L&b proiektuak aktibatzekeo momentu bakoitzean kontuan hartu beharreko auzi-sorta bat biltzen du. Esaterako:

- Lankidetzako berrikuntza-proiektua aktibatzearen bidez zer premiari erantzun nahi zaion identifikatzea.
- Proiektua bururatzeko eta garatzeko faseko momentuak eta gako nagusiak.

Lankidetzako berrikuntza-proiektuak bururatzeko eta aktibatzekeo fasearen sugarra pizteko.

Zer premia edo erronkari eman nahi zaio erantzuna?

Hori adieratzeko, galdera bat iradokitzen da, dilema modura, ekintzara bideratuko duena; hau da, formulazioan bertan murrizketa edo erresistentzia nagusia txertatuz.

Era berean, kontuan hartu behar da formulazio hori eboluzionatuz eta finduz joango dela ideiegintza-fasean zehar, eta baliteke, halaber, berriro formulaturik amaitzea.

DILEMA: Zer egin eta nola jardun dezakegu ebazteko, kontuan izanik?

Premiaren, erronkaren edo dilemaren testuingurua

- Nondik eta nola sortu da premia/ezinegona?
- Zer testuingurutan arakatu dira premiak? Zer dinamikarekin?
- Zer agente edo agente-talderenak? Nor dago konforme egungo egoerarekin?

Idea batetik L&b proiektu-proposamen batera

[Proiektuaren izena]

Ipini izen esanguratsu bat proiektuari! (behin-behinekoa bada ere).

Erreferentziako pertsonaren datuak:

[Izen-abizenak]

[Rola]

[E-maila]

[Telefonoa]

[Erakundea]

Zer irismen du aktibatu nahi duzun L&b proiektuak?

- [Barneko proiektua, L&b proiektuetarako ingurune-baldintzak hobetzeko]
- [Kanpoko proiektua, ETEekin eta beste erakunde batzuekin]

- Zer ondorio sortzen ditu premia hori estalita ez edukitzeak (edo gaizki estalita edukitzeak)? Ondorio positiboren bat, zuzenean edo zeharka? Norentzat?
- Norentzat litzateke soluzioa? Nor irtengo da irabazten?
- Ikusten da egiazko motibazio edo inplikaziorik lanari ekiteko agenteen aldetik? Interesa ala premia da?
- Bada erantzuteko ikuspegi, orientazio edo ideiarene bat?
- Ikusten edo hautematen da erresistentziarik egoera aldatzeko? Nor dago edo nor egon daiteke konforme egungo egoerarekin? Egungo egoeraren zer parte gorde behar da soluzio berria formulatzean?

Bitarteko agente gisa

Erakunde gisa

- Zer itxaropen dira? Zer emaitza espero da?
- Nola lotzen dira estrategia eta ekintza-plana?
- Zer rol eta/edo funtzioekin aurreikusten da parte hartzea bitarteko agente gisa?
- Zer pertsona izango da bururatzeko eta aktibatzeke sustatzaile, koordinatzaile, erraztaile eta parte-hartzaile?
- Zer bitarteko dira aurreikusitako rolaren arabera?

L&b proiektuko pertsona/profesional edo talde aktibatzaile gisa:

- Nola sentitzen naiz/gara planteatutako proiektuaren aurrean? Zergatik?
- Zer itxaropen dut/dugu? Zerk egiten dit/digu ilusio? Zein da nire/gure ezinegon handiena?
- Zer rol eta/edo funtzioekin aurreikusten da parte hartzea? Eroso sentitzen naiz/gara?
- Zer lan-dinamika daukagu aurreikusita? Zer-nola

konektatzen eta elkar elikatzen da erakunde-dinamikarekin?

- Zer bitarteko ditugu aurreikusitako rolaren arabera? Barnekoak? Kanpokoak?
- Zer premia edo auzi identifikatu dira, hasi aurretik konpondu edo argitu beharrekoak?

Lanari ekiteko. L&b proiektuak aktibatzeke prozesuaren ikuspegi orokorra

Hainbat metodologia eta erreminta dira berrikuntza-proiektuak bururatzeko, garatzeko eta kudeatzeko. Erakundeak ohiturik baldin badago haietakoren bat baliatzera, erabiltzea iradokitzen da, aberastuz eta falta diren elementu edo urratsak gaineratuz, eta, batez ere, hainbat pertsona eta erakunderen arteko lankidetzara errazteko dimentsionatuz eta egokituz. Horretarako, laguntzarako #13PiC oinarriko gidako 7. eta 8. momentuetan aurkezturiko hainbat gako eta esperientzia hartu litezke kontuan.

L&b proiektuak aktibatzea, erabiltzailearen ikuspegitik

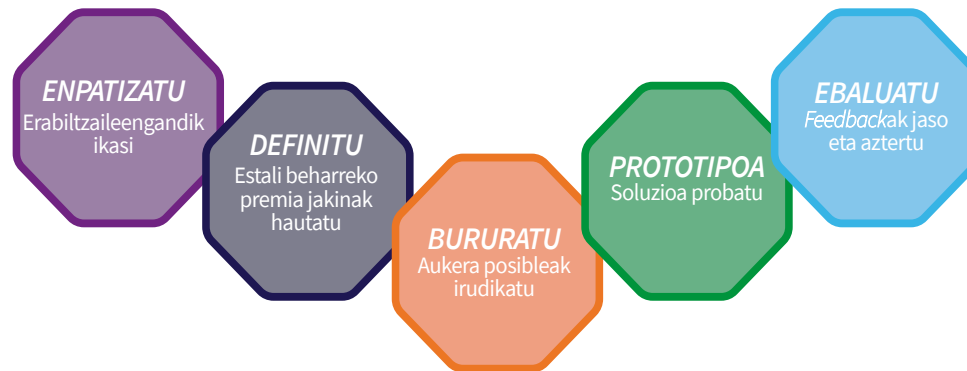
Gaur egun, *Design Thinking*⁴⁹ ageri da L&b proiektuak planteatzeko eta aktibatzeke erabilgarrien, praktikoen eta bizkorren gertatzen ari diren proposamen metodologiko eta erreminten artean, metodologia arinen esparruan.

Erreminta horri esker, erabiltzailearen ikuspegia barneratzen da detektatutako premietarako soluzioak diseinatzeko eta garatzeko prozesu osoan. Hori dela eta, #13PiC proposamen metodologikoan proiektuak bururatzeko eta aktibatzeke erreferentzia gisa baliatzen den erreminta da. (70. IRUDIA)

⁴⁹ Informazio gehiago: #13PiC 1. printzipioa. Erabiltzailea erdigunean ipintzea. Interneteko hainbat erreferentzia: <https://www.designthinking.es/inicio/index.php>

⁵⁰ #13PIC: 5. printzipioa operatibo egitea:
 “Berrikuntza-talde erreminta gisa aktibatzea”
 eta L&b proiektuak aktibatzeke lurraldea –
 7 momentua: Lankidetzako berrikuntza-
 proiektuak pentsatzea

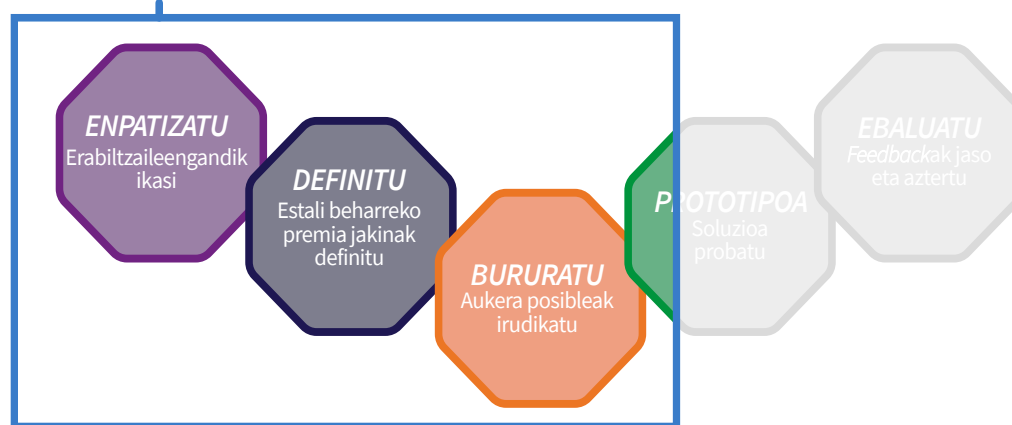
70. IRUDIA *Design Thinking*aren faseak



Iturria: geuk egina; Hasso Plattner Institute of Design at Stanford, egokitzapena.

71. IRUDIA *Design Thinking*aren faseak

BURURATZE fasean, hemen egongo da taldea:



Iturria: geuk egina; Hasso Plattner Institute of Design at Stanford, egokitzapena.

- #13PIC proposamenean, *Design Thinking*ak proposatzen duen prozesua bi momentu nagusitan egituratzen da: soluzioa bururatzeko unea, eta soluzio hori garatu eta pilotatzekoa. Horretaz gainera, berrikuntza-taldeak konfiguratzeko metodologia eta teknikekin osatzen da.

1. L&B PROIEKTU BAT BURURATZEA

“Arazo, premia edo erronkatik soluzioa asmatzera”
 [#13PIC 7. momentua]

Nork parte hartzen du momentu horretan?

- L&b berrikuntza eta bururatzeko taldeak.

Zer egiten da denbora honetan?

- Egiazko premia ezagutu, argi definitu eta soluzioak topatu.
 (71. IRUDIA)

Nola egin?

1.1. L&b berrikuntza- eta ideagintza-taldearen lana konfiguratzeko eta dinamika ezartzea⁵⁰

Berrikuntza-taldea osatzeko garaian, beti dagomendagarria erakunde bakoitzeko gakoak osatzen dituzten pertsona/ profesional guztien hurreratzea, beharrezkoa den puntu guztietarako. Zehazki, elementu hauek landuko dira:

- Rolak eta egitekoak: koordinazioa, kideak.
- Elkar ezagutzea: jakintza-alorrak; gaitasunak; berrikuntza-proiektuetan, lankidetzan edo lankidetzako berrikuntzan aurretik den esperientzia; zer interes den planteatutako erronkaren aurrean (premia eta itxaropenak).
- Ideagintza-faserako balio eta printzipioak: zer eduki behar du emaitzak, zer balio eta funtzionamendu-arau adosten ditu taldeak. Arreta berezia eman behar zaie konfidentzialtasun-klausulei, jabetza intelektuari, informazioaren erabilerari... Dela kide bakoitzak

ematen duenari dagokionez, dela elkarrekin eraikitzen denarekin lotuta.

- Ideiagintza-fasean esperotako irismena.
- Mugarriak eta lan-plana.
- Garatu beharreko dinamikak.
- Proiektua garatzeko erabili beharreko metodologiak (ataza) eta taldearen funtzionamendurako (lan-metodologia).
- Beharrezko baliabideak.
- Sortu beharreko entregagaiak.
- Ebaluatzeko, monitorizatzeko eta ikasteko sistema.

1.2. Enpatia izatea. Ulermena.

Haxe da ideia- eta berrikuntza-taldearen lehendabiziko egitekoetako bat:

“Argitzea zer ebatzi nahi den eta norentzat. Zer arazo edo premiari erantzun behar zaion. Ondo ulertzea”.

Horretarako, taldeak hainbat erreminta baliatu behar ditu. Adibide moduan:

- *Design Thinking* erremintak: pertsonaren fitxa, enpatia-mapa edo erabiltzailearen esperientziaren *Journey Mapa*⁵¹.
- Babes-erreminta: premia edo erronkaren jatorrizko formulazioa.
- Babes-erreminta: mapa mentalak⁵² agente-mapa eraikitzeke.
- Babes-erreminta: arakate-teknikak eta elkarrizketak. Adibidez, “bost zergatiak”⁵³.

1.3. Seinaleztatzea definitu

Enpatizatzeko fasearen ostean, taldeak definitzeari heldu behar dio:

“Argi eta garbi formulatzea edo birformulatzea ebatzi nahi denari buruzko ideia; zergatik, zertarako eta norentzat”.

Gerta liteke –eta hala gertatzen da, gainera– enpatizatzeko ariketaren ostean erronka edo premiaren jatorrizko formulazioa “bikoiztea” eta beste erronka edo premia batzuk ematea. Puntu horretan, baliteke taldeak bat hartu behar izatea ardatz gisa, edo birekin edo gehiagorekin lan egitea.

Une horretarako, taldeak hainbat erreminta baliatu behar ditu. Adibide moduan:

- Ezarritako hainbat irizpide hautatzeko babes-erreminta. Esaterako, hautaketa haztatua, leheneste-matrizea.
- Babes-erreminta: agertokiak eta ordeko aukerak eraikitzea.
- Babes-erreminta: erronkak formulatzeko teknikak.

Arazo edo erronkaren “titularra”.
Arazoa edo erronka 140 karakteretan deskribatzea.

1.4. Soluzioak bururatzea

Taldeak erabaki ostean zertan ardaztuko diren kideen ahaleginak eta energiak, soluzio posibleak bururatzeko hasteko unea da. Fase honetan, zera egin behar da:

Ikuspegi handiz pentsatu, arazoaren inguruko gakoak kontuan izanik, baita balioaren ekarpena eta soluzioa ere. Erronka bakoitzerako, bizpahiru soluzio posible pentsa daitezke, hainbat hipotesi emanaz.

⁵¹ Eskuliburu honetan, 1. PRINTZIPIOA. Erabiltzailea L&b proiektuen erdigunean ipintzea, 82. orrialdea.

⁵² Informazio gehiago: https://es.wikipedia.org/wiki/Mapa_mental

⁵³ Informazio gehiago: https://es.wikipedia.org/wiki/Los_cinco_%C2%BFPor_qu%C3%A9%3F

Horretarako, taldeak hainbat erreminta baliatu behar ditu. Adibide moduan:

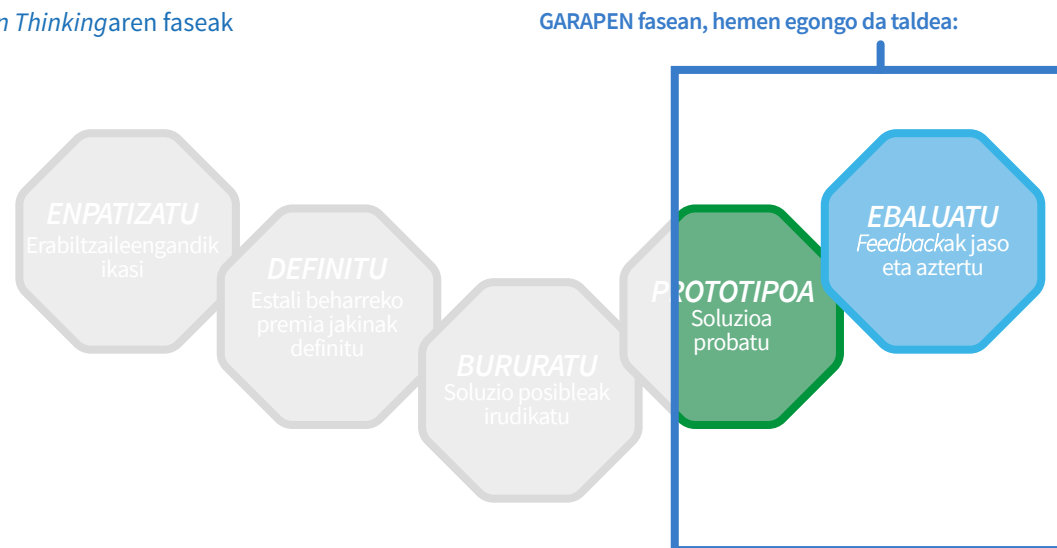
- Babes-erremintak: sorkuntza-teknikak⁵⁴. Adibidez: ideia-jasa.
- Babes-erreminta: negozio-ereduaren oihala⁵⁵ - CANVAS, 0. bertsioa.
- Babes-erreminta: aurreproiektuaren dokumentua, proiektuaren sorkuntza-txostena, laburpen exekutiboa.
- Babes-erreminta: hautaketa-tresnak. Hainbat agertoki planteatzen baldin badira, bakarra hautatu liteke, ezarritako irizpideen arabera (esaterako, inpaktua, arriskua, egiteko aukera, berritasuna, motibazioa) edo soluzio desberdinak bildu.

⁵⁴Informazio gehiago: https://es.wikipedia.org/wiki/Técnicas_de_creatividad; <https://www.neuronilla.com/formacion/formacion-creatividad-innovacion-felicidad/tecnicas-de-creatividad/>

⁵⁵Informazio gehiago: https://es.wikipedia.org/wiki/Lienzo_de_modelo_de_negocio; <https://strategyzer.com/canvas>

72. IRUDIA

Design Thinkingaren faseak



Iturria: geuk egin; Hasso Plattner Institute of Design at Stanford, egokitzena.

1.5. L&B berrikuntza eta bururatze taldea ixtea

#13PiC mapa-gidan, ideia-gintza-fasea amaitutzat ematen da taldeak garbi duenean zer egin nahi duen, zertarako, norentzat eta norekin. Une hori egokia da geratu eta taldearen funtzionamenduaren aurrerapenak, lorpenak eta funtzionamendua aurkezteko, eta balioesteko taldearen osaera egokiena ote den proiektua garatzeko hurrengo faserako edo, aldiz, beste bitarteko batzuk behar diren... Horretarako, taldeak hainbat erreminta baliatu ditzake. Adibide moduan:

- Ideia-gintza-fasearen emaitzak aurkeztea eta saltzea parte hartzen duten erakundeei edo interes-agenteei.
- Beharrezko erregistroak eta taldeko eta kolaboratzaileen arteko pertsonen eta erakundeen aintzatespenak.
- Ideia-gintza-faseko dokumentazioa.
- Ideia-gintza-prozesuaren ebaluazioa, monitorizazioa eta ikaskuntzak.
- Lankidetzeta eta ideia L&B proiektuko berrikuntza- eta garapen-taldera transferitzea, baldin eta taldeak beste kide batzuk baditu.

2. L&B PROIEKTUAREN GARAPENA

[#13PiC 8. momentua]

Nork parte hartzen du momentu horretan:

- L&B berrikuntza- eta garapen-taldea

Zer egiten da denbora honetan?

Soluzioaren prototipoa eta testa/pilotajea, baita probatutako soluzioaren ebaluazioa ere, beharrezko egokitzapenak egiteko, guztia ere merkaturatu eta/edo ohiko prozesu eta dinamiketan txertatu aurreko urrats gisa. (72. IRUDIA)

Nola egin?

2.1. L&b berrikuntza- eta garapen-taldearen prestakuntza⁵⁶

- L&b berrikuntza- eta garapen-taldea eta kolaboratzaile-sarea konfiguratzea.

Gomendatzen da taldearen oinarriak dokumentu batean jasotzea, lankidetzak-akordio edo -hitzarmen formatuan; bertan, hainbat gako-elementu jasoko dira, hala nola antolaketa, funtzionamendua, rolak, konpromisoa, egitekoak, mugariak, lan-plana, aurrekontua...

Erabakigarria da taldearen koordinatzaile lanak egingo dituen pertsona/erakundea identifikatzea, lidergo partekatuaren irizpideekin, bai alderdi teknikoari eta portaerari dagokionez, bai teknikoak ez diren alderdietarako (berrikuntza-taldearen erdu mentalak edo dimentsio soziala eta harremanak barnean harturik).

- Talde horren egitekoa izango da bururatutako ideia garatzea eta probatzea. Horretarako, *input* eta oinarri-elementu gisa hartu behar dira ideiak-ideiak-fasean egindako materialak, dokumentuak eta lanak.
- Talde-lanerako metodologia izatea. Hainbat metodologia eta eredu dira. Iradokizun gisa, IMOI eredu⁵⁷ ematen da.
- Talderako komunikazio eta lankidetzak-lanaren euskarriak ezartzea, baita erakundeetara eta beste agenteetara bideratutako komunikazio-plana ere.
- Aurrekontua eta bestelako bitartekoak zehaztea.
- Aginte-koadroa eta adierazleak ezartzea.
- Aurreikusitako entregagaiak adostea.
- Ezustekoak kudeatzea.

2.2. Bururatzea

Fase honetan, berrikuntza-taldeak, ideiak-ideiak-faseko *output* etatik abiatuz, soluzio-idea sakontzen eta egokitzen du, *input* edo gako berriak bilduz, bereziki pertsona/profesionalen eta garapenerako erakundeen osaketa sorkuntza-fasetik desberdina baldin bada.

Taldeak hainbat erreminta baliatu ditzake fase hori garatzeko. Adibide moduan:

- Babes-erreminta: negozio-ereduaren oihala⁵⁸ (CANVAS). 0 bertsioan, diseinu-taldeak ez baldin badu erabili erreminta hori diseinu-fasean, 1. bertsioan fase hartan egindako CANVAS hori berreraiki edo aberastu egingo da.
- Babes-erreminta: zaintza-antena, zer egoeratan dagoen jakiteko dokumentua (jakintzak, esperientziak, teknologiak...). Fase horretan, gomendatzen da taldeak informazio garrantzitsua bilatzeko prozesuan sakontzea, ikerketak, azterlanak, analisia, bestelako esperientziak, patenteak, aplikatu beharreko teknologiak eta abar, soluzioaren osagai berritzaileak zaintzeko, “gurpila berriro asmatzea saihesteko” eta ez erabiltzeko denbora eta bitartekoak lehendik ere baditugun soluzioak garatzen.

2.3. Bururatutako soluzioaren prototipoa egitea

Taldeak soluzio-ideiari forma ematen dienez eta prototipoa esperimentalak egiten duenez; hau da, ideia bat eremu fisiko eta ukigarria eramatea. Horretarako, elementu ukigarria diseinatu eta eraiki behar da, eta, horretaz gainera, diseinatu eta planifikatu behar da nola, non, noiz eta norekin diseinatu den soluzioa eta zenbat kostatuko den. Eta, horretaz gainera, baliozkotzeko

⁵⁶ #13PIC: 5. printzipioa operatibo egitea: “Berrikuntza-talde erreminta gisa aktibatzea” eta L&b proiektuak aktibatzeko lurraldea – 8 momentua: Lankidetzako berrikuntza-proiektuak garatzea

⁵⁷ IMOI ereduaren erreferentzia (gida honetako 102. orrialdea)

⁵⁸ Informazio gehiago: https://es.wikipedia.org/wiki/Lienzo_de_modelo_de_negocio; <https://strategyzer.com/canvas>

beharrezko espezifikazioen arabera ebaluatu beharko da.

Horretarako, taldeak hainbat erreminta baliatu behar ditu. Adibide moduan:

- Babes-erreminta: dispositiboaren prototipo esperimentalaren egiteko metodologia edo soluzio gisa probatu nahi den gutxieneko soluzio bideragarria.
- Babes-erreminta: pilotaje-plana eta pilotua ebaluatzea.

2.4. Soluzioaren pilotajea

Eszenaratzeko momentua; L&b taldeak bururaturiko prototipoa pilotatzen eta probatzen du soluzio gisa, ondoren ebaluatzeko, guztia ere garatutako produktu- edo soluzio-motarako eskatutako estandarrak eta irizpideak errespetatuz. Ebaluazioaren ostean, eskatuko da beharrezko egokitzapen eta garapenak egitea, bermedun eta kalitatezko soluzio bat emateko.

Horretarako, taldeak hainbat erreminta baliatu behar ditu. Adibide moduan:

- Babes-erreminta: pilotua. Denbora errealean testatzea: zer, noiz, non, nola, norekin eta zenbat.
- Babes-erreminta: probak, testak eta baliozkotzeak egiteko kolaboratzaile-sarea.
- Babes-erreminta: pilotajea ebaluatzea. Adierazle,

eskakizun eta estandar teknikoak eta kalitatearekin lotuak, soluzioa dagokion moduan baliozkotzeko.

- Babes-erreminta: prototipoa hobetzeko plana.
- Babes-erreminta: soluzioa merkaturatzeko eta/edo kudeaketa-dinamika eta -prozesuetan baliatzeko negozio-plana.

2.5. L&b proiektuaren berrikuntza- eta garapen-taldea ixtea

#13PIC proposamenean, L&b proiektua aktibatzea amaitutzat ematen da soluzio-prototipoa probatzeko, egokitzeko eta baliozkotzeko lanak amaitzean, eta dena delako soluzioa prest dagoenean merkaturatzeko eta/edo barne-prozesuetan txertatzeko.

- Entregagai teknikoak:
- Emaizak aurkeztea eta jakinaraztea, erakunde barruan zein kanpoan.
- Jabetza-erregistroak, patenteak...
- Taldeko pertsona eta erakundeen eta kolaboratzaileen aintzatespena.
- Prozesuaren ebaluazioa eta ikaskuntza.
- L&b proiektua jakinarazteko dokumentazioa.

NIRE OHARRAK:

ERANSKINAK






1. ERANSKINA. TXANTILOIAK ETA ERREMINTAK HAUTATZEA:

4.1. Hobekuntzak bistaratzea, aztertzea eta detektatzea L&b proiektuak eta testuinguruak aktibatzeke	124
4.2. Aldaketa kudeatzeko gakoak	126
4.3. Erabiltzaileen profilak eta premiak detektatzea.....	127
4.4. Arazoa bistaratzea eta formulatzea dilema edo soluzioen bururatze gisa	129
4.5. Ordezko aukeren eta erabakien hautaketa erraztea	131
4.6. L&b intentziozko interakzio-momentuak eta -espazioak diseinatzea eta erraztea.....	133
4.7. Berrikuntza taldeak trebatzea.....	137
4.8. Hainbat mailatan pentsatzea eta diseinatzea	141

TXANTILOIAK ETA ERREMINTAK HAUTATZEA

Ondoren, #13PiC taldeak hautatutako erreminta eta txantiloien zerrenda bat partekatzen du, zeinak baliaigarriak izan baitaitezke hainbat momentutan pentsatzeko, alderatzeko, bururatzeko eta diseinatzeko. Eskaintzen duen baliorik handiena da lagungarria dela ohiturak eta bestela pentsatzeko moduak garatzeko.

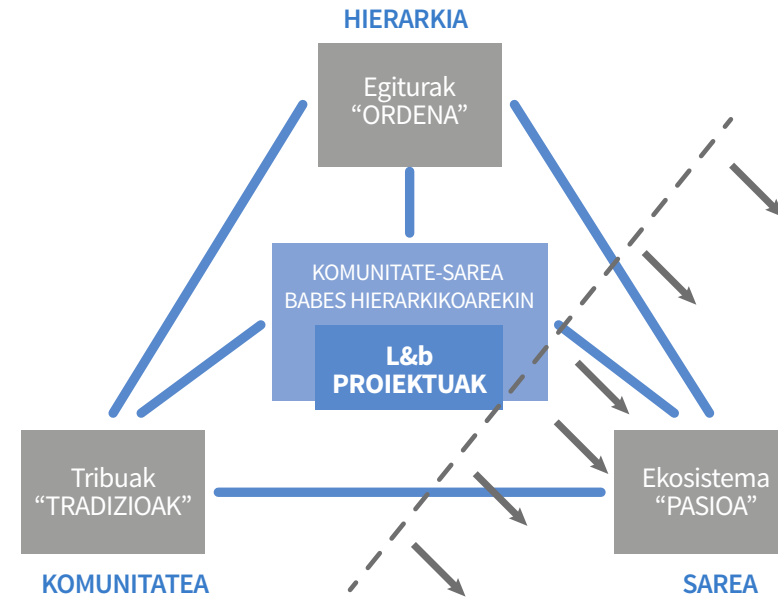
4.1. Hobekuntzak bistaratzea, aztertzea eta detektatzea L&b proiektuak eta testuinguruak aktibatzeke

JOURNEY MAP #13PiC		1L: AUKERAK IDENTIFIKATZEA						2L: L&b PROIEKTUAK AKTIBATZEA		3L: BIZKORTZAILEAK		4L: INPAKTUA		
		EGITEKOAREKIN BAT EGITEA	FOKUA ETA IRISMENA	PREMIAK EZAGUTZEA	ROLA ETA EGITEKOA	INTERAKZIO ESPAZIOAK	GIZARTERATZEA ETA KOMUNIKAZIOA	PROIEKTUAK BURURATZEA	PROIEKTUAK GARATZEA	ERREMINTA KUTXA	BABES AGENTEEN SAREA	EBALUAZIOA HAINBAT MAILATAN	ETENGABEKO EBALUAZIOA	L&b DOKUMENTAZIOA
OUT Adituak kasuak	Gakoak eta ekintzak													
Nire erakundea	Zer daukagu?													
IN	Gustura gaude?   													
	Abian diren ekintzak													
	Puntu kritikoak													
	Hobetzeko edo berritzeko proposamenak, esperientzia hobe izateko													
	Ekintza-plana lehenestea													

Fuente: Elaboración propia

4.2. Aldaketa kudeatzeko gakoak

Harreman-paradigman eta egituran kudeatu beharreko indarrak; hierarkia, erkidegoa eta sarea.



Iturria: Eugenio Molini, egokitzapena; geuk egina.

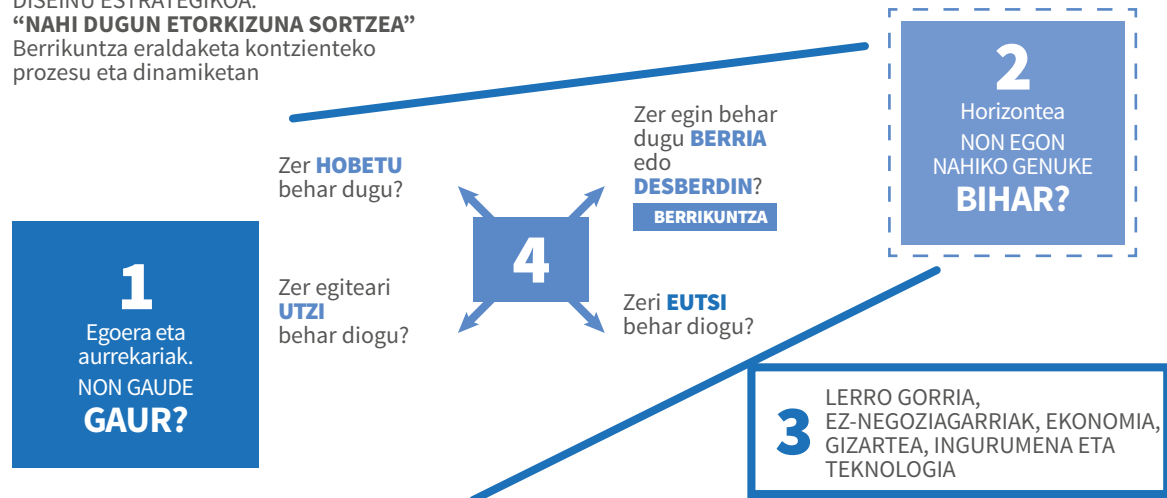
Aldaketaren formula eta aldagaiak.



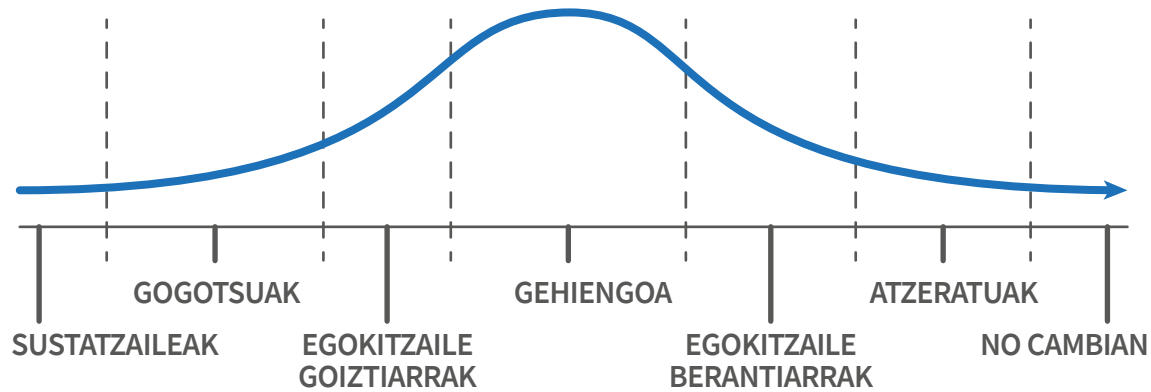
Taldeak egokitua, aldaketa-formularen gakoetatik abiaturik.
Iturria: Richard Beckhard.

Nahi dugun etorkizuna bururatzeko eta bistaratzeko esparrua eta 4 ekintzen koadrantea:

DISEINU ESTRATEGIKOA:
“NAHI DUGUN ETORKIZUNA SORTZEA”
 Berrikuntza eraldaketa kontzienteko
 prozesu eta dinamiketan



Fuente: Elaboración propia a partir del Modelo Belfast de Sean Gaffney



Iturria: geuk egina; Everett Rogers egilearen *Diffusion of Innovation* egokiturik.

4.3. Erabiltzaileen profilak eta premiak detektatzea

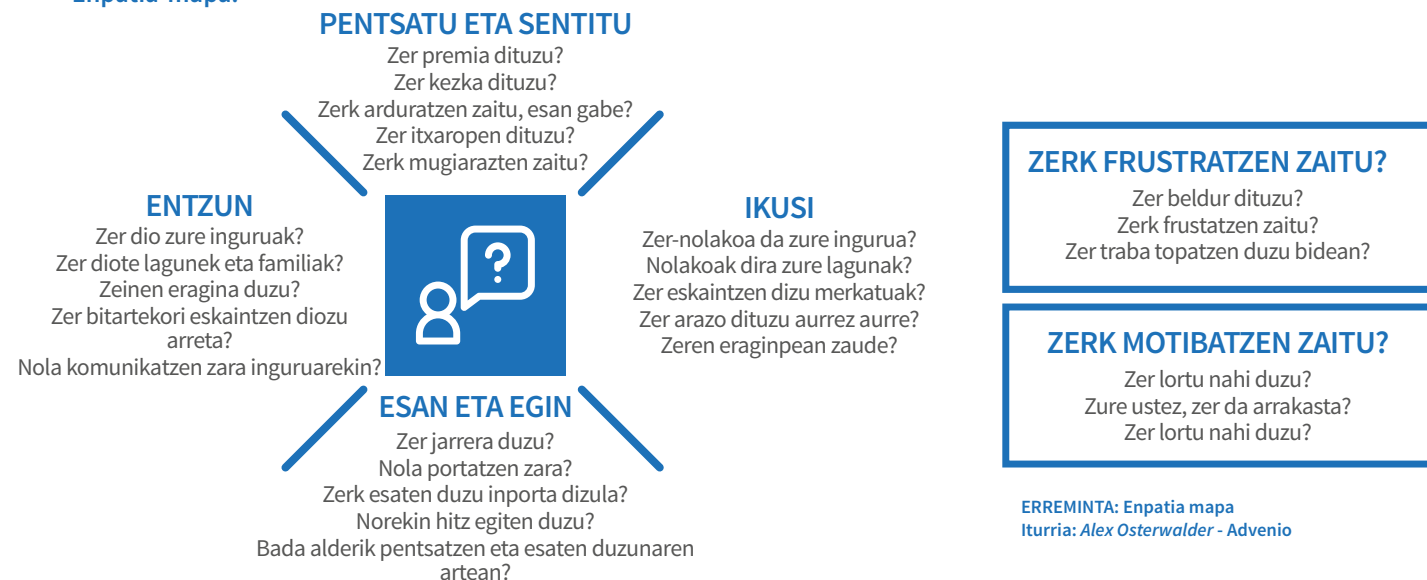
Pertsonaren fitxa eta erabiltzailearen profila
Norentzat ari da definitzen soluzioa?

PERTSONAREN FITXA

- Historia laburra (testuingurua)
- Informazio demografikoa
- Ohiturak eta lehentasunak
- Helburuak eta motibazioak
- Zailtasunak edo frustrazioak

ERREMINTA: Pertsonen fitxa. Profilak.
Erabiltzailearen arketipoak.
Iturria: geuk egina.

Enpatia-mapa.

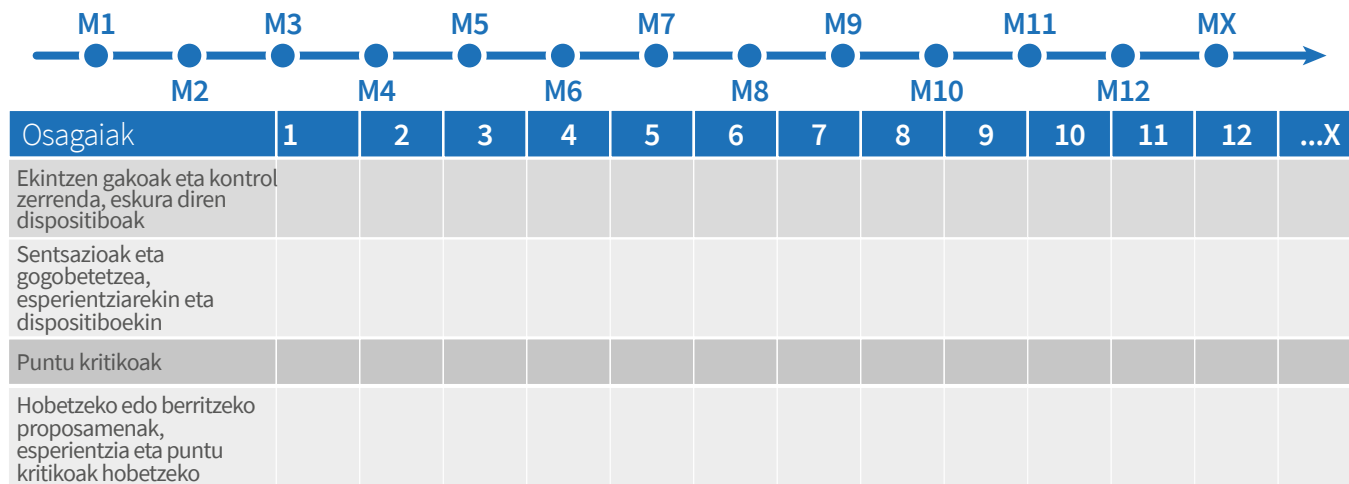


Erabiltzaileen esperientziaren Journey Mapa.

Esperientziaren momentu erabakigarriak identifikatzea ahalbidetzen du, aukeratutako erabiltzaile-profilaren arabera. Interes berezia du erabiltzailearen esperientziako

“egia-momentuak” edo “hautsitakopuntuak” identifikatzeak. Hau da, produktu edo prozesu baterako erabakigarriak diren momentuak. Une horietan, gomendatzen da arreta berezia ipintzea produktuan edo prozesuan aldaketak txertatzea eskatzen duten esku-hartzeak lehenesteko garaian.

Journey Map. Erabiltzailearen esperientziako X momentu. Aurretik, bitartean eta ondoren izandakoak bildu daitezke. Erabiltzailearen profila:

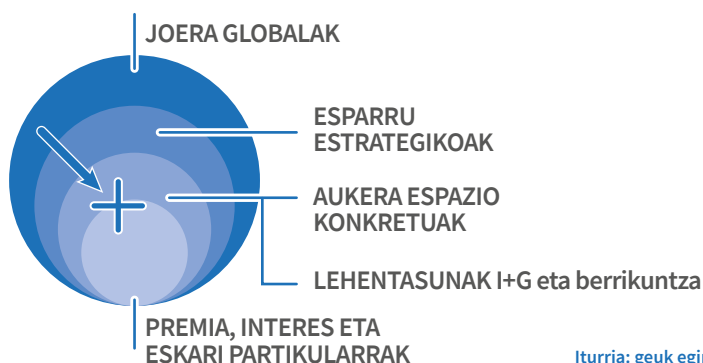


Iturria: geuk egina; Journey Map egokiturik.

Joerak premiekin konektatuz.

Aldaketa-formula aplikatuz:

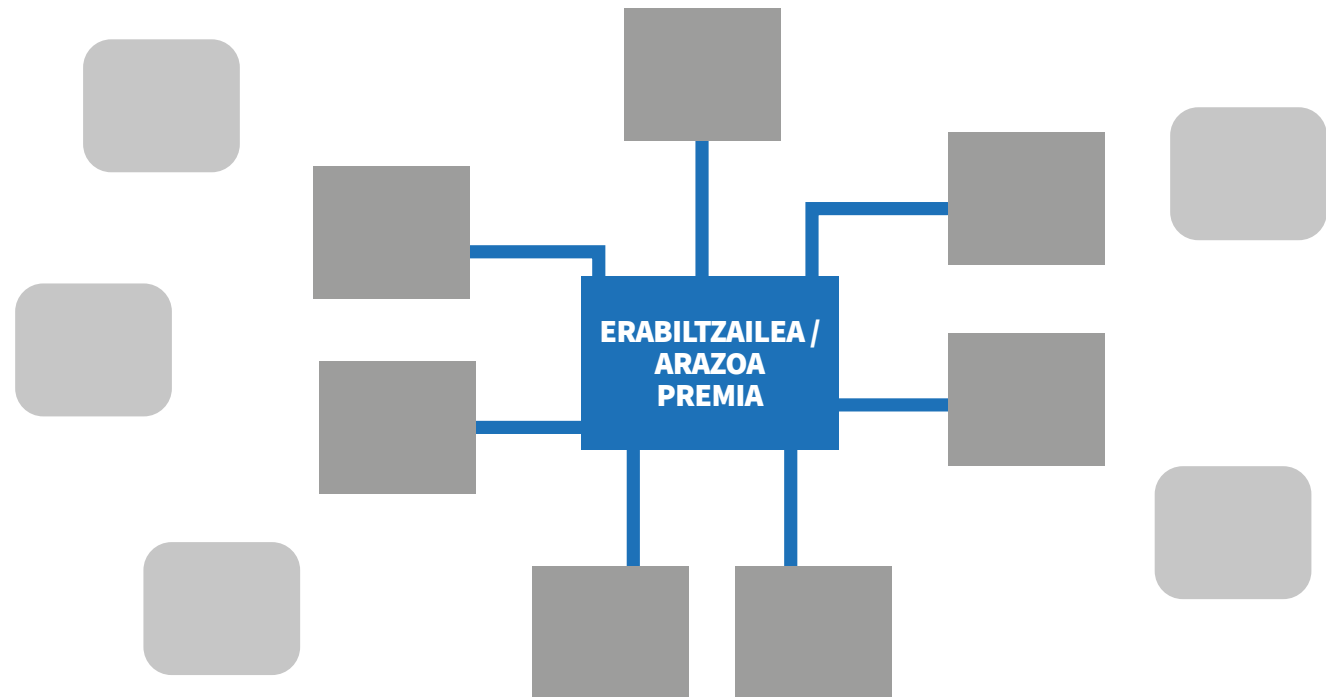
- Ikuspegiak eta aukera sortzea.
- Asegabetasun eta premia jakinak detektatzea.
- Ikustea nola konpondu ote daitezkeen detektatutako aukeren bidez.



Iturria: geuk egina.

4.4. Arazoa bistaratzea eta formulatzea dilema edo soluzioen bururatze gisa

Agenteen mapa arazoaren edo premiaren inguruan.



Iturria: geuk egina.

Canvas L&b gisa.⁵⁸

CANVAS PROIEKTUA


PROIEKTUAREN IZENBURUA: _____









NORK SORTUA: _____

NON/NOIZ: _____

XEDEA

Zer intentsiok animatzen du proiektua? (kausa eta premia)
Zergatik da proiektu hau esanguratsua eta garrantzitsua? Eta norentzat?
Nola aldatukodu proiektu honek etorkizuna? Eta norentzat?




<h4>AURREKONTUA</h4>  <p>Zenbat diru behar da? Eta zenbat dago?</p> <p>... TALDEARENTZAT (barnekoa eta kanpokoak) ... BALIABIDEETARAKO</p>	<h4>TALDEA</h4>  <p>Nor da eta nork izan beharko luke taldekide?</p> <p>... talde nagusian ... talde zabalduan ... kanpo-bazkide gisa ... talde gidari edo koordinatzaile gisa</p>	<h4>BALDINTZAK</h4>  <p>Proiektuan eragiten duten gertakariak, ekintzak eta pertsonak.</p> <p>... Zer/nor ari da proiektua babesten? ... Zer/nor ari da proiektua atzeratzen?</p>	<h4>MUGARRIAK</h4> <p><small>OSPATZERKO MOMENTUAK</small></p>  <p>Zein dira aurrerabide fase garrantzitsuak?</p> <p>Epemugak ...</p> <p>... erdiko fasearen emaitzak ... erabaki garrantzitsuak ... ikusteko eta neurtzeko moduko lorpenak</p>	<h4>KALITATEA</h4>  <p>Zerk eragiten du BEZEROA oso pozik egotea honako gai hauekin loturik...</p> <p>... proiektuaren EMAITZA? ... emaitza lortzeko MUGARRIAK? ... proiektuak zehar informatzeko/inplikatzeko modua?</p>
<h4>BALIABIDEAK</h4>  <p>Zer bitarteko behar dira?</p> <p>... lanerako espazioa ... bileretarako instalazioak (aurrez aurrekoak/onlinekoak) ... erremintak (softwarea barne) eta materialak</p>	<h4>AUKERAK + ARRISKUAK</h4>  <p>Etorkizuneko zer gertaerak ipiniko lukete proiektua kinka larrian?</p> <p>Ziur bazaude gertaera bat etorriko dela etorkizunean edo haren gainean eragin badezakezu, ez da ARRISKUA, BALDINTZA baizik.</p>	<h4>EMAITZA</h4>  <p>Zer entregagai sortzen du proiektuak bezeroarentzat?</p> <p>Zer da produktu edo zerbitzu berri bat? ... aurkikuntza/jakintza berria?</p>	<h4>BEZEROA</h4>  <p>Nor da egiaz bezeroa?</p> <p>... ordaintzen dutenak (BABESLEA) ... proiektua hasten eta geratzen dutenak (JABEA) ... emaitzen inpaktua jasotzen dutenak (ONURADUNAK)</p> <p>Hainbat bezero izanez gero: bada gatazka ezagunik?</p>	

DENBORA

Noiz hasten da denbora egiaz? Zer behar da horretarako? (adibidez: prestaketak, dokumentuak, onarpenak)
Noiz ematen da proiektua amaitutzat? Zer behar da horretarako? (adibidez: dokumentuak, onarpenak)
Zenbateraino dira malguak hasiera- eta amaiera-datak? Zenbateraino dira malguak MUGARRIEN iraungitze-datak?



Itzulpena: Artez.

 Over the Fence overthefence.com.de
 (THE PROJECT CANVAS 3.0 bertsioa, 2016ko azarora)

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. View a copy of this license: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

⁵⁸ Negozio-ereduen oihala (Canvas). Hainbat erreferentzia: <https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas> https://www.youtube.com/watch?v=OoshJr_cEgY

Sorkuntza-negoiazioa⁵⁹.

Sorkuntza-negoiazioa Harvardeko Unibertsitatean sorturiko metodo bat da. Ohiko negoziazioan ez bezala, zeinean norgehiagoka bat izaten baita, sorkuntza-negoiazioak bi aldeentzako onurak indartzen dituen balio bat sortzen du.

Stephen Covey egileak planteamendu horren gakoak aletzen ditu *La tercera alternativa* liburuan, eta proposatzen du entrenatzea eta berrikuntzarako ohitura eta lanabes bilakatzea, egiaz berritzaileak diren soluzioak bilatze aldera.

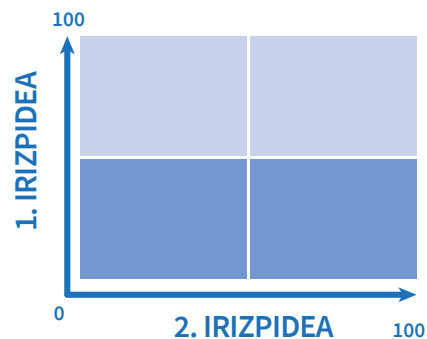
⁵⁹ Erreferentzia bibliografikoa: *La tercera alternativa*, Stephen Covey. 2012. Adibide moduan: <https://www.bing.com/videos/search?q=stephen+covey+la+tercera+alternativa&view=detail&mid=3BA816B29F96C8E5BB393BA816B29F96C8E5BB39&FORM=VIRE>, <https://www.resumido.com/es/libro.php/727>.

⁶⁰ *Facilitación de equipos de innovación en las organizaciones*. Sabino Ayestarán. EHUko argitalpen-zerbitzua. 2013.

4.5. Ordezko aukeren eta erabakien hautaketa erraztea

Taldea blokeatzen denean, ez da erabakirik hartzen eta hainbat aukera, soluzio eta ideien artean hautatu edo lehenetsi behar izaten da; hori horrela, zenbait erreminta izan daitezke eskura, hala nola hautaketa koadranteak, hautaketa haztatua, eragin- eta aukera-zirkulua eta abar.

Ideiak/proposamenak hautatzeko koadranteak.



Hautaketa haztatua⁶⁰.

Baliagarria erabakiak errazago eta bizkorrago hartzeko.

Garatu beharreko dinamika

1. Lehenetsi nahi diren elementuen zerrenda bat egitea (ideiak, proposamenak, aukera, soluzioak).
2. Modu indibidualean balioestea elementu hauetako bakoitzak, zerrenda biltzen dituen adina mailako eskala bat aplikatuz. Zortzi elementu baldin baditugu, eskala 1 eta 8 artekoa izango da (1 = balioespen kaskarra, 8 = balioespen ona).
3. Taldeko kide guztien balioespenak batzea.
4. Elementuak lehenestea, taldeko kide guztien balioespenaren emaitzarekin bat.

Informazio gehiago: *Facilitación de equipos de innovación*. Sabino Ayestarán eta beste hainbat. EHUko argitalpen-zerbitzua. 2013.

Hautaketa haztatua.

IZENA	ELEMENTUA							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Batura								
Maiztasuna								
Lehentasun ordena								

Iturria: geuk egina.

Eragin-zirkulua eta aukera-zirkulua.

Baliagarria da erantzukizun-zirkuluak errazteko, bereizteko eta aztertzeke; denbora zertan inbertitu balioesteko; eta zer eratako ekintzak diren komenigarriak eta zer ekintza egiteak ematen duen balioa. Auzi batzuen gainean bada kontrola, baina beste batzuen gainean ez. Lehendabizikoetan, ekintzarako proaktibitatea gara liteke; bigarrenetan, berriz, interesgarria izan liteke proposamen gisa planteatzea.

#13PiC taldeak egokituriko bertsioa.

INGURUNEA

Eragiten diguten edo eragin ahal diguten erakundeak, sektoreak lurraldeak



ERAGIN ZIRKULUA, KEZKA ZIRKULUA

“Pertsona, talde, erakunde, sektore, lurralde guztiok dugu marjinarik aldaketaren bat eragiteko”

KEZKA ZIRKULUA

- Nire ardura esparrutik kanpo.
- Ekarpenak eta proposamenak egiteko aukera

ERAGIN ZIRKULUA

- Ardura.
- Erabakia.
- Ekintza.

Iturria: geuk egina;

Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva lanetik egokitua. Steven Covey. 2009

4.6. L&b intentzioso interakzio-momentuak eta -espazioak diseinatzea eta erraztea

PECA momentuak eta espazioak diseinatzea.

P

**BESTELA
PENTSATZEA**
Irekitzea

- Eredu mentalak eraldatzea.
- Jakin-mina sentitzea eta hainbat angelutatik begiratzea.
- Ausartzea, eta aldatzeko baimena ematea.

E

BESTELA SENTITZEA
Gestión emocional
individual y colectiva

- Emozioak hautematea eta ezagutzea.
- Emozioak kudeatzea.
- Emozioak eraldatzea.

C

**BESTELA
KOMUNIKATZEA**
KomunikAkzioa

- Entzutea eta enpatizatzea.
- Egiten duguna ezagutaraztea eta partekatzea, gauzak gerta daitezen.
- Beste bitarteko, kanal eta forma batzuekin komunikatzea.

A

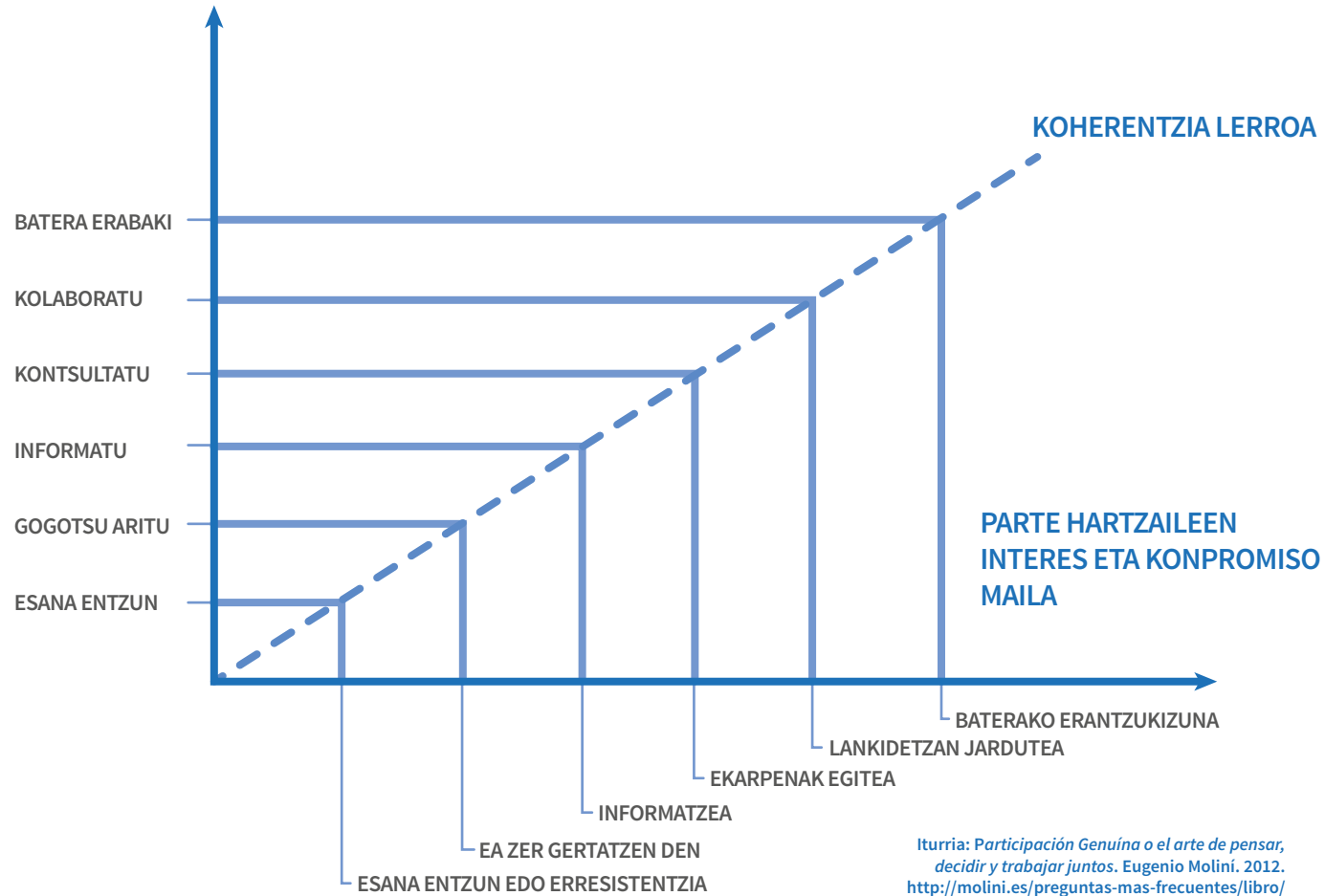
BESTELA EGITEA
Esperimentatzea
KooperAkzioa

- Aniztasuna eta osagarritasuna biltzea.
- Errespetua, konpromisoa, leialtasuna eta erantzukizuna.
- Konfiantza lantzea.
- Taldean lan egitea.
- Portaerak eraldatzea.

Iturria: geuk egina.

Zer partaidetza-mailara gonbidatzen diren parte-hartzaileak eta zer mailatan parte hartzen duten.

ZER PARTAIDETZA MAILATARA GONBIDATZEN DEN



Eskaleta.

Ekitaldia diseinatzea (interakzio-unea): bilera, tailerra, jardunaldia...

Baliagarriak interakzio-momentuak diseinatzeko, garatzeko eta ixteko: ekitaldiak, bilerak, tailerrak, topaketak...

DISEINURAKO GAKOAK		
TALDE MISTOA <ul style="list-style-type: none"> ● Prozesuaren/dinamikaren talde jabea ● Sustatzaile- erraztaile-taldea 		
DATA:	ORDUTEGIA:	TOKIA:
PROIEKTUAREN HELBURU NAGUSIA:		
TAILERRAREN HELBURUA:		
HELBURU TEKNIKOA:	PARTE HARTZAILEENGANDIK ESPEROTAKO EFEKTUAK:	LORTU NAHI DEN INPAKTUA:
ADIERAZLEAK ETA EBALUAZIOA:		
AURREIKUSITAKO PARTE HARTZEA (PERTSONA KOPURUA ARETOAN) <ul style="list-style-type: none"> ● Erraztaile- eta dinamizatzaile-taldeko pertsonak ● Sustapen-taldeko pertsonak ● Gonbidatuak eta parte-hartzaileak 		
ALDEZ AURREKO DOKUMENTAZIOA:		

Iturria: *El reto de liderar equipos de innovación en pymes*. Martínez-Moreno, Agirre, Navascués, Gómez. EHUko argitalpen-zerbitzua. 2012.

Aurreikusitako ordutegia/iraupena NOIZ	Edukiak “MOMENTUAK”	Helburua: ZER ETA ZERTARAKO Zer lortu nahi da momentu honekin? Zer ekarpen egiten du multzoak?	Oharrak NOLA
	Ongietorria		
	Laburpena Hurrengo urratsak		
	Amaiera		

Iturria: geuk egina.

Intentzioz interakzioan jarduteko oharrak.

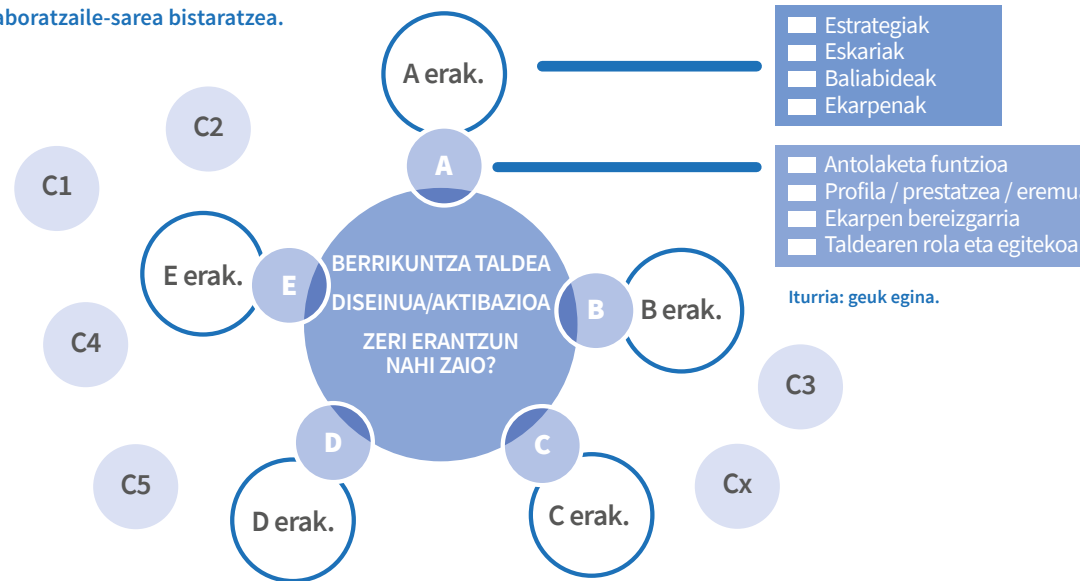
Baliagarria bileran jorratutako gai nagusiak eta eskuratutako konpromisoak biltzeko.

DATA	ORDUTEGIA	TOKIA	IRAUPEN ERREALA
TALDEAREN IZENA: ERRAZTAILEA/KOORDINATZAILEA:			
PARTE-HARTZAILEAK:			
LANDUTAKO GAI NAGUSIAK:			
LORTUTAKO AKORDIO NAGUSIAK:			
HURRENGO URRATSAK:			
HURRENGO BILERARAKO EGUNA:	TOKIA:	ORDUA:	

Iturria: *El reto de liderar equipos de innovación en pymes*. Martínez-Moreno, Agirre, Navascués, Gómez. EHUko argitalpen-zerbitzua. 2012.

4.7. Berrikuntza-taldeak trebatzea

Taldeko kide eta erakundeak eta kolaboratzaile-sarea bistaratzea.



L&b-ra egokituriko IMOI eredu, erraztea, koordinatzea eta berrikuntza-talderako erremintak.

IMOI ereduaren laburpena (Ilgen *et al.*, 2005).

PRESTAKUNTZA-FASEA			FUNTZIONAMENDU-FASEA			AMAIERA FASEA
Bitartekari afektiboa	Bitartekari konduktuala	Bitartekari kognitiboa	Bitartekari afektiboa	Bitartekari konduktuala	Bitartekari kognitiboa	
KONFIANTZA	PLANIFIKAZIOA	EGITURATZEA	BONDINGA	EGOKITZEA	IKASKUNTZA	
Kideek konfiantza dute taldearen gaitasunean egitekoa gauzatzeko eta elkarri laguntzeko.	Taldeak efiziente jokatzeko du ekintzak planifikatzerakoan.	Taldeak esanahi eta balio partekatuak sortzen ditu, baita kide bakoitzaren trebetasunen ezagutza ere.	Elkarren arteko batasun afektiboa eta proiektuen helburuekin bat egitea.	Errutinazko ohituretara edo aldakorretara egokitzea, baita taldearen lan-kargara ere.	Gutxiengoetatik, ados ageri ez direnetatik eta taldeko kide onenetatik ikastea.	

Iturria: *El reto de liderar equipos de innovación en pymes.* Martínez-Moreno, Agirre, Navascués, Gómez. EHUko argitalpen-zerbitzua. 2018.

IMOI eredia eta *Design Thinking*.



Iturria: Olaia Agirre. OAZ Coaching para el cambio; *Design Thinking* eta IMOI ereditik hartutako erremintak eta ereduak integratuz egokitua.

BELBIN erreminta, baliagarria taldearen funtzioak eta rolak identifikatzeko, taldea konfiguratzeko eta kideek elkar ezagutzea errazteko.



Iturria: www.belbin.org.

Elkarren arteko ikuspegia, adimen kolektiboa dilema konplexuak ebaztean aplikatzeko modu gisa.

Elkarren arteko ikuspegia aholkularitza-metodo egituratu eta sistematizatu bat da, hainbat arau, egitura eta prozesu propio moderatua, eta laneko eguneroko lanari buruz hausnartzeko saio sistematikoetan gauzatzen da.

HELBURUA	<ul style="list-style-type: none"> Kasuaren jabeari babesa, gidaritza edo “korapiloa askatzen” laguntzeko bestelako ikuspegiak eskaintzea.
KASUA	<ul style="list-style-type: none"> Egunoa, soluzio ezagunik gabea eta ezinegona sortzen duena. Kasuaren jabeak eragiteko gaitasuna du.
ROLAK	<ul style="list-style-type: none"> Kasuaren jabea. Erraztailea. Parte-hartzaileak.
ARAUAK	<ul style="list-style-type: none"> “Erabili kasu bat lantzean ikasi duzuna, betiere ezin bada identifikatu norengandik eta non ikasi duzun.” Chatham House. <i>Escucha activa sin juzgar.</i>

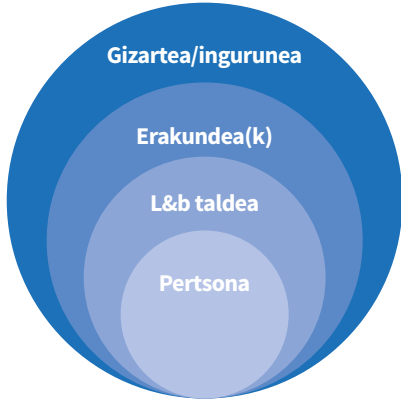


Iturria: Eugenio Molini - GAIT. Geuk egina.

4.8. Hainbat mailatan pentsatzea eta diseinatzea

- Erakundearen aginte-koadroa eta emaitzak neurtzeko eta ebaluatzeko sistemak edo prozedurak lankidetzako berrikuntza-proiektuak txertatzeko erreferentzia-esparru gisa.

Aginte-koadroa eta hainbat mailatako ebaluazioa.

	ADIERAZLEAK	HELBURU TEKNIKOAK (ekintza)	ESPEROTAKO EFEKTUAK	INPAKTUAK (zer aldaketa espero dira proiektuarekin)
				
Bitarteko agentea				
Pertsonak				
Taldea				
Erakundeak				
Gizarte/ ingurunea				

Iturria: geuk egina.

2. ERANSKINA.
TESTUINGURUAK
AKTIBATZEKO ETA
LANKIDETZAKO
BERRIKUNTZA-
PROIEKTUETAKO
ESPERIENTZIA
PRAKTIKOEN
BILDUMA

Badago ezer adierazgarriagoa lankidetzako berrikuntza-proiektuak aktibatzeke beste esperientzia batzuk ezagutzea eta entzutea baino, ideia eta aukera berriekin pentsamendua irekitzeko? Arrazoi hori dela eta, lankidetzako berrikuntza-proiektuak eta -testuinguruak sortu dituzten hainbat pertsonaren eta erakunderen esperientziak aurkeztuko ditugu ondoren. Horiek guztiek modu eskuzabalean partekatu dituzte 2018ko lehen edizioan egindako programako esperientziak.

Ez dira horiek bakarrik, askoz ere esperientzia gehiago dira, baina lagin eta gonbidapen gisa balio dute lankidetzako berrikuntza bitarteko agenteen eta inguruko enpresen agendetan txertatzeko. Nabarmendu den moduan, egiazko proiektuak diseinatzen eta aktibatzen lan egiteak ahalbidetzen du ikastea eta etorkizunerantz aurrera egitea, non berrikuntza eta lankidetzak bitarteko eta erreminta ahaltsu gisa ikusten baitira lehiakortasunerantz aurrera egiteko, baita ekonomiaren, gizartearen eta ingurumenaren jasangarritasunerantz ere, sektoreetan, lurraldeetan, sistemetan eta ekosistemetan.

BITARTEKO AGENTEA	PROIEKTUA-TESTUINGURUA
1. ADR Gorbeialde	OTAR proiektua
2. Azaro Fundazioa	Balio metalmekanikoko katearen lehiakortasuna hobetzeko proiektua
3. Behargintza Basauri-Etxabarri	Egurbide proiektua
4. Hazi Fundazioa	Katilu – Berrikuntza Brokerra. 16. neurria babesteko taldea (16N) 2020ko Landa Garapenerako Planaren esparruan lankidetzan jarduteko
5. Karabeleko eta Diametro 200	Mihi Berdea proiektua
6. Idiazabal jatorri-deitura	Alimovin proiektua
7. Innobasque, Adimen Emozionaleko Partzuergoa, UPV/EHU	Prestakuntza, ekintza eta ebaluazio bidezko testuinguru eta proiektuak, ETEetan berrikuntza-taldeak aktibatzeke

Erakundea:
ADR GORBEIALDE

Web orria:
www.gorbeialdea.com

Harremanetarako pertsona:
Sonia Barrondo

Emaila:
s.barrondo@gorbeialdea.com

Proiektuaren izena	OTAR. Bertako proiektuak balioestea, 4.0 transformazioaren bidez: produktua, errezeta, prozesua eta azken kalitatea.
Parte-hartzaileak:	Garaia Kooperatiba, Lumagorri SL, Harakai Kooperatiba, Lea Artibai LGA, Gorbeialde LGA, Xardexka, Askora, Urduñako Zaporeak, ENEEK, Basque Food Laboratory eta Atezabal Kooperatiba.
Erantzun beharreko premia	Erronka zen produktu eraldatu berriak eskuratzea, berritzaileak teknologiarri zein errezetari dagokionez, produktuek freskotan dituzten kalitateari eta balio erantsiei eutsiko dietenak eta kontsumitzailearen aintzatespena jasoko dutenak.
Produktuaren deskribapen laburra	Bertako ekonomiaren produktibitatea areagotzen eta aberasten lagunduko duten 17 produktu berri merkaturatzea; horretarako, bi bide baliatuko dira, desberdinak baina osagarriak, kalitatezko tokiko produktuen merkaturaren balioespena eta dibertsifikazioa lortzeko azken helburu gisa. 1. Produktu berriak zirkuitu laburretan eta merkaturan oro har merkaturatzeko. 2. Produktu berriak, zirkuitu laburrekin, bertako kontsumoarekin eta kolektibitate-kontsumoekin loturik.
Lorpena eta ikaskuntza nagusiak	1. Goi-mailako kalitateko eta iraungitze-data luzeko produktu transformatuen 17 formulazio egitea, bertako produktuak oinarri harturik eta transformazio-teknika berritzaileak baliatuz, jatorrizko produktuaren ezaugarriekin errespetuz eta aditiborik eta kontserbatzaile artifizialik gabeko azken produktua lortuz. 2. Azken kontsumitzaileari produktu eraldatu berrien eskaintza zabalagoa eskaintzea, bertako lehengaiekin egina, kalitatea eta eraldaketa berritzailea oinarri harturik eta produktua errespetatuz; aukera hori, gaur egun, ez dago modu jarraituan herritar gehienek eskura. 3. Sektoreen arteko lankidetzaren hobetzea, epe luzeko lankidetzaren sinergiak sortuz etorkizuneko proiektuetara begira, betiere Euskadiko lehen sektorearen garapena bultzatzeko eta kalitatezko bertako produktuei balioa emateko jomuga partekatuarekin.
Erronka nagusiak	Erakunde bazkideek eskuratutako 17 formulazioak balia ditzaten lortzea, eta lehen urrats gisa balio izatea produktu berriak garatzen jarraitzeko.
Zergatik izan da esanguratsua eta bereizgarria: titular batean	Esanguratsua, 2019an lau produktu irten direlako merkatura; eta bereizgarria, eragile eta helburu berezien aniztasunagatik, zeinak horizonte komun baterantz egin baitute, lankidetzako berrikuntza-esperientzia bat sortuz.

Erakundea:
AZARO FUNDAZIOA

Web orria:
www.azarofundazioa.com

Harremanetarako pertsona:
Leire Seara

Emaila:
lseara@azarofundazioa.com

Proiektuaren izena	BALIO METALMEKANIKOKO KATEAREN LEHIAKORTASUNA ELKARLANEAN HOBETZEKO PROIEKTUA
Parte-hartzaileak:	Lekoizpe SL, Zabala Tailer Mekanikoa SL, Markola Industry Coatings SL eta Xelko Logic Control SL.
Erantzun beharreko premia	<ul style="list-style-type: none"> • Bezero nagusi baten mendekotasunetik eratorritako arriskua dibertsifikatzeko premia. • Balio erantsi handiagoko zerbitzuak eskaintzeko premia. • Balio-katean jauzi bat eman eta produktu propio bat eskaintzera igarotzeko premia.
Produktuaren deskribapen laburra	Metalaren azpikontratazio-sektoreko enpresen arteko lankidetzaren proiektu bat da; gaitasun osagarriak dituzten enpresak elkartu egiten dira, balio erantsi handiagoko zerbitzuak eskaintzeko, eta, hala, bezeroaren premiei erantzuteko. Aldi berean, zerbitzu horiek sektorean bertan detektatutako premiak konpontzen laguntzen dute.
Lorpena eta ikaskuntza nagusiak	Proiektu honen lorpenik handiena zera da, enpresa-talde bat sortu dela, marka propioa duena eta gaur egun balio erantsi handiagoko zerbitzu integralak eskaintzen ari dena, taldeak definituriko merkataritzako ekintzei esker. Horretaz gainera, proiektuarekin inplikaturiko eta motibaturiko talde bat da, eta konfiantza handia dago taldekideen eta bitarteko agentearen artean.
Erronka nagusiak	<p>Hauk dira puntu kritiko nagusiak:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bitarteko agentearen rola identifikatzea. • Arazoa eta/aukera ondo definitzea. • Enpresak inplikatzea berrikuntza-proiektua definitzeko prozesuan. • Gerentzia bera edo erabakitze gaitasuna duen pertsona bat inplikatzea berrikuntza-proiektuan. • Errendimendu- eta emaitza-adierazleak biltzea proiektuan. • Finantzaketa publikoko programen berri izatea enpresa eta bitarteko erakundeentzat. • Bitarteko ekonomikoen esleipen bat lortzea enpresaren aldetik. • Modu efektiboan kudeatzea itxaropenak, inplikazio-maila desberdinak eta proiektuaren etekina. • Modu efektiboan kudeatzea komunikazioa, gardentasun- eta konfiantza-giroa lortuz.
Zergatik izan da esanguratsua eta bereizgarria: titular batean	Kooperazioa eta gaitasunen osagarritasuna balio erantsi handiagoko zerbitzu bereizgarriak sortzeko, bezeroen egungo premiei erantzungo dietenak.

Erakundea:
BEHARGINTZA BASAURI ETXEBARRI, SL

Web orria:
www.behargintza.eus

Harremanetarako pertsona:
Cristina Ortega / Ainhoa Lázaro

Emaila:
empresa@behargintza.eus

Proiektuaren izena	EGURBIDE
Parte-hartzaileak:	Arotzeria-sektoreko, lakatueta eta altzarien elementu osagarrietako enpresak.
Erantzun beharreko premia	Eskualdean presentzia handia duen sektore heldu bateko enpresen lehia-posizioa hobetzea eta berrikuntza- eta lankidetzaz-espazioak sortzea.
Produktuaren deskribapen laburra	<ul style="list-style-type: none"> Egurbide proiektu dinamiko bat da, zeinean arotzariaren, lakatuen eta altzarigintzako elementu osagarrietako sektoreko sei enpresak parte hartu baitute gaitasunak eta merkataritza-aukerak hobetzeko. Aldi berean, espazio egonkorak bideratu zaizkie elkartzeko, parte hartu dutenen artean lankidetzaz-dinamikak sortzeko. Enpresa bakoitzarekin aktibazio-plan bat landu da, merkataritza-aukera eta bezero-segmentu berriak identifikatzeko. Gaitasunak hobetzeari dagokionez, enpresa bakoitzean presentzia eta marka digitala landu da merkataritza-xedeetarako; halaber, trebetasun pertsonalak ere landu dira merkataritzako ekintzako planetik eratorritako elkarrizketa komertzialak baldintza hobeetan egiteko, baita erremintak eta prozesuak ere. Programan parte hartzearen ondorioz, esku hartu duten enpresek lortu dute eraginkortasun handiagoz egitea haietako bakoitzak kaptatutako bezeroen segimendu komertziala. Behargintzak dinamizatutako topaketa-prozesuei esker, enpresen arteko lankidetzaz-harremanak modu naturalean joan dira sortzen, bi enpresaren edo gehiagoren arteko elkarlana eskatzen zuten aukera komertzialen aurrean erantzuna emateko. Gaur egun, enpresen arteko lankidetzaz handiagoa formalizatzeko fasean dihardute, bezeroak elkarrekin bilatzeko esperientzia komertzialak gauzatuz, zerbitzu integralago bat eskaintzen duten enpresa-talde gisa.
Lorpena eta ikaskuntza nagusiak	<ul style="list-style-type: none"> Gaitasun komertzial indibidualak hobetzea hainbat esparrutan. Merkataritza-lankidetzazko esperientziei ekitea egiazko bezeroekin. Lankidetzazko merkataritza-proiektu bat sortzea.
Erronka nagusiak	<ul style="list-style-type: none"> Konfiguratzen ari diren esperientzia komertzialetan arrakastaz aurrera egitea. Konpromiso-maila handiagoak formalizatzea eta erantzukizunak hartzea parte-hartzaileen artean. Parte hartzen duten enpresen lehiakortasuna hobetzeko bidea sendotzea eta enplegua sortzea.
Zergatik izan da esanguratsua eta bereizgarria: titular batean	Lankidetzaz-tradiziorik ez duten enpresa txikiekin lan egin da, eta parte-hartzaileen artean kooperazio-dinamika naturalak sortzea lortu da.

Erakundea:
FUNDACIÓN HAZI FUNDAZIOA

Web orria:
www.hazi.eus

Harremanetarako pertsona:
**Elena Gutierrez Pérez del Notario
Pilar Riaño**

Emaila:
**egutierrez@hazi.eus
priano@hazi.eus**

Proiektuaren izena	KATILU Berrikuntza Brokerra
Parte-hartzaileak:	<p>Katilu, elikadura-berrikuntzako brokerra, EAEko elikaduraren eta landa eta itsas bitartekoaren katean berrikuntza eta lankidetzak programak eta politikak diseinatzeko eta zabaltzeko erreminta da. Eusko Jaurlearitzako Ekonomiaren Garapen eta Azpiegitura Saileko Nekazaritzako, Arrantzako eta Elikagai Politikako Sailburuordetzak sustatua da, ZTBP, RIS3 eta RIS esparruan, eta Hazik eta Innobasquek koordinatzen dute, honako hauek lankidetzarekin: Neiker, Azti, Elika, Leartiker, Basque Culinary Center, Elikadura Klusterra eta elikadura-ekosistemako beste hainbat eragile.</p> <p>Testuinguru horretan jarduten du lankidetzako berrikuntza-proiektu pilotuak aktibatuzeko 2015-2020 aldirako Euskadiko Landa Garapenerako Programako 16. neurria laguntzeko taldeak (talde horretako kide dira Eusko Jaurlearitzako Elikagaien Kalitate eta Industriako Zuzendaritza, Hazi Fundazioa, Innobasque, Neiker, Azti eta Elika).</p>
Erantzun beharreko premia	<p>2015-2020 aldirako Euskadiko Landa Garapenerako Programako 16. neurriarekin, lankidetzako berrikuntza-proiektuak sustatu nahi dira, nekazaritzako elikagaien balio-katearen mailak bilduz, sektorearen premiei erantzun ahal izateko. Funtsean, oinarri sektorialean sortzen diren ideia berritzaileak babestea da auzia (<i>bottom-up</i>).</p> <p>2015-2020 aldirako Euskadiko Landa Garapenerako Programaren 16. neurria babes-erreminta garrantzitsua da tankera horretako proiektuetarako, finantzaketa-iturria baita proba pilotuak martxan ipintzeko, ideia mailakatu aurretik.</p>
Produktuaren deskribapen laburra	<p>Katilu Euskadiko elikadura-berrikuntzako brokerra da. Lankidetzarako espazio bat da, osatzen duten erakundeetako giza talde batek dihardu bertan lanean, nekazaritzako elikagaien sektorearen berrikuntza-premiak aztertzen eta Euskadiko elikadurako balio-kateko ETE eta agenteentzako ekintza zuzenak garatzen: metodologia berritzaileak, aholkularitza eta berrikuntza errazteko erreminta berrien diseinua eta garapena. Katilura etortzen diren pertsonen eta erakundeek ideia berritzaileak izaten dituzte, baina askotan zailtasunekin topo egiten dute ideiak gauzatzeko edo lankidetzan jarduteko beste erakunde batzuk aurkitzeko. Katiluk laguntza eskaintzen die ideiarekin ikuspegi berritzailea bistaratzeko eta adierazteko, eta zehazten zer agente diren beharrezkoak ideiak arrakasta izan dezan. Alde horretatik, apurka-apurka erreminta-kutxa bat sortu da harremanetarako pertsonekin, ideiekin eta gidekin, baita berrikuntzaren alorrean prestakuntza-jardunaldien sorta bat ere, brokerrak lankidetzako berrikuntza-proiektuak errazteko egitekoa hobetu dezan.</p> <p>Hainbat ideia, laguntza egokiarekin, lankidetzako berrikuntza-proiektu bilaka daitezke. Horretarako, berrikuntzako brokerrak laguntza eta aholkularitza eskaintzen du proiektua lankidetzako 16. neurria aurkeztu ahal izateko, edo bestelako laguntza publikoak bideratzen ditu, proiektua martxan jartzeko finantzaketa-babesa eskaintzeko. Prozedura erraza da: Katilurekin ipini behar da harremanetan, fitxa bat bete hasierako proposamenarekin eta “elkarrizketa bonua” eskatu, lan- eta elkarrizketa-bilera bat edo gehiago lotzeko, ideari forma eta edukia emateko.</p>

<p>Lorpena eta ikaskuntza nagusiak</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lorpen nagusien artean, ia ehun lankidetzaproiektutan lan egin du Katiluk 2015 eta 2019 bitartean, hiru lurralde historikoetako eta balio-kateko maila guztietako eragileekin. • Prozesu honetako ikaskuntzaren zati bat erabiltzailearen gida bat eginda mamitu zen; hain zuzen ere, lankidetzako 16N proiektuak aurkezteko. Gizarteratzeari dagokionez, jardunaldi sektorialak antolatu ahal izatea aurreikusten da, gauzatutako proiektuetan sorturiko jakintza zabaldu ahal izateko. • Oraindik ere asko geratzen da ikasteko berrikuntzaren alorrean, batez ere berrikuntzaren balioan sentsibilizatzeko, enpresa txikien eta lehen sektorearen artean berrikuntza zabaltzeko eta barrera mentalak gainditzeko. Berrikuntza I+Gaz eta esparru teknologiaz gaindik dago. Negozio-produktu eta -prozesuetan berritu daiteke (produkzioa, finantzak, pertsonak, erakundea, bezeroak eta merkatuak), eta inpaktua izan daiteke enpresetako, kolektiboa, sektoriala, balio-katekoa edo lurraldekoa. • Urteotako lanetik ikasitako alderdi bat izan da erabiltzailearengana bideratzea, lankidetzako proiektu berritzaile bat planteatzeko garaian.
<p>Erronka nagusiak</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Orain artean ikasitakoa ebaluatzea eta zabaltzea, lankidetzako 16Naren esparruan martxan ipinitako proiektuetan batez ere. • Bitarteko agente berriak biltzea, ideia eta proiektu berrien sorkuntza dinamizatzeko. • Lehen sektorea animatzea, sektorea berritzen inplika dadin, arreta berezia eskainita ekoizleei.
<p>Zergatik izan da esanguratsua eta bereizgarria: titular batean</p>	<p>Katilu berrikuntzako broker gisa sendotu da Euskadiko nekazaritzako elikagaien sektorerako, eta erreferente da berrikuntza- eta lankidetzaproiektuak diseinatzen eta zabaltzen Euskadiko elikadura-balioko katean.</p>

Erakundea:
KARABELEKO ELKARTEA

Web orria:
karabeleko.org

Harremanetarako pertsona:
Iker Goikoetxea

Emaila:
karabeleko@gmail.com

Proiektuaren izena	Nahierako IV. artisau-sorta ekologikoko ekoizpen-talde operatiboa
Parte-hartzaileak:	Orona Fundazioa, Basque Culinary Center, Agifes, Kimubat, Diametro 200, Blasenea Mintegia, Enetuz, Infotres eta Karabeleko Elkartea.
Erantzun beharreko premia	<ul style="list-style-type: none"> • Azken kontsumitzaileen eskaera berriei erantzutea. • Garapen sozial eta ekonomikoko alternatibak topatzea, ingurumena eta pertsonak errespetatuko dituztenak. • Baratzean eta sukaldean berritzea. • Laneratzeko aukerak sortzea osasun mentaleko arazoak dituzten pertsonentzat.
Produktuaren deskribapen laburra	<ul style="list-style-type: none"> • Prozesua. Proiektu hau hainbat diziplinatako talde batekin urte eta erdian egindako lanaren emaitza da, nekazaritzako alderdiak koordinatua. Balio-kate osoaren arteko lankidetzaren prozesu hau Mihi Berdea izeneko baratze-produktuen lerro berri batekin amaitu da. Lerro horren gako-hitzak hauek izan litezke: ekologikoa, ziklo laburra, orri txikien nahasteak, Horeca kanala, hurbileko merkaturatzea, toki-eskala, barietate-sorta, konpromisoa pertsonekin eta gizartearekin. Hori guztia dela eta, garatutako prozesuak ikuspegi integrala eskaintzen du balio-kate guztiaren gainean, ziklo oso laburreko baratze-produktu ekologiko bat ekoizteko, eraldatzeko eta merkaturatzeko, hala nola <i>babyleaf</i> izenekoak, zeinaren marka komertziala Mihi Berdea izango baita. • Talderik onena. Mihi Berdea markaren atzean, hainbat diziplinatako talde bat dago, gure inguruko gastronomia- eta nekazaritza-sektoreetako profesional onenak biltzen dituena. Alde batetik, Basque Culinary Center eta Ø200 jatetxea daude, zeinak orri jangarrien barietateak aztertzen eta <i>mezclum</i>ak diseinatzen jardun baitute. Bestetik, Karabeleko, Enetuz eta Blaseneako profesionalak berme guztiak eskaintzen dituzte, produktuaren nekazaritza-garapenari dagokionez. Proiektuaren konfigurazioaren parte dira, era berean, Kimu Bat, Orona Fundazioa eta Agifes; hurrenez hurren, administrazio-lanetan, negozio-plana idazten eta osasun mentaleko arazoak dituzten pertsonak produkzio- eta transformazio-prozesuan txertatzen jardun dute, kolektibo hori lanean txertatzen laguntzeko. • Aukera. Nabarmendu denez, zerbitzuen sektoreak jarduera ekonomikoan pisu handia duen hiri baterako –jaketxe, hotel eta <i>catering</i>-enpresa ugariarekin–, oso erakargarria da mini orriak edo <i>babyleaf</i> deituak oinarri dituen produktu bat, baldin eta kontsumitzeko prest eskaintzen bada, barietate kopuru minimoarekin. Horretaz gainera, bertako ekoizleek sortua baldin bada –osagai ekologiko eta soziala gaineraturik–, produktu oso erakargarria bilakatzen da, negozio-aukera handiekin.

	<ul style="list-style-type: none"> • Produkzio konplexua. Ikusi ahal izan denez, zailtasun handiak izan dira orri txiki ekologikoak kontsumitzeko prest eskaintzen dituen produktu bat prestatzeko; zailtasunik handiena laborantza maneiatzea eta barietate ugariak menderatzea izan da. Hori dela eta, atal horrek argi-ilunak izan ditu. Alde batetik, hainbat eskuzko apeu lortu dira, maneiatzeko hasierako baldintzak hobetzeko, eskala txikira egokituz eta produkzio-aldiak nabarmen murriztuz. Bestetik, ordea, tankera horretako produkzioan kanpoan lan egitea oso konplexua da, hainbat arrazoi agronomiko direla eta; ondorioz, lanaren zati handi bat berotegian egin beharrekoa da. Urte eta erdiko proba-aldi bat nahikoa izan da landan zer bideragarritasun duen ikusteko, baina gauza asko dago hobetu beharra alde horretatik. • Bideragarritasun ekonomikoa. Hainbat eztabaidaren ondoren, ikusi zen merkaturatu beharreko produktua berria dela; hori dela eta, merkatuan sartzeko aldi bat behar da. Horrenbestez, ekoizle txikien kasuan, ezinbestekoa da malgutzeko arau berri bat, eskalarekin bat etorriko den inbertsio bat lortzeko, bere produktua ekoizteko eta eskualdean merkaturatzeko. Merkatuaren irekieran eta kontsumoaren igoeraren arabera, oso zentzuzkoa da pentsatzea, une jakin batean, hainbat ekoizle elkartu daitezkeela dimentsio handiagoko eraldaketa-zentro bat sortzeko, produktu gehiago eskainiz eskualdean, eta, hala, lurralde- eta gizarte-inpaktua areagotuz poliki-poliki.
<p>Lorpena eta ikaskuntza nagusiak</p>	<p>Mihi Berdea: lan-lerro berri bat, bertako ostalaritza <i>babyleaves</i> edo kimu fresko eta ekologikoz hornitzeko (IV. sortan).</p> <p>Sukaldaritza-lana.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produktuaren terminologia definitzea. • Aldez aurretik hautatutako barietateak: 58. • 58 barietateren sukaldaritza-deskribapena. • Espezieak taldekatzea. • Mezclum-hautaketa. <p>Nekazaritza-lana.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Irizpide ekologikoak ezartzea kimuak ekoizteko. • Ohiko sistema. • Ekoizpen-erreferentziak eskuratzea. • Kultiboak landatzea eta maneiatzea eskala txikian. • Ekoizpen-prozesua erabiltzaileekin.

	<p>Egiteko soziala</p> <ul style="list-style-type: none"> • Irizpideak definitzea enplegu-zentro berezi bat eratzeko. • Erabiltzailearen profiler a egokitzea. • Kolektiboaren ezaugarriak. <p>Araugintza</p> <ul style="list-style-type: none"> • Osasun-araudiaren ezaugarriak biltzea. • Malgutze-arauaren ezaugarriak. • Sektorearentzako garrantzia.
Erronka nagusiak	<ul style="list-style-type: none"> • Barietate baliodunak hautatzea, sukaldaritzari eta nekazaritzako elikadurako ezaugarriei dagokienez. • Ekoizpen ekologikoa menderatzea. • Prozesuak erabiltzailetara egokitzea. • Irudi bereizgarri bat sortzea. • Indarrean den osasun-araudiaren ordezkoko aukerak bilatzea. • Eskala txikira egokitutako makinaria aztertzea.
Zergatik izan da esanguratsua eta bereizgarria: titular batean	<p>Negozio-lerro bat garatu da, bertako ostalaritza <i>babyleaves</i> edo kimu fresko eta ekologikoz hornitzeko (IV. sortan).</p>

Erakundea:
GO ALIMOVIN

Web orria:
www.alimovin.com

Harremanetarako pertsona:
Miriam Molina (Idiazabal JDBKA)

Emaila:
mmolina@idiazabalgazta.eus

Proiektuaren izena	Idiazabal babestutako jatorri deiturako esnetarako artaldean elikadura optimizatzea, EBren 664/2014 Erregelamendura egokitzeko
Parte-hartzaileak:	CRDOP Idiazabal, Artzai Gazta Elkarte, Latxa Esnea Kooperatiba, Lursail SL, Neiker-Tecnalia eta Pienso MIBA.
Erantzun beharreko premia	<ul style="list-style-type: none"> • Idiazabal jatorri-deituran bildutako EAEko artalde latxen efizientzia, produktibitatea eta lehiakortasuna hobetzea, honako neurri hauen bidez: <ul style="list-style-type: none"> • Esnetarako ardi-sektorearen egungo egoera ebaluatzea, EBko 664/2014 Erregelamendu Delegatua aplikatze aldera. • Berezko bitartekoen erabilera optimizatzea (batez ere larreak eta bazkak), baita jatorri-deituaren inguruan sorturikoak ere (EAE eta Nafarroa).
Produktuaren deskribapen laburra	<p>1. Jatorri-deitura babestuetan (JDB) eta adierazpen geografiko babestuetan (AGB) elikadura ziurtatzeko baliatzen diren metodologiak berrikustea.</p> <p>Proiektuaren bazkide diren erakundeak beste JDB eta AGB batzuetako agenteekin ipintzen dira harremanetan (batez ere EBko gaztagileak), erregelamendu delegatua egokitzeko ezarri dituzten metodologiaren inguruko informazioa eskuratu ahal izateko.</p> <p>2. Bertako lehengaiekin edo elikagaiekin asetzen dituzten urteko energia- eta proteina-premien portzentajea zenbatestea (larreak, bazkak, pentsuak...), Idiazabal jatorri-deitura babestuarekin bat egindako artalde guztiei dagokienez.</p> <p>Proiektuarekin bat egin duten erakundeek informazioa jasotzen dute, eskura dauden datuak oinarri harturik, eta inkestak egiten dituzte artalde latxen arduradunekin, artalde bakoitzaren gainean honako informazio hau zenbatesteko:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Urtean zenbat materia lehor, energia eta proteina behar izaten duten orotara ardiatarako, produkzio-egutegia, produkzio-maila eta abar kontuan harturik. • Askan emandako lehengai bakoitzarekin zer ekarpen egiten duten, haietako bakoitzaren jatorria adieraziz. • Larrearen ekarpena, bereiziz bitartekoak ustiaketa-ingurutik gertukoak diren (larre propioak edo errentan hartuak), edo mendietako auzo-larreak diren. <p>Jatorri-deitura babestua ordezkatzeko erabiltzen diren EAEko 60 artalderen arduradunei egin zaizkie bisitak inkesta egiteko, bai produkzio-datuaren inguruan (artaldearen neurria, produkzio-zikloa, esnearen kopurua eta osaera), bai elikadura-kudeaketari dagokionez (artzaintza-egutegiak, baliatutako elikagaien jatorria, erabilitako pentsu eta bazken kopurua eta kalitatea...).</p>

	<p>3. Elikadura-maneia optimizatzen laguntzen duten neurriak ezartzea, bitarteko propioak baliatzea oinarri harturik.</p> <p>Proiektuarekin bat egindako erakundeek helburu hori lortzeko interesa duten artaldeak identifikatu dituzte, eta artalde pilotu gisa hartu dira.</p> <p>Haietako bakoitzaren egoeratik abiatuak, proiektuak planteatzen die artaldean hainbat jarduera ezartzeko aukera, arazoak elikadura-kudeaketaren bidez gainditu ahal izateko.</p> <p>Jezteko kanpainan zehar, adostutako neurriak ezartzen diren gainbegiratzen da, eta inpaktuaren gaineko informazioa biltzen, bereziki honako alderdi hauekin loturik:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hornituriko errazioa: artalde batzuk eta besteak elikatzeko erabilitako lehengaien, elikagaien edo bitartekoen kopurua, kalitatea eta prezioak. • Artzaintzaren kudeaketa. • Esnearen ekoizpena eta osaera.
<p>Lorpena eta ikaskuntza nagusiak</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Orain artean, ez zen ezagutza orokorrik eta estatistikoki esanguratsurik Idiazabal jatorri-deitura babestuan erregistraturiko elikadurari buruz. Elikadura-motaren eta hura maneiatzearen berri errotik izatea abiapuntu ezinbestekoa da erregelamendu delegatua betetzeko eskakizunak ezartzen hasteko. • Idiazabal jatorri-deitura babestuarekin bat egindako ardi latxen sistemak, kasuen ehuneko handi batean, gorde egiten du artzaintza kudeatzeko esentzia, babestutako ingurunearekiko lotura erakutsiz. • Maneiu eta elikadurarekin loturiko ikerketek eta aurrerapenek (Neiker) onarpen positiboa dute artaldean artean, eta haien titularrek balioespen positiboa egiten dute.
<p>Erronka nagusiak</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Idiazabal jatorri-deitura babestuarentzat, esnea ekoizten duten animalien elikadura arautzeko eta kontrolatzeko lana oraindik ere hasierako fasean dago, bai erregelamendu delegatua betetzeari dagokionez (elikaduraren jatorriarekin loturiko alderdietan), bai beste hainbat mailatan. Hori horrela, justifikaturik dago ekoizpena ingurunearekin loturik egotea, eta horiexek dira, hain justu, izendapenaren barruan ardi latzak eta Karrantzakoak bakarrik onartzeko funtsezko arrazoak. • Jatorri-deitura askok eta askok egindako bideak garrantzi biziko gakoak eskaintzen ditu, Idiazabal jatorri-deituraren ibilbide-orria diseinatzeke garaian. Jakintza horren bidez, baina gure artalde eta ekoizleen ezaugarri bereziak kontuan izanik, gai honekin loturiko oinarri arautzaileak ezartzen has daiteke.
<p>Zergatik izan da esanguratsua eta bereizgarria: titular batean</p>	<p>Ikerketa eta ekintza aitzindaria estatuan, diziplinarteko behar adina jakintza hornitzen duena eta ustiapenekin partekatua, eredia babesteko hainbat esparru lantzen hasteko, ingurunearekin den lotura bermatzeko, tokian tokiko baliabide naturalak aprobetxamendua optimizatzeke, eta, finean, efizientzia eta garapen jasagarria hobetzeko produktuari balio erantsia emateko erreminta gisa.</p>

Erakundeak:
**UPV-EHU – INNOBASQUE – ADIMEN
 EMOZIONALAREN PARTZUERGOA**

Harremanetarako pertsonak:
Olaia Agirre / Olga Gómez

Emaila:
**oazcoaching@gmail.com
 ogomez@innobasque.eus**

Proiektuaren izena	Berrikuntza-taldeak gidatzea
Parte-hartzaileak:	Erraztaile-taldea: UPV-EHU, Innobasque, Adimen Emozionalaren Partzuergoa. Parte-hartzaileak: Artez, Cestero Instalaciones, Condesa, Mondragón Korporazioa, Electricidad Urrezabal, Emaus Fundazioa, Fundación Etorkintza, Fidegas, Goiztiri, Huercasa, Instagi, Irulezo, Kale Dor Kayiko eta Ortzadar.
Erantzun beharreko premia	<ul style="list-style-type: none"> • ETE eta erakundeetan berrikuntza abiarazten laguntzea, lankidetzako berrikuntza-proiektu txikiak aktibatzearen eta garatzearen bidez, identifikatutako premia errealei eta/edo detektatutako aukerei erantzuteko. • Beharrezko gaitasunak eta trebetasunak laguntzea eta trebatzea, taldeak modu efizientean lan egin dezan, baterako erantzukizunez eta sorkuntza- eta berrikuntza-teknikak aplikatuz, enpresari balio berria ematen dioten soluzio berriak eraikitzea errazteko. • Berrikuntza-taldearen koordinatzaileak eskatzen dituen erremintak eta gaitasunak identifikatzea, eta beharrezko bitartekoak ematea, taldeari laguntza eskaintzeko soluzio berriak bilatzen, modu efiziente eta jasangarrian lan eginez.
Produktuaren deskribapen laburra	<ul style="list-style-type: none"> • Guztira bi edizio egin dira 14 erakunde eta 20 berrikuntza-talderekin, eta beste horrenbeste proiektu sortu eta garatu dituzte, erakundeak identifikaturiko aukera konkretuak eta/edo premiak erantzunez. • Prestakuntza- eta laguntza-lana egin da, eta honako hauek parte hartu dute: <ul style="list-style-type: none"> - Gerentziak, proiektuaren enkargua eta esparrua definituz. Laguntza eskaini da berrikuntza-taldeak egin beharreko enkargu jakina definitzeko (aukera eta beharizana abiapuntu harturik). - Berrikuntza-taldeko erraztaile eta koordinatzaileek; pertsona horiek prestakuntza jaso dute zazpi hilabetean zehar (12 orduko hasierako trebakuntza) eta laguntza eskaini zaie prozesuan, sareko gainbegiratze- eta laguntza-saioan bidez (programaren erraztaileak eta parte hartzen duten erakundeetako erraztaile eta koordinatzaileek emanik). Saio horien helburua izan zen kontzeptuak barneratzea eta gaitasun zein trebetasunak trebatzea (hala nola lidergoa, lankidetzak eta berrikuntza). • Horretaz gainera, hainbat mailatako ebaluazio eta ikaskuntza egin da (pertsona, taldea eta erakundeak), proiektuak aktibatze eta garatzeko prozesu osoan. Ebaluazio hori <i>feedback</i> gisa eskaintzen zaie talde eta erakundeei, ikaskuntzan babesa emateko eta etengabeko hobekuntzan laguntzeko.

Lorpena eta ikaskuntza nagusiak	<ul style="list-style-type: none"> • 20 berrikuntza-proiektu (askotariko helburu, ezaugarri eta irismenarekin) aktibatu eta garatu dira 14 erakundetan. • 20 berrikuntza-talde trebatu eta entrenatu dira lankidetzarekin eta berrikuntzarekin loturiko gaitasun eta trebetasunetan. • 14 talde-koordinatzaile trebatu eta entrenatu dira lidergo- eta koordinazio-trebetasunetan, lankidetzako eta lidergo partekaturako berrikuntza-taldee laguntzeko. • Esperientziak eta metodologiak argitaratu dira <i>El reto de liderar equipos de innovación en pymes</i>⁶⁰ liburuan. Bertan, nazioartean gauzatzen ari diren ikerketen analisitik eratorritako ikaskuntza kuantitatibo eta kualitatiboak biltzen dira, baita taldeak 2014 eta 2018 artean taldeekin egindako lanean eskuratutako esperientzia praktikoa ere.
Erronka nagusiak	<ul style="list-style-type: none"> • Erakundeei laguntza eskaintzea berrikuntza ez-teknologikoko mikroproiektuak aktibatzen, beharizan jakinei erantzuna emateko. • Koordinatzaileak eta taldeak trebatzea eta entrenatzea gaitasun kognitibo, emozional eta konduktiboetan, berrikuntza-taldeen lankidetzako eta funtzionamendu ona bultzatzeko. • Erakundeek berrikuntza-proiektuak aktibatze eta garatzeko garaietan dituzten premiak aztertzea eta detektatzea, eta bitarteko praktikoa eskaintzea halakoak kudeatzeko. • <i>El reto de liderar equipos de innovación en pymes</i>⁶⁰ argitalpenean zehaztea zer ikasi den berrikuntza-taldeen inguruan egindako ikerketekin eta berrikuntza-taldeak aktibatze eta garatzeko praktikarekin.
Zergatik izan da esanguratsua eta bereizgarria: titular batean	<p>ETE batean berrikuntza-talde baten aktibazioa, funtzionamendua eta koordinazioa lortzeko gakoak.</p>

⁶⁰ El reto de liderar equipos de innovación en pymes. Martínez-Moreno, Agirre, Navascués, Gómez. EHUko argitalpen-zerbitzua. 2018.

*Ez daukazu mundua egun bakarrean aldatu beharrik.
Hasi urrats txikiekin.
Bi mila kilometroko bidaia bat
lehendabiziko urrats batekin hasten da.
Pixkanaka-pixkana egiten gara handiak.
Eguneroko pauso txikiek emaitza
ikusgarrietara eramaten gaituzte denborarekin.*

Robin Sharma

RIS3 EUSKADI