

Portaera berritzailearen koxka ETE-etan: berrikuntza-taldeak

Edurne Martínez-Moreno, Rosa Mindeguia, Virginia Díaz Gorriti,
Silvia da Costa eta Olaia Larruskain-Mandiola
Euskal Herriko Unibertsitatea, (EHU/UPV) Psikologia Fakultatea

Merkatu globalizatu batean gertatutako krisi ekonomikoen aurrean, enpresa txiki eta ertainen (ETE) berrikuntza funtsezkoa da haien biziraupenerako. Ikerketa honen helburu nagusia da ETE-etan jokabide berritzailea errazten eta zailtzen duten faktoreen eragina ikertzea, berrikuntza-taldeak eta haien ingurunea aztertuz. Hurbilketa metodologiko misto baten bidez, maila anitzeko eta luzetarako ikuspegiarekin, kultura berritzaile eta parte-hartzaileek, lidergo eraldatzaileek eta plangintzek jokabide berritzaileak sustatzen ote zituzten aztertu zen. Lagina, zerbitzuen eta ekoizpenaren sektoreetako jarduerak dituzten sektore publikoko zein pribatuko 8 erakundetako 14 taldek osatu zuten. Gure emaitzek iradokitzen dute kultura berritzailea funtsezkoa dela langileen jokabide berritzailea sustatzeko, betiere erabakietan parte hartzen badute. Lidergo eraldatzaileak hasierako faseko jardueren plangintzaren bidez sustatuko du soilik talde-testuinguruko jokabide berritzailea. Berrikuntza-ikuskera desberdina da zuzendarientzat eta langileentzat, baina berrikuntza-taldeen bidez konpon daiteke.

GAKO-HITZAK: Kultura berritzailea · Lidergo eraldatzailea · Jokabide berritzailea · Berrikuntza-taldeak · ETE.

The key to innovative behavior in SMEs: innovation teams

Innovation in Small eta Medium Enterprises (SMEs) is crucial for the survival of them in times of economic crisis in a complex and globalized market. The main objective of this study is to investigate in them the influence of factors that facilitate and hinder innovative behavior through the analysis of innovation teams and their environment over time. Through a mixed methodological approach with a multilevel perspective, we examine if innovative and participative culture, transformational leadership and planning increase innovative behaviors in SMEs. The sample consisted of 14 teams belonging to 8 different organizations corresponding to both the public and private sectors, with activities typical of the service and production sectors. Our results showed that the perception of an innovative culture and participation in decision-making is positively related to innovative behavior, that this is key to enhancing the innovative behavior of workers. Transformational leadership only enhances innovative behavior in a group context through a planning of actions in the team's start-up phase. There is an interference between managers and workers regarding innovation meaning, which may solve through innovation teams.

KEY WORDS: Innovative culture · Transformational leadership · Innovative behavior · Innovation teams · SMEs.

<https://doi.org/10.26876/uztaro.120.2022.8>

Jasotze-data: 2020-10-26 *Onartze-data:* 2021-04-21

1. Marko teorikoa

Merkatu konplexu eta globalizatu honetan, ETE-en berrikuntza funtsezko elementu bihurtu da haien lehiakortasunerako, arrakastarako eta biziraupenerako. Espainian, Industria Ministerioaren arabera, enpresa-sarearen % 90 ETE-ek osatzen dute. Enpresa horiek 10 eta 250 langile bitartean dituzte, 2 eta 50 milioi arteko negozio-bolumena, eta urteko balantze orokorra 2 milioi eurotik gorakoa eta 43 milioi eurotik beherakoa (Europako Batzordearen 2003/361/EE gomendioaren arabera) dute. Herrialdeko ekonomiarentzat oso garrantzitsuak diren arren, agerian geratu da krisialdiei aurre egiteko prestakuntza gutxien duten enpresak direla (Wedawatta *et al.*, 2011). Beraz, berebiziko garrantzia du errendimendua handitzea ahalbidetzen duen berrikuntzara bideratutako enpresa-estrategia bat garatzeak (Rosenbusch, Brinckmann eta Bausch, 2011).

Laneko sormena eta berrikuntza

gauzak egiteko modu berriak eta hobetuak garatu eta sartu nahi dituen prozesu, emaitza eta produktu gisa ulertzen da, eta banaka, taldeka, erakundeka edo maila horietako batean baino gehiagotan gerta daiteke, baina betiere analisi-maila batean edo gehiagotan identifika daitezkeen onuren emaitza aldaezinarekin (Anderson, Potocnik eta Zhou, 2014: 1298).

Hainbat meta-analisik erakutsi dute erakundeen sormena eta berrikuntza bultzatzen eta sustatzen dituzten testuinguru-faktore, talde-faktore eta banakako faktore desberdinak daudela (Da Costa *et al.*, 2014; 2016). Berrikuntza gehien bultzatzen duten faktoreen artean, zeregin berritzaileak egiteko baliabide material eta teknologikoak izatea ahalbidetzen duten antolaketa-faktoreak daude, bai eta antolaketa-kultura deszentralizatu ere, erabakiak hartzeko eta komunikaziorako parte-hartzea aintzat hartzen duena eta berrikuntzara, eta horrek dakartzan arriskuak onartzera, bideratuta dagoena (Da Costa *et al.*, 2016). Jokabide berritzailea sustatzeko, lidergo eraldatzailea funtsezko beste zutabe bat da, erakundeetan (Choi *et al.*, 2018), eta bereziki ETE-etan (Urbano, Toledano eta Ribeiro-Soriano, 2011). Zuzendaritza-taldeek laguntza, estimulazioa eta saria ematen diete langileei sormen-portaerak izan ditzaten, kasu askotan anbiguotasuna eta berrikuntza-prozesuei datzekien akatsak onartuz (Da Costa *et al.*, 2014).

ETE-etan berrikuntza sustatzea helburu duten programak (adib. Innobideak-Kudeabide Programa) eta ereduak (adib. Kudeaketa Aurreratuaren Eredua) garatu dira: enpresa hauei proiektu berritzaileak gauzatzeko diru-baliabideen ekarpenean oinarritzen dira batez ere, eta berrikuntza sustatzeko ardura zuzendaritzan kontzentratzen da (*bottom-down* perspektiba). Baina, aldi berean, ikerkuntzak erakutsi du erakunde-berrikuntza lortzeko tresna gisa, talde-lana tresnarik indartsuenetako bat dela (Fay *et al.*, 2015), berrikuntza-prozesu orotan dauden arazo konplexuak konpontzeko balio baitu (Thayer, Petruzzelli eta McClurg, 2018). Hori dela eta, badaude —*bottom-up* ikuspegitik abiatuta— berrikuntza-taldeak erakundeetan berrikuntza gauzatzeko giltza izan daitezkeela proposatzen duten beste eredu batzuk (adib. Fundación Novia Salcedo; Ayestarán, Aritzeta eta Gavilanes, 2006).

Hala ere, nabarmentzekoa da literatura enpresa handietan edo/eta multinazionaletan antolaketa-berrikuntza bultzatzen eta oztopatzen duten faktoreen azterketan zentratu dela, eta ez ETE-etan, nahiz eta ezaugarri idiosinkratikoak dituzten enpresak izan. Gainera, azpimarratzekoa da literaturak ezagutza-hutsuneak dituela erakundeek eta taldeek berrikuntzan aurki ditzaketen faktore kaltegarriak dagokienez. Frogatu da askotan langileek garrantzi handiagoa ematen diotela berrikuntzari beren erakundearen bertan egiten ez denean (Da Costa *et al.*, 2016), eta berrikuntza bigarren maila batean uzten dutela beren erakundearen. Ildo horretan, berrikuntzaren kontzeptuaren erabileraren argitasunik ezak eta arintasunak zaildu egiten du erakundeek berrikuntza-politikak garatzea eta langileek politika horietan parte hartzea (Gondim *et al.*, 2015).

Berrikuntza ETEak garatzeko funtsezko faktorea denez (Krishnan eta Scullion, 2017), azterlan honen helburu nagusia ETE-etan jokabide berritzailea errazten eta zailtzen duten faktoreen eragina ikertzea da, berrikuntza-taldeak eta hauen ingurunea denboran zehar aztertuz. Zehazki, ETE-etan kultura berritzaile eta parte-hartzaileak eta berrikuntza-taldearen hurbileko ingurunean lidergo eraldatzailea izateak langileen jokabide berritzailea sustatuko duen aztertzen da. Bestalde, taldearen koordinatzailearen lidergo eraldatzaileak, eta egiten diren ekintzen plangintzak, gainerako kideek talde-lanaren hasierako eta ixterako fasean duten jokabide berritzaileari nola eragiten dion ikertzen da. Eta, azkenik, erakundearen bertan, jokabide berritzailea errazten duten faktoreak (kultura berritzailea, erabakiak hartzeko parte-hartzea eta lidergo eraldatzailea) aztertzen dira. Horrekin lotuta, langileek berrikuntza kontzeptuaz duten interpretazioa ere sakondu nahi da. Horretarako, maila anitzeko ikuspegia duen hurbilketa metodologiko mistoa erabiliko da, metodo kuantitatiboak eta kualitatiboak konbinatuz, harreman horiek sakonki aztertzea ahalbidetzen diguna. Horrela, berrikuntzan ETE-ek prozesuak errazteko eta moteltzeko dituzten ezaugarri idiosinkratikoak aztertu nahi dira. Era berean, langileen berrikuntzaren kontzeptuaren ikuspegia eta ulermena aztertzea eta berrikuntza horrek erakunde horietan, taldeetan eta langileen jokabideetan dituen ondorioak aztertzea da helburua.

1.1. Jokabide berritzailea ETE-etan: erakunde-kultura eta zuzendaritza-taldeak

Berrikuntza, alde batetik, ideia berrien sorrerak osatzen du, eta, bestetik, ideia horien inplementazioak (Anderson *et al.*, 2014). Langileek ideia berriak sortu eta inplementatu ahal izateko, beharrezkoa da aldagakaren aldeko joera erakusten duen eta lan-testuinguruan jokabide berritzailea sortzea ahalbidetzen duen estilo kognitiboa izatea (Oeij, 2017). Kirtonen arabera (1976), jokabide berritzailean, pertsonak nahiago du gauzak alde aurretik ezarritakoez bestelako modu batean egitea, onartutako paradigmei jarraituz, gauzak hobeto egitea nahiago duen portaera egokitzailearen aurrean.

Jokabide berritzaile horiek lortzeko, **erakunde-kultura** funtsezko elementua dela dirudi. Erakunde-kultura erakunde bereko kideek partekatzen dituzten sinesmen, balio eta ideologiei dagokie (Schneider, Ehrhart eta Macey, 2011). Frogatu da erakundeetan berrikuntza bultzatzen duen erakunde-kultura horizontalagoa dela

eta berrikuntzara bideratuta dagoela. Hau da, erakundeek berrikuntza sustatzeko gaitasuna daukate baldin eta langileek erabakiak hartzea sustatzen badute, berrikuntzarako borondatea eta baliabideak badituzte, eta arriskuak onartzeko eta berrikuntzan dagoen ziurgabetasuna kudeatzeko prest badaude (Da Costa *et al.*, 2014; 2016; Martínez-Moreno, Agirre, Navascues eta Gómez, 2018). Antolaketa-esparru horrek berrikuntza sustatzeko arauak, politikak eta prozedurak sortzen dituen sozializazio-prozesuaren bidez funtzionatzen du (Martins eta Terblanche, 2003). Horrela, langileek beren ekimen pertsonalak sustatzeko segurtasun-klimak sortzeko gai diren erakundeek beren berrikuntza-prozesua eta erakunde-jarduna hobetuko lituzkete (Baer eta Frese, 2003; Lertxundi, 2019).

Hala ere, ETE-ek ekonomia-, denbora- eta giza baliabide mugatuak dituzte, eta horrek kultura berritzaile baterantz orientatzea mugatzen du. Olmos-Peñuelak, Garcia-Granerok, Castro-Martinezek eta D'Estek (2017) duela gutxi egindako azterlan baten arabera, Espainian berrikuntzarako plan formala zuten eta ikerkuntzan aritzen ziren kanpoko erakundeekin elkarlanean ari ziren ETE-ek, beren baitan kultura berritzaile handiagoa garatzeko gaitasuna erakutsi zuten. Azterlan horretan, ETE-ek ikerketa-proiektu batean parte hartu zuten eta, horri esker, beren erakundeetan berrikuntza-plan formal bat egiteaz gain, berrikuntza-taldeak plan hori ezartzeko estrategia gisa erabiltzeko aukera izan zuten. Beraz, eta aurkitutako aurreko emaitzekin bat etorriz, espero dugu:

H1: Lehen momentuko kultura berritzaileak bigarren momentuko portaera berritzailea areagotuko du, eta harreman hori bigarren momentuko erabakiak hartzeko parte-hartzeak baldintzatuko du.

Zuzendaritza-taldeak sinesmen, balio eta ideologia horiek transmititzeko eta, beraz, erakundeetan berrikuntza sustatzeko funtsezkoak dira (Mumford *et al.*, 2002; Urbano *et al.*, 2011). Helburu horretarako, lidergo eraldatzailea gako eraginkorrenetako bat izan da (Choi *et al.*, 2018; Da Costa *et al.*, 2014; 2016; Hughes *et al.*, 2018).

Lidergo eraldatzailea jarraitzaileak erakundearekin konprometitzera bultzatzen dituen lidergoa da, ikuspegi eta helburu partekatuak transmititzen dizkiena, eta *coaching*, *mentoring* eta erronken eta laguntzaren konbinazioaren bidez berritzaileak eta autonomoak izatera bultzatzen dituena (Bass eta Riggio, 2006). Ildo horretan, lidergo-estilo eraldatzailea duten zuzendaritza-taldeek beren langileak haien lan-itxaropenetatik haratago joatera bultza eta motiba ditzakete, egin beharreko lana hobeto ulertzeko aukera emanez, betiere, kalitatezko, konfiantzazko eta elkarrekiko errespetuzko harreman-esparrua ezartzen bada (Da Costa *et al.*, 2014).

ETE-etan zuzendaritza-taldeen eta langileen arteko harremanak estuagoak izaten dira, tamaina eta egitura direla eta. Gainera, erabakiak hartzean parte hartzea bultzatzen duen lidergoak erabaki horietan berrikuntza errazten duela ikusi da (Urbano *et al.*, 2011). Baina, zuzendaritza-taldearen eta langileen artean berrikuntzari buruzko informazio-fluxurik ez dagoenean, berrikuntzaren esanahia ezberdina izan daiteke eta, horrek eraginda, langileak nekez inplika daitezke berrikuntza-politiketan, ez baitute ulertzen ez bere garrantzia, ez nolatan egin

(Gondim *et al.*, 2015). Horrez gain, azpimarratzekoa da ikerketa meta-analitikoek lidergo eraldatzaileak berrikuntzan duen eragina orokorrean aztertzeke joera dutela, aztertzen diren erakundeen ezaugarrien arabera aurki daitezkeen desberdintasunei erreparatu gabe (Hughes *et al.*, 2018). Azterlan honetan, Espainiako ETE-etako erakundeen jokabide berritzaileari buruzko lidergo eraldatzailea aztertuko dugu.

H2: Lehen momentuko lidergo eraldatzaileak bigarren momentuko portaera berritzailea areagotuko du, eta harreman hori bigarren momentuko erabakiak hartzeko parte-hartzeak baldintzatuko du.

1.2. Jokabide berritzailea taldeetan: koordinatzailearen rola

Berrikuntza-taldeak erakundeetan aldaketa eta berrikuntza sustatzeko tresna gisa erabil daitezke. Talde horiek erakundeetan sortzen diren taldeak dira, eta aurrekari eta esperientzia desberdinak dituzten pertsonak osatzen dituzte. Talde horiek elkarrekin lan egin behar dute denbora-tarte mugatu batez, zeregin berritzaile bat sortu, garatu eta inplementatzeko (Ratzmann *et al.*, 2018). Ideiak sortzeko eta ondoren arrakastaz inplementatzeko, berrikuntza-taldeen bi prozesu osagarri mota egin behar dituzte: prozesu dibergenteak (adibidez, zereginaren inguruko gatazkak izatea) eta prozesu konbergenteak (adibidez, kideak helburu komun baterantz bideratzea) (Bledow *et al.*, 2009). Bi prozesuen arteko oreka funtsezkoa da talde horien arrakastarako (Thayer *et al.*, 2018).

Taldeko koordinatzaileak prozesu horietan lagundu diezaiotke taldeari, lidergo eraldatzailearen bidez. Lidergo eraldatzaileak talde-identitatea, talde-espiritua eta helburu komun bat ezartzea sustatzen du, eragin idealizatuaren (adib. misio bat garatzen du, harrotasuna, errespetua eta konfiantza sustatzen ditu) eta inspirazio-motibazioaren bidez (adib. espektatiba handiak sortuz motibazioa aktibatzen du, jokabide egokiak modelatzen ditu eta sinboloak erabiltzen ditu jarraitzaileen ahaleginak gidatzeko), eta, aldi berean, taldeko kideak ahalduz dituen beren ahalmen guztia estimulazio intelektualaren (adib. jarraitzaileei etengabe egiten die erronka ideia eta ikuspegi berriekin) eta banakako kontsiderazioaren (adib. arreta personala ematen du, bere laguntzaileak errespetatzen ditu eta erantzukizunak ematen dizkie) bidez gara dezaten (Kark eta Shamir, 2002). Hala, lidergo mota honek talde batek sortzen dituen ideien kopurua eta aniztasuna (Koh, Lee eta Joshi 2019; Sosik, Kahai eta Avolio, 1998) eta ideien ezarpen eraginkorra bultzatzen dezake (Eisenbeiß, van Knippenberg eta Boerner, 2008).

Baina, egia da, berrikuntzaren ezarpenak aurretiko **ekintzen plangintza** bat eskatzen duela. Halaber, lantalde asko plangintza egiteko uzkur dira, eskatzen duen ahalegina eta denbora direla eta (Reiter-Palmon, Herman eta Yammarino, 2008). Ekintzen plangintza funtsezkoa da taldeak arrakasta izan dezan eta berritzeko gai izan dadin; izan ere, talde-helburuak argi definitu eta lehenetsi behar dira (Da Costa *et al.*, 2014), bai eta helburu horiek lortzeko estrategia egokia prestatu ere (Ilgen, Hollenbeck, Johnson eta Jundt, 2005). Horretarako, taldekide bakoitzak zeregin berritzailea garatzeko lortutako informazioa partekatu behar du, modu ireki eta eraikitzailean, ezagutza partekatua garatu ahal izateko (Ratzmann *et al.*, 2018).

Prozesu horri esker, beren trebetasunak eta gaitasunak indartu ahal izango dituzte, irtenbide berriak bilatzera bultzatuz eta taldean portaera sortzailea indartzen duen pentsamendu abantailatsu eta freskoa emanez (Hu eta Zhao, 2016). Horregatik, espero dugu:

H3: Taldeko koordinatzailearen lidergo eraldatzaileak jokabide berritzailea areagotuko du, eta harreman hori ekintzen plangintzak baldintzatuko du, bai lantaldearen lehenengo momentuan (formakuntza fasean) (H3a), bai bigarrenko momentuan (itxiera fasean) (H3b).

2. Metodologia

2.1. Lagina

20 taldek erabaki zuten azterketan parte hartzea, baina, azkenean, 8 erakundetako 14 taldek jaso zuten aldez aurreko entrenamendua, eta erabateko konpromisoa hartu zuten (beharrezko datu guztiak emanez) ikerketarekin. Azterlanaren lagina sektore publikoko (% 75,3; n = 6) eta sektore pribatuko (% 24,7; n = 2) erakundeek osatzen dute. Gainera, % 51,2 zerbitzuen sektorekoak dira (n = 5) eta % 48,8 ekoizpen-sektorekoak (n = 3).

Berrikuntza-taldeen hurbileko ingurunea (berrikuntza-taldeko kideak izan gabe, harreman zuzena duten erakundeko langileak dira) ebaluatzeko, 83 pertsonaren datuak bildu ziren: % 57,5 emakumeak (k = 48), batez besteko adina 43,55 urte zutenak (dt = 10.03); horietatik % 79k goi-mailako ikasketak zituzten (n = 64), % 4,9k batxilergoa edo idazkaritza (n = 4), % 7,4k erdi-mailako ikasketa teknikoak (n = 6) eta % 8,6k lehen mailako ikasketak (n = 7). Bestalde, % 62,5ek 15 urte baino gutxiago daramatza lanean egungo erakundean (n = 50), % 20k 16 eta 25 urte bitartean (n = 16) eta % 15ek 26 urte baino gehiago (n = 12). Gainera, % 36,1 tarteko agintariak dira (n = 30), % 34,9 oinarrizko langileak (n = 29) eta % 26,5 zuzendaritza-taldekoak (n = 22).

Taldeak 4-8 kidez osatuta zeuden, gehienak emakumezkoak (n = 52, % 63,4; gizonak, n = 30, % 36,6). Batez besteko adina 39,68 (dt = 9.15) urte zen. % 87,8k goi-mailako ikasketak (n = 72) zituzten, % 11k erdi-mailako ikasketa teknikoak (n=9), % 1,2k lehen mailako ikasketak (n = 1). Gehienak 15 urtetik beherako antzintasuna zuten (n = 65, % 79,3). Erakundearen organigramako posizioari dagokionez, % 53,8 oinarrizko langileak dira (n = 43), % 35,0 erdi-mailako arduradunak (n = 28) eta % 11,3 zuzendaritza-taldekoak (n = 9).

2.2. Diseinua eta prozedura

Azterlan honek luzerako diseinua du, eta datu-analisi kuantitatiboa eta kualitatiboa egiten du. Bilketa-iturriak bi izan ziren: taldearen gertuko ingurunea osatzen duten pertsonak, eta taldeko kideak (koordinatzaileak barne). Azterlanean parte hartu zuten pertsonak autotxostenak bete zituzten. Bi datu-bilketa egin ziren: berrikuntza-taldearen lanaren hasieran eta amaieran (5 hilabeteko tartea, batez beste), eta

taldearen gertuko ingurunea osatzen duten pertsonen dagokionez, berrikuntza-taldeak sortu baino lehen eta haien lana bukatutakoan.

Lagina hartzeko, berrikuntza-taldeak prestatzeko ikastaro batean inskribatu ziren ETEak. Langileak talde-lanean trebatzeko egindako entrenamenduek taldearen jarduna eta errendimendua hobetzeko tresna baliagarriak direla erakutsi dute (McEwan *et al.*, 2017), eta bereziki baliagarriak dira ETE-entzat, ez baitago argi nola funtzionatu behar duten (Pons eta Haefele, 2016). Prestakuntza-ikastaro horrek Ayestaranek, Balluerkak, Gorostiagak, Aritzetak eta Gomezek (2013) proposaturiko ereduari jarraitu zion, zeina taldeko bideratzaileak eta koordinatzaileak berrikuntza-taldeak bideratzeko gaikuntzan oinarritu zen. Ikastaroak 12 orduko iraupena izan zuen. Horietan IMOI ereduari (Ilgen *et al.*, 2005), taldeen funtzionamenduari, ekipoen koordinazioari eta IKTen eta talde-lanerako beste tresna batzuen erabilerari buruzko informazioa eman zitzaion. Zehazki, IMOI ereduaren 3 faseak azaldu ziren, formakuntza fasea, funtzionamendu fasea eta itxiera fasea, eta bitartekari emozionalak, jokabidezkoak eta kognitiboak azaldu ziren. Horrekin lotuta, beren ekipotan bitartekari horiek nola gara zitezkeen aztertu zen. Ondoren, ekipoen bideratzaileek berrikuntza-talde 1 edo 2 sortu behar izan zituzten beren ETE-etan. Horrez gain, hilabetean behin segimendu-saioak egin ziren (4 ordukoak), sei hilabetean zehar.

2.3. Azterlanaren aldagaiak eta tresnak

2.3.1. Ingurune hurbileko aldagaiak

Kultura berritzailea. Ayestaranek, eta kolaboratzaileek (2006) balioztatutako eskalaren bidez neurtu zen. Eskalak 2 galdera ditu eta kapital teknologikoa eta berrikuntza soziala neurtzen ditu. Cronbach-en alpha .82koa izan zen lehenengo momentuan (berrikuntza-taldeak sortu baino lehen). Erantzun-eskala: 1 «inoiz ez» eta 5 «ia beti» dira.

Erabakiak hartzean izandako parte-hartze maila. Ayestaranen eta kolaboratzaileen 8 itemeko eskala (2006) erabili zen; komunikazioan parte hartzea, erabakiak hartzea eta helburuak finkatzea neurtu ziren. Erantzun eskala 1 «inoiz ez» eta 5 «ia beti» zen. Cronbach-en alpha .84koa da bigarren momentuan (berrikuntza-taldeak bere lana amaitu ondoren).

Lidergo eraldatzailea. Bass eta Avolioren (1997) MLQ galde-sortaren eskalatik abiatuta Ayestaranek eta kolaboratzaileek garatutako eskala (2006) erabili zen, 6 itemez osatutakoa. Eskala horrek 1 «inoiz ez» eta 5 «ia beti» ditu oinarri, Cronbach-en alpha .89koa lehenengo momentuan (berrikuntza-taldeak sortu baino lehen).

Jokabide berritzailea erakundean. Kirton Adaptor-Innovator Inventory-ren (Kirton, 1976) 9 itemeko eskala erabili zen. Erantzun-eskala 1 «inoiz ez» eta 5 «ia beti» tartekoa da. Cronbach-en alpha .89koa da bigarren momentu batean (berrikuntza-taldeak bere lana amaitu ondoren).

Berrikuntzaren ikuskera. Hori aztertzeko, taldearen ingurune hurbileko partaideek galdera ireki honi erantzun behar izan zioten: *Zer ulertzen duzu*

«berrikuntza» hitza entzutean? Ikerketa honetan jasotako datuetatik abiatuta, parte-hartzaileek berrikuntzat hartzen dutena nola komunikatzen duten eta ematen dioten zentzua aztertu zen, jasotako erantzunen analisi diskurtsiboaren bidez.

2.3.2. Berrikuntza-taldearen aldagaiak

Lidergo eraldatzailea. Bass eta Avolioren MLQ galdetegiaren espainiar egokitzapena erabili zen (Molero, 1995). Honako dimentsio hauek osatzen dute: eragin idealizatua, inspirazio-motibazioa, estimulazio intelektuala eta banakako kontsiderazioa. Faktore bakar gisa erabili zen, lehenengo momentuan (berrikuntza-taldea formakuntza fasean zegoenean) .95eko Cronbach-en alfarekin. Erantzun-eskala 1etik («inoiz ez»), 5era («ia beti») artekoa da.

Ekintzak planifikatzea. Ayestaranek eta laguntzaileek (2006) landutako eta balidatutako eskalaren bidez neurtu zen. Eskala hori 7 itemez osatuta dago, 1 «inoiz ez» eta 5 «ia beti» adierazten dute. Cronbach-en alpha .84koa da lehenengo momentuan (berrikuntza-taldea formakuntza fasean zegoenean).

Jokabide berritzailea taldean. Kirton Adaptor-Innovator Inventory 9 itemeko eskala erabili zen (Kirton, 1976). Cronbach-en alpha .83koa da lehenengo momentuan (berrikuntza-taldea formakuntza fasean zegoenean) eta .89koa da bigarren momentuan (berrikuntza-taldea itxiera fasean zegoenean). Erantzun-eskala 1etik «inoiz ez» 5era «ia beti» doa

3. Emaizak

Azterketako aldagai guztien estatistika-deskribatzaileak eta korrelazioak zenbatetsi ziren SPSS 24 programaren bidez. Bitartekaritza-ereduak erregresio-analisiaren bidez kalkulatu ziren, SPSSrako Process makroarekin. Zeharkako ondorioak probatzeko, konfiantza-tarteak erabili ditugu: bootstrap 5000. Metodo horrek zeharkako efektua zenbatesten duten erregresio-koefizienteen bitartekaritza kalkulatzeko eta ondorio horretarako konfiantza-tarte bat lortzea eskatzen du. Konfiantza-tarteak zero balioa barne hartzen ez badu, bitartekaritza-efektua berresten da (Hayes, 2013).

3.1. Taldearen hurbileko ingurunearen emaitzak

1. taulak azterlanaren aldagaien emaitza deskribatzaileak erakusten ditu, korrelazioen analisisien emaitzekin batera. Jokabide berritzailearen eta taldearen hurbileko ingurunearen aldagaien arteko korrelazioei dagokienez, handiena berrikuntzara bideratutako kulturari dagokio ($r = .34$, $p < .01$), eta ondoren, erabakiak hartzeko prozesuan parte hartzeari ($r = .27$, $p < .05$). Bestalde, berrikuntzara bideratutako kulturaren eta erabakiak hartzean parte-hartzearen arteko korrelazioa positiboa eta esanguratsua da ($r = .35$, $p < .01$). Emaizta horiek iradokitzen dute kultura berritzailearen pertzepzioak lotura handiagoa duela jokabide berritzailearekin, erabakiak hartzeko prozesuan parte-hartzearekin baino. Lidergo eraldatzaileari dagokionez, ez da harreman esanguratsurik ikusten ingurune gainerako aldagaiekin. Horregatik, ez dugu H2 onartzen, eta ondorioztatzen dugu lehengo

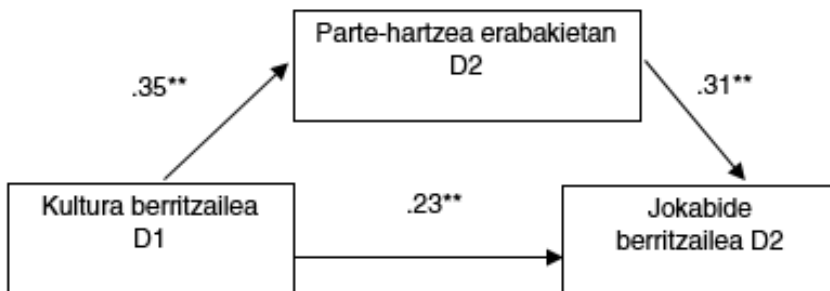
momentuko lidergo eraldatzailea ez dagoela lotuta bigarren momentuko jokabide berritzailearekin, ezta taldearen ingurune hurbilean bigarren momentuko erabakiak hartzeko parte-hartzearekin ere.

1. taula. Taldearen ingurune hurbileko emaitza deskribatzaileak.

	Media	DT	1	2	3	4
1. Lidergo eraldatzailea T1	4.03	.77	--			
2. Kultura berritzailea T1	4.14	.83	.10	--		
3. Parte-hartzea erabaketan T2	3.89	.59	.19	.35**	--	
4. Jokabide berritzailea T2	3.71	.56	.11	.34**	.27*	--

** p < 0.01; * p < 0.05

Bitartekaritza-ereduak, kultura berritzailearen eta taldearen ingurune hurbileko portaera berritzailearen arteko harremanean, parte-hartzearen aldagaiaren bitartekotza partziala erakusten du; eredu horrek ingurune hurbileko jokabide berritzailearen bariantzaren % 15 (15, p = .05) azaltzen du. Lehenengo momentuko kultura berritzaileak bigarren momentuko erabakiak hartzean parte hartzea aurreikusten du modu positiboan ($\beta = .35$, p < .01), eta, gainera, bigarren momentuko jokabide berritzailearekin ere modu positiboan erlazionatuta dago ($\beta = .31$, p < .01). Guztizko, zeharkako eta zuzeneko efektuei dagokienez, zeharkako efektua estatistikoki esanguratsua dela ikus daiteke (.11, p = .03). Bestalde, eragin totala (.34, p = .01) efektu zuzena baino handiagoa da (.23, p = .04), nahiz eta hori esanguratsua izan, eta, bitartekaritza partziala dagoela ondorioztatzen da. Beraz, gure datuek H1 berresten dute.



1. irudia. Ingurune hurbileko bitartekaritza-eredua.

3.2. Berrikuntza-taldearen emaitzak

2. taulak berrikuntza-taldearen azterlanaren aldagaien emaitza deskribatzaileak eta korrelazioen analisisen emaitzak erakusten ditu. Taldearen hasierako faseko jokabide berritzailearen korrelazioei dagokienez, lidergo eraldatzailearekin erlazio positiboa eta esanguratsua ikusten da ($r = .36$, p < .01). Ekintzak fase berean

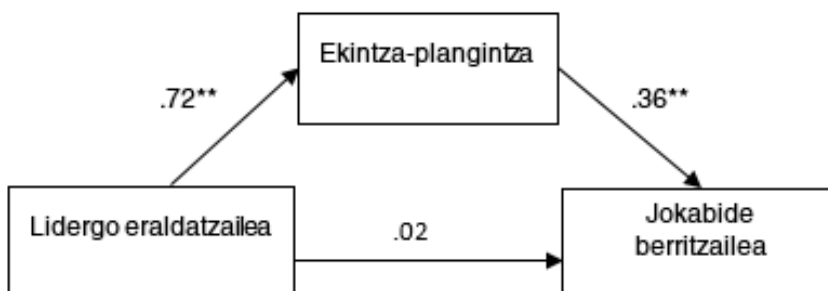
planifikatzeari dagokionez, positiboki lotuta dago, bai lidergo eraldatzailearekin ($r = .62, p < .01$), bai jokabide berritzailearekin ($r = .51, p < .01$). Bestalde, gure emaitzek taldea itxiera fasean jokabide berritzailearen eta lidergo eraldatzailearen artean lotura esaguratsurik ez dagoela azaltzen dute, ezta ekintzen plangintzarekin ere.

2. taula. Talde berritzaileen emaitza deskribatzaileak.

	Media	DS	1	2	3	4
1. Lidergo eraldatzailea hasierako fasean	3.85	.65	--			
2. Ekintzen plangintza hasierako fasean	3.79	.72	.62**	--		
3. Jokabide berritzailea hasierako fasean	3.42	.53	.36**	.51**	--	
4. Jokabide berritzailea itxiera fasean	3.44	.62	.18	.16	.67**	--

** $p < .01$.

Emaitza horiek iradokitzen dutenez, lidergo eraldatzailea eta plangintza talde-lanaren hasierako portaera berritzailearekin lotuta badaude ere, harreman hori aldatu egiten da horiek ixteko fasean. Bitartekaritza-azterketek lidergo eraldatzailea hasierako faseko ekintzen plangintzarekin positiboki erlazionatzen dela ($\beta = .72, p < .01$) erakusten dute, eta, gainera, plangintza positiboki erlazionatuta dagoela fase bereko jokabide berritzailearekin ($\beta = .36, p < .01$). Efektu totala, zeharkakoa eta zuzena aztertzen ditugunean, zeharkako efektua estatistikoki esanguratsua dela aurkitzen da ($.33, p = .01$). Gainera, eragin totala ($.29, p = .01$) efektu zuzena baino handiagoa da ($.26, p = .04$), eta esanguratsua izateari uzten dio; beraz, bitartekaritza totala dagoela ondoriozta daiteke. 2. irudian ikus daitekeenez, analisisian ekintzen plangintza gehitzean, lidergo eraldatzailearen eta jokabide berritzailearen arteko erlazio zuzena ez da esanguratsua, plangintzak bi aldagaietan eragiten duen erabateko bitartekaritza-efektuaren ondorioz. Ereduak jokabide berritzailearen bariantzaren % 38 azaltzen du ($.38, p = .01$). Beraz, H3 partzialki betetzen da.



2. irudia. Talde berritzaileen bitartekaritza-eredua lehenengo momentuan (formakuntza fasean).

3.3. Analisi kualitatiboen emaitzak

Ikerketari osagai kualitatibo bat eman ahal izateko, diskurtsoa aztertu dugu interpretazio-errepertorioak ezagutzeko helburuarekin. Analisi mota hau, bereziki Wetherell eta Potter-en diskurtsoaren ikuspegiari jarraituz garatu dugu. (Billig, 1987; Billig, 1998; Potter eta Wetherell, 1987; Potter, 1998; Silverman, 2019). Diskurtsoaren bidez, giza harreman desberdinak sustatzeko eta mugatzeko gaitasuna aztertu nahi da (Íñiguez-Rueda, 2006; Íñiguez-Rueda eta Antaki 1998).

Psikologia diskurtsiboaren abiapuntuko premisaren arabera, hizkuntza agertoki soziala eraikitzeke eragile handienetako bat da, eta, aldi berean, subjektuak sartuta dauden errealitatea artikulatu, ukitu eta molda dezake. Elementu metodologiko gisa, adierazgarritasunari eta diskurtso-ondorioei buruz proposatutako irizpideak erabiliko ditugu. Psikologia diskurtsiboak eskaintzen dituen tresna analitikoetako batean jarri dugu arreta, hots, interpretazio-errepertorioen analisisian. Analisi mota horretan, elementu desberdinez osatutako hizkuntza-unitateak biltzen dira, hiztunek ekintzen bertsioak eta berrikuntzan eta sormenean agertzen diren fenomenoak eraikitzeke erabiltzen dituztenak. Horrela, errepertorio horiek egunero eta etengabe eragileek erabiltzen duten tresna-kutxa osatzen dutela esan liteke. Gizarte-baliabideak era berean, jendeak kontakizunak egiteko erabil ditzakeen hizkuntza-tresnen multzo bat aipatzeko aurrez finkatutako esparru edo deskribapen gisa uler daitezke (Silverman, 2019). Pertsonen diskurtsoak aztertzen direnean, aditzera emateko orduan pertsonak komunikatzen dituzten hierarkizazio- eta inekitate-printzipioak erakuts daitezke. Errealitatearen lagin horretan, eraikitzen den egia horretan, agerian gera daitezke beti bi populazio mota daudela: boterean dihardutenak, boteretsuak, eta botererik ez dutenak, mendeak.

Berrikuntza-taldetik gertu dauden pertsona guztietatik 73 izan ziren berrikuntza zer den galdera irekiari erantzun zioten parte hartzaileak. Horietatik, 45 (% 63,01) emakumezkoak izan ziren, eta 28 (% 36,09), berriz, gizonezkoak. Emakumezkoen adina 25-61 urte bitartekoa da eta gizonezkoena 27-61 artekoa. 45 emakumeetatik 4k graduondoko ikasketak zituzten, 27k goi-mailako ikasketak, 5ek LH2ko prestakuntza zuten, 4k LH1ekoa, 1ek Batxilergokoa eta 4k lehen mailako ikasketak baino ez. Emakume horietatik 8 zuzendaritza-taldean zeuden, gainerako 19 erdi-mailako arduradunak ziren, eta gainerako 18ak oinarritzko langileen lanpostuak betetzen zituzten.

Parte-hartzaile horiei berrikuntzari buruz galdetu zitzaizenean, errepertorio ezberdinak erabiltzen zituzten. Sen onaren elementutik abiatuta, elkar ulertze sozial partekatua eraiki zuten, eta hizkuntzaren bidez aditzera eman zuten beraiantzat berrikuntza zer zen. Aipagarria da erantzuten zuten pertsona askok epistemologiaren planora igortzen zutela ideia hori: aldaketa (14), forma berria, ideia berria, metodo berria (14), desberdintasuna (13), hobekuntza (11), antolaketa (9), balioak (7) eta ezagutza (5).

Testuingurua aztertzeke, garrantzitsua da lagineko parte-hartzaileen egoerazko testuingurua ezagutzea. Hau da, parte-hartzaileen lan-maila, adina, generoa eta ikasketa-maila ezagutu behar dira.



3. irudia. Berrikuntza-taldeetatik hurbil dagoen ingurunean berritzea.

Azterketaren emaitzek erakusten dute zuzendaritza-taldearen diskurtsoaren unibertsoa guztiz desberdina dela oinarritzko langileekin konparatuta. Hau da, lehenengo eremu semantikoa (edo irizpideak, helburuak, emaitzak, xedeak, etab.) bigarrenarekin alderatuta abstraktuagoa da. Zuzendaritza-taldeen epistemologiaren eremura bideratutako soziokonstrukto linguistikoak adierazten dituzte, oinarritzko langileek ez bezala; bestetik, zuzendaritzaren aldetik autoirudi positiboa igortzeko nahia ikusten da, beren sinesmenak eta balioak langileek partekatzen dituztela ziurtatuz. Langileek, aldiz, neurri handiagoan adierazten dute erratzeko arriskuaren eraginpean daudela.

1. Zuzendaritzan dauden adibidea:

Erakundeak, bere eremu guztietan, era berriei buruz, kudeaketaren ikuspegi berriei buruz bere buruari galdetzea, berrikuntzaren kultura lortzeko.

2. Oinarritzko langileen adibidea:

Gauzak egiteko modua aldatzea edo beste ikuspegi bat ematea.

Aitzitik, badirudi oinarritzko langilearen biztanleria-segmentuko partaideek beldur diotela berrikuntzari buruz duten ikusmoldea jakinarazteari, desegokitza eta/edo okertza jotzen dutelako edo narraezina iruditzen zaielako.

Hau da, gure datuek oinarritzko langileen diskurtsoaren polarizazioa erakusten dute, gai berari buruzko bi interpretazio-errepertorio adieraziz:

1. Diskurtso isila, isiltasunaren bidez (hitzik gabe).
2. Diskurtso adierazgarria, hitzen bidez eta argudiatua.

Galdera irekiari erantzuten ez dioten pertsona guztietatik ($n = 19$) 12 oinarritzko langileak dira. Erantzun gabekoek asko esaten dute hizkuntza naturaleko hitzak erabili barik. Oro har, erantzuten ez dutenen profila ikasketarik gabeko emakume langilearena eta adinertainekoarena da ($k = n$).

Azkenik, erdi-mailako arduradunek beste erreperitorio batzuk eskaintzen dituzte:

1. Enpresa-filosofia desberdina (langile autonomoagoa eta hierarkiarik gabea horizontalagoa).

Gauzak egiteko modua eta antolaketa desberdina izaten da, ez hain pertsonala baizik eta parte-hartzaileagoa eta taldea kontuan gehiago hartzen duena.

2. Berrikuntza okupazio berri gisa (ikuspuntu desberdin batetik, enpresak duen onenaren alde eginez, hau da, langileen kalitatearen eta konpromisoaren aldekoa).

Gauzak egiteko beste modu batean antolatzea eta funtzionamendu eta harreman berdinzaleagoa izatea, pertsona bakoitzaren gaitasunekin bat datozen helburuak lortzeko, eta horrek aldaketak eragiten ditu gizartean izateko eta egoteko moduan.

3. Gauzak egiteko modua aldatzea, lehen egin ez diren gauzak probatzea edo beste ikuspegi bat ematea.

Enpresaren barruan gauzak desberdin egitea, zuzendaritzak ezarri gabe.

4. Eztabaida

Azterlan honen xedea aztertzea zen ea ETEak gai diren jokabide berritzaileak sustatzeko kultura berritzaile eta parte-hartzailearen, lidergo eraldatzailearen eta berrikuntza-taldeen sorreraren bidez. Horretarako, neurri kuantitatiboak zein kualitatiboak eta informazio-iturri desberdinak (berrikuntza-taldearen hurbileko ingurunea, berrikuntza-taldeko kideak eta horien koordinatzaileak) erabili dira. Horrek ekarpen argia egiten dio arlo horretako literaturari; izan ere, azterketa hainbat ikuspegitatik egitean, aberastu egiten du ETE-etan gertatzen denaren ezagutza eta ulermena, haien barruko jokabide sortzaileak indartzeko.

Hala, azterlan honek berrikuntza- eta aldaketa-prozesuetan ETE-ek nola jardun dezaketen argitzen laguntzen du, prozesu horiek funtsezkoak baitira bizirik irauteko eta garatzeko (Krishnan eta Scullion, 2017). Aldi berean, ETE-en eta kanpoko eragileen arteko lankidetzarako esparru bat eskaintzen du, horrelako erakundeen berrikuntzarako baliabideen muga gainditzea ahalbidetzen duen prestakuntza-ekintzaren bidez (Olmos-Peñuela *et al.*, 2017). Zehazki, talde-laneko gaitasunak garatzeko langileen entrenamenduan oinarritutako prestakuntza da, haien helburuak lortzeko eta arrakasta lortzeko oso funtsezkotzat jotzen dena (Buljac-Samardzic, Dekker-van Doorn eta Maynard, 2018; Lyubovnikova, West, Dawson eta West, 2018; McEwan *et al.*, 2017; Pons eta Haefele, 2016; Wang, Yang eta Xue, 2017).

Psikologia diskurtsiboak berrikuntzari buruzko harremanak eta sinesmenak azpimarratzen ditu, eta baita parte-hartzaileek nola erabiltzen dituzten ere. Galdera horretan agerian geratzen da bizi duen diskurtsoan, erabilera linguistikoaren eta praktika sozialaren artean dagoen aldea; horien arteko harremana konplexua bezain multifazetikoa dela ikusi da: batzuentzat abstrakzio intelektual hutseko agertokia da

(zuzendaritza-taldean), eta beste batzuentzat, berriz, isiltasun eta tentsioen eremua (erantzuten ez duten parte-hartzaileetan).

Aurretiko azterlanekin bat eginez, (Da Costa *et al.*, 2014; 2016), gure emaitzek erakusten dute ETE-en kultura berritzailea funtsezkoa dela langileen jokabide berritzailea indartzeko, betiere langile horiek komunikazioan, erabakiak hartzean eta erakunde horien helburuak finkatzean parte har badezakete. Pertsonak erakunde-kulturaren bidez ahaldunduta sentitu behar dute, jokabide berritzaileetan parte hartu ahal izateko (Sinha, Priyadarshi eta Kumar, 2016), hau da, erakundearen parte aktibo sentitu behar dute aldaketa-eragile gisa eta erakundearen sortzen denaren prozesuan.

Gure datuek hau ere erakusten dute: lidergo eraldatzaileak ez duela eraginik ETE-etako langileen jokabide berritzailean, nahiz eta aurreko azterlan gehienek hala egiaztatzen duten (Choi *et al.*, 2018; Da Costa *et al.*, 2014; 2016; Hughes *et al.*, 2018). Emaitza horien azalpen onargarria aurkitzeko, ezinbestekoa izan da datuen azterketa kualitatiboa egitea. Horrek erakusten digu berrikuntzaren kontzeptuaren transmisioan haustura bat dagoela; izan ere, bai zuzendaritza-taldeen bai erdi-mailako arduradunek berrikuntzak dakarrenaren ikuspegi argia eta partekatua dute, baina ez, ordea, oinarrizko langileak.

Erakunde batean honelako haustura gertatzen denean, langileak nekez inplika daitezke berrikuntza-politiketan (Gondim *et al.*, 2015), bai aldaketarekiko edo ziurgabetasunarekiko erresistentziak direla medio, bai haiengandik espero dena ez ezagutzeagatik. Horregatik, ETE-etako zuzendaritza-taldeen kontuan hartu beharko lukete garrantzitsua dela langileei erabakiak hartzeko eta helburuak finkatzeko aukera emango dien kultura berritzaile bat garatzea, eta, ondorioz, horietan jokabide berritzaileak sustatzea. Era berean, langileen ziurgabetasun-maila jaisteko, ezinbestekoa da berrikuntza-kontzeptuak, -politikak eta -praktikak transmititzea, batez ere, berrikuntza ezartzeak ekarriko duenari eta une giltzarri honetan zer eskatzen zaien jakiteari dagokienez. Izan ere, giza baliabideen zuzendaritzak eta lana antolatzeko erak berrikuntzan eragina izan baitezakete (Fay *et al.*, 2015; Lertxundi, 2019).

Egile batzuek (adib.: Ayestarán *et al.*, 2006; Thayer *et al.*, 2018) iradokitzen dute berrikuntza-taldeak tresna eraginkorrak izan daitezkeela erakundeetan aldaketak eta berrikuntza-prozesuak sartzeko eta inplementatzeko. Horrela, berrikuntza-taldeak izango liriteke ETE-etan berrikuntzari buruzko balioak eta sinesmenak transmititzeko giltza. Gure emaitzek erakusten dute berrikuntza-taldeetako koordinatzaileek eginkizun kritikoa dutela talde horietan jokabide berritzaileak sustatzeko. Zehazki, eta aurretiko aurkikuntzen ildotik, (Eisenbeiß *et al.*, 2008; Koh *et al.*, 2019; Sosik *et al.*, 1998), talde-lana hasteko fasean lidergo eraldatzailea duten berrikuntza-taldeen koordinatzaileek taldeko gainerako kideen jokabide berritzailea sustatzen dutela ikusten da; ez, ordea, itxiera fasean. Berrikuntza-taldeen, zeregin berritzaileak denbora-tarte mugatu batez egiteko, esplorazio-jarduerak (informazioa eta esperimentazioa bilatzea) eta ustiapen-jarduerak (inplementazioa eta gauzatzea) konbinatu behar dituzte. Lehenak hasierako fasean egiten dira, eta bigarrenak taldearen itxierako fasean.

Eskuin-ezkerti Lidergoaren Teoriaren (Rosing *et al.*, 2011) arabera, liderrek hainbat jokabide erakutsi behar dituzte berrikuntza-prozesuetan, garatzen ari diren esplorazio- edo ustiapen-jardueretan oinarrituta: esplorazio-jardueretan jokabide irekiak, eta ustiapen-jardueretan, berriz, itxiera-jokabideak. Jokabide irekiak lidergo eraldatzailearekin erlazionatzen dira, taldekideak desberdin pentsatzera eta jardutera animatzera bideratutako jokabideak baitira; itxiera-jokabideak, berriz, talde-lanaren azken fasean eta lidergo transakzionalarekin lotutakoak dira, lortu beharreko helburuak kontrolatzera, jarraibide espezifikoak ezartzera eta jokabide zuzentzaileak egitera bideratutakoak hain zuzen (Zacher eta Rosing, 2015; Zacher eta Wildern, 2014). Azterlan batek agerian utzi du talde-espirtua indartzeak berrikuntza-taldearen prozesu konbergenteak eragin ditzakeela, taldearen sinergia areagotuz; baina, era berean, talde-espirtu gehiegizkoak prozesu dibergenteak muga ditzake, taldean ikuspegi eta iritzi kritikoak estimulatzea zailduz (Ratzmann *et al.*, 2018). ETE-etako gerenteek eta berrikuntza-taldeen koordinatzaileek kontuan hartu beharko lukete bi lidergo-jokabide mota horiek ezinbestekoak direla edozein berrikuntza-prozesutarako, baina betiere horiek garatzen diren unea kontuan hartuta.

Era berean, gure emaitzek agerian uzten dute taldean jokabide berritzailea sustatzeko ekintzen plangintzak duen garrantzia. Ekintzen plangintza informazioa bilatuz eta ondoren transmitituz osatzen da; informazio hori partekatzea beharrezkoa da helburu komunak eta hauek inplementatzeko estrategia egokia sortu ahal izateko. Helburu argi eta partekatuen pertzepzioa berrikuntzarekin estuki lotzen da (Da Costa *et al.*, 2014), baita taldeko kideen artean —ulermen- eta ikaskuntza-giro harmoniatsu batean— informazioa partekatzea ere (Wang *et al.*, 2017). Garrantzi handikoa da berrikuntza-taldeetako koordinatzaileek, talde hauen hasierako fasean, kideek jokabide berritzaileak garatu ahal izateko ekintza-planak sustatzeko arreta berezia jartzea; izan ere, taldeek plangintza alde batera uzteko joera dute, denbora eta ahalegin gehiegi eskatzen duela uste baitute (Reiter-Palmon *et al.*, 2008).

Azterlanaren mugak

Azterlan honek hainbat muga planteatzen ditu. Muga nagusia laginaren tamaina txikia da, eta ezin da maila anitzeko azterketarik egin datuak taldeka gehituta. Ondorengo ikerketek azterketa hau lagin zabalagoetan erreplikatzeko beharrezkoa izango litzateke, analisi sofistikatuagoak egin ahal izateko. Era berean, gure azterlanaren prestakuntza- eta ekintza-ikerketak baten barruan kokatzen da, eta horrek zaildu egiten du gure emaitzak biztanleriari orokortzea. Azkenik, gure lagina ETE desberdinek osatzen dute; beraz, etorkizuneko azterlanek jokabide berritzailea aztertzerakoan, ETE-en ezaugarriak kontuan hartzea komenigarria ikusten dugu, hala nola enpresa txikiak edo ertainak diren, edo zerbitzu- edo ekoizpen-sektorekoak diren.

Ondorio gisa, esan dezakegu berrikuntza enpresa handien eta multinazionalen kasuan bezain garrantzitsua dela ETE-etan. Erakunde mota hauek, beren baliabide urriengatik, beste batzuek baino handicap gehiago izan ditzaketan arren, badira programa batzuk (adib. Innobideak-Kudeabide Programa) berrikuntza-proiektuak gauzatzeko kapitala lortzen lagundu diezaieketenak. Horretaz aparte, *bottom-up*

ikuspegi batetik abiatuta, berrikuntza-taldeak erakunde mota hauetan jokabide berritzaileak sustatzen lagun dezaketen gako eta tresna izan daitezke, langileek erakundeetan berrikuntza sustatzea eta beren lan-testuinguruetan sortzen denaren protagonista bihurtzea ahalbidetzen baitute. Hori horrela, Covid-19ak sortutako egoerak are garrantzi handiagoa eman dio enpresa mota hauen berritzeko beharrari, bizi dugun testuinguru zalantzarri biziraun nahi badute eta lehiakorrak izaten jarraitu nahi badute.

5. Erreferentziak

- Anderson, N.; Potočník, K. eta Zhou, J. (2014): «Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework», *Journal of Management*, 40(5), 1.297-1.333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Ayestarán, S.; Aritzeta, A. eta Gavilanes, J. (2006): *Rumbo a la innovación. Trabajo en equipo y cambio cultural en las organizaciones*, Cluster conocimiento, Zamudio.
- Ayestarán, S.; Balluerka, N.; Gorostiaga, A.; Aritzeta, A. eta Gómez, O. (2013): *Facilitación de equipos de innovación*, Editorial UPV/EHU, Bilbo.
- Baer, M. eta Frese, M. (2002): «Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety», *Contemporary Accounting Research*, 50(1), 83-101. <https://doi.org/10.1002/job>.
- Bass, B.M. eta Avolio, B.J. (1997): *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Mind Garden, Palo Alto, CA, 43-44.
- Bass, B.M. eta Riggio, R.E. (2006): *Transformational Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- Billig, Michel (1987): *Arguing and thinking. A rhetorical approach to social psychology*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Billig, Michel (1988): *Ideological Dilemmas. A social Psychology of Everyday Thinking*, Sage, Londres.
- Bledow, R.; Frese, M.; Anderson, N.; Erez, M. eta Farr, J. (2009): «A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity», *Industrial and Organizational Psychology*, 2(03), 305-337. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01154.x>
- Buljac-Samardzic, M.; Dekker-van Doorn, C. eta Maynard, T.M. (2018): «Teamwork and teamwork training in healthcare: An integration and a path forward», *Group eta Organization Management*, 43(3), 351-527. <https://doi.org/10.1177/1059601118774669>
- Choi, S.B.; Kim, K.; Ullah, E. eta Kang, S.-W. (2016): «How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korean workers: Examining mediating and moderating processes», *Personnel Review*, 21(6), 55. <https://doi.org/10.1108/00483481011075611>
- Da Costa, S.; Páez, D.; Sánchez, F.; Gondim, S. eta Rodríguez, M. (2014): «Factores favorables a la innovación en las organizaciones: Una integración de meta-análisis», *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(3), 67-74. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.07.003>
- Da Costa, S.; Páez, D.; Sánchez, F.; Garaigordobil, M. eta Gondim, S. (2015): «Personal factors of creativity: A second order meta-analysis», *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 31(3), 165-173. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.06.002>

- Da Costa, S.; Páez, D.; Gondim, S.; Rodríguez, M.; Mazzieri, S.; Torres, A.; Gaudipersonas, Sánchez, F. & Jiménez, P. (2016): «Percepción de innovación en las organizaciones. Percepción de innovación en organizaciones de España y Latinoamérica», *Universitas Psychologica*, 15(4). <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.upsy15-4.piop>
- Eisenbeiß, S.A.; van Knippenberg, D. eta Boerner, S. (2008): «Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles», *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1.438-1.446. <https://doi.org/10.1037/a0012716>
- Fay, D.; Shipton, H.; West, M.A. eta Patterson, M. (2015): «Teamwork and organizational innovation: The moderating role of the HRM-context», *Teamwork and Organizational Innovation*, 24(2), 17-21. <https://doi.org/10.1111/caim.12100>
- Gondim, S.M.G.; Loiola, E.; Morais, F.A.; da Costa Dutra, S.C.; Rovira, D.P.; Rodrigues, M. eta Mourão, L. (2015): «Creativity and innovation as defined by worker», *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 21(3), 549-575. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0162015.55629>
- Hayes, A.F. (2013): *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*, The Guilford Press, New York, NY.
- Hu, B. eta Zhao, Y. (2016): «Creative self-efficacy mediates the relationship between knowledge sharing and employee innovation», *Social Behavior and Personality*, 44(5), 815-826. <http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2016.44.5.815>
- Hughes, D.J.; Lee, A.; Tian, A.W.; Newman, A. eta Legood, A. (2018): «Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations», *Leadership Quarterly*, 29(5), 549-569. Doi: 10.1016/j.leaqua.2018.03.001
- Ilgén, D.R.; Hollenbeck, J.R.; Johnson, M. eta Jundt, D. (2005): «Teams in organizations: From Input-Process-Output models to IMOI models», *Annual Review of Psychology*, 56(1), 517-543. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070250>
- Íñiguez-Rueda, Lupicínio (2006): *Análisis del discurso. Manual para las ciencias sociales*, Ediciones UCO, Bartzelona.
- Íñiguez-Rueda, Lupicínio eta Antaki Charles (1998): *Análisis del discurso*, Antrophos, Bartzelona.
- Kark, R. eta Shamir, B. (2013): «The dual effect of transformational leadership: Priming relational and collective selves and further effects on followers», in J. Bruce J. Avolio eta Francis J. Yammarino (ed.), *Transformational and Charismatic Leadership: (Monographs in Leadership and Management, V. 5)*, Emerald Group Publishing Limited, 77-101.
- Kirton, M. (1976): «Adaptors and innovators: A description and measure», *Journal of Applied Psychology*, 61(5), 622-629. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.61.5.622>
- Koh, D.; Lee, K. eta Joshi, K. (2019): «Transformational leadership and creativity: A meta analytic review and identification of an integrated model», *J Organ Behav*, 40(6), 625-650. <https://doi.org/10.1002/job.2355>
- Krishnan, T. eta Scullion, H. (2017): «Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises», *Human Resource Management Review*, 27(3), 431-441. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.10.003>
- Lertxundi, A. (2019): «Giza baliabideen zuzendaritza eta lan-antolaketako praktikak berrikuntzaren eragile», *Uztaro: giza eta gizarte-zientzien aldizkaria*, 109, 29-47.
- Lyubovnikova, J.; West, T.H.R.; Dawson, J.F. eta West, M.A. (2018): «Examining the indirect effects of perceived organizational support for teamwork training on acute health care team productivity and innovation: The role of shared objectives», *Group and Organization Management*. DOI: 10.1177/1059601118769742

- Martínez-Moreno, E.; Agirre, O.; Navascues, M. eta Gómez, O. (2018): *El reto de liderar equipos de innovación en PYMES*, Editorial UPV/EHU, Bilbo.
- Martins, E.C. eta Terblanche, F. (2003): «Building organisational culture that stimulates creativity and innovation», *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74. <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>
- McEwan, D.; Ruissen, G.R.; Eys, M.A.; Zumbo, B.D. eta Beauchamp, M.R. (2017): «The effectiveness of teamwork training on teamwork behaviors and team performance: A systematic review and meta-analysis of controlled interventions», *PLoS ONE*, 12(1). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0169604>
- Molero, F. (1995): «El estudio del carisma y del liderazgo carismático en las ciencias sociales: una aproximación desde la psicología social», *Revista de Psicología Social*, 10(1), 43-60. <https://doi.org/10.1174/021347495763835256>
- Mumford, M.D.; Scott, G.M.; Gaddis, B. eta Strange, J.M. (2002): «Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships», *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00158-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00158-3)
- Oeij, P.R.A. (2017): *The resilient innovation team: A study of teams coping with critical incidents during innovation projects*, Dissertation Open Universiteit Heerlen, The Netherlands ©. <http://publications.tno.nl/publication/34622536/QA3j9S/oeij-2017-resilient.pdf>
- Olmos-Peñuela, J.; García-Granero, A.; Castro-Martínez, E. eta D'Este, P. (2017): «Strengthening SMEs' innovation culture through collaborations with public research organizations. Do all firms benefit equally?», *European Planning Studies*, 25(11), 2001-2020. <https://doi.org/10.1080/09654313.2017.1279592>
- Pons, D. eta Haefele, S. (2016): «Team interactions for successful project management in small and medium-sized enterprises», *International Journal of Information Technology Project Management (IJITPM)*, 7(2), 17-43. https://econpapers.repec.org/article/iggjitpm0/v_3a7_3ay_3a2016_3ai_3a2_3ap_3a17-43.htm
- Potter, J. (1998): *La Representación de la realidad. Discurso, retórica y construcción social*, Paidós, Bartzelona.
- Potter, J. eta Wetherell, M.(1987): *Discourse and social psychology. Beyond attitudes and Behavior*, Sage Publications Limited, Londres.
- Ratzmann, M.; Pesch, R.; Bouncken, R. eta Martínez-Climent, C. (2018): «The price of team spirit for sense making through task discourse in innovation teams», *Group Decision and Negotiation*, 27(3), 321-341. <https://doi.org/10.1007/s10726-018-9561-2>
- Reiter-Palmon, R.; Herman, A.E. eta Yammarino, F.J. (2008): «Creativity and cognitive processes: Multi-level linkages between individual and team cognition», *Research in Multi-Level Issues*, 203-267. [https://doi.org/10.1016/S1475-9144\(07\)00009-4](https://doi.org/10.1016/S1475-9144(07)00009-4)
- Rosenbusch, N.; Brinckmann, J. eta Bausch, A. (2011): «Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs», *Journal of Business Venturing*, 26(4), 441-457. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.12.002>
- Rosing, K.; Frese, M. eta Bausch, A. (2011): «Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership», *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956-974. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2011.07.014>
- Schneider, B.; Ehrhart, M.G. eta Macey, W.H. (2011): «Perspectives on organizational climate and culture», in *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 1: Building and developing the organization*, American Psychological Association, Washington, 373-414.
- Silverman, D. (2019): *Interpreting qualitative data*, Sage Publications Limited, Londres.

- Sinha, S.; Priyadarshi, P. eta Kumar, P. (2016): «Organizational culture, innovative behaviour and work related attitude», *Journal of Workplace Learning*, 28(8), 519-535. <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2016-0055>
- Sosik, J.J.; Kahai, S.S. eta Avolio, B.J. (1998): «Transformational Leadership and Dimensions of Creativity: Motivating Idea Generation in Computer-Mediated Groups», *Creativity Research Journal*, 11(2), 111-121. https://doi.org/10.1207/s15326934crj1102_3
- Thayer, A.L.; Petruzzelli, A. eta McClurg, C.E. (2018): «Addressing the paradox of the team innovation process: A review and practical considerations», *American Psychologist*, 73(4), 363-375. <https://doi.org/10.1037/amp0000310>
- Urbano, D.; Toledano, N. eta Ribeiro-Soriano, D. (2011): «Prácticas de gestión de recursos humanos y desarrollo de nuevos proyectos innovadores. Un estudio de casos en las PYMEs», *Universia Business Review*, 29, 116-131. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.01.004>
- Wang, J.; Yang, J. eta Xue, Y. (2017): «Subjective well-being, knowledge sharing and individual innovation behavior: The moderating role of absorptive capacity», *Leadership eta Organization Development Journal*, 38(8), 1110-1127. <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-10-2015-0235>
- Wedawatta, G.; Ingirige, B.; Jones, K. eta Proverbs, D. (2011): «Extreme weather events and construction SMEs: Vulnerability, impacts, and responses», *Structural Survey*, 29(2), 106-119. <https://doi.org/10.1108/02630801111132795>
- Wetherell, M. eta Potter, J. (1996): *El Análisis de discurso y la identificación de los repertorios interpretativos*, Visor, Madril.
- Zacher, H. eta Rosing, K. (2015): «Ambidextrous leadership and team innovation», *Leadership eta Organization Development Journal*, 36(1), 54-68. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2012-0141>
- Zacher, H. eta Wilden, R.G. (2014): «A daily diary study on ambidextrous leadership and self-reported employee innovation», *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(4), 813-820. <https://doi.org/10.1111/joop.12070>

