

## Berrikuntza-ekipoak:



**Artez Euskara Zerbitzua, Koop E**

ARTEZ Euskara Zerbitzua Koop. E., erakunde eta udalentsat aholkularitza eskaintzen duen enpresa gara, eta euskara lan edo zerbitzu-hizkuntza izateko beharrezkoa den aholkularitza teknikoa, prestakuntza eta laguntza eskaintzen dugu, prozesu osoan zehar. Hogei urtetik gorako ibilbidea egin dugu eta aitzindarietakoak izan gara lan munduan euskararen normalizazio planak sustatu eta garatzeari dagokionez.

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

- Hizkuntza aholkularitza.
- Itzulpen zerbitzua hainbat hizkuntzatan.
- Euskal papergintza, opariak eta bulego materiala.

Berrikuntzaren bidean jarraitzen dugu, gure zerbitzuak planteatzeko beste modu batzuk bilatuz eta horiek osatzeko eta balio erantsia emateko ekimen berriak sortuz.

## Laguntzailea:



**e+ i emoción + innovación**

Aholkularia naiz eta nire espezialitatea enpresei plan estrategikoak eta aldaketa eta antolakuntza prozesuak garatzen laguntzea da. Laguntza emate hori pertsonengatik eta pertsonentzako egiten dut, baldintzarik gabe, barrutik, haiekin ekipoa osatuz.

Enpresei laguntzen diet lankidetzeta eta kooperaziorako barne-espazioak sortzen, eta gainera, beste enpresa eta erakunde batzuekin elkarlanean aritzen ere ikasten dugu. Horren helburua bezeroari zerbitzu osoago bat ematea da, edo produktu eta zerbitzu berriak sortzea, elkarlanean.

Lana partekatzea gustatzen zait, eta horretarako beti egiten dut lan sarean beste aholkulari batzuekin. Hainbat Forotan hartzen dut parte, esperientziak partekatzen, ikasten eta esperimendatzen jarraitzeko.

Enpresa publiko eta pribatuekin, industria eta zerbitzu-sektorekoekin lan egiten dut. Aholkularitza lanak uztartzen ditut coaching, psikologia eta ikerketa lanekin.

**Abiapuntua eta helburua**

**Berrikuntza Ekipoak eraldaketarako tresna gisa** Ekintza - Ikerketa Proiektuaren berri izan genuen gure aholkularia den Eva Isasiren bidez. Innobasque eta Euskal Herriko Unibertsitatea dira proiektuaren babesleak. Sabino Aiestaranek (UPV/EHU) eta Olga Gómezek (Innobasque-Adimen Emozionalaren Partzuergoa) parte hartzeko aukera eskaini ziguten eta interesgarria iruditu zitzaigun.



Ikerketa – Ekintzaren Hipotesia

Lehenik eta behin, prestakuntza saio batzuetara joan ginen. Bertan, proiektuaren nondik norakoak azaldu zizkiguten eta abiapuntu bezala baliagarriak izango zitzaizkigun ezagutza batzuk jaso genituen. Proiektua martxan jartzeko, bi berrikuntza ekipo sortzea erabaki genuen: **Ereagin ekipoa eta Itzul ekipoa**. Bakoitzari enkargu bat jarri genion, eta horren arabera hasi ginen lanean. Ekipoei jarritako **enkarguak** hauek izan ziren:

**Ereagin Ekipoa:** Ekarpen estrategikoen balio erantsia handitzea eta ekipoaren egitura sendotzea, koordinazioa eta autonomia hobetuz.

**Itzul Ekipoa:** Fakturazioa eta errentagarritasuna handitzea.



Eva Isasi hirugarrena eskuinetik, Leire Solozabal bigarrena eskuinetik, Sabino Aiestaran eserita eta Artezeko gainerako kideak

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

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

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

Ikerketa-ekintza proiektuak  
**Berrikuntza ekipoek**  
*Pertsonengan oinarritutako eraldaketa proiektua*  
osatu dute

### Aurkitutako zailtasunak

1.- **Ekipoko Rola** nahastu egin daiteke **rol hierarkiko/funtzionalarekin**, hau da, organigramaren arabera. Beraz, oso garrantzitsua da hasieratik argi geratzea eta kudeatzea. Bestela, elementu mugatzailea izan daiteke, ekipoko kide guztiak zuzendaritzara begira geratu daitezkeelako, hortik aginduak jasotzeko zain.

2.- Bereziki zaindu beharreko beste kontu bat **etiketena** dela uste dugu. Norberak bere rolari lotutako etiketa bat ezar diezaioke bere buruari, eta gauza bera egin gainerako kideekin. Portaerei buruz ari gara, ez nortasunaz. Eta gainera, rol batzuegandik itxaroten dugunaren gaineko nolabaiteko presioa sortu daiteke, edo kontrakoa, erlaxatzea, hau da, rolaekin ez identifikatzea eta beste batek egin dezan itxarotea.



## Lorpenak eta onurak

- ✓ **Argiago daukagu zein den pertsona bakoitzak taldeari egiten dion ekarpena**, Ekarpenaren ikuspuntutik, ez falta dela uste dugun edo pertsona horrengandik molestutzen digunaren ikuspuntutik. **Onarpen positiboaren irakurketa** egitea da kontua, eta ulertzea pertsona guztiak direla beharrezkoak eta beren rolen bidez ekarpenak egiten dituztela.
- ✓ Konturatu gara ekipoak hobeto funtzionatzeko **gure rol osagarriak falta zaizkigula**. Esaterako, askotan rol sortzailearen ideia zoragarriak ideia hutsean geratzen dira, ez badaukate implementatzailea ondoan. Eta horrela, gainerako rol guztiekin.
- ✓ **Argiago daukagu zein zen ekipoari egiten diogun ekarpena**, nola ikusten dugun geure burua eta nola ikusten gaituzten gure kideek. Gainera, are interesgarriagoa dena, ikusi dugu ekipoak eskatzen digunaren eta daukagun funtzioaren arabera rol desberdinak hartzen ditugula.
- ✓ Azken horri lotuta, ulertzen dugu gauza bat dela bakoitzaren nortasuna eta beste bat portaera. Kasu honetan portaerez ari gara. **Bereizketa** hau ere egin dezakegu: **IZAN vs EGIN**. Bereizketa hori oso garrantzitsua da; izan ere, kontua ez da pertsona sortzailea edo implementatzailea izatea, baizik eta kasu puntualetan, ekipo edo egoera horietan, rol hori hartzen duela.
- ✓ Denok daukagu **rol bat edo beste hartzeko gaitasuna**. Horrela, balioanitzak gara, eta banakako edo taldeko coaching prozesuen bidez beste rol batzuen erregistroak ikas ditzakegu, hasiera batean gure gustukoena ez izan arren. Kasu puntualetan hori egiteko gai izan behar dugu, gure ekipoan rol konkretu bat falta bada.
- ✓ Erakundeetan **elkar-ulertze eta komunikazio** handiagoa egotea. Horrela, modu natural eta intuitiboan, pertsona bakoitzak protagonismoa hartzen du Ekipoak bere ekarpena behar duen une horietan.
- ✓ Beste **ondorio positibo** batzuk hauek dira: laneko giroa hobetzea eta talentua hobeto kudeatzea.



**Ondorioa**

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

Leire Solozabal  
(ARTEZeko Gerentea)



“Belbin metodologia oso tresna baliagarria da lan-ekipoetan daukagun rola edo dauzkagun rola ezagutzeko. Geure burua eta ekipoeko pertsonak hobeto ezagutzeko modu bat da, eta noski, ekipoaren eta bere ezagutza propioaren funtzionamendua hobetzeko”

Eva Isasi  
(e+i emoción+innovación-eko bazkide sortzailea)

**Hurrengo urratsak**

Hemendik aurrera **beste berrikuntza ekipo batzuk egin eta metodologia hori jarraitzeko asmoa dugu, baita beste arlo batzuetara hedatzeko ere**. Ekipoetan rola aurretiaz definitzen saiatuko gara eta talde bakoitzari bere bidea egin dezan erraztasunak emango dizkiogu. Gure lankide guztiekin esperientzia hau partekatu nahi dugu, pertsonak, ekipoek eta erakundeak garapena izan dezaten eta **taldearen aberastasuna landu dezagun, norbanakoaren onura edo lorpen hutsen gaintik**.

Une honetan **6 berrikuntza ekipo berri jartzen ari gara martxan. Helburua da Artezoko pertsona guztiek esperientzia hau bizitzea** eta ikasi/desikasteko aukera izatea, ezagutza berriak hartuz eta jakintzat ematen dituzten gauzak zalantzak jarriz.

Gainera, izan dugun esperientzia positiboaren ondoren, beste **Ikerketa-Ekintza** proiektu bat martxan jartzen hasi gara. Horren bidez, **euskararen erabileraren atzean zein Rol dauden azertu nahi dugu**. Proiektu honekin daukagun helburua zera da, hizkuntzen aholkularitzan beste planteamendu bat egitea, ikerketatik jasotzen ditugun datuen arabera. Portaera eta psikologiari dagozkion aspektuak ere sartuz, kultural eta sistemikoez gain.

