



Elkar-sorkuntzako¹ dinamiken diseinua, Boluntarioen lantaldeetan partehartze mailak eta harremantzeko moduak hobetzeko lanabesa. Esperientzia pilotua GoiEner Koop. energia kontsumo² kooperatiban.

Hitz gakoak: elkar-sorkuntza, boluntarioen ahalduntzea, diseinu partehartzailea, energia kontsumoko kooperatiba, unibertsitate-enpresa elkarlana

Ester Val

Goi Eskola Politeknikoa
Mondragon Unibertsitatea
eval@mondragon.edu

Aritz Aranburu

Goi Eskola Politeknikoa
Mondragon Unibertsitatea
aaranburug@mondragon.edu

Manex Bilbao

Goi Eskola Politeknikoko ikaslea
Mondragon Unibertsitatea
manex.bilbao@alumni.mondragon.edu

Santiago Ochoa de Eribe

GoiEner Koop.
s.ochoa@goiener.com

Alfonso García

GoiEner Elkarte
alfonso.garcia@goienerelkartea.org

ABSTRACT

Boluntarioak eta burutzen dituzten eginkizunak ezinbestekoak dira GoiEnerren funtzionamendurako, horregatik erabakitze gaitasuna eman nahi izan zaie enpresatik. Arazo batzuk errepikakorrak dira, ala nola, ez daudela libre, denbora gaizki inbertitzea eta taldeetan nola integratu ez jakitea gaitasuna sentitu gabe. Hori dela eta ezinezko zaie dinamika jarraituak izatea. Lan honetan, Mondragon Unibertsitatea eta Goienerren elkarlanean, aurrez aurreko eta *on-line*-eko saioez osaturik dagoen elkar-sorkuntza dinamika bat diseinatuz erantzuten zaio arazoari. Horrela, ideiak libreki plazaratu zein, elkarbanatzeko aukera emanez eta inor estutu gabeko taldeko eta laneko giroa sortuz. Adituak ez diren boluntarioen ahalduntzeko, eronbo eskema bat jarraitzen duen dinamika bat darabilgu, hauek emaitza egoki eta zehatzak eman ditzaten eronka anitzen aurrean. Eronbo sistema honek bi fase nagusi ditu: dibergentzia eta konbergentzia. Fase hauek gauzatzeko, diseinuko eta elkar-sorkuntzako erreminta ezberdinak darabilzkigu: *Serious Play*, *Mind Map*, *Stream Mapping*... Ikerketa honetan, boluntarioen pertzepzioak lau alorretan hobetzea lortu da: parte-hartzea, denbora, emaitza eta itxaropenak. Hori dela eta, esperientzia honek lan ildo oso interesgarri bat irekitzen du GoiEnerren boluntarioen zein enpresaren beraren beharrei erantzuteko, eta noski, baita diseinatu den dinamikaren proposamena hobetzen joateko.

¹ Produktu, zerbitzu eta sistemen diseinuan erabiltzaile potentzialek, bezeroek edota bestelako eragileek egiten duten sormenezko laguntza. Elkar-sorkuntza prozesuak diseinuaren alorreko erreminta sortak dira, ikuspegi ezberdinetatik sormena taldean sustatzen laguntzen dutenak, hasiera batean formakuntza bereziturik izan gabe, euren ikuspegiatik, produktu, zerbitzu zein sistemen garapenean lagundu dezaten.

² Energia kooperatibak, energia elektrikoaren kontsumorako kooperatiba modu konkretuak dira bere alorrean, XX. Mendeko Europan, bereziki Danimarka, Alemania eta Erresuma Batuan, jaio zirenak. Hauen helburua, landa eremuko, sakabanatutako herrien eta elektrizitate hornidura zaila duten herrien hornitzaile izatea da.

1. SARRERA

Hogeita hamabi bazkide sustatzailerekin 2012an hasten du bere ibilbidea irabazi asmorik gabeko kontsumo kooperatiba den GoiEner Kooperatibak. Bazkideek modelo energetikoaren trantsizioa helburu dutelarik, denbora eta dirua inbertitzen dute berriztagarriak ez diren energia iturriak baztertzen joateko, ikatza eta nuklearra kasu. Horrela, %100 berriztagarriak eta efikazia altuko teknologietara igaroz. Enpresa proiektu honek, energia merkatuaren demokratizazioa du helburu, horretarako, modu kooperatiboaren bidez, herritarren parte-hartzea sustatzen du sorkuntzan eta kontsumoan eta inguruko baliabideetara egokitutako modelo bat aldarrikatzen du, elkarbanatutako eta gertuko energia izango duena. Bere komunitatearen sorkuntza eta hazkundera ikaragarri arrakastatsua da, 2017.urterako 7000 pertsona elkartzeraino Bizkaia, Gipuzkoa, Araba eta Nafarroako lurraldeetan. Hazkunde honen iturburua boluntarioen parte-hartze aktiboa izan da. Gaur egun 130 inguru direlarik.

Hasieratik, enpresak bere bazkideen parte-hartze maila handitzea izan du helburu, baina, sektorean egunerokoan lantzen diren gaien zailtasunek, sistema elektrikoaren konplexutasunak eta honen gestioak, lantaldeetan egin beharreko ekarpenak oso teknikoak izatea dakar. Erabakietan eta ideia berrien sorkuntzan bazkideen parte-hartzea errazteko eta ahalik eta horizontalenak izateko prozesuak, hausnarketa batera darama GoiEner. Erantzuna, boluntarioetan aurkitzen du orduan enpresak, oinarri guzti horrek ordea ez du formalki modu jakinik GoiEnerrek daukan potentzial guztia aska dezan. Horrela, ohartzen dira GoiEnerren misioari erantzuteko ez dutela antolakuntza eredu egokiena gaur egun. Bolondresaren rola ezinbestekoa izanik kooperatibaren funtzionamendurako, enpresan erabakimena eman behar zaiela adosten da.

Gaur egun, arazo nagusia, aurrez aurreko saioetan biltzeko ezintasuna eta boluntarioen dispersio geografikoa dira. Horregatik, dinamika konstanteak mantendu ezina puntu kritiko bat da. Gako nagusi horrekin batera, boluntarioek aipatu dituzte beste puntu garrantzitsu batzuk kontutan izateko, ala nola, denbora gaizki inbertitzea, taldean duten integrazio maila (ez jakitea nola nola kokatu taldean gaitututa sentitu gabe), motibazio maila eta azkenik, helburu berdinekin ez lan egitea.

Kontestu horretan kokatzen da artikulu hau, eta beraz, parte-hartzea sustatzeko elkar-sorkuntzako prozesuak oinarri gisara proposatzen ditugu erantzun gisa. Besteak beste, hasieratik heldu nahi izan diogu biltzeko ezintasunaren arazoari. Proposatutakoa, aurrez aurreko eta on-lineko saioez osatutako prozesu bat izango da.

GoiEnerrek egin izan ditu ariketa ezberdinak boluntarioei erabakitzeko gaitasunak eskaintzeko, horregatik, inkesta bat egin da kontraste bat egiteko asmoarekin. Horrela, aurreko egoera eta dinamika pilotu honen ondoregoa konparatu ahal ditugu. Inkesta honako lau arlo hauen inguruan boluntarioek dauzkaten pertzepzioen inguruan izan da:

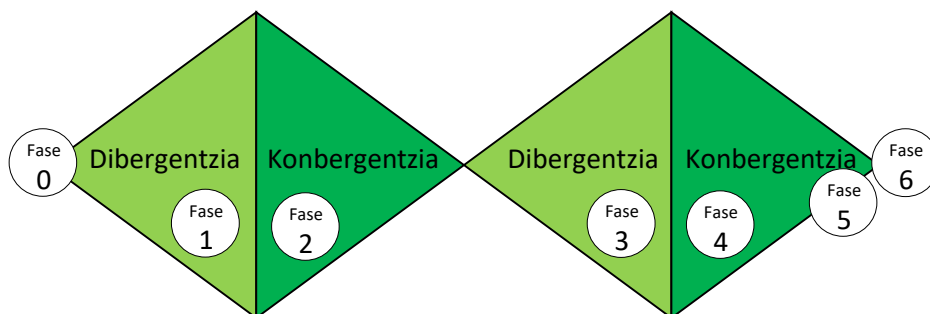
- a) Parte-hartzea: partaidetza maila, baloratua sentitzea, adierazpen-askatasuna, behartua ez sentitzea eta motibazioa.
- b) Denbora: denbora nahikoa izan den, efikazia eta plangintza.
- c) Emaidza: adostasun maila, dinamikaren ekarpena, zehaztasuna eta sormena.
- d) Itxaropenak: itxaropenen eta emaitzen arteko antzekotasuna, prozesuan zehar itxaropenak handitu izana eta itxaropenetara gerturatzen lagundu duen.

2. ELKAR-SORKUNTZAKO PROZESUAREN DISEINUA

Prozesuaren diseinuak orokorrean elkar-sorkuntzako eta diseinuko erremintak darabiltza. Taldeko sormena sustatzeko helburuarekin darabiltzagu hauek, hasiera batean, arazo jakin bati erantzuteko formakuntza espezifikoa izan gabe sormenezko erantzunak ematen laguntzen baitie erabiltzaileei. Hori horrela izatea ahalbidetzen duena, mundu espezializatu horretakoa ez izatean pentsatzeko duten askatasuna eta malgutasuna dira, sormena sustatuz emaitza berritzaileetara iristea lortuz gainera. Honek, ideia berrietara iristen laguntzen du eta eduki daitezkeen itxaropenak gaitutzea ere bai. Arazoak ikuspegi anitzetatik aztertze honek, enpresarentzat dinamika interesgarrien iturri bilakatzen du.

Eskema orokorra diamante baten ariketa egitean oinarritzen da. Alde batetik dibergentzia garai bat du eta ondorenean konbergentziakoa. Lehen fase batean ideiak ikerketa eremuaren zabalkuntza lantzen da eta ideia berriak bilatzea izaten da helburu nagusia. Bigarren fase batean ordea erabakiak hartzeko garaia heltzen da, filtratu eta argitu egin behar izaten dira helburuaren arabera optimizatuz.

Erronbo hau bi aldiz egiten da 1.irudiak ikus daitekeen bezala. Dinamikak oro har hilabeteko iraupena dauka, etapa birtualen bidez partehartzaileek denbora izan dezaten euren erritmora erantzuteko joateko.



1. Irudia: dinamikan erabiltzen den prozesuaren fase ezberdinen irudikapena

Feedback ezberdinen bila talde ezberdinekin gauzaturako testeo eta iterazio ezberdinen ondoren, zehaztu eta optimizatu da prozesuak jarraitu beharreko bide orria. Azken dinamika honen pausu orokorrak 1. taulan ikus daitezke.

Atal bakoitzak daukan potentziala kontutan izanik, lehen diamantea birtualki egitea proposatu da, inkesta eta botazio baten bidez helburua zehazte aldera eta erronkaren alderik bideragarriek aukeratzen laguntzeko.

1.taula: dinamikaren fase orokorrak eta dagozkien zehaztapenak.

Fasea	Lan modua	Zehaztapenak
0. Sarrera (Dibergentzia)	Birtuala	<ul style="list-style-type: none"> · Proiektuaren nondik norakoez eta jarraitu beharreko prozesuaren gaineko informazioa ematen da. Eta boluntarioak on-lineko plataformara sartzen dira. · Lehen inkesta jasotzen dute beraien sistema eta egoera zein <p style="text-align: right;"><i>Estimatutako denbora: 5min</i></p>
1. Informazio bilketa (Dibergentzia)	Birtuala	<ul style="list-style-type: none"> · Dinamika hasten da · Inkesta bat jasotzen da landuko den erronkaren inguruko iritziak eta ikuspegiak jasotzeko. <p style="text-align: right;"><i>Estimatutako denbora: 5min</i></p>
2. Selección del reto (Dibergentzia)	Birtuala	<ul style="list-style-type: none"> · Jasotako datuak publikatu eta lanketarako proposamen ezberdinak ere bai hauetatik bat aukeratzeko aurrez aurreko saioan lantzeko. · Aurrez aurreko saioko erronka aukeratzeko bozketa egin · Bozketaren emaitzak publikatu eta erronka aurkeztu <p style="text-align: right;"><i>Estimatutako denbora: 10min</i></p>
3. Ideien sorkuntza (Dibergentzia)	Aurrez aurrekoa	<ul style="list-style-type: none"> · Saio presentziala hasi. Metodoak aurkeztu eta elkar-sorkuntza saioaren funtzionamentua ere bai. <p style="text-align: right;"><i>Estimatutako denbora: 2h 30min</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Emaitzaren publikazioa, kasuan kasu, prototipoa, ideia... eta nahi bada parte-hartzaileen azken feedbackak jaso.
4. Erabakiak hartzea (Konbergentzia)	Aurrez aurrekoa	
5. Representación (Konbergentzia)	Aurrez aurrekoa/birtuala	
6. Balorazioa (Konbergentzia)	Birtuala	<ul style="list-style-type: none"> · Dinamikaren inguruko azken inkesta bete · Honen emaitzak jaso ondoren. <p style="text-align: right;"><i>Estimatutako denbora: 5min</i></p>

Bigarren erronboa ordea aurrez aurrekoa izango da, erreminta sorta bat proposatzen da kasu honetan emaitzaren zehaztasun maila handitzeko joateko. Aurrez aurreko dinamikaren lan fluxua jarraian dagoen 2. taulan ikus daiteke.

2. Taula: aurrez aurreko elkar-sorkuntzako saioaren faseak eta erremintak

Atazak (Denbora)	Erremintak/ariketak
Sarrera (5 min)	Aukeratutako erronka aurkeztu eta dinamika orokorra eskema bidez eta denbora lerroan ongi adierazita argitu.
Aktibazioa(3min)	Sormen jokuak egin. Landuko den gaiarekin ez dute inongo loturarik, gai errazak dira eta beti eskatzen dute nolabaite elkarlana. Honek taldea aktibatzen du eta baita gure garunaren sormenezko atala.
Aurreberoketa (5min)	Iritzi bira bat egin taldean, denbora neurtuarekin betiere. Besteek bitartean apunteak hartzen dituzte hitz egiten ari denaren inguruan.
Beroketa Value Stream Mapping-arekin (20 min)	Parte-hartzaile bakoitzari port-itak eman dauzkaten ideiak idatzi ditzaten. Hauek, arbelean edo horman pegatzen dira aurrez altuan partekatuz zer dioten. Horrela ideiak elkarbanatzen hasten da taldea, ahoz eta ikusmenez. *Ez da ideiarik baztertzen
Mind map (20 min)	Idea guztiak idatzita daudenean, dinamizatzaileak eta taldeak ideiak kategorizatzen ditu zutabeka. Taldetxo hauei izenburuak jarri behar zaizkie eta beste port-it batekin seinalatu. Ideiak antolatu ondoren ideien mapa bat osatzen da egon daitezkeen beste kontzeptuen arteko loturak adieraziz. Ondoren esaldi batean barne biltzen saiatzen da taldea egindako lana.
Serious Play (30 min)	Dinamikaren atal honetan dituzten txantilo bidez eta Legoko kitari esker bakoitzak bere konponbidea aurkezten du eszena bat osatuz modu bisual batean. Ondoren bakoitzak bere ideia aurkezten du. Entzun ondoren eta ideia guztiak apuntatu, antzeko ideiak dituzten pertsonek azpi taldeak osatuko dituzte.
SWOT (30 min)	Taldekideek beren ideiak batuko dituzte euren ideien alde positiboak batuz eta negatiboak aurre egiten saiatuz. Horrela beste eszena bat osatuko dute beste txantilo batean. Taldea bakoitzak bere alde positibo eta negatiboak aurkeztuko ditu eta dinamizatzaileak arbelean apuntatuko ditu.
Sintesia (30 min)	Azkenik, oinarri ezberdinak mahaiaren zentroan jarrita. Parte hartzaile guztien artean soluzio bakar bat osatzen saiatuko dira, ideia ezberdinez osatua eta guztien artean adostua. Zentratzeko, lehenengo txantiloia hartzen da berriz ere azken ideia honako 4 galdera hauei erantzuten osatzeko: zer?, nork?, nola?, noiz?

Lehen ataza, lehen erronboko dibergentzia atalari dagokiona da, inkesta bat osatzean datza honek, erronkaren joko eremua handitzeko, arazoaren jatorri ezberdinak bilatzeko eta ikuspuntu berriak sortzen joateko. Lehen diamantearekin jarraituz, konbergentzia atalean sartzeko gara erronkaren aldaera ezberdin bat sortzeko ahalik eta konkretuena eta gauzatzeko errazagoa dena, *Secret Voting* erremintaren bidez egiten da hau modu garbi eta garden batean.

Lehen ariketa, bigarren atazan, helburutik at dago. Kasu honetan ariketak parte hartzaileen aktibazioa du helburu. Bertan, lista bat gauzatu behar da denbora murriztuz batean eta honek erronka bati bakarka erantzuteko zailtasuna bisualizatzen laguntzen du eta aldiz taldean aukera gehiago sortzen direla ohartzen gara. Jarraian material sartzeko, izotza hautsi eta harira joaten laguntzeko ariketa bat da. Bertan, partaide bakoitzak bere ikuspuntua laburki adierazteko eskatzen da, besteek apunteak hartzen dituzten bitartean.

Hartutako apunteekin irekitzen da dibergentzia fasea bigarren erronboan. Horretarako *Value Stream Mapping*, *VSM*, bidez ekiten zaio. Honen helburua, erronkarekin loturik dauden ahalik eta hitz, esaldi, ekintza... gehien idaztea da. Honek, gaian barneratzen laguntzen gaitu eta taldeko giroa hobetu eta martxan jartzen du. Baten eta besteen ideien arietatik tiraka talde osoak elkartrukatu, partekatu eta gaiaren inguruko eskema zabaldu bezala osatzen du. Jarraian, Mindmap bidez ideia solteak antolatzen hasten da taldea, kategoriak sortuz eta izenburuak ezarritik taldetxoei. Horrela, hasiera ematen zaio konbergentzia atalari. Ideien arteko sarea osatzen doa taldea horrela eta ideiak taldearen adostasunarekin antolatzen modu bisual batean eta hitz gakoak erabiliz, hitz edo esaldi konplexuak bazterrean utzita.

Ondoren, ideien sorkuntza bera Serious Play dinamikaren bidez lortzen da. Atal hau, bakarkakoa da. Bertan, eskenatoki fisiko bat irudikatzen da Legoko piezen bidez eta erronkari erantzuteko proposamen bat egiten dute boluntarioek. Honek, kasu ezberdin eta soluzio oso anitzak eskaintzen ditu, batez ere eskuen eta garunaren arteko harremana lantzen duelako. Lan honetan, zure hizkuntz gaitasunaren limitazioa galtzen da kontzeptu abstraktuak edo kasu konkretuak definitzerakoan. Besteengandik jasotzen den presioa ere gutxitzen laguntzen du, beldurrak galtzen direlako, taldea horizontaltzen laguntzen duelako, eta ez zara besteengandik gutxietsia sentitzen. Esku artean zerbait fisikoa izateak asko laguntzen du argipenak ematerakoan. Akotatzeko helburuarekin, bakoitzak bere ideia esplikatzen ondoren, taldekatu egiten dira antzeko ideiak dituzten pertsonak eta txantilo bat oinarri izanik parte-hartzaileek, soluzio bateratua irudikatzen dute AMIAren moldaera bati erantzunez. Atal positibo eta negatiboak apuntatuko dituzte txantiloian.

Sintesia, azken ariketa da. Bertan ideia guztietan atera diren atal positibo guztiak integratzen saiatzen dira eta alde negatiboak aurre egiten (ahal diren guztiei), horrela, eskenatoki orokor batera heltzen dira. Ideia horrek, partaide guztien aportazioak dituen emaitzaren parte sentitzen dira eta guztiengandik onartua izaten da. Aurrez aurreko dinamika amaitzeko, hasierako txantiloia berriz betetzen da lau galderei erantzunez eta azken emaitza lortuz.

Esan bezala, sintesia taldetik sortu da eta dinamika presentzial ezberdinak egon direnez, guztien artean partekatze sarea jartzen dira emaitza guztiak elkarbanatzeko eta azken aportazioak egin nahi badira aukera izateko.

3. EMAITZAK

Dinamika osoan zehar 12 pertsona ezberdinek hartu dute parte. Hasierako inkestan 12k eta azkenekoan 9k. Parte-hartzearen jaitzieran faktore nagusia, nagusiki, aurrez aurre parte hartu duten pertsonen bozkatu dutela da.

Ala era eta guztiz ere, 3. taulan ikus daitezkeen emaitzak garbiak dira. Saioak eta dinamika bera positiboak izan dira. Eta naiz eta datuek pentsarazi gaitzaketen ez dela hobekuntza handirik egon, kontutan izan behar da boluntarioen perfila, hau da, zorrotza direla egiten duten lanarekin eta dituzten espektatibak altuak izan ohi direla.

3. taula: inkestaren emaitzak aurreko eta ondorengo egoerak alderatzen aztertutako arloetan

Aztertutako arloa	Aurrez	Ondoren
Parte-hartzea	4/5	4,2/5
Denbora	3,5/5	3,7/5
Emaitza	3,6/5	3,8/5
Itxaropenak/espektatibak	3,5/5	3,7/5

4. ONDORIOAK

Diseinu prozesuak eta erreminten aukeraketan eta taldeetan izan diren parte hartzaile mota ezberdinei esker hobekuntza puntu asko aurkitu direla eta hauek inflexio puntu sortu dituztela eta hausnarketarako momentuak eskaini dizkigutela diseinuaren arlotik kanpoko pertsonentzat erremintak birmolda genitzan. Lehenik, beste parte-hartzaileen partetik presiorik gabeko edota aurreiritzi gabeko egoera bat sortzea dinamikan oso zaila dela. Zer esanik ez, lorpen handia dela, taldekide orok bere sentitzea lortutako emaitza. Hau da onarpen maila altuko emaitzak lortu direla, honen sorkuntzaren parte sentitzen direlako. Honekin batera, diseinuaren munduko erremintak modu egokian barneratzea lortu da.

Horri gehitu behar zaio dinamikaren dualtasuna, atal birtual eta aurrez aurrekoa izateko berritzailea baita, garai berrietara egokituz eta presentzialtasunaren garrantzia gutxitzen hasteko aukera emanez. Atal birtualak gainera, balio gehitua ematen dio proposamenari. Ahal bezain beste boluntario izaten lagundu gaitzakeelako eta lekuaren arabera egokitu aurrez aurreko saioak. Parte hartzea sustatzen lagunduz eta gaiari atxikita mantenduz jendea, denak ahal duten heinean erronkari aportazioa eginez.

Dinamikaren egiazkotasunari dagokionean, hiru aldiz probatu da erronka orokor eta zailtasun handiko batekin, pentsatuz, daukaten erronka nagusienari erantzuteko gai bada errazagoetan era moldatuko dela.

Emaitzak bideragarriak izan dira baina ez hasieratik, zehaztasuna lortzeko denbora behar izan da eta denbora galera hori ez sortzeko hasieran erronkaren definizio mailak altua izan behar duela da. Gaiak orokorrak edo oso estrategikoak badira, argitzen joateko balio du baina emaitza konketuak ez dira lortuko saio bakarrarekin.

Aipatu barik ezin du geratu, sormena ere landu egiten da eta dinamika hauetan parte-hartzen doazen heinean emaitzak hobetzen joango dira eta erremintak eta ariketak ere bai. Emaitzen eta dinamikaren beraren kalitatea beraz faktore horien gain geratzen da. Energia elektrikoko kontsumo kooperatiben sektorean ez da inoiz horrelako dinamikarik ezarri eta gutxiago boluntarioei begira. Nabaria da eta ulergarria, kasu honek eszeptikoentzat zailtasun gehiago dakartzala. Soluzioak diseinatzeko modu indiferente batetik sormen tekniketara oinarritutakoetara pasatzea aldaketa kultural nabarmena delako.

Denborarekin, taldea heldutzen joango da horrelako dinamiketan eta jakintza ugari barneratuko ditu, berariaz ekarriko duelarik emaitzen zehaztasuna handitzea eta bizkorrago lortzea. Emaitza horiek boluntarioei esker enpresarentzat oso garrantzitsuak izango dira bere hazkundera eta etorkizunean. GoiEnerrek enpresa mailan dinamika hauek integratzen dituen heinean fruituak beren maila gorenera iritsiko dira aldaketa kulturala ematen denean.