ORKESTRA KOADERNOAK
ISSN 2340-7638
https://doi.org/10.18543/RTWM2847

EKIN: POLITIKAK LANKIDETZAZKO GOBERNANTZAREN ETA EKINTZA-IKERKETAREN BIDEZ GARATZEKO METODOA

08/2023 zk.
https://doi.org/10.18543/XSYFO4863

Miren Larrea

ORKESTRA KOADERNOAK, 08/2026 zkia.

ISSN 2340-7638

Bilduma: https://doi.org/10.18543/RTWM2847

Koadernoa: https://doi.org/10.18543/XSYFO4863

Laburpen exekutiboa gaztelaniaz: https://doi.org/10.18543/ZIHD4310

Laburpen exekutiboa ingelesez: https://doi.org/10.18543/ZTQU5769

© Miren Larrea

© Lehiakortasunerako Euskal Institutua–Deustu Fundazioa

© Gipuzkoako Foru Aldundia

Nola aipatu argitalpen hau:
Larrea, M. (2026). EKIN: Politikak Lankidetzazko Gobernantzaren eta Ekintza-Ikerketaren bidez Garatzeko Metodoa. Orkestra Koadernoak 08/2026. Deustuko Unibertsitatea

Orkestrari buruz:

Ia 20 urteko esperientzia eta jakintzarekin, Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutua (Deustu Fundazioa) erreferentziazko ikerketa-zentroa da Europan, erregioen lehiakortasunari dagokionez. Bere misioa Euskal Autonomia Erkidegoan lehiakortasuna bultzatzea da, beti ongizate inklusibo eta iraunkorraren zerbitzura. Horretarako, institutuak ikerketa eraldatzaileko proiektuetan lan egiten du, tokiko eta nazioarteko eragileekin, eta erabakiak hartzeko analisi zorrotzak ere ematen ditu.

➔ Sartu gure argitalpen guztietara **www.orkestra.deusto.es** helbidean

Eskertzak

Lan honen autore moduan nire lehen eskertza *lanaren zentzua* bezala izendatu den ekintza-ikerketa prozesuan parte hartu duten pertsona guztientzat da, prozesu horretan oinarritzen baita, batez ere, koaderno hau.

Parte hartu duten erakundeen artean bereziki eskertzen dut Gipuzkoako Foru Aldundia, prozesuari emandako bultzadagatik eta, modu berezian, lurralde-garapenerako ekintza-ikerketa sustatzeko berariazko apustua egiteagatik.

Parte hartu duten pertsonen artean, Mondragon Unibertsitateko Unai Elorza nabarmendu nahi dut, bere esperientzia eta ikaskuntzak partekatzean erakutsi duen eskuzabaltasunagatik. Baita Usue Lorenz eta Cristina Zumeta ere, koadernoaren lehen bertsioari egindako ekarpenengatik.

Aurkibidea

Laburpen exekutiboa vi
Taulen zerrenda viii
Irudien zerrenda ix
Laburdura eta akronimoen zerrenda x
Hitzaurrea xi
1. Sarrera 1
1.1. EKIN metodoari sarrera 1
1.2. Lanaren zentzuari sarrera 2
2. EKIN metodoaren oinarri filosofikoak 5
2.1. LGEI: Lurralde-Garapenerako Ekintza-Ikerketa 6
2.1.1. Ko-sorkuntza eredua 6
2.1.2. Hiru jakintza mota 8
2.1.3. Errazteko esparru bat 9
2.2. LGEI-ren bideragarritasuna lanaren zentzuaren prozesuan 10
3. EKIN metodoa sustapen ekonomikoko politikak elkarlanean garatzeko 14
3.1. Arazoaren definizioa 15
3.2. Proiektu pilotuak 16
3.3. Gobernuko eta lurraldeko aktoreen mapaketa 17
3.4. Erakunde arteko eta barruko harremanak eta akordioak 17
3.5. Espazio eta rolen diseinua 18
3.6. Ko-sorkuntza tailerrak ekintzan 20
3.7. Jarraipena eta ebaluazioa 21
3.8. Sistematizazioa 22
4. EKIN metodoaren adibide bat: lanaren zentzua 23
4.1. Arazoaren definizioa 23
4.2. Proiektu pilotuak 25
4.3. Gobernuko eta lurraldeko aktoreen mapaketa 28
4.4. Erakunde arteko eta barruko harremanak eta akordioak 30
4.5. Espazioen eta rolen diseinua 31
4.5.1. Espazioak 31
4.5.2. Rolak 32
4.6. Ko-sorkuntza tailerrak ekintzan 35

4.7. Jarraipena eta ebaluazioa 37
4.8. Sistematizazioa 38
5. EKIN metodoaren emaitzak: lanaren zentzua 40
5.1. Lanaren zentzuaren metodologia eta metodoa 40
5.2. Sustapen ekonomikorako lankidetzazko gobernantza Gipuzkoan 42
6. Itxiera 44
Bibliografia 46

Laburpen exekutiboa

Hainbat erregio mailako eta tokiko gobernu lankidetzazko gobernantza sustatzen ari dira euren politikak eraldatzeko. Gobernantza mota honek prozesuaren hasieratik ikuspegi anitzak integratzea ahalbidetzen du. Baita, konfiantzazko harremanen eta lurraldeko eragileen konpromisoaren bidez, garatutako politikak bideragarriago eta eraldatzaileagoak egin ere. Baina lankidetza praktikan jartzea ez da erraza, zailtasunak eta tentsioak ezinbestean sortzen dira.

Orkestrak ibilbide luzea du erregio eta tokiko gobernuekin lankidetzan dinamika hauek garatzen. Txosten honek, lan horretan oinarrituz, EKIN aurkezten du: lankidetzazko gobernantza eta ekintza-ikerketa bidez ekonomiaren sustapenerako politikak garatzeko metodo bat.

Metodoak politika zehatz bat garatzeko urratsak proposatzen ditu eta lurralde-garapenerako ekintza-ikerketaren testuinguruan kokatzen da (Karlsen eta Larrea, 2015). Baina, EKIN metodo bat bada ere, ez da beste testuinguru batzuetan zuzenean aplikatu daitekeen formula bat. Tresna bat da, eta lurralde bakoitzaren beharretara egokitu beharko da.

EKIN ez da teoriatik eratorri, praxitik baizik (ekintza–hausnarketa–ekintza ziklo etengabeetatik). Eta metodoak esperientzia anitzetatik inspirazioa hartzen badu ere, liburuxka honek erreferentzia nagusi bat dauka, enpresetan langileei *lanaren zentzua* garatzen laguntzeko sortu den programa bat, hain zuzen. Prozesu hau Gipuzkoako Foru Aldundiaren gidaritzapean, Orkestra eta Mondragon Unibertsitatearen laguntzarekin, eta eskualde-garapen agentzien eta beste tokiko eragile batzuen eskutik egin da (ASLE – Euskal Herriko Lan Sozietateen Elkartea, Merkataritza Ganbera eta Tknika – Lanbide Heziketako Ikerketa Aplikaturako Zentroa).

Metodoak zortzi urrats hauek proposatzen ditu:

1. Arazoaren definizioa

Elkarrekiko dialogo, ikaskuntza eta negoziazioaren bidez, arazoak pixkanaka zehazten eta lehenesten dira, lankidetzarako oinarri komun bat identifikatu arte.

2. Proiektu pilotuak

Proiektu pilotuek lan egiteko modu berriak sortzen dituzte esperimentalki, eta tokiko eragile gutxi batzuekin. Ondoren, lan egiteko modu horiek egokitu egiten dira, izaera esperimental gutxiagorekin eta eragile multzo zabalagoekin erabiltzeko. Proiektu pilotuak ez dira beti beharrezkoak. Liburuxka hau inspiratu duten prozesu batzuek urrats hau eman gabe zuzenean hurrengoetara pasa dira.

3. Gobernuko eta lurraldeko aktoreen mapaketa

Prozesuan inplikatuko diren aktoreak identifikatzeko ariketa da, haiekin dialogoa irekiz eta bakoitzak prozesuarekiko duen konpromiso-maila ebaluatuz.

4. Erakunde arteko eta barruko harremanak eta akordioak

Lankidetzazko gobernantzak harremanak garatzeko modu berri bat barneratzea eskatzen du, eta garrantzitsua da denbora hartzea harreman horiek diseinatu eta adosteko. Parte hartuko duen pertsona bakoitzaren rolak adostu aurretik, haien erakundeen arteko harremana artikulatzea komeni da. Eta, ekintzara pasa ahal izateko, artikulaziorako oinarrizko irizpideak akordio instituzionaletan jaso behar dira. Lankidetzazko gobernantzarako prozesu askok ez dute azken fase hau gainditzen.

5. Espazioen eta rolen diseinua

Lankidetzan aritzeko borondatea izateak ez du esan nahi hasieran horretarako baldintzak daudenik. Ezinbestekoa da adostea zein izango diren pertsona parte-hartzaileen (erakundeak ordezkatzen dituztenen) topaguneak eta zein izango diren parte-hartzaile bakoitzak gune horietan izango dituen rolak. Bada rol bat sarri ahaztu egiten dena diseinuaren unean, baina ezinbestekoa dena lankidetzazko gobernantza garatzeko: prozesua errazteko rola.

6. Ko-sorkuntza tailerrak ekintzan

Espazioak eta rolak adostu ondoren, ko-sorkuntza prozesuari ekiten zaio. Bertan, hiru jakintza mota uztartzen dira, ekintza-hausnarketa-ekintza zikloak garatzeko: esperientziazko jakintza (parte-hartzaileek arazoari buruz duten esperientzian oinarritua); jakintza aditua (arazoa konpontzen lagun dezaketen diziplinetako jakintza) eta prozesuko jakintza (beste bi jakintza motak modu eraikitzailean uztartzen laguntzen duena, ekintzan irtenbideak eraikitzeko). Urratsez urrats, ekintza-hausnarketa-ekintza ziklo horiek arazoa konpontzen laguntzen dute, horretarako politikak elkarlanean diseinatu eta gauzatuz.

7. Jarraipena eta ebaluazioa

Lurralde-garapenerako ekintza-ikerketarekin bat datorren jarraipen eta ebaluazioa etengabeko ikaskuntzari lotutakoa da. Honek hasieratik eragin dezake prozesuan, gutxinaka emaitzak goitik behera aldatuz.

8. Sistematizazioa

Ekintza-ikerketa prozesu batean garrantzitsua da ikasitakoa azaleratzea eta ikasketa horiek partekatzeko narratibak eraikitzea. Narratiba hauek forma ezberdinak har ditzakete. Koaderno hau sistematizazioaren adibide bat da. Kasu honetan, ikasitakoak metodo moduan adierazi nahi izan dira, ikasketak egindakoaren urratsez urratseko narratiba baten forman jasoz.

Zortzi urrats hauek deskribatu eta adibide bidez erakustearen helburua erregio eta tokiko mailako politika publikoen arduradunei gobernantza partekatuaren garapenean laguntzea da; baita gobernu horiekin lan egin nahi duten ikerketa-taldeei euren ezagutza berria sortzeko prozesuak egokitzen laguntzea, eta prozesu horietan dabiltzan aholkularitza-sektoreko eragileei parte-hartze-metodologiak sustatzen laguntzea ere. Baina, bere ekarpen nagusia ez da talde bakoitzari banaka eskaintzen diona, haien arteko lankidetza sustatzea baizik, emaitzak hobetuz. Beraz, politika publikoek inpaktua lortzeko duten beharrari erantzuten dio.

Taulen zerrenda

1. Taula. Arazoaren definiziorako emandako pausoak 257
2. Taula. Proiektu pilotuen garapenean emandako pausoak 279
3. Taula. Lurraldeko eragileen mapaketan emandako pausoak 42
4. Taula. Erakunde arteko eta barruko harreman eta akordioen diseinurako pausoak 43
5. Taula. Espazioen diseinurako emandako pausoak 44
6. Taula. Landu eta adostutako rolak 357
7. Taula. Ko-sorkuntza tailer baten antolaketarako pausoak 368
8. Taula. Ebaluazio jarraia 379
9. Taula. Sistematizazio motak parte-hartzaileen izaeraren arabera 51

Irudien zerrenda

1. Irudia. EKIN politiken eta ikerketaren arteko elkargunean 5
2. Irudia. Lurralde garapenerako ekintza-ikerketaren ko-sorkuntza eredua 7
3. Irudia. Lurraldeko aktoreen eta erraztaileen rolak 21
4. Irudia. EKIN- Lankidetzazko gobernantzaren bidez herri politikak garatzeko metodoa..... 26
5. Irudia. Enpresetan lanaren zentzua hobetzeko metodoa 52
6. Irudia. Balio erantsi altuko hastapenak 54

Laburdura eta akronimoen zerrenda

GFA	Gipuzkoako Foru Aldundia
LGEI	Lurralde-Garapenerako Ekintza-Ikerketa
ASLE	Euskadiko Lan Sozietateen Elkartea
Tknika	Euskadiko LHren Ikerketa Aplikatuko Zentroa

Hitzaurrea

Gipuzkoako Foru Aldundiko Ekonomia Sustapeneko eta Proiektu Estrategikoetako Departamentuaren misioa, Gipuzkoako ekonomiaren garapenaren eta bertako enpresen lehiakortasunaren hobekuntzari ekarpena egitea da, gertukoa eta erraztailea den bidelagun gisa.

Hori lortzeko hainbat legealdi daramatzagu lurraldeko eragileekin enpresentzako politiken ko-sorkuntzan eta horretarako berariazko espazioak eta prozedurak sortu eta egonkortu ditugu. Prozesu hauetan nabarmentzekoa da eskualdeetako garapen agentziekin garatutako maila anitzeko gobernantza, gai hauetan aldundiaren eta udalen arteko lankidetza gauzatzen duena. Baina ko-sorkuntza ez da horretara mugatu, eta lurraldean egunerokotasunean enpresekin diharduten beste hainbat eragile ere ari dira prozesuan, enpresen modu desberdinetako elkarteak, lanbide heziketako zentroak, unibertsitatea eta zentro teknologikoak besteak beste. Guzti honek kapilaritatea, hau da, sortutako jakintza eta tresnak enpresetara iristeko gaitasuna, eman digu. Horrela landu dira enpresen digitalizaziorako, berrikuntza teknologikorako, enpresetan lanaren zentzua garatzeko, barnekintzailetzarako edo zaurgarritasun egoeran dauden pertsonen enplegagarritasuna sustatzeko politikak. Baina emaitzak prozesu konkretu hauetaz haratago iristen dira, lurraldeko eragileen elkar ezagutzan, konfiantzazko harremanetan eta ikuspegi partekatuan ere badaude, eta uste dugu horrek gure gaitasun kolektiboa garatu duela etorkizuneko erronkei elkarrekin aurre egiteko.

Ibilbide honetan elkarlanerako sortutako espazioak egokitzen joan dira legealdiz legealdi Gipuzkoako Foru Aldundiak izan dituen helburu estrategikoetara. Horrela, Etorkizuna Eraikiz proposatu eta garatu zen legealdietan prozesu hauek lurraldean sakontzen ari zen lankidetzazko gobernantzaren parte bilakatu ziren. Ondoren, 2023-2027 legealdi honetan, Etorkizuna Eraikizen oinarriak aldundiaren plan estrategikoaren baitan garatzea erabakitzean, ko-sorkuntzarako espazio eta printzipio horiek erronketan oinarritutako berrikuntzara zuzendu dira.

Gaurkoan aurkezten dugun EKIN metodoa aipatutako ko-sorkuntzaren adibidea da. Izan ere, 2007an Orkestra sortu zenetik Gipuzkoako Foru Aldundia ikerketa zentro honekin elkarlanean aritu da, aurrez aipatutako ko-sorkuntza prozesuei ekintza-ikerketaren bidez oinarri metodologikoa emateko. Prozesu horietan ikasitakoa jasotzen du lan honek, eta, ondorioz, ikasketa kolektiboaren adibide bat da. Espero dugu honela jaso izanak etorkizunean garatuko ditugun prozesuetan lagunduko duela, eta, Gipuzkoaz kanpotik gure esperientziaz galdetu digutenei ere baliagarri izango zaiela gurean egindako ikasketak eurenganatzeko.

Unai Andueza

Ekonomia Sustapeneko eta Proiektu Estrategikoetako Foru Diputatua

Amaia Arregi

Ekonomia Sustapeneko Zuzendari Nagusia

1. Sarrera

Munduan zehar hainbat erregio eta tokiko gobernuk lankidetzazko gobernantzak garatzeko apustua egin dute. Horretarako arrazoi moduan azaldu dira, besteak beste, lurraldeek dituzten arazoen konplexutasuna, arazo horiek euren kasa konpontzeko gobernuek duten ezintasuna edo politikaren eta herritarren artean zabaltzen ari den distantzia. Euskal Autonomia Erkidegoa ez da salbuespena, eta, testuinguru horretan, ezaguna da Gipuzkoako Foru Aldundiak (aurrerantzean GFA) gobernantza mota horren alde egin duen apustua. Koaderno hau GFAren proiektuetan lankidetzazko gobernantza errazten ikasitakoaren sistematizazio bat da. Ikasketa prozesua 2009an hasi zen, Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutuaren eta GFAren elkarlanean oinarrituta, nahiz eta koadernoak jasotzen dituen adibideak azken bi legealdietakoak izan.

Sistematizazio hori lan-metodo gisa aurkeztu da, eta EKIN metodoa izena eman zaio. Garrantzitsua da puntu honetan metodologia eta metodo terminoei koaderno honetan ematen zaien esanahia azaltzea. Coghlan eta Gaya-ri (2014) jarraituz, metodoa egiten dugunaren pausoz pausoko deskribapena da, eta metodologia, aldiz, egin dugun horren atzean dauden oinarri filosofikoak. EKIN metodo bat da azken urteetako prozesuak pausoz pauso deskribatzen dituelako. Bere atzetik dagoen metodologia Lurralde-Garapenerako Ekintza-Ikerketa (aurrerantzean LGEI) da, GFAk azken urteetan bultzatu dituen printzipioetara egokituta.

Metodo hau argitaratzearen helburua etorkizunean lankidetzazko gobernantza sustatu nahi duten beste eragile batzuei laguntzea da. Baina helburua ez da haiek metodoa zuzenean *aplikatzea*, aplikazio hori nekez izango litzatekeelako bideragarria testuingurura egokitzapenik gabe. Hala ere, uste dugu metodo honetan garrantzitsuak diren elementu ugari garrantzitsuak izango direla beste kasu askotan ere, nahiz eta testuinguru bakoitzean modu desberdinean azaleratu. Horregatik, aplikazio zuzena bideragarria ez den arren, metodoa hausnarketarako gida gisa erabili daiteke beste proiektu eta prozesu batzuetan. Konkretuki, uste dugu metodoa interesekoa izan daitekeela lankidetzazko gobernantzaren bidez politika publikoen berrikuntzan diharduten eragileentzat (gobernu eta gainontzeko lurraldeko aktoreentzat) eta baita ekintza-ikerketa eraldaketarako estrategia moduan erabili nahi duten ikertzaileentzat ere.

1.1. EKIN metodoari sarrera

EKIN metodoaren ekarpen nagusia zortzi pauso definitzea da, hauen bidez enpresen lehiakortasunean eragingo duten lankidetzazko politika publiko berriak pentsatzen laguntzeko. Ekarpen honekin koadernoak LGEIn aurretik egindako lanak osatzen ditu, eta horiei beste lan-tresna bat gehitzen die. Zehazki, jarraipena ematen die aurreko beste hiru koadernori gutxienez, zeinetan lankidetzazko gobernantza hainbat ikuspegitatik jorratu den, betiere Orkestrak GFArekin garatutako esperientziak oinarri hartuta:

a) Una metodología para la construcción de gobernanza cooperativa (Larrea, 2019)

b) Marcos para la construcción de una gobernanza colaborativa (Arrona eta Larrea, 2022)

c) Metodología y método para el desarrollo territorial. Aprendizajes para compatibilizar eficiencia y democratización a través de la investigación acción (Larrea, Arrona, Sánchez, Begiristain eta Gaztañaga, 2023)

Aurreko lan horiekiko bi ekarpen nagusi egiten ditu koaderno honek. Alde batetik, aurrekoetan ez moduan, metodo bat proposatzen du non urratsez urrats deskribatzen den nola lan egin daitekeen lankidetzazko gobernantzaren eraikuntzan. Bestetik, proiektu pilotuak berariaz lantzen ditu ekintza-ikerketako prozesuen elementu moduan.

Aurreneko ekarpen hori ondo ulertu dadin, ordea, garrantzitsua da EKIN metodoa zein helbururekin eta nola erabiltzeko proposatzen den ondo argitzea. LGEI izaera emergentea duen metodologia da.

Prozesu baten izaera emergenteak esan nahi du, aurrez diseinatutako plan bat inplementatu ordez, egoera konkretuetatik abiatuz egiten dela lan, ekintzari buruz hausnartuz, hurrengo pausoak erabakiz, ekinez eta berriro hausnartuz, pausoz pauso gobernantza eta politiken inguruko arazoen konponbidea erraztuz.

Hain zuzen, horri deitzen zaio *praxia*, eta ekintza-ikerketaren oinarrizko printzipio bat da. Ez du esan nahi LGEIrekin egindako proiektuak gobernuen plan konkretuetan txertatu izan ez direnik, baizik eta gobernuen planen marko horretan, ekintza-ikerketak egin duen ekarpena emergentea izan dela baizik. Horregatik da garrantzitsua ulertzea EKIN ez dela plan bat moduan inplementatu daitekeen metodo bat, nahiz eta prozesuak eduki ditzakeen pauso potentzialen aurretiazko deskribapena eskaini. Aldiz, hausnarketarako tresna bat da. Helburua, beraz, prozesu bateko parte-hartzaileek pauso horiek zalantzan jartzea da, hausnarketa erraztuz eta, ondorioz, ko-sorkuntza ariketan lagunduz. Pausoak aurrez zerrendatuta edukitzeak, beraz, ez du esan nahi prozesuen izaera emergenteari uko egiten zaionik, hori ekintza ikerketaren printzipioen aurka legoke. Besterik gabe, tresna bat gehitzen du kasuz kasu momentu bakoitzeko egoeraren inguruko hausnarketa arinagoa izan dadin.

EKIN metodoa behar bezala aurkezteko, sarrera honen ondorengo atalean metodoa inspiratu duen metodologiari (hau da, oinarri filosofikoei) sarrera egiten zaie LGEI aurkeztuz. Ondoren, metodoa bera, metodoaren adibide bat eta adibide horren emaitzak jasotzen dira.

1.2. Lanaren zentzuari sarrera

EKINen oinarrian dagoen jakintza Orkestrak GFAko Ekonomia Sustapeneko eta Proiektu Estrategikoetako Departamentuarekin garatutako hainbat ekimenetan ko-sortu da: ETE Digitala programa, enpresa txiki eta ertainen digitalizazioan laguntzeko; Elkarrekin Lanean, bazterkeria-arriskuan dauden pertsonen lan-munduratzean laguntzeko; BeTEK, berrikuntza teknologikoan laguntzeko; eta Barnekintzailetza, enpresetan barne-ekintzailetza sustatzeko.

Hala ere, koadernoa prozesu baten sistematizazioan oinarritzen da modu berezian: Gipuzkoako ETEetan lanaren zentzua hobetzeko prozesua, 2020tik aurrera garatu dena eta oraindik indarrean dagoena. *Lanaren zentzua* terminoa, koadernoan zehar, bi modu nagusitan erabiltzen da. Alde batetik, garatu den *metodologiari* erreferentzia egiteko, eta, aldi berean, baita metodologia hori ko-sortzeko egin zen ekintza-ikerketako *prozesuari* erreferentzia egiteko

ere. Prozesu hori laugarren atalean aurkezten da, baina aurreneko hiru ataletan ere apatzen denez, sarrera honetan lanaren zentzuaren inguruko azalpen bat ere jaso da. Horretarako edukiak Mondragon Unibertsitateko Unai Elorzaren argitalpen batetik atera dira (ikus Etorkizuna Eraikiz Think Tank, 2022).

Elorzak prozesuko gainontzeko parte-hartzaileei (GFA, eskualdeetako garapen agentziak, elkarteak, enpresak, ikerlariak) proposatutako lanaren zentzuaren definizioetako bat ondorengoa da: "zenbateraino pertsonak lana esperimentatzen duen zerbait esanguratsu, baliotsu eta merezi duen zerbait bezala" (Hackman eta Oldham, 1976).

Lanaren zentzua hobetzen laguntzen duen politika publiko batek, beraz, parte hartzen duten enpresetako pertsonei lana merezi duen zerbait esanguratsu eta baliotsu bezala esperimentatzen laguntzen die. Lanak zentzua izateak hiru mailatan behintzat badu eragina (Etorkizuna Eraikiz Think Tank, 2022):

a) Gizabanako mailan. Lanaren zentzuaren pertzepzioak osasun fisikoari zein mentalari eragiten dio. Beraz, gai horrek eragin zuzena du pertsonen ongizatean.

b) Antolaketari dagokionez. Erlazioa dago lanaren zentzuaren eta antolamendu mailako adierazleen artean, hala nola motibazioaren, absentismoaren, errendimendu indibidualaren eta pertsonen ongizatearen artean. Beraz, gai honek antolaketa-emaitzen funtsezko adierazleetan ere eragiten du.

c) Azkenik, gizarte mailan. Zentzurik ezak norbanakoari eragiten dion heinean, azkenean gizartean eragiten du. Zentzu gutxiko lanek ahuldu egiten dute norbanakoon eraginkortasun-, autoestimu- eta autobalorazio-zentzua. Horrek, aldi berean, gizartean besteekiko dugun posizioa higatzen du, eta, hala, gizartean besteekin jarduteko dugun gaitasuna mugatzen du.

Baina, nola hobetu daiteke lanaren zentzua? Ekintza-ikerketa prozesuan zehar Elorzak (Etorkizuna Eraikiz Think Tank 2022), Martela et al.-en (2021) oinarrituta, antolamenduetan sustatu beharreko oinarrizko lau ekintza-palanka proposatu zituen: autonomia, gaitasuna, harremana eta xedea. Jarraian, kontzeptu horietako bakoitza azalduko dugu laburki, metodologia bat eraikitzeko oinarria izan baitziren. Kasu honetan metodologia hitza erabiltzen dugu, sortu zenak bazuelako pausoz pausoko proposamen bat, baina, batez ere, pauso horiek ematerakoan garrantzitsuak diren oinarri filosofikoak landu zirelako.

a) *Autonomia*: autodeterminazioaren esperientzia da, borondate askearena. Zurrundua, mugatua eta kontrolatua sentitzearen aurkakoa. Pertsonek beren lanaren gaineko jabetza-zentzua dutenean sentitzen dute beren lana kontrolatzen dutela, erabakiak hartzen dituztela, beren izatea lanaren bidez adierazten dutela eta beren izatearekin (benetakotasuna) konektatzen dutela, eta autorrealizatu egiten dira, lanaren zentzuari positiboki lagunduz.

b) *Gaitasuna*: proposatutako emaitzak lortzeko gai sentitzea da; norberak lortu nahi duena lortzeko eraginkor sentitzea. Lanean nagusitasun eta eraginkortasun handia izateak lanari zentzua eman diezaioke, gure lanaren bidez inpaktua eragiteko gai garela sentitzen baitugu.

c) *Harremana / Konexioa*: intimitatearen esperientziari eta besteekiko benetako konexioari egiten dio erreferentzia. Besteekiko harremana eta taldearen parte sentitzea (taldeari konektatuta) lanaren zentzuaren elementu garrantzitsuak dira.

d) *Xedea*: norbera beste pertsona batzuen bizitzan positiboki eragiten ari delako sentimenduarekin du zerikusia; sentimendu hori, normalean, gizartearen aldeko jarrera bat dugunean sortzen da. Besteenganako ekarpena elementu erabakigarria izan daiteke lana esanguratsu egiterako orduan.

2. EKIN metodoaren oinarri filosofikoak

Aipatu dugu EKIN metodo bat dela helburu jakin bat lortzeko eman beharreko urratsen deskribapena delako. Baina EKINen atzean bada metodologia bat ere, LGEI, zeinak pauso horien atzean dauden oinarri filosofikoak jasotzen dituen.

Atal honetan oinarri filosofiko horiek azaldu nahi izan ditugu metodoaren erabilera sinplista ekiditeko. Izan ere, hurrengo atalean jasotzen diren pausoek sinpleak dirudite, baina haiek gauzatzea oso zaila izan daiteke prozesuan parte hartzen duten eragileek barneratuta dituzten oinarri filosofikoak LGEIren oinarrien oso desberdinak badira.

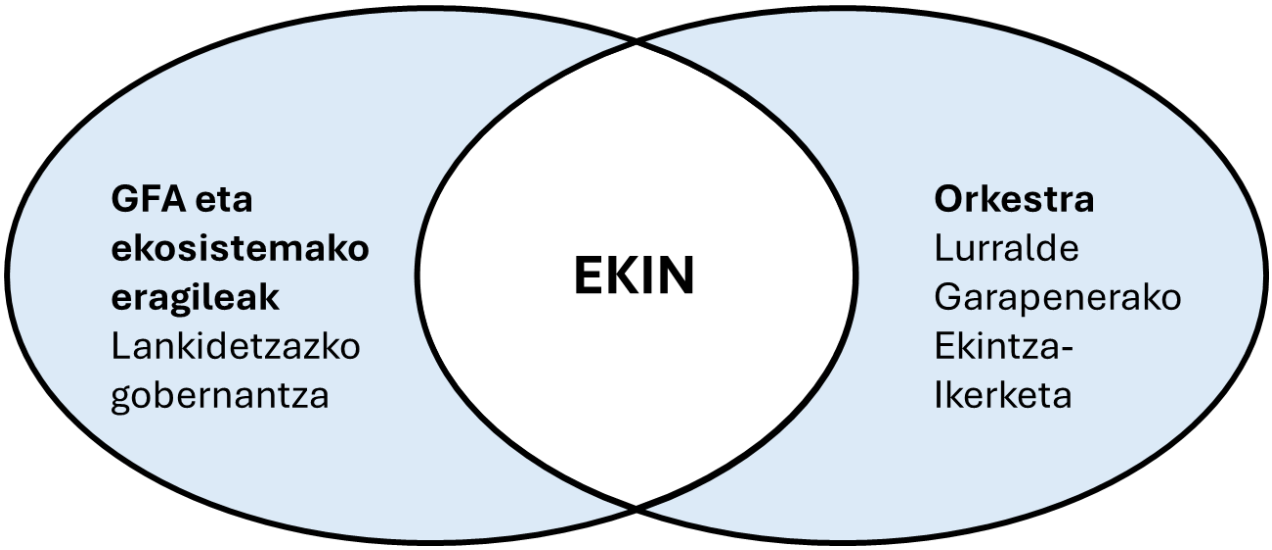
Oinarri filosofikoek metodoaren aplikazioan izan duten eragina ulertzeko, bi gauza hartu behar dira kontuan:

a) EKINen inspirazio iturri izan diren prozesuetan LGEI erabili dela metodologia gisa.

b) Prozesu horiek aldundiaren ekimen zabalagoen barruan kokatu direla: Lurralde Garapeneko Laborategia, Etorkizuna Eraikiz eta 2024-2027 Plan Estrategikoaren hedapena. Ekimen horiek, eta haien arduradunek ere, bazituzten barneratutako oinarri filosofikoak eta haiek asko eragin dute LGEIren erabileran.

1. Irudiak gobernuaren ekimenen eta ekintza-ikerketaren arteko elkarreragin-espazioa adierazten du.

1. Irudia. EKIN politiken eta ikerketaren arteko elkargunean



Iturria: Autoreak egina.

EKIN metodoak ikerketatik egindako apustu bat eta apustu politiko bat bateratzen ditu, akademia eta politika uztartuz. Izan ere, GFAk politikak lankidetzan garatzeko egindako apustuaren emaitza da, eta, aldi berean, Orkestrak ikerketa eraldatzailearen alde egindako

apustuarena ere bai. Azken honek esan nahi du zabalduen dauden ikerketa moduetatik urrunduz, jakintza berria praxiaren bidez garatu dela, hausnarketa eta ekintza uztartuz.

Ondorioz, jakintza ez da ekintzarako sortu, ekintzan baizik. Adibidez, koaderno hau ez da eremu akademikoan sortu, ondoren lurraldeko aktoreei gomendioak egin eta haiek ekintzara pasa daitezen. Lurraldeko aktoreek, ikertzaileok barne, ekintzan sortutako jakintza jasotzen du, ekintza hori jada amaituta dagoenean.

Datozen azpiataletan, lehendabizi LGEIren oinarri filosofikoak aurkezten dira, EKIN metodoaren sustraia direlako. Ondoren, lanaren zentzua adibide hartuz, printzipio horiek GFAren praktikan nola gauzatu diren erakusten da.

2.1. LGEI: Lurralde-Garapenerako Ekintza-Ikerketa

LGEIren oinarri filosofikoen eraginez jadanik aipatu ditugun hiru ezaugarri gutxienez baditu EKIN metodoak:

a) EKINek ez du, teorian oinarrituta, zer egin beharko litzatekeen proposatzen baizik eta, modu ordenatu batean, gauzak nola egin diren eta egiten ari diren azaltzen du.

b) EKINen helburua ez da inor proposatutako urratsak zuzenean aplikatzera gonbidatzea. Helburua beste prozesu batzuen inguruan hausnartzen laguntzea da, jakinik kasu bakoitzean pauso eta prozedurak berrasmatu egin beharko direla testuingurura egokitzeko.

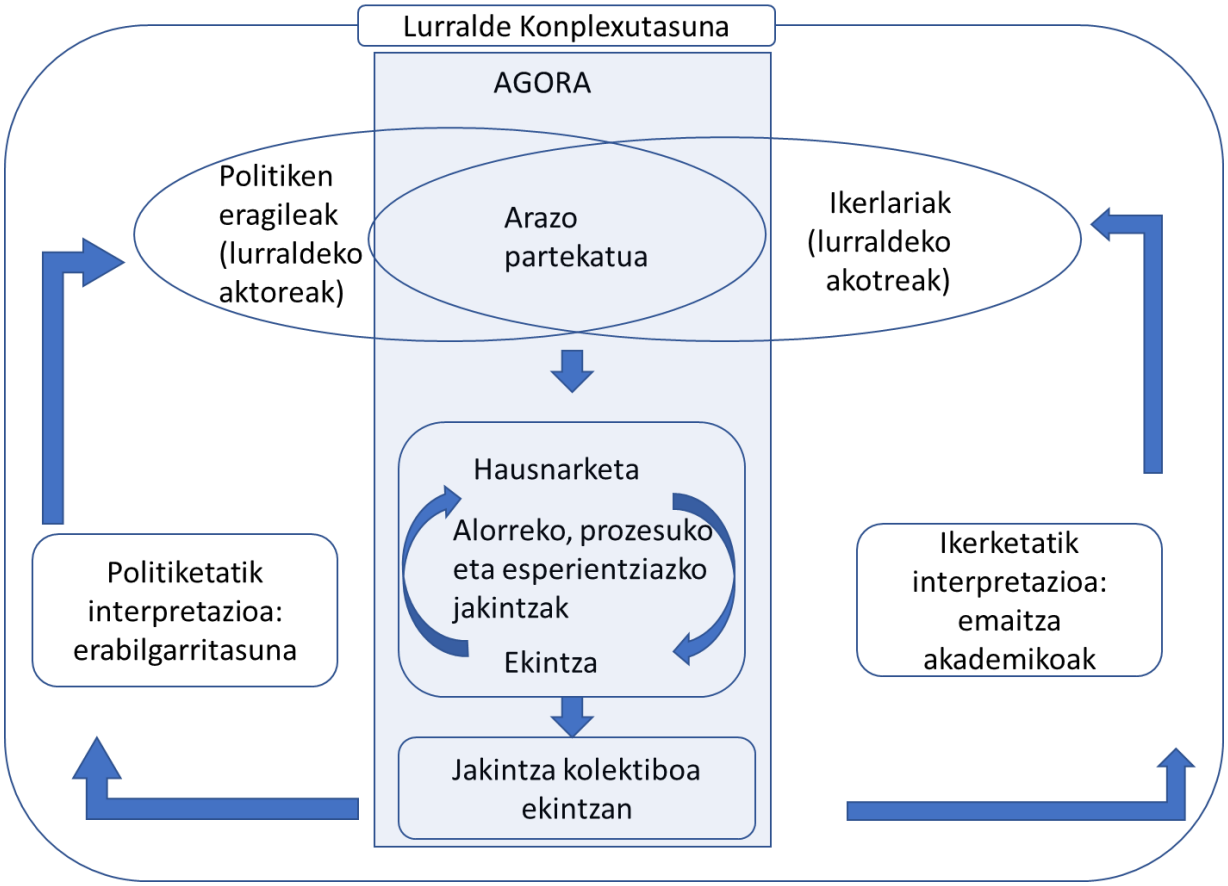
c) EKINen jardunbide zehatzak ekintza-ikerketaren oinarri filosofikoetan errotuak daude; beraz, ez du zentzurik printzipio filosofiko horiek kontuan hartu gabe EKIN metodoa erabiltzen saiatzeak.

LGEIren printzipio filosofikoak partekatzeko hiru elementu aurkeztuko ditugu jarraian: ko-sorkuntza eredua, prozesuetan uztartzen diren hiru jakintza-motak eta errazteari buruzko esparrua.

2.1.1. Ko-sorkuntza eredua

Ondoren jasotzen den 2. Irudiak LGEI nola egiten den azaltzen du.

2. Irudia. LGEIren ko-sorkuntza eredua



Iturria: Karlsen eta Larrea (2015).

Irudiak prozesu bat irudikatzen du, ikertzaileen (koadernoan jasotako adibidean Orkestrako ikerketa-taldearen) eta lurraldeko beste aktore batzuen elkarreraginean gauzatzen dena.

Modu honetan lan egiterakoan oinarrizko printzipio bat konplexutasunarena da. LGEIk zentzua du arazoak konplexuak direnean soilik, hau da, lurraldeko arazo baten aurrean lurraldeko aktoreak autonomoak direnean (bakoitzak bere erabakiak hartzen ditu); baina, aldi berean, elkar-dependentzia dutenean (elkarren erabakiek eragiten diete). Aktore hauek lurraldearen arazoen eta haien balizko konponbideen interpretazio desberdinak eduki ditzakete. Kasu hauetan, bere kasa arazoa konpontzeko botererik duen aktorerik ez badago, eta hala izaten da gehienetan, lurraldeko eragileek dialogo prozesuak beharko dituzte konponbideak gauzatu ahal izateko. LGEI dialogo horiek garatzeko metodologia bat da.

Beste oinarrizko printzipio bat arazoa modu partekatuan definitzearena da, horretarako elkarrekin ikasi eta negoziatu beharko delarik. Behin arazoa adostu ondoren, hirugarren printzipio batek hartzen du indarra, praxiarenak. Aurrez aipatu moduan, praxiak prozesu

jarraituak eskatzen ditu, ekintzaren inguruko hausnarketatik hasi eta pausoz pauso, ekinez eta hausnartuz, arazoen konponbidea bilatzeko.

Beste printzipio bat *jakintza kolektiboa ekintzan* kontzeptuaren bidez jasotzen dena da. Honen arabera, prozesu hauek guztiek lurraldeko eragileen gaitasun kolektiboa garatzea dute helburu, elkarrekin lurraldearen etorkizuneko arazoei hobeto aurre egin ahal izateko.

Azken printzipio bat parte hartzen duten eragileek, batez ere gobernuetako arduradun politikoek eta ikertzaileek, tarteka elkarrengandik distantzia hartzea sustatzen duena da. Hau da, eragile hauek elkarlana garatzen dute, baina, aldi berean, mekanismoak behar dituzte tartean behin distantzia hartu, ikasitakoaz hausnartu eta ikuspegi kritikoan sakontzeko.

2.1.2. Hiru jakintza mota

EKIN metodoan eragin nabarmena izan duen LGEIren oinarrizko printzipio bat hiru jakintza mota uztartzearena da (Larrea, 2024). Berau aurreko atalean azaldutako ko-sorkuntza ereduan ere jasotzen da, hausnarketa eta ekintza lotzerakoan, baina atal berezi hau eskaini diogu. Uztartzen diren hiru jakintza motak ondorengoak dira:

a) Lurraldeko aktoreen esperientziazko jakintza

Prozesuko parte-hartzaileek euren esperientziaren bidez lortu duten jakintza da. Modu honetako jakintza iturri nagusia lan esperientzia izan ohi da. Jakintza horiek, neurri handi batean, tazituak izaten dira eta ekintza-ikerketa prozesuaren ekarpenetako bat jakintza hori esplizitatzea eta partekatzea izaten da.

Hala ere, garrantzitsua da argitzea esperientziazko jakintza prozesuan txertatzeko ez dela derrigorrez esplizitatu egin behar. Ekintzan jakintza tazitua ere erabiltzen baita. Hau da, daukagula ez dakigun eta kontatzeko gai ez garen jakintza ere erabiltzen dugu ekintzan.

b) Jakintza diziplinarra, sarritan jakintza aditua moduan ezaguna

Jakintza hori, gehienetan, aditu gisa aurkezten diren pertsonen bidez iristen da proiektuetara eta hauek, sarri, akademiatik etortzen dira. Mundu akademikoan diziplina ezberdinak daude, eta bakoitzak bere prozedurak ditu jakintza sortzeko. Hala ere, oro har, jakintza mota hau esplizitu egiten denean legitimatzen da, batez ere argitalpenen bidez.

LGEIk proposatzen du jakintza diziplinarra ko-sorkuntza prozesuetan txertatzea, betiere parte hartzen duten lurraldeko aktoreek (eta ez adituek) erabaki dezaten zein jakintza den erabilgarria eta zein ez praktikan. Hau da, jakintza diziplinarra arazoa konpontzerakoan ematen duen laguntzaren arabera balioesten da edo ez. Nolabait, esperientziazko jakintzak adierazten du jakintza diziplinarrak prozesuan duen balioa.

c) Prozesuko jakintza

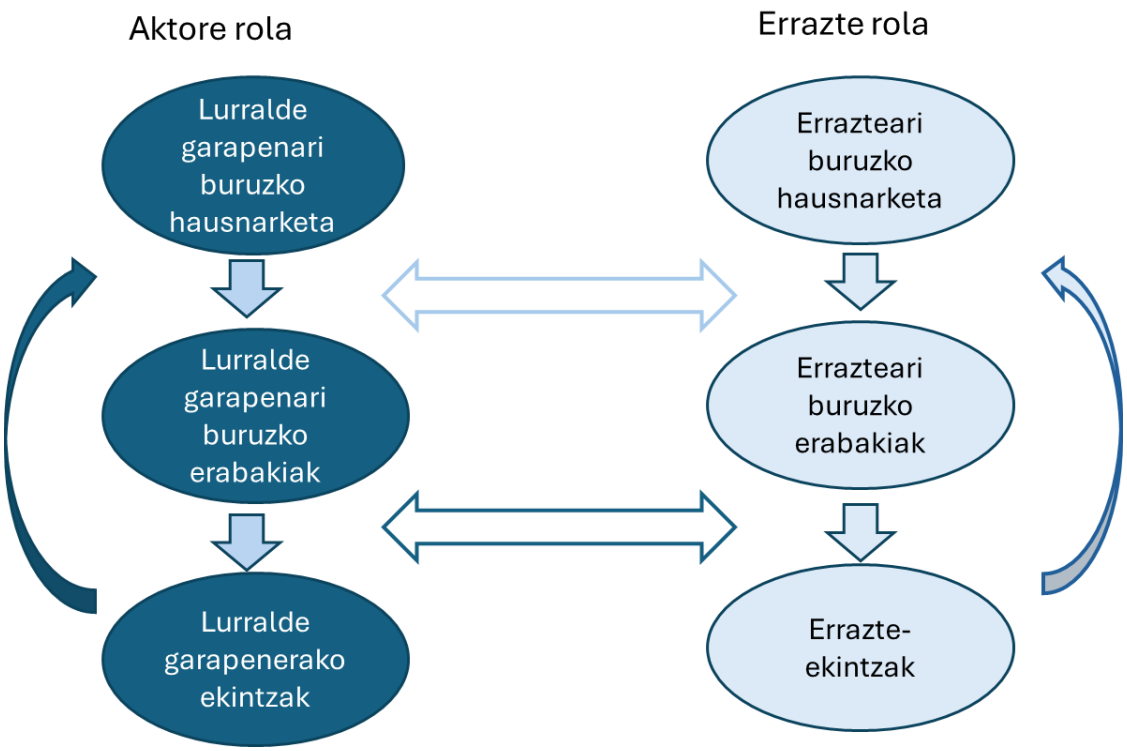
Prozesuko jakintza prozesuak erraztea ahalbidetzen duen jakintza mota da, eta praxia, ko-sorkuntza eta eraldaketa nola garatu jasotzen du. Koaderno honetan aipatzen den prozesuko jakintza LGEIren ingurukoa da, batez ere. Prozesuko jakintza ere hein handi batean esperientziazkoa izaten da, eta modu tazituan txertatzen da prozesuetan erraztearen bitartez. Hala ere, garrantzitsua da ikertzaileek jakintza mota hau sistematizatzea eta esplizitatzea, ahal

den neurrian argitaratzeko. Izan ere, jakintza mota hau prozesuan egon ez diren pertsonekin ere partekatzea garrantzitsua izan daiteke. Koaderno hau prozesuko jakintza modu esplizituan azaltzeko ariketa da, adibidez.

2.1.3. Errazteko esparru bat

LGEI metodologia erabiltzerakoan kontuan hartu beharreko beste oinarrizko printzipio bat ondorengoa da: ekintza-ikertzaileen rol nagusietako bat prozesua erraztea da eta lan hau beste aktore-erraztaile batzuekin elkarlanean egiten dute. Erraztea beste eragile batzuk hausnartu, erabaki eta ekintzara pasa daitezen baldintzak sortzea da, horretarako erraztearen inguruko hausnarketa egin, erabakiak hartu eta errazte-ekintzak eginez (Costamagna eta Larrea, 2017) (ikus 3. Irudia).

3. Irudia. Lurraldeko aktoreen eta erraztaileen rolak



Iturria: Larrea, 2024.

Erraztaileen eta lurraldeko aktoreen harreman hori hainbat modutan planteatu daiteke:

a) Prozesurako erraztaile profesionalak kontratatuz

b) Lurraldeko aktore bati prozesua errazteko rola emanaz

c) Adostuz hainbat lurraldeko aktorek prozesua erraztuko dutela

EKIN metodoa inspiratu duten esperientzietan hiru egiteko moduak txertatu izan dira, adibidez:

a) Prozesuetan Orkestrako talde bat egon da, prozesua errazteko zeregina esplizituki esleitua izan duena.

b) Prozesuaren fase askotan aldundiko politikari batek, gehienetan Ekonomia Sustapeneko Departamentuko zuzendariren batek, bere lidergoa modu erraztailean garatu du.

c) Bitarteko eragile gisa (hau da, enpresen eta gobernu desberdinen artean loturak landuz) lan egin duten erakunde/pertsona guztiek, eta, beraz, enpresekin zuzeneko harremana izan dutenek, enpresen prozesua errazteko rola izan dute.

2.2. LGEI-ren bideragarritasuna lanaren zentzuaren prozesuan

Aurreko atalean LGEIren oinarri filosofikoak aurkeztu dira, zeinak EKIN metodoaren atzean dauden. Baina 1. Irudian adierazi dugu EKIN ez dela soilik printzipio hauetan oinarritu. Izan ere, GFAren ekimenek, eta haien arduradunek, euren oinarri filosofikoak ere txertatu dituzte proiektuetan, batzuetan LGEIren oso antzekoak eta beste batzuetan desberdinak. EKIN gutxienetik bi eragin horien emaitza da beraz. Atal honetan lanaren zentzuaren prozesua adibide moduan hartu da, fasez fase aurreko atalean aipatutako printzipioak zein modutan txertatu diren azaltzeko.

EKIN metodoa erabiltzea erabakiz gero, hasi aurretik garrantzitsua da ikustea prozesua garatuko duten lurraldeko aktoreek zein printzipio filosofikoren arabera ulertzen dituzten jakintzaren sorrera, ekintza eta eraldaketa. Errotutako printzipio horiek LGEIren printzipioen oso desberdinak badira, pentsatu behar da agian ez dagoela baldintzarik EKIN metodoa erabiltzeko.

Lanaren zentzuaren lehen pausoak 2020-2023 aldian garatu zen Etorkizuna Eraikiz Think Tank-aren barruan eman ziren. Think Tank hau lau deliberazio taldek osatu zuten, deliberazioa erabakietara zuzendutako hausnarketa prozesu moduan ulertuz. Talde bakoitzean gobernuko kideek euren politiken ekosistemako eragileekin hausnartu ahal izan zuten, taldeak gai eta erronka hauen inguruan antolatu zirelarik:

a) Kultura politiko berri baten beharra, gobernua eta herritarrak elkarrengana hurbiltzeko

b) Etorkizuneko lana, etorkizuneko erronkei aurre hartu ahal izateko

c) Ongizatea eta horren barruan zaintza sistemak, haien jasangarritasuna bermatzeko

d) Berpizte berdea, garapen jasangarria bermatzeko

Etorkizuneko lanaren inguruko hausnarketa 2020ko ekainaren 18an ireki zen, eta saioko lan-dokumentuen arabera[1], GFAko Ekonomia Sustapeneko Diputatuak hitz hauek erabili zituen horretarako[2]:

> "etorkizuneko lana elkarlanean eraikitzen lagunduko digun deliberazio prozesu baterako oinarriak finkatzeko asmoz, Etorkizuna Eraikiz Think Tank-ek hainbat aditu jarri ditu harremanetan [...]. Eskatu die, oso modu sintetikoan, lanaren etorkizunari buruzko deliberazio prozesu batek izan beharko lituzkeen ardatz nagusien inguruko iritzia partekatzeko."

Adituen gomendioetatik abiatuta, etorkizuneko lanean eragina izango zuten ardatz nagusiei buruzko deliberazio prozesu bat diseinatu zen. 2020ko ekainetik 2021eko otsailera arte aritu zen deliberazio taldea lanean. Berau, aldundiko ordezkariez gain, enpresetako ordezkariek, enpresa-elkarteek, aholkulariek eta unibertsitateko ikertzaileek osatu zuten. Taldearen hausnarketa beti pertsona aditu baten aurkezpenetik abiatzen zen, eta haien ekarpenak jarraituz eztabaidatu zen lanak zein erronka izango zituen etorkizunean.

Think Tank-ak bere abiapuntuan adituen ikuspegia lehenetsi zuen, eta parte-hartzaileek adituen ekarpenen inguruan hausnartu zuten, etorkizuneko lana nolakoa izango zen eta haren erronka nagusiak zein izango ziren aurreikusteko. Hasiera honetan, beraz, aurreko atalean aipatutako jakintza adituari eman zitzaion lehentasuna, eta esperientziazko eta prozesuko jakintzak modu apalagoan txertatu ziren. Ondorioz ekintza-ikerketa ez zen erdigune metodologikoan kokatu, toki bat izan zuen arren, eta EKIN metodoarentzat baldintzak ez ziren egokienak izan.

Ekintza-ikertzaileen lan nagusietakoa adituek mahai gainean jarritako hausnarketatik ekintzarako bidea erraztea izan zen, eta hori ez zen aurrez aipatutako deliberazio taldean egin, aldundiko arduradunek eta ekintza-ikertzaileek prozesuaren koordinaziorako egin zituzten bileretan baizik. Haietan pisu gehien zuen jakintza esperientziazkoa zen, prozesukoarekin batera. Espazio horretan proiektu esperimental bat abian jartzeko konpromisoa landu zen. Deliberazio-fasearen ondoren, gobernuak konpromiso horri erantzunez, ondorengoa adierazi zuen taldean[3]:

> "Proiektu esperimentalaren fokua lanean zentzua bilatzean jartzea proposatzen da. [...] Deliberazioan zehar sarri hitz egin da pertsona-enpresa-lurraldea ardatzaz. Kasu honetan, proposamena da fokua enpresan jartzea, ulertuz enpresa pertsonengana iristeko espazio bat izango dela, eta lurraldearen helburuetan zuzenean eragingo duela.
>
> Beraz, proiektu esperimental bat martxan jartzea proposatzen da, enpresek erabil ditzaketen prozesuak/tresnak garatzeko, langileek euren lanari zentzua bilatzeak

[1] Koaderno honetan aipatutako lan-dokumentuak eskuragarri daude ondorengo estekan: https://www.etorkizunaeraikiz.eus/eu/think-tank-etorkizuneko-lana

[2] Etorkizuneko Lanaren inguruko 1. Lan-dokumentua, 2020ko ekainak 18koa.

[3] Etorkizuneko lanari buruzko 8. Lan-dokumentua, 2021eko otsailaren 15ekoa.

enpresekiko harremanari nola eragiten dion hobeto ulertzeko, eta ulermen horretatik abiatuta, pertsonak erakartzeko eta garatzeko prozesuak hobetzeko"

EKIN metodoa gauzatzen lagundu dezaketen LGEIren oinarrien artean, praxia da garrantzitsuenetakoa. Horrek bideratzen ditu hausnarketatik ekintzarako, eta ekintzatik hausnarketarako trantsizioak. Praxia garatzeko, erabaki politikoak funtsezkoak dira eta lanaren zentzuaren prozesuan ekintza-ikerketak aldundiko arduradunen erabakiguneetan hartu zuen indarra, eta ez deliberazio espazioan. Ondorioz, erabakigune haietan sortu ziren EKIN metodoa gauzatzeko baldintzak. Hau da, deliberazio prozesuko hausnarketak ezinbestekoak izan ziren hartu ziren erabakiei edukia emateko, baina, erabakiguneetan eduki horien inguruko errazte lan berezi bat egin gabe, ezinezkoa zatekeen EKINek jaso moduan ekintzara pasatzea.

Hartutako erabaki politikoaren ondorioz 2021ean eta 2022an *bi helbururekin* lan egin zen:

a) Enpresek lanaren zentzua garatu ahal izateko lan-metodologia bat sortzea

b) Diseinatutako metodologia enpresetara iristeko lankidetzazko gobernantza eraikitzea

Helburu bikoitz hori *hiru pausotan* garatu zen:

a) Metodologia berriaren esperimentazio eta gobernantzaren negoziazio fasea

Metodologia berria sortzeko, 2022an proiektu esperimental bat jarri zen martxan 6 proiektu piloturekin. Aldi berean, enpresetara irismena izango zuen lankidetzazko gobernantza eraikitzeko deliberazio taldea egokitu egin zen, enpresekin lanean ziharduten eragileak (bitarteko eragile moduan izendatuak) gonbidatuz.

b) Metodologiaren ko-sorkuntza fasea, bitarteko eragileekin eta enpresekin

Proiektu pilotuak eta gobernantzaren negoziazioa amaitu ondoren, 2023an metodologiaren ko-sorkuntza fase bati ekin zitzaion. Think Tank-ean parte hartzen zuten erakundeetako 26 pertsona euren eremuetako enpresekin lanean hasi ziren metodologiaren lehen bertsioa erabiliz eta esperientziazko jakintza berri hori metodologia egokitzeko erabili zen. Horrek esan nahi du metodologia praxian garatu zela, ekintza eta hausnarketa ziklo jarraituen bidez.

Aipatu berri diren bi pausoetarako metodologia LGEI izan zen, eta Think Tank-aren deliberazio saioak ekintza-ikerketarako tailer moduan birdefinitu ziren bi urtez. Tailer hauek eta haien prestaketarako bilerak ekintza-ikertzaileek erraztu zituzten, praxian oinarrituz eta esperientziazko jakintza, jakintza aditua eta prozesuko jakintza uztartuz. Fase honetan ekintza-ikerketa prozesuaren erdigune metodologikoan kokatu zen, EKIN metodoaren pausoentzat baldintza egokiak sortuz.

c) Instituzionalizazio fasea

Instituzionalizazio terminoak esanahi du ekintza-ikerketa prozesu bat politika bat izatera pasa dela. Adibidez, lanaren zentzua GFAren politiketan txertatuta dago gaur egun. Instituzionalizatzean prozesua eraldatu egiten da, ikerketa prozesu bat izateari utzi eta herri politikak egiteko modu berrian bilakatzeko. Une hau iristean ekintza-ikertzaileek prozesua errazteari uzten diote, eta prozesua parte hartzen duten eragileek eurek errazten dute, elkarlanean. 2025aren hasieran, lanaren zentzua lan-ildo instituzionalizatu bat izatera pasa zen, GFAk definitutako Eskualdeak ekimenaren barruan.

Instituzionalizazio fasera iritxita, ekintza-ikerketak eta ikertzaileen errazte lanek pisua galdu zuten. Gaur egun egiten diren koordinazio bileretara entzule moduan joaten dira, prozesuari jarraipena egin ahal izateko. Fase honekin EKIN metodoak ekintza-ikerketaren ziklo bat amaitzen du.

Sarreran, eta berriro atal honetan, adierazi nahi izan dugu EKIN metodoa erabiltzerakoan kontestu bakoitza ondo ezagutzearen garrantzia, metodoa bideragarria den edo ez ikusi eta egokitu ahal izateko. Kontestua aztertzerakoan elementu garrantzitsu bat parte-hartzaileek barneratuta dituzten oinarri filosofikoak dira. Hauek LGEIren printzipioekin bat datozen neurrian baldintza egokiak egongo dira EKIN erabiltzeko, eta printzipio horiek oso desberdinak direnean ez da baldintzarik egongo metodo hau erabiltzeko. Hausnarketa hau egin gabe hurrengo atalean aurkezten diren pausoekin lanean hastea arriskutsua izan daiteke prozesuarentzat.

3. EKIN metodoa sustapen ekonomikoko politikak elkarlanean garatzeko

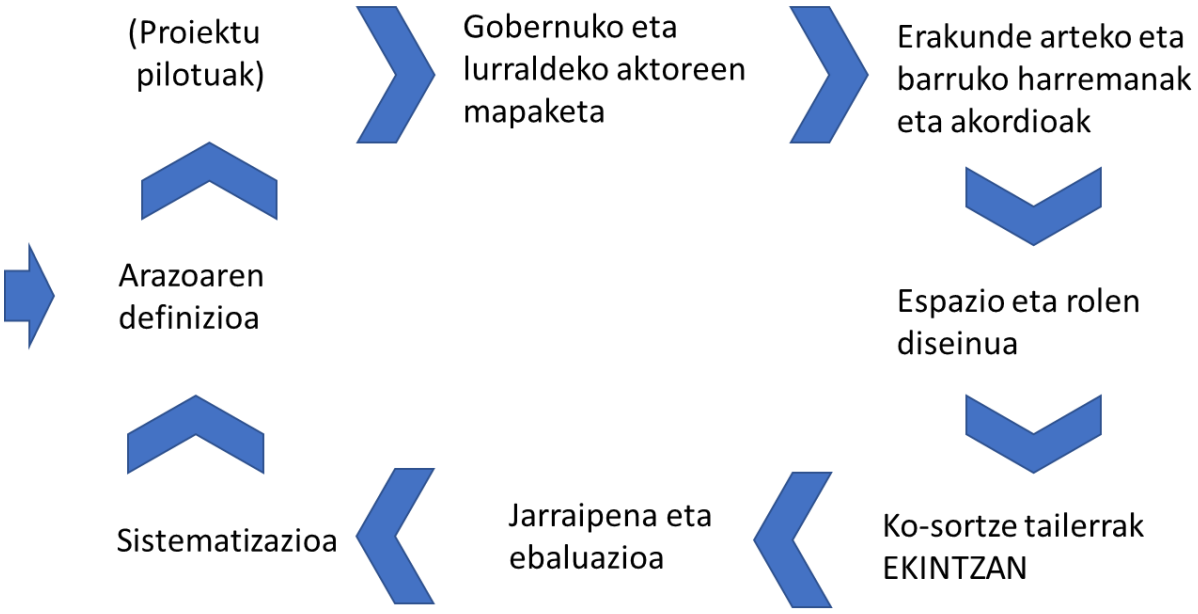
Aurreko ataletan bere oinarriez aritu ondoren, atal honetan EKIN metodoa aurkezten dugu. Helburua ahalik eta modu sinpleenean aurkeztea izan da, lankidetzazko gobernantzan oinarritutako politikak garatu nahi dituzten eragileentzat erabilgarri izan dadin.

Ondorengo 4. Irudian, metodoaren sintesia ageri da. Irudiaren ezkerreko geziak prozesuaren hasiera adierazten du eta arazoaren definiziora garamatza, eta geziak jarraituz gainontzeko pausoetara iristen gara, zerrendatutako zortzi pausoak osatu arte (ikus bakoitzaren deskribapena hurrengo ataletan):

a) Arazoaren definizioa
b) Proiektu pilotuak
c) Gobernu eta lurraldeko aktoreen mapaketa
d) Erakundeen arteko eta barruko harremanak eta akordioak
e) Espazioen eta rolen diseinua
f) Ko-sorkuntza tailerrak ekintzan
g) Jarraipena eta ebaluazioa
h) Sistematizazioa

Aipatu beharra dago metodo bat pausoz pauso jaso beharrak prozesuaren ikuspegi sinplifikatu bat azalarazten duela. Praktikan, pausoak ez dira hain modu linealean gauzatzen, ez da beti pauso bat amaituta egoten hurrengoa hasterako eta ez dira beti hemen jasotako hurrenkeran ematen.

4. Irudia. EKIN- Lankidetzazko gobernantzaren bidez herri politikak garatzeko metodoa



Iturria: Autoreak egina.

Ondoren, etapa bakoitzaren deskribapen laburra egiten da.

3.1. Arazoaren definizioa

EKIN metodoak arazo konkretu bati erantzuteko politika publikoak garatzea du helburu. Horretarako, lehen pausoa zein arazori erantzun eman nahi zaion adostea da. Lurraldeko arazoei dagokienean, gehienetan aktore bakoitzak bere interpretazioa izaten du eta lehen pauso honek arazo bat lehenetsi eta, elkarrekin, landuko den arazo horren definizio *partekatua* garatzea eskatzen du.

Horretarako lehen urratsa lurralde-eragileen dialogorako espazioak sortzea da. Dialogoak ez du esan nahi hitz egitea soilik, elkarri eragitea baizik. Horregatik, gehienetan, arazoa adosteak aktore bakoitza hasieran zuen ulerkeratik mugitzea eskatzen du, gainontzeko aktoreekin konpromisoak eraikitzen lagundu dezakeen beste posizio batetara. Horrek ez du esan nahi parte-hartzaile guztiak arazoari eta bere konponbideei buruzko interpretazio bera izatera iristen direnik; esan nahi du definizioa adosteko adina konfiantza eta konpromiso sortu dela parte hartu duten lurraldeko aktoreen artean.

Gainera, arazoaren definizioa partekatzeko dialogo espazioek izaera desberdinak izan ditzakete. Politiken ko-sorkuntza espazioetan, ohikoena da gobernu batek edo batzuek (maila anitzeko gobernantza baten bidez) prozesua gidatzea, gainerako eragileak prozesura

“gonbidatuak” diren bitartean. Kasu horietan gobernuek eragin handia dute arazoen definizioan.

Hala ere, badira lurralde-bokazioz sortzen diren espazioak, zeinetan ulertzen den espazioa aktore guztiena dela eta gobernua aktore bat gehiago dela, nahiz eta normalean eragin handikoa izan. Kasu horietan, arazoa definitzeko ko-sorkuntza sakonagoa izaten da, ikasketa eta negoziazio beharra ere handiagoa izaten delako.

Arazoaren definizio fase hau, beraz, dialogo-ariketa bat da. Bertan, ikasketaren eta negoziazioaren bidez, arazoak distilatzen eta lehenesten joaten dira arazo horietako baten inguruan lankidetzan aritzeko aukera eratu arte. Zenbat eta handiagoa izan eragileen aniztasuna, orduan eta aberatsagoa izango da arazoaren definizioa, baina, aldi berean, adostasunak lortzeko zailtasunak ere areagotu egin daitezke. Horregatik, sarri prozesuari hasiera ematen dion arazoaren definizioaren atzetik arazo horri lotutako aktore batzuk egoten dira, baina ez guztiak, eta prozesua aurrera doan neurrian joaten dira gehitzen beste batzuk (ikus 3.3. puntuko aktoreen mapaketa).

3.2. Proiektu pilotuak

EKIN metodoarekin garatu diren prozesu batzuetan proiektu pilotuak egon dira, baina beste batzuetan ez. Horrek esan nahi du etapa hau ez dela beharrezkoa prozesu guztietan. Beharrezkoa al den ikusteko, aurrena lurralde mailako hedapen fase baterako adina jakintza eta gaitasun badagoen ikusi beharko da. Hedapen faseak esan nahi du politika edo programa bat jasotzaile izan daitezkeen eragile guztien esku jartzea. Adibidez, lanaren zentzuaren inguruko programa Gipuzkoan parte hartu nahiko luketen enpresa guztien esku jartzea. Horretarako beharrezkoa den jakintza edo gaitasunik ez badago, orduan hartuko da pilotuak egiteko erabakia.

Sustapen ekonomikoko politiken esparruko proiektu pilotuak bi mailatan egin dira EKINen oinarrian dauden prozesuetan. Lehen maila enpresa izan da. Ekonomia sustatzeko politika gehienen helburua enpresetara iristea izanik, enpresa guztietara ireki aurretik enpresa gutxi batzuetan ikasteko pilotuak egin dira. Pilotu hauen bidez enpresentzat erabilgarriak izan zitezkeen esku hartzeko metodoak garatu dira.

Proiektu pilotuak egiteko bigarren esparrua lurralde-esparrua izan da. Hau da, ikasketa prozesua lurraldearen eremu konkretu batean landu da, lurralde osoan hedatzeko fasea hasi aurretik. Adibidez, GFAren sustapen ekonomikoko politiketan Gipuzkoako eskualde batean edo batzuetan esperimentatu da lehenik, eta, egindako ikasketen arabera, beste eskualde batzuei ireki zaie prozesua ondoren.

Proiektu pilotuen helburua da lurraldeko aktore gutxirekin eta modu esperimentalean lan-metodoak sortzea, gero lurraldeko aktore gehiagok modu ez hain esperimentalean erabili ahal izateko.

3.3. Gobernuko eta lurraldeko aktoreen mapaketa

Aktoreen mapa arazoari lotutako lurralde-aktoreak nortzuk diren adierazten duen irudikapen bat da. Zerrenda bat izaten da gehienetan, baina sareen irudikapen grafikoak ere erabil daitezke. EKIN metodoan zerrenda edo grafika horiek osatzeko dialogo prozesuan jarri nahi dugu fokoa. Izan ere, dialogo horrek zerrenda edo irudi bat egitea baino, han jasota dauden aktoreak arazoa konpontzeko prozesuan inplikatzea du helburu.

Aipatu dugu garrantzitsua dela arazo bat definitzeko dialogorako espazioak diseinatzean aniztasuna bilatzea; hala ere, praktikan, ia ezinezkoa izaten da prozesuaren lehen pausoetan arazo horrek eragindako aktore guztiak barne hartzea. Horregatik, garrantzitsua da, behin arazoa definituta, saiakera berri bat egitea arazoarekin lotura duten lurraldeko aktoreak prozesura gonbidatzeko, konponbideen eraikuntzan parte har dezaten. Gerta daiteke, arazoaren definizioa eragile sorta oso zabal baten artean egin bazen, haiekin nahikoa izatea aktoreen mapa osatzeko. Hala ere, sarri arazoaren definizioa lehen bultzada emateko biltzen diren aktore gutxi batzuen artean egiten da, eta mapaketa fase honetan prozesua beste batzuei irekitzea komeni izaten da. Kasu horietan, garrantzitsua da fase honetako dialogoan txertatzen diren eragile berriek ere arazoaren definizioari ekarpena egin ahal izatea, parte hartzen duten guztiak arazoaren jabe sentitu arte.

Ezin da ahaztu, gainera, lurraldeko aktore terminoa erabiltzen dugunean, erakundeez ari garela normalean, haiek pertsona jakin batzuek ordezkatzen dituztelarik prozesuetan. Erakunde batzuen barne-konplexutasuna dela eta, beharrezkoa da galdetzea ea nahikoa den erakunde hori ordezkatzen duen pertsona batekin, edo erakunde horretako egitura edo sentsibilitate batek baino gehiagok egon behar duten ordezkatuta. Adibidez, gobernuen kasuan, maiz komenigarri izaten da sail bat baino gehiago ordezkatuta egotea.

Aktoreen mapa osatzeko dialogoak aukera ematen du aktorez aktore ikusteko ea inplikatzeko baldintzak ba al dauden. Momentuan baldintzarik ez badago, horiek sortzeko ahalegina egitea komeniko da. Hala ere, kontuan hartu behar da zaila dela potentzialki parte hartu lezaketen lurraldeko aktore guztiak inplikatzeko baldintzak sortzea.

3.4. Erakunde arteko eta barruko harremanak eta akordioak

Lurraldeko aktore nahikok adierazten badu prozesuan parte hartzeko borondatea, garrantzitsua da hurrena erakunde horien arteko akordioak garatzea. Prozesu horren bidez argitu behar dira ondorengoak: espektatibak, prozesuaren lidergoa norena eta nolakoa izango den, nola lan egingo den eta erakunde bakoitzak zer baliabide ekarriko dituen prozesura (finantzazioa, instalazioak, erakunde bakoitzeko pertsonen ordu-dedikazioak). Hauek argitu gabe prozesua abiatzeak bere arriskuak ditu.

Koaderno hau inspiratu duten prozesuetan aurreikusi zen gidaritza GFAk izango zuela, hark proposatu zizkien gaiak aurrena eskualdeetako garapen agentziei eta ondoren gainontzeko bitarteko eragileei, eta hark gonbidatu zituen gainontzeko eragile horiek prozesura, emaitzak

bere politiketan islatzeko konpromisoa hartuz. Hori dela eta, espero zen prozesua, hein handi batean behintzat, gobernu horrek gidatuko eta finantzatuko zuela. Aldi berean, eta lankidetzazko gobernantzan aritzean ohikoa den moduan, bazen lidergo partekatua eraikitzeko espektatiba ere. Eta lidergo partekatuak berekin dakar parte hartzen duen eragile bakoitzak bere baliabideak (oro har, jakintza eta denbora) jartzeko erantzukizuna. Ondorioz, elkarlanak politiketan eragin ahal izateko, eta baita baliabideak partekatu ahal izateko ere, prozedura administratiboak berritu behar izan ziren. Izan ere, lurraldeko beste aktore batzuekin egindako lankidetza txertatzeko ez dira beti prestatuta egoten prozedura administratiboak. Erakunde arteko harremanen eredu berriak gauzatzea ez da berehalakoa izaten.

Kontuan hartu behar da, bestalde, lankidetzazko gobernantzaren bidez garatutako proiektuek ez dutela lurraldeko aktoreen arteko lankidetza soilik antolatu behar, baita parte hartzen duten gobernuen departamentu, zuzendaritza eta arlo desberdinen artekoa ere. Lurraldeko aktoreekiko harremanetan gertatzen zen bezala, garrantzitsua da proiektuak gobernuaren barruan izango dituen inpaktuen inguruko espektatibak argitzea. Azaldu beharko da proiektuak gobernuaren hierarkian zein toki izango duen, azalduz zein sail eta zuzendaritza arituko diren elkarlanean, nork koordinatuko duen prozesua, nork finantzatuko duen eta zein izango diren prozesuen arduradun politikoak.

Lankidetzazko gobernantzak gehienetan politikak diseinatzeko eta ezartzeko prozedurei dagozkien harremanetan berritzea eskatzen du. Eta harreman eredu berriek aldatu egiten dituzte aurrekontuak egiteko moduak, politiken edukiaz nork eta nola erabakitzen duen, edo politika horiek nola diseinatzen eta gauzatzen diren.

Bestalde, lankidetzazko gobernantzak eskatzen duen harreman modu berria barneratua egon behar da hitzetatik ekintzetara pasa ahal izateko. Diskurtsoan txertatu arren egiteko modu hori barneratuta ez badago prozesuak gelditu egiten dira, sarri inork modu irekian kritikatu edo baztertu gabe. Hala ere, kontuan hartu behar da hasieran adostasun apaletatik eta konfiantzaren sorreratik abiatu daitekeela prozesu hau, eta aurrerago formalizatu akordioak. Lurraldeko eragile jakin batzuen artean erakunde arteko akordio oso konkretuak gauzatzeak baldintzak sortu ditzake anbizio maila gehiagoko esparru-akordioak lortzeko. Azken hauek etorkizuneko lankidetzaren oinarriak finkatzen dituzte, lankidetzazko gobernantzak instituzionalizatuz.

Amaitzeko, esparru-akordioak ezerezean gera ez daitezen, garrantzitsua izaten da lankidetzarako planteatzen diren joko-arau berriak praktikan oinarritzea. Hau da, komenigarria da praktikan elkarlana hasi eta, ondoren, ikasitakoa jasotzea akordioetan, adostasun abstraktuetatik hasi gabe. Ariketa hori, jakina, adituen teoriarekin eta jakintzarekin aberastu daiteke. Baina oso zaila da teoriatik soilik eraikitako gobernantza esparru bat ondoren praktikan gauzatzea.

3.5. Espazio eta rolen diseinua

Erakundeen arteko akordioen bidez lankidetzarako esparru bat adostu eta sortu ondoren, garrantzitsua da, lehenik eta behin, erakunde bakoitzak eta haien izenean parte hartuko duen pertsona bakoitzak jokatuko dituen rolak zehaztea.

Koaderno hau inspiratu duten proiektuetan hainbat rol mota bereizi izan dira:

a) Arazoaren jabe zuzenen rolak

Atal honetan Greenwood eta Levin-en (2007) "arazoaren jabe" terminoa hartu dugu. Arazoaren jabe dira adostu den arazoa zuzenean esperimentatzen duten lurraldeko aktoreak. EKIN inspiratu duten proiektuetan arazoaren jabe zuzenak enpresak eta haietan lan egiten duten pertsonak izan dira. Hauen arazoak sarri enpresen arazo moduan definitu dira, lehiakorrak izateko zituzten zailtasunak erdigunean hartuz. Baina beti enpleguaren bidez, edo beste modu batzuetan, enpresek eta lurraldeak duten elkarreragina ere kontutan hartu da. Bestalde, ikuspegia enpresetan jarri bada ere, haietan lan egiten duten (edo egin dezaketen) pertsonak ere aipatu dira arazoaren jabe moduan, lanaren bidez haien bizi kalitatea hobetzeko helburua erdigunean jarri denean. Ondorioz, pertsona-enpresa-lurraldea ardatza landu da.

Garatu diren prozesuetan, arazoaren jabeen rol nagusia arazoa konpontzen saiatzea izan da, horretarako politika publikoek haien eskura jarri dituzten metodologiak eta gainontzeko baliabideak erabiliz. Adibidez, enpresetan digitalizazioa bultzatuz, lanaren zentzua hobetuz edo berrikuntza teknologikoa sustatuz.

b) Arazoaren zeharkako jabeen rolak

Lurralde batean erakunde ugari egon daiteke euren misioan enpresei laguntzea jasotzen dutenak. EKIN inspiratu duten prozesuetan ondorengo eragileek gutxienez adierazi dute enpresen bidelagun direla:

i. Gobernuek, adierazten baitute euren politiken bidez lagundu dezaketela enpresek eta haiek osatzen dituzten pertsonek dituzten arazoak konpontzen

ii. Gobernu-maila desberdinetako agentziek, politika horiek gauzatzeko tresna gisa definitzen direnean

iii. Enpresa-elkarteek eta bazkundeak, enpresei arazoak konpontzen laguntzea helburu dutelako

iv. Prestakuntza- eta jakintza-zentroek, zeinak euren helburuetan jasotzen duten enpresei hobekuntza-prozesuetan laguntzea

c) Jakintza adituaren hornitzaileen rolak

Arazoaren jabeek, zuzenekoek nahiz zeharkakoek, arazoari buruzko esperientziazko jakintza edukitzen duten arren, garrantzitsua da, gainera, lantzen den eremu espezifiko bakoitzeko jakintza aditua ere txertatzea. Hori egin da EKIN metodoaren oinarrian dauden prozesuetan, besteak beste, digitalizazioan, berrikuntza teknologikoan, antolamenduen eraldaketan edo barnekintzailetzan adituak ziren pertsonak prozesura gonbidatuz.

d) Erraztaileen rolak

Azkenik, EKIN metodoaren oinarrian egon diren prozesu guztietan egon da oso ohikoa ez den figura bat, ikertzaile erraztailearena. Aktore erraztaile hauek prozesuko jakintza txertatzen dute erraztearen bidez, eta baldintzak sortzen dituzte gainerako eragileek hausnartu, erabaki eta ekin dezaten. Aldi berean, prozesuaren jakintza sistematizatzen dute, beste testuinguru batzuetan erabili ahal izateko, baita testuinguru akademikoan ere.

Baina ikertzaileak ez dira erraztaile bakarrak izan. Lurralde-garapenerako ekintza-ikerketaren bidez politikak ko-sortzeko prozesuen ezaugarri nagusietako bat izan da ikerketa-taldeak, gobernuak eta bitarteko eragileak aktore-erraztaile izan direla, eta ez soilik aktore. Hau da, euren antolaketek lurraldean jokatzen duten rol espezifikoaz gain, rol erraztaile bat jokatu dute. Testuinguru horretan, beste aktore batzuek ere hausnartu, erabaki eta ekin zezaten baldintzak sortu behar zituztela interpretatu dute. Hala, ikertzaileek euren prozesuko jakintza erabili dute gobernuen eta bitarteko eragileen arteko ko-sorkuntza errazteko, baita bitarteko eragileen eta enpresen arteko ko-sorkuntza errazteko ere. Baina zenbait politikarik eta gobernuetako talde teknikok ere errazte lanak egin dituzte, gobernu barruko eta kanpoko eragileen arteko akordioak gauzatzeko baldintzak sortuz. Azkenik, bitarteko eragileek ere funtsezko erraztaile rola jokatu dute enpresek hausnartu, erabaki eta ekin zezaten politika bakoitzak jorratzen zuen esparruan.

Eta non biltzen dira lurraldeko aktore-erraztaile hauek guztiak euren rolak elkarlanaren bidez garatzeko? Koaderno honen oinarri diren prozesuetan, normalean, hiru dialogorako eta elkarlanerako espazio mota garatu dira:

i. Talde sustatzaileak. Prozesuen arduradun politikoek eta ekintza-ikertzaileek osatzen dituzte. Alde batetik arduradun politikoek aktore moduan euren eskumenekoak diren erabakiak hartzen dituzte talde hauetan. Baina, horrez gain, talde horrek prozesua errazten du, gainerako parte-hartzaileek euren rola bete ahal dezaten baldintza egokiak sortuz.

ii. Lurraldeko aktoreekin ko-sorkuntza espazioak. Espazio horietan, inplikatutako aktore guztiak biltzen dira, definitutako arazoari buruz hausnartzeko, erabakitzeko eta ekintzara pasatzeko.

iii. Eskualde Arteko Mahaia. GFA eta eskualdeetako garapen agentzien arteko lankidetzarako esparru estrategikoa da. Bertan politika desberdinen zehaztasunak baino lankidetzaren ikuspegi orokorra lantzen da.

Politikak ko-sortzeko prozesu batean errazen ikusten diren rolak aktoreenak dira: politikariek politikak egiten dituzte, ikertzaileek ikerketa, bitarteko eragileek zerbitzuak eman, enpresek euren jarduera ekonomikoa eta abar. Baina horiez gain, garrantzitsua da aktore hauen errazteko rola ere ikusgai izatea eta rol hori gauzatzeko espazioak sortzea.

3.6. Ko-sorkuntza tailerrak ekintzan

Elkarlanerako guneak eta rolak zein izango diren adostu ondoren, prozesuaren fase nagusia hasten da: ko-sorkuntza tailerrak ekintzan. Prozesua emaitzak ematen hasten den momentua da, baina garrantzitsua da ez ahaztea aurreko urratsak ondo eman ezean, ez direla baldintza egokian egongo fase honetan emaitzak jaso ahal izateko.

LGEI bidezko politiken ko-sorkuntza prozesu gehienetan, hilean hiru orduko tailerrak egin dira. Tailer horien abiapuntua bitarteko eragileek euren esperientziaren bidez eta enpresekin izandako dialogoaren bidez identifikatzen zituzten arazoak izan dira.

Tailer horietan argi ikusten da nola eragiten dioten elkarri aurrez aipatutako hiru jakintza-motek: (a) aztertutako arazoari buruz lurraldeko aktoreek duten esperientziazko jakintzak, hori baita abiapuntua; (b) jakintza adituak eta (c) prozesuko jakintzak, zeina erraztearen bidez gauzatzen den.

Ko-sorkuntza fase horri, gainera, "ekintzan" hitza erantsi zaio, bitarteko eragileak, tailerretan adituarekin dialogoan aritzeaz gain, enpresekin lanean aritzen direlako. Enpresekin egiten den lan hori esperimentala da neurri batean, baina ez proiektu pilotuetan bezain esperimentala. Fase honen helburua enpresekin lanean hasi eta ikasketa horretan oinarrituz behin betiko metodologia proposatzea izaten da, elkarlanaren bidez.

Testuinguru horretan "ekintzan" definitzerakoan, bada beste elementu garrantzitsu bat: bitarteko eragileen rola hastapen-rol gisa definitu da eta berau familia-mediku baten zereginarekin parekatu da modu informalean. Izan ere, familia-medikuek pertsona bakoitzarekin lan egiten dute arazoa ulertu eta hasierako diagnostikoa egiteko. Gero, sarritan, nahiz eta ez beti, pertsona hori espezialista egokiarengana bideratzen dute. Berdin egiten dute bitarteko eragileek ere. Lehen pausoak ematen lagundu ondoren, enpresarekin batera baloratzen dute ea ikasitakoarekin nahikoa duen arazoa konpontzeko edo enpresak aditu batekin lan egin nahi duen. Bigarrena erabakiz gero, adituekin lana finantzatuko duten beste programa publiko batzuetarako bideak irekitzen ditu bitarteko eragileak.

Fase hau aurrekoak baino luzeagoa izaten da, ziklo anitzak behar izaten direlako emaitzak gauzatzen hasteko. Ziklo bakoitzean hausnarketa, erabakiak eta ekintza jorratzen dira, horretarako esperientziazko jakintza, jakintza aditua eta prozesuko jakintza uztartuz. Horrela, enpresari arazoaren konponbidearen hastapen fasean laguntzen zaio, baina ez teoriatik, baizik eta bitarteko eragileek enpresekin egiten duten ko-sorkuntzatik baizik. Gainera, tailerretan, bitarteko eragileak enpresekin antzeko arazoak bizitzen ari diren beste eragile batzuekin aritzen dira, eta horrek ikasketa prozesua azeleratzen du.

3.7. Jarraipena eta ebaluazioa

EKIN inspiratu duten prozesuetan berariaz bilatu da parte-hartzaileek prozesua modu jarraian ebaluatzea. Hori dela eta, tailer bakoitzean parte-hartzaileei eskatzen zaie gertatutakoari buruz duten iritzia partekatzeko, baita pertsona eta talde bakoitzaren egoera emozionala zein den eta egin beharreko hobekuntzak zein diren esateko ere.

Parte-hartzaileen jarraipen-sistema horretaz gain — zeinak helburu nagusitzat duen prozesutik ikastea, hura hobetzeko—, GFArentzat garrantzitsua izan da prozesua distantzia batetik ebaluatzeko mekanismoren bat ere ezartzea. Horretarako tartean behin kanpoko eragileek prozesuen ebaluazio ariketak egin dituzte. Horrekin, ikasteaz gain, kontu-ematea eta gardentasuna bilatu dira.

3.8. Sistematizazioa

Sistematizazioa prozesu batetik ikasitakoa modu ulergarrian jasotzea da, beste prozesu batzuetan laguntzeko helburuarekin. Koaderno hau, adibidez, lanaren zentzuaren eta bere aurrekari izan diren politiken ko-sorkuntzan ikasitakoaren sistematizazio bat da.

Hain zuzen, hurrengo atalean 4. Irudian aurkeztutako zortzi elementuetako bakoitzean sakonduko dugu, lanaren zentzuari buruzko prozesua adibide gisa erabiliz. Adibide hau egokitzat jo da prozesua jadanik instituzionalizatuta dagoelako, hau da, ekintza-ikerketa prozesu bat izateari utzi eta politika publiko bat bilakatu delako.

4. EKIN metodoaren adibide bat: lanaren zentzua

4.1. Arazoaren definizioa

Etorkizuna Eraikiz Think Tank prozesua aurkeztean aipatu da lanaren zentzuaren inguruko arazoa GFAko arduradunen eta enpresa-munduari lotutako lurraldeko aktore multzo baten deliberazioaren bidez eraiki zela, 2020tik 2021era bitartean. Gobernuak gainerako aktoreak deliberazio-prozesura gonbidatu zituenean, arazoaren lehen bertsioa planteatu zuen, aldundiak arazoaz zuen bertsioa, hain zuzen. Atal honetan deskribatzen da nola gainontzeko aktoreekin egindako deliberazioak arazoa birdefinitzen lagundu zuen. Deskribapen horretan prozesuan zehar garatu ziren dokumentuei erreferentzia egin zaie. Hauek eskuragarri daude prozesuan sakondu nahiko lukeen irakurlearentzat 2.2 atalean jaso den estekan.

Atal honek argi erakusten du nola uztartu ziren hiru jakintza motak arazoaren definizioan eta nola sustatu zen praxia hausnarketatik ekintzarako bidea erraztuz. Aipatzen direnak aldundiko kideen, deliberazioan parte hartu zuten lurraldeko aktoreen eta adituen ahotsak dira, haien arteko dialogoa errazten eta haiek esandakoa sistematizatzen ekintza-ikertzaileak aritu ziren.

Aldundiak bere arazoaren definizioa partekatzean ondorengoa esan zuen etorkizuneko lanari buruz[4]:

> "Gaur egun, indar berriak lan mundua eraldatzen ari dira era esponentzialean, eta arriskuetatik salbuetsita ez dagoen eszenatoki bati ateak irekitzen ari dira. Hala ere, etorkizuneko edozein erronkarekin gertatzen den bezala, horrek eskaintzen dituen aukerei heldu behar diegu"

Aldundiak beraz, arazoaren fokoa lanaren eraldaketan, horri modu egokian aurre ez hartzearen arriskuetan eta sortu daitezkeen aukeretan jarri zuen. Eraldaketa hori ulertzeko zortzi aditurekin elkarrizketak egin ziren, eta haien ekarpenak jasotzen zituen lan-dokumentuan[5] ondorengoa adierazi zen: Gipuzkoa, gainerako lurraldeak bezala, lanaren eraldaketa sakon baten aurrean egon daiteke eta "hala balitz, ezinezkoa izango da lanaren etorkizuna eta etorkizuneko lana egungo parametroen arabera ulertzea, deliberazio prozesuaren lehen pausoa eredu berriaren potentziala zein den ulertzea izan beharko luke". Horixe izan zen deliberazio prozesuari jarri zitzaion lehen helburua: etorkizuneko lanaren eredua ulertzea erronkei aurre hartuko zieten politikak garatu ahal izateko.

Adituek eredu horren ardatzak zein izan zitezkeen ere aipatu zuten, eta haiek esandakoekin, eta taldearen lehen lanketa bat egin ondoren, lau ardatzen inguruan taldekatu ziren gai esanguratsuenak: digitalizazio eta automatizazioa, ingurumen jasangarritasuna, globalizazioa

[4] Etorkizuneko Lanaren inguruko 1. Lan- dokumentua, 2020ko ekainak 18koa.

[5] Etorkizuneko Lanaren inguruko 2. Lan-dokumentua, 2020ko irailaren 17koa.

eta joera demografikoak. Think Tank-eko deliberazio prozesuan banan bana aztertu ziren gai horiek, berriro ere aditu desberdinen eskutik.

Lanketa horrek lanaren eredu aldaketa hobeto ulertzen lagundu zuen, etengabe azaleratu zen gaietako bat lanaren eta bizitzaren inguruko balioen eraldaketarena izan zelarik. Eraldaketa hau aztertzean fokoa belaunaldi berrietan jartzen zen bereziki. Gogoeta horretan sakonduz, lanaren zentzuaren inguruan arazo bat zegoela adierazten zuen narratiba indartzen joan zen, ondorengoaren antzeko ekarpenekin: *lehen lanak bizitzari zentzua ematen zion, baina gaur egun lanak egiten al dio ekarpenik bizitzaren zentzuari?* Parte-hartzaile batzuk enpresen ikuspegitik gerturatu ziren gaira, esanaz balio aldaketak negatiboki eragiten ziela, adibidez, absentismoari, pertsonak aurkitzeko edo mantentzeko aukerari eta eraginkortasunari. Baina hasieratik egon ziren fokoa pertsonengan jarri zuten parte-hartzaileak ere, eta hauek lanaren zentzua lantzerakoan erdigunean pertsonak egon behar zuela argudiatu zuten. Haientzat arazoak beste formulazio bat zuen: lanaren zentzua bizitzaren zentzuaren dimentsio bat izanik, etorkizunean lanak zentzua galtzen badu, ongizatea eta bizi kalitatea kaltetuko direla argudiatu zuten. Arazoa forma hartzen joan zen dimentsio bikoitz honekin, eta adostu zen balioak aldatzen ari diren heinean, lanak zentzua galtzea arazo bat dela bai enpresentzat eta bai pertsonentzat.

Bost deliberazio-saioren ondoren, taldeak bere gomendioak aurkeztu zituen, balizko proiektu esperimental batek izan beharko lituzkeen ezaugarrien inguruan[6]. Horri erantzunez, hurrengo saioan Ekonomia Sustapenerako Diputatuak ondorengoa aurkeztu zuen[7]:

a) “Lanaren sentiduaren inguruan oraindik ondo ulertu ez dugun eta kudeatzen ez dakigun eraldaketa sakona gertatzen ari da. Eraldaketa hau ulertzea garrantzitsua da hainbat arrazoirengatik: (a) gizarte moduan pertsona oinarrian hartzen duen eredu ekonomikoa garatzen lagun dezakeelako; (b) enpresentzat lehiakortasunerako behar dituzten pertsonak erakartzen eta mantentzen lagun dezakeelako eta (c) gizabanakoentzat bizi kalitatea eta ongizatea indartzen lagun dezakeelako”.

b) “Gaia garrantzitsua izateaz gain, egokia da proiektu esperimental batetarako, gutxi jorratutako gaia delako eta ez dagoelako definituriko prozedurarik honetarako”.

Hitz horiek foku zehatz bat eman zioten hasieran aldundiak planteatutako arazoari eta lan-eredu berria ulertuaz politika aurre hartzaileak egiteko helburuari. Momentu hau oinarrizkoa izan zen praxiaren ikuspegitik, hausnarketatik ekintzarako erabakia hartu bait zen.

Hala, hurrengo pausoa ekintza esperimentala izatea erabaki zen, eta berau errazteko bi galderen inguruan birdefinitu zen arazoa[8]:

a) Nola garatzen da lanaren zentzua enpresetan?

---

[6] Etorkizuneko Lanaren inguruko 6. Lan-dokumentua, 2021eko otsailak 18koa.

[7] Iturria: 2021eko otsailak 18an egindako saioko PPT aurkezpena.

[8] Etorkizuneko Lanaren inguruko 7. Lan-dokumentua, 2021eko otsailak 18koa.

b) Lanaren zentzua garatzeko metodologia bat modu esperimentalean lantzen badugu, nola iritsiko da metodologia hori Gipuzkoako enpresetara?

Horiei erantzuteko bi lan-ildo planteatu ziren. Bakoitzak azaleratutako gabezietako bati heltzen zion, baina elkar elikatzen zuten:

a) Mondragon Unibertsitatearen eskutik proiektu esperimental bat garatzea, sei enpresarekin batera, lanaren zentzua garatzeko metodologiaren lehen bertsio bat definitzeko.

b) Think Tank-aren baitan Orkestrak erraztutako deliberazio prozesu bat egitea, metodologia berria enpresetara modu eraginkorrean eramatea ahalbidetuko lukeen lankidetzazko gobernantza berri bat eraikitzeko.

Laburbilduz, fase honetako urratsak, praktikan, 1. Taulan jasotakoak izan ziren:

1. Taula. Arazoaren definiziorako emandako pausoak

PAUSOAK	DESKRIBAPENA
1	Eredu aldaketaren kontzientzia hartu
2	Aldaketaren elementu garrantzitsuetan hausnarketa fokatu
3	Arazoaren narratiba indartu
4	Taldeak arazoaren inguruan zituen ikuspegi desberdinak jaso
5	Arazoa bi galderen inguruan birdefinitu
6	Bi lan ildoz osatutako proposamena egin

Iturria: Autoreak egina.

Fase honen emaitza ondorengo erabakiak izan ziren: proiektu esperimental bat egitea, enpresentzat lan-metodologia garatzeko eta Think Tank-aren deliberazioarekin jarraitzea, enpresetara iristeko gobernantza bat garatzeko.

4.2. Proiektu pilotuak

Proiektu esperimentala Mondragon Unibertsitateko ikertzaile-aditu batek, Unai Elorzak, gidatutako sei pilotutan gauzatu zen, eta Think Tank-eko deliberazio taldeak proiektu horien jarraipena egin zuen. Lehenengo saioetako batean adierazi zen, adibidez, proiektu pilotuak lanaren zentzuari buruzko ideia gako hauetan oinarritzen zirela[9]:

a) "[Lanaren zentzua] garatu egiten da. Azpimarratu zen lanaren zentzua enpresaren testuinguruan *garatzen* den gai bat dela; ez da *aurkitzen* eta ezin da *eman*. Norberak egin behar duen prozesu baten ondorioa da.

[9] Etorkizuneko Lanaren inguruko 12. Lan-dokumentua, 2021eko irailaren 23koa.

b) Lanaren zentzuak azpi-dimentsio ezberdinak ditu [...]: (i) esanahia, (ii) xedea eta (iii) autorrealizazioa. Azken bi azpi-dimentsioek lehenengoa hobetzen laguntzen dute.

c) Azpi-dimentsio bakoitzean lan-ildo (edo mekanismo) desberdinak proposatzen dira enpresan esperimentazioa egin ahal izateko: (i) autoeraginkortasuna hobetzea, autorrealizazioaren azpi-dimentsioa hobetzeko; (ii) lanaren xedea garatzea, pertsona bakoitzak gizarteari egiten dion ekarpena ulertzeko; (iii) pertsonen arteko zentzu-hartze prozesuak lantzea, esanahiaren azpi-dimentsioa garatzeko."

Bi hilabete geroago, enpresa bakoitzak bere proiektu pilotuan erabiliko zituen mekanismo zehatzak aurkeztu ziren[10]:

a) "A enpresako esperimentazioa: programazio eremura mugatuko da. Langile berriak hartzen direnean, lanaren zentzua handitu nahi da. Horretarako, autonomia eta helburua garatuko dira 2022an, eta lanean hasi berri diren pertsona horien lanaren bilakaera denboran jarraituko da.

b) B enpresa: bi esperimentazio egingo dira. Lehenak, digitalizazio prozesuak pertsonen lanaren zentzuan sor dezakeen eragina aztertuko du. [...]. Bigarrenean, berriz, lean manufacturing takt-time izeneko ekoizpen-sistema ezartzeak pertsonen lanaren zentzuan izango duen eragina esperimentatuko da.

c) C enpresa: autonomia, informazioa eta xedea landuko dira bi arlotan [...]. Aldagai horien garapenaren ondorioz, lanaren zentzuaren bilakaera neurtuko da.

d) D enpresa: kasu honetan, pertsonak lanaren zentzuan gaitzeko prozesuek sortzen duten eragina esperimentatuko da. [...]

e) E enpresa: hautsen metalurgiaren arloan kokatuko da esperimentazioa. STAI lan-sistema bat ezartzeak lanaren zentzuan izan dezakeen eragina aztertuko da. Sistema horietan informazioa, autonomia eta gaitasuna garatzen dira.

f) F enpresa: enpresa honen kasuan xedea landuko da. Xedea lantzeak lanaren zentzuan duen eragina aztertuko da."

Prozesu horietan ikasitakoari esker, ikertzaile-adituak metodologiaren lehen bertsio bat planteatu ahal izan zuen, enpresetako lanaren zentzua hobetzeko. Hurrengo urratsak ulertzeko, garrantzitsua da azpimarratzea adituak enpresa bakoitzarekin zuzenean lan eginez sortu zuela jakintza hori. Aditu honek bazuen, beraz, "pilotu gehiago egiteko" nahikoa jakintza. Baina horrek ez du esan nahi metodologia jadanik egokitua zegoenik lurraldeko hedapen faserako. Izan ere hedapen fasean, enpresa gehiagotara iritsi ahal izateko, metodologia ez zuen adituak erabili behar, bitarteko eragileek baizik. Eta hauek ez zeukaten adituaren jakintza eta esperientziarik.

[10] Etorkizuneko Lanaren inguruko 14. Lan-dokumentua, 2021eko azaroaren 25ekoa.

Proiektu pilotuen inguruan egindako prozesuan 2. Taulan jasotako lau oinarrizko pauso aipatu ditugu:

2. Taula. Proiektu pilotuen garapenean emandako pausoak

PAUSOAK	DESKRIBAPENA
1	Esperimentaziorako ideia gakoen eztabaida
2	Pilotu bakoitzak esperimentatuko zituen mekanismoen hautaketa
3	Esperimentazioa enpresetan
4	Pilotuetan oinarrituta, metodologiaren ardatz nagusien aurkezpena

Iturria: Autoreak egina.

Proiektu pilotuen emaitza nagusia enpresentzako metodologiaren lehen bertsioa izan zen.

Azkenik, koadernoaren sarreran aipatu da LGEIn orain artean ez genuela berariaz proiektu pilotuen gaia landu. Hori dela eta, atal honetan ondorengo taula prestatu dugu, lanaren zentzua lantzean proiektu pilotuen inguruan egindako ikasketa nagusiak jasotzeko.

Nola egin proiektu pilotuak ekintza-ikerketaren bidez politika publikoak hedatzen laguntzeko?

EKIN metodoak dimentsio honetan egiten duen proposamena planteatzen erraza baina praktikan jartzen zaila den printzipio batean oinarritzen da, proiektu pilotuak, proiektu pilotuen beraien emaitzetan pentsatuz egin beharrean, etorkizuneko politikaren lurralde-mailako jarduera eta emaitzetan pentsatuz egitea.

Sarri, proiektu pilotu bat garatzen dugunean, proiektu horren emaitzak optimizatzen aritzen gara, pentsatu gabe jorratutako elementu bakoitza nola gauzatuko litzatekeen lurraldean hedatutako politika batean. Gainera, ez litzateke nahikoa etorkizuneko agertokia imajinatzearekin, hedapen fase hori gauzatu ahal izateko baldintzak sortzen joatea ere ezinbestekoa da.

Hau da, fokua proiektu pilotuan bertan dugunean, baliabideen erabilera intentsiboa egiten dugu pilotuak emaitzak eman ditzan. Baina baliabideen erabilera intentsibo hori ez da biderkagarria balizko hedapen fase batean eta, ondorioz, ez da bideragarria pilotutik hedapenera pilotuaren erreplikak eginez pasatzea. Horregatik, pauso hori ematerakoan prozesuak gelditu egiten dira maiz. Bada kasu hauetan ikasitakoa destilatzen duen esaldi bat: “proiektu pilotuek balio izan digute gero eta modu eraginkorragoan proiektu pilotuak egiten ikasteko, baina ez dugu ikasi nola hedatu konponbideak lurralde mailara”.

Hori dela eta, atal honen hasieran proposatutako printzipioa jarraituz, proiektu pilotuak egiterakoan ondorengo galdera kontuan hartzea komeni da: Zer beharko litzateke prozesuaren dimentsio hau lurralde mailako hedapen fase batean bideragarri egiteko?

Lanaren zentzuaren kasuan, galdera horren inguruko hausnarketan hau ikusi zen: ezer gutxirako balioko luke enpresei laguntzeko metodologia on bat izateak, baldin eta gero ez

badaukagu modurik metodologia hori enpresetara iristeko eta enpresei metodologiaren erabileran laguntzeko.

Hori dela eta, proiektu pilotuekin batera lankidetzazko gobernantza bat eraiki zen, eta horri esker sortu ziren baldintzak proiektu pilotuetan oinarritutako metodologia Gipuzkoako edozein enpresari eskaintzeko. Pilotuak egin zituzten enpresek metodologiari buruz eta lurraldeko bitarteko eragileek gobernantzari buruz ikasitakoak uztartzeko, bi hilean behin Mondragon Unibertsitatea, sei enpresak, GFA, eskualdeetako garapen-agentziak, ASLE, Gipuzkoako Bazkundea eta Tknika bildu ziren, Orkestrako ikertzaileek erraztuta. Denen artean lanaren zentzua sustatzeko metodologia aberastu eta gobernantza adostu zuten. Jakintzaren ko-sorkuntza prozesuari esker, proiektu pilotuetan sortutako jakintza ez zen bideratu soilik Mondragon Unibertsitateko ikertzaile taldeak banan bana etorkizunean egin zitzakeen prozesuetara. Horrez gain gaitasun kolektiboak sortu ziren bitarteko eragileen bidez metodologia aldi berean 40 enpresa ingururekin lantzeko. Gaur egun, eraiki zen sistema kapilarrari eta gaitasunei esker, Gipuzkoako enpresek eskura dauzkate bai metodologia eta baita bitarteko eragileen bide-laguntza ere.

Adibide honek adierazi nahi duena ez da proiektu pilotu bakoitzean kapilaritatea emango duen gobernantza bat eraiki behar denik; prozesu bakoitzean mekanismo egokiak bilatu behar direla baizik, pilotuan lanean ari direnek hedapen fasea irudikatu dezaten eta fase horretarako beharko diren baldintzak sortzen joan daitezen.

4.3. Gobernuko eta lurraldeko aktoreen mapaketa

Lanaren zentzuari dagokionez, lurralde-eragileen mapaketa fasea proiektu pilotuekin batera hasi zen. EKIN metodoa aurkeztean adierazi dugu fase honetan garrantzitsua dela arazoaren ahalik eta jabe gehien inplikatzea haren konponbidean. Esan dugu, baita ere, ko-sorkuntza prozesuek hiru jakintza-mota uztartzea eskatzen dutela. Biak uztartuz, aktoreen mapaketan egindako ahaleginak bi galderari erantzunaz azalduko ditugu: nor dira arazoaren jabeak? Nork du irtenbideak eraikitzeko behar den jakintza?

Mapaketa ariketa egiterakoan argi zegoen prozesuaren oinarrian enpresek eta haiek osatzen dituzten pertsonek egon behar zutela, izan ere haiek dira lanaren zentzua garatu behar dutenak etorkizuneko lanaren erronkei aurre hartzeko. Haiei laguntzeko modua ekonomiaren sustapenerako politika publikoak izan behar zutela ere zehaztuta zegoen. Ikuspegi horretatik, prozesuaren hasieratik GFAk ere erdigunea hartu zuen aktoreen mapan.

Enpresetan fokoa jarrita eta GFA aktore moduan maparen erdigunean, galdera hau sortu zen: nola arituko da aldundia enpresekin eta horietan lan egiten duten pertsonekin? Lehen erantzuna izan zen aldundiak ez zuela enpresa eta pertsona horiekin zuzenean aritzeko modurik. Hau da, GFAk bakarrik ezin zien lagundu enpresei eta pertsonei arazoa konpontzen. Hala, lurraldeko beste aktore batzuen eginkizuna jarri zen mahai gainean, eta bitarteko eragile zerrenda bat osatu zen. Aldundiaren aurreko programa batzuetan bazegoen esperientzia garapen agentziekin, eta Think Tank-eko deliberazioaren ondoren beste aktore batzuk gehitu zitzaizkien. Horietatik ASLEk, Gipuzkoako Elkargoak eta Tknikak deliberazioaren ondoren ekintzan parte hartzeko gonbidapena onartu zuten. Aipatu moduan, lurraldeko bitarteko

eragile horien ezaugarri bereizgarria ondorengoa da: aldi berean dialogo irekia izan dezaketela hainbat enpresekin (beren eskualdekoak, beren elkartekoak eta abar) eta aldundiarekin. Horrela, bitartekaritza horren bidez, aldundiak ere enpresetara irismena garatu dezake. Lehen esan dugu, gainera, bitarteko eragile horiek arazoaren zeharkako jabeak direla.

Aktoreen mapan bitarteko eragileak jasotzeak enpresetara iristeko gaitasuna bilatzen zuen, baina, hori ez zen nahikoa lanaren zentzuaren inguruko arazoak konpontzeko. Izan ere, bitarteko eragileek bazuten esperientziazko jakintza enpresen eta haien arazoen inguruan, baina ez zehazki lanaren zentzuaren inguruan. Gaia berria zen herri politiken eremuan, eta hau beti gertatuko da politika aurre hartzaileak egiten direnean. Aipatu da une hartan jakintza aditua ekar zezakeen lurralde-eragile bat bilatu zela, eta Mondragon Unibertsitateko Unai Elorza gonbidatu prozesura.

Bestalde, Orkestra ere aktoreen mapan jaso zen, prozesua errazten zihardueen ikerketa taldearen bidez (Mikel Gaztañaga eta Miren Larrea). Hauen ekarpen nagusia prozesuko jakintza izango zen, eta euren errazte praktikaren bidez ekarriko zuten prozesura. Orkestrak ere ulertu zuen, errazte lana hartzerakoan, enpresetan lanaren zentzua garatzea bere misioaren barruan kokatzen zela.

Prozesu honek erakusten du aktoreen mapa egitearen helburua ez zela parte-hartzaile potentzial guztiak zerrenda batean jaso edo paperean irudikatzea. Helburua prozesuaren bideragarritasuna bermatzeko beharrezkoak ziren aktoreak bilatu eta erakartzea izan zen. Aurreko paragrafoetan aipatutako eragileak ez dira arazoaren jabe guztiak; hala ere, prozesuak zilegitasuna izateko nahikoa zirela ulertu zen, eta bideragarritasuna izateko behar bezain konprometituak. Horregatik diogu aktore mapa hau egingarria zela, hau da, ekintzarako baldintzak zituela.

Egindakoak 3. Taulan laburbildu dira:

3. Taula. Lurraldeko eragileen mapaketan emandako pausoak

PAUSOAK	DESKRIBAPENA
1	GFAren konpromisoa berrestea fase berrirako
2	Bitarteko eragileen zerrenda osatu eta haiek gonbidatzea
3	Jakintza aditua ekar zezakeen pertsona bilatu eta prozesura gonbidatzea
4	Erraztaileen rola eta konpromisoa sendotzea

Iturria: Autoreak egina.

Mapaketa fase honen emaitza izan zen ondoren parte hartuko zuten eragile guztien zerrenda osatu eta GFAk haiekin lanaren zentzuaren inguruko dialogoa irekitzea.

4.4. Erakunde arteko eta barruko harremanak eta akordioak

Haurreko atalean zerrendatu ditugun eragileak saio baterako biltzea erraza da. Baina zailtasun handia du eragile horien guztien konpromisoa lortzeak elkarrekin metodologia bat ko-sortu eta ondoren, horren bidezko lan egiteko modu berriak instituzionalizatzeko (hau da, politikak egiteko lankidetza-modu berri bat egonkortzeko).

Bitarteko eragileek ko-sorkuntza prozesuan parte hartzeko gonbita onartu zutenean, ondorengo konpromisoak hartu zituzten:

a) Erakunde bakoitzeko bi pertsona hilean hiru orduko aurrez aurreko tailerretara joatea. Tailer horietan, enpresetan esku hartzeko metodologiaren ko-sorkuntzarekin eta lankidetzazko gobernantzaren zehaztapenarekin jarraituko zuten.

b) Erakunde bakoitzeko bi pertsona horiek enpresekin lanean hastea metodologia ko-sortzen zuten bitartean, eta, beraz, itxita ez zegoen metodologia batekin aritzea lanketa horretan. Horrek aukera emango zuen enpresen jakintza eta esperientzia ere metodologiaren ko-sorkuntzan txertatzeko.

Esan dugu inplikazio-maila hori ezin dela bileretara joaten den pertsona bakoitzaren erabakia soilik izan. Erakunde bakoitzak hartu behar du konpromisoa. Hori dela eta, aurrez erakundeetako zuzendaritzen arteko dialogo bat egon behar du, eta dialogo horretan oinarriak ezarri behar dira lan egiteko moduari buruz. Lanaren zentzuaren inguruko prozesua abian jarri zenean bazegoen lankidetza aurrekari garrantzitsu bat, GFAren eta eskualdeetako garapen agentzien artean 2017an sinatutako eta 2021ean berritutako akordio instituzionala, hain zuzen. Bertan erakunde hauek elkar aitortzen zuten sustapen ekonomikorako aktore garrantzitsu moduan. Hitzarmen horretan lankidetzaren finantzazio-iturrien inguruko oinarri batzuk ere jasotzen ziren. Gainontzeko bitarteko eragileen kasuan ez zegoen esparru formalik ahalegin horri eusteko, eta konfiantzazko harremanetan oinarrituta hitz egin zuten aldundiko arduradunek erakunde horietako zuzendaritzekin. Elkarrizketa horietan sortu ziren baldintzek sostengatu zuten eragile horien parte-hartzea prozesuan.

Hala ere, nabarmendu behar da konfiantza-harreman informalak ez direla beti nahikoa izaten eta tentsioak sor daitezkeela, batez ere prozesuek baliabide ugari eskatzen dituztenean. Horregatik garrantzitsua da prozesu hauek instituzionalizatzea. Lanaren zentzuari dagokionez, aipatu dugu bitarteko eragile batzuek (eskualdeetako garapen-agentziek) bazituztela akordio instituzional horiek, eta beste batzuek, berriz, ASLEk, Gipuzkoako Bazkundeak eta Tknikak, ez. Horrek hauskortasuna sortu zuen prozesuaren momentu batzuetan, eta GFAk bere gain hartu du gobernantzaren dimentsio hori lantzeko helburua.

Emandako pausoak 4. Taulan jaso den moduan laburbildu daitezke:

4. Taula. Erakunde arteko eta barruko harreman eta akordioak diseinatzeko pausoak

PAUSOAK	DESKRIBAPENA
1	Aldundia eta gainontzeko erakundeetako zuzendaritzen arteko dialogoa ireki
2	Erakunde bakoitzetik parte hartuko duten pertsonak izendatu
3	Izendatutako pertsonen egitekoak zehaztu
4	Aurreko pausoetan eraikitakoa egonkortzeko bideak adostu

Iturria: Autoreak egina.

Prozesu honen emaitza izan zen parte hartuko zuten erakunde guztiek lankidetzarako baldintzak adostea.

4.5. Espazioen eta rolen diseinua

Erakundeen arteko akordioek, gehienetan, lankidetzarako irizpide orokorrak eta oinarrizko printzipioak jasotzen dituzte. Gero, prozesuz prozesu zehaztu behar izaten da zein dialogorako gune konkretu antolatuko diren, eta zer rol jokatuko duen lurraldeko aktore bakoitzak (bai erakundeek, bai horiek ordezkatzen dituzten pertsonek).

4.5.1. Espazioak

Dagoeneko aurkeztu ditugu lanaren zentzuaren prozesuan garrantzitsuenak izan ziren bi espazio motak: talde sustatzailea eta lurraldeko aktoreekin batera egindako ko-sorkuntza tailerrak. Adibideetako batzuetan espazioen berri ere eman da, baina atal honetan horien diseinuaren ingurukoak modu ordenatuan jaso nahi izan dira, eduki batzuk errepikatu arren.

Lanaren zentzuaren kasuan *talde sustatzailea* Think Tankeko zuzendaritza taldean diseinatu zen, deliberazio taldea errazteko. Bertatik luzatu zitzaien Ekonomia Sustapeneko Departamentuari eta ekintza-ikertzaileei taldea osatzeko gonbidapena. Ekonomia Sustapeneko Diputatuak eta zuzendari batek gidatu zuten lehen fasean, ondorengoetan zuzendari horrek jarraitu zuen, eta faseen arabera aldundiko profil teknikoko pertsona bat eta ekintza-ikertzaile bat edo bi aritu ziren bertan. Politikarien zuzeneko parte hartze horrek asko arindu zituen erabakitze prozesuak eta hausnarketatik ekintzarako trantsizioak, baita ekintzatik berriro hausnarketara egin beharrekoak ere.

Lurraldeko aktoreek osatutako *ko-sorkuntza* espazioa, aldiz, talde sustatzailean diseinatu zen, eta fasez faseko egokitzapenak ere talde horretan landu ziren. Think Tank-ean arazoaren definizioa ko-sortzeko espazioa enpresa, enpresa-elkarte, aholkulari eta unibertsitateko kideek osatu zuten, politiken arduradunekin batera eta ekintza-ikertzaileek erraztuta. Deliberazio talde bat moduan diseinatu zen (erabakiak hartzen lagunduko zuten hausnarketak egiteko) eta hilean behin bildu ziren zortzi hilabetez, bi orduko saioetan.

Lanaren zentzuan fokatzeko erabakia hartu ondoren, talde sustatzaileak dialogorako espazioa egokitu egin zuen, metodologiaren lehen bertsio bat eta gobernantzaren lehen diseinu bat

garatzeko. Ekintza-ikerketarako espazio moduan diseinatu zen (parte hartzaileek hausnarketaz gain, ekintzarako konpromisoa ere bazuten). Alde batetik, proiektu pilotuak egin zituzten sei enpresek parte hartu zuten, eta bestetik, gobernantzari kapilaritatea eman ziezaioketen bitarteko eragileek, GFAko politikari eta ikertzaileekin batera. Bitarteko eragileetan agentziak ordezkatuta zeuden, hau da, ez zuten guztiek parte hartzen, haien hiru ordezkarik baizik. Talde hau hilero bildu zen urtebetez, bi orduko saioetan, baina denek ez zuten maiztasun berdinarekin parte hartu. Proiektu pilotuak egiten ari ziren enpresek bi hilean behin parte hartzen zuten eta gainontzeko lurraldeko aktoreek hilero.

Hirugarren fasean metodologia egokitu eta garatzen jarraitzeko lan egin zen, espazioa, berriro ere, ekintza-ikerketarako gune moduan diseinatuz. Bitarteko eragile rola zuten erakunde bakoitzetik (garapen agentzia guztiak, ASLE, Gipuzkoako Bazkundea eta Tknika) profil teknikoko bi ordezkarik parte hartu zuten. Hilero bildu ziren bi urtez, hiru orduko tailerretan.

Kasu honetan 5. Taulan jaso moduan laburbildu daitezke egindakoak:

5. Taula. Espazioen diseinurako emandako pausoak

PAUSOAK	DESKRIBAPENA
1	Talde sustatzailea diseinatu eta abian jarri
2	Ko-sorkuntzarako espazioa diseinatu eta abian jarri
3	Prozesuak eskatu ahala, espazioen helburuak eta parte-hartzaileak egokitu

Iturria: Autoreak egina.

EKIN aurkeztean aipatu da metodoa modu argian azaltzeko pausoak definitu arren, pauso bakoitzaren hasierak eta bukaerak ez direla 4. Irudiak pentsa arazi dezakeen bezain modu argian mugatzen. Espazioen definizioa horren adibide bat da, izan ere, espazioak behin abian jarri arren fase bakoitzean egokitu egin behar dira eta.

4.5.2. Rolak

Aktoreen mapa aurkeztean aurreratu da zein izan zen parte-hartzaile bakoitzaren ekarpen nagusia. Atal honetan, maparen inguruan esandakoak osatzen dira, rolak xehetasun handiagoz deskribatuz:

a) Arazoaren jabe zuzenaren rola: enpresak

Prozesuak ez du zentzurik arazoaren jabe zuzenek, kasu honetan enpresek, arazo hori garrantzitsua dela adierazten ez badute, eta konponbidea eraikitzeko prozesuan parte hartzeko prest ez badaude. Think Tank-aren deliberazioan enpresa gutxi batzuk parte hartu zuten, baina batez ere enpresa elkarteak, aholkulariak eta unibertsitateak aritu ziren bertan. Hau da, neurri handi batean, arazoaren zeharkako jabeek definitu zuten arazoa.

Horregatik, oso garrantzitsua izan zen proiektu pilotuak egin zituzten sei enpresen rola. Euren parte hartzearekin prozesua balioan jarri zuten, eta arazoaren definizioa balioztatu, garrantzia

aitortuz. Gainera, lan metodologiaren oinarriak praxiaren bidez garatzen lagundu zuten, hau da, teoria txertatuz, baina batez ere ekintzatik eraikiz.

Pilotuak amaitu ondoren, bitarteko eragileen eskutik beste enpresa batzuk sartu ziren prozesuan (koaderno hau idazteko orduan guztira 77 enpresa). Hauen prozesua ez zen aurrekoena bezain esperimentala izan, baina, haietan ikasitakoak ere ekarpen nabarmena egin zion lanaren zentzua garatzeko metodologiari. Hauek ere ko-sorkuntza fasean zeuden lan tresnekin aritu ziren, haiekin lanaren zentzuaren inguruko arazoak diagnostikatu zituzten, arazo horien jatorriaz jabetu ziren eta ekintzak zehaztu zituzten. Ikasketa horiek guztiek metodologia hobetzen lagundu zuten, hau da, bitarteko eragileen bidez, enpresek metodologiaren ko-sorkuntzari ekarpena egin zioten.

Gaur egun prozesu hau lankidetzan garatzen den GFAren politika publiko bat moduan instituzionalizatuta dago. Ondorioz enpresek eskuragarri dituzte lanaren zentzua hobetzeko metodologia eta beronekin aritzeko bidelagunak. Zenbat eta pertsona eta enpresa gehiagoren egoera hobetu modu honetan, etorkizuneko lanaren erronkei aurre egiteko baldintza hobeak egongo dira Gipuzkoan.

Enpresen rola, beraz, metodologia berria erabiliz euren egoera hobetzea izan da, eta, egindako ikasketak partekatzea, etorkizunean metodologia erabiliko duten enpresen onerako.

b) Arazoaren zeharkako jabeen rola

Dagoeneko esan dugu lurraldeko eragile batzuk, enpresei arazoak konpontzen laguntzeko eginkizuna euren gain hartzean, arazoaren zeharkako jabe bihurtzen direla. Jarraian, GFAren, bitarteko eragileen, adituen eta erraztaileen rolak partekatzen ditugu.

Gipuzkoako Foru Aldundia

Foru gobernuak rol anitz jokatu ditu prozesu honetan. Gainerako parte-hartzaileek gehien eskatu dutenetako bat prozesua deitzeko eta gidatzeko rola izan da. GFAk prozesua sostengatu duten egiturak jarri ditu, baita prozesuak bultzatu ere. Hasieran GFAk deitu zituen gainontzeko lurraldeko aktoreak, eta ondoren, pausoz pauso fase batetik hurrengorako proposamena luzatu du. Horrela, prozesua gogoetatik esperimentaziora pasa zen, esperimentaziotik lurralde mailako hedapenera, eta hortik insituzionalizazio fasera, politikak egiteko modu berri batean bilakatuz. Pauso hauetako bakoitza eman ahal izateko aldundiak bere egiturak moldatu ditu, espazioak sortu, eta politiken arduradunen agendak eta aurrekontuak lotu. Hala, lurraldeko gainontzeko aktoreekin, ikertzaileak barne, elkarreraginean aritzeko espazioak sortu ditu. Azpimarratzekoa da bitarteko eragileek denbora eta jakintza eskaini dizkiotela prozesuari, eta elkarlanaren finantzazioaren pisu gehiena GFAk hartu duela bere gain.

Bitarteko eragileak

Atal honetan eragile nabarmenena eskualdeetako garapen-agentziak izan dira, zeina udalerrien garapenerako tresnak diren. Agentzien eta GFA-ren arteko lankidetzak maila anitzeko gobernantza eredua osatzen du, hau da, bi maila desberdinetako gobernuen lankidetza jasotze du ardatzean. Agentziekin batera aritu dira enpresekin lan egiten duten beste zenbait eragile, ASLE, Gipuzkoako Bazkundea eta Tknika. Guztiek kapilaritatea ekarri dute, hau

da, GFA-ren jarduera eta enpresena lotzeko ahaleginean aritu dira. Horregatik izendatu dira bitarteko eragile moduan.

Eragile horiek GFA eta enpresen artean duten bitarteko posizio horrek bideragarritasuna ematen dio enpresen eta aldundiaren arteko dialogoari. Hala ere, erakunde horiek ez dira bitartekari soilak. Euren misio eta estrategiak ere badituzte, eta lanaren zentzua gauzatu bada bitarteko eragileek euren estrategietan txertatu dutelako izan da.

Rolen zehaztapenari dagokionez, bitarteko eragileen zeregin nagusia enpresei hastapenetan laguntzea izan da, GFArekin elkarlanean garatutako politika enpresetara eramanaz. Aurrerago 5. Irudiak erakusten duen bezala, hastapen prozesu horrek hiru fase ditu: diagnostikoa, hausnarketa kritikoa eta jarduera-ildoen proposamena. Azpimarratzekoa da hausnarketa kritikoak duen sofistikazioa (eta, ondorioz, zailtasuna) eta, aldi berean, prozesuari eransten dion balioa. Ondorioz, lanaren zentzuaren inguruko hastapen prozesu hauek balio erantsi altuko prozesu moduan izendatu dira GFAren prozeduretan.

Jakintza adituaren hornitzaileak

Think Tank-aren hasierako eztabaidan aditu ugarik parte hartu zuten etorkizuneko lanaren ezaugarriak ulertzen laguntzeko. Behin lanaren zentzuari buruzko politika bat garatzeko erabakia hartu zenean, ordea, ikusi zen komenigarriagoa zela prozesuan buru-belarri arituko zen aditu bakarrarekin jarraitzea. Aipatu dugu rol hori Mondragon Unibertsitateko ikertzaile batek jokatu zuela, Unai Elorzak. Hasieran sei proiektu pilotuen bidez egin zuen ekarpena, enpresek lanaren zentzua hobetzeko metodologia berri baten oinarriak proposatuz.

Beranduago, metodologia lurraldean hedatzeko fasean, rol berriak hartu zituen: (a) tarteko 13 eragileetako 26 ordezkarirekin metodologia bat ko-sortzea, eta (b) 26 pertsona horiei gaitasunak garatzen laguntzea. Hirugarren rol bat zerbitzu-hornitzailearena izan zen; izan ere, Mondragon Unibertsitateak azterketa-tresna bat garatua zuen, eta hau bitarteko eragileen zerbitzura jarri zen lanaren zentzuari buruzko diagnostikoak egiteko.

Erraztaileak

Errazte rola oso banatua egon daiteke, eta aurreko paragrafoetan aipatu diren lurraldeko aktore askok, aipatutako rolez gain, prozesua erraztu zuten. Horrek esan nahi du beste batzuek hausnartzeko, erabakitzeko eta ekiteko baldintzak sortu zituztela.

Hala ere, talde batek, Orkestra-Lehiakortasunerako Euskal Institutukoak, berariaz rol hori jokatzeko parte hartu zuen prozesuan. Think Tank-eko eztabaidaren hasierako etapan, talde honen lana GFAko arduradunekin batera lanaren etorkizunari buruzko deliberazio-saioak antolatu, saioak dinamizatu eta prozesua sistematizatzea izan zen. Sistematizaziorako bi lan-tresna erabili ziren, lehenengoa saioetako akta literalak izan ziren, edozein parte-hartzailek, edozein unetan, aurreko saioetan esandakora itzultzeko aukera izan zezan. Bigarrena laneko dokumentuak izan ziren, ikasketa nagusiak atera eta gogoetatik ekintzarako trantsizioa errazten zutenak. Azken horietan parte-hartzaileen ahots kolektiboa eraikitzen zen. Dokumentu horiek guztiak GFAren web orrian argitaratu ziren eta eskuragarri daude (https://www.etorkizunaeraikiz.eus/es/think-tank-trabajo-futuro).

Sei enpresekin esperimentazio-fasea egin zen bitartean Think Tank-aren deliberazioaren errazte lanetan aritu zen Orkestrako taldea. Bi prozesu erraztu zituzten dialogorako espazio honetan. Alde batetik, enpresek ikasitakoa gainontzeko eragileekin partekatu eta metodologiaren hobekuntza prozesua; bestetik, parte hartzen ari ziren eragileekin lankidetzazko gobernantza berri baten diseinua adostea, metodologia berria Gipuzkoako enpresa guztientzat eskuragarri jartzeko.

Azkenik, lurralde mailako hedapenerako fasean, ikertzaile adituaren eta bitarteko eragileetako 26 ordezkarien ko-sorkuntza prozesua erraztu zuten. Erraztearen helburu nagusia izan zen parte-hartzaile hauek metodologiaren inguruan hausnartu, erabaki eta ekintzara pasa zitezen baldintzak sortzea.

Landu eta adostu behar izan ziren rolak 6. Taulan jasotakoak dira, beraz:

6. Taula. Landu eta adostutako rolak

	LANDU ETA ADOSTUTAKO ROLAK
1	Enpresenak
2	GFArenak
3	Bitarteko eragileenak
4	Jakintza adituaren hornitzaileenak
5	Ikertzaile-erraztaileenak

Iturria: Autoreak egina.

Fase honen emaitza partaide guztiek euren rolak jokatzea izan zen. Izan ere, rolak argi edukitzea ezinbesteko baldintza da prozesuek aurrera egin ahal izateko.

4.6. Ko-sorkuntza tailerrak ekintzan

EKINen baitan, *ko-sorkuntza prozesuak ekintzan* izeneko etapak eragileek ekintzan diharduten bitartean garatzen duten ko-sorkuntza fasea jasotzen du.

Lanaren zentzuaren kasuan ko-sorkuntza prozesuak batez ere tailerren bidez egin ziren, eta fase bakoitzak bere izaera berezia eduki zuen arren, posible da amankomunean izan zituzten elementuetan oinarrituta “saio estandar” bat definitzea. Ariketa hori da 7. Taulak jasotzen duena.

7. Taula. Ko-sorkuntza tailer baten antolaketarako pausoak

Urratsak	Deskribapena
Aurreko tailerraren *debriefing*-a eta hurrengoaren diseinua	Tailer bat amaitu ondoren, eta hurrengoa prestatzen hasteko, talde sustatzaileak (aldundiko arduradun eta ikertzaileak) *debriefing* izena jasotzen zuen bilera bat egiten zuen, galdera hauei erantzuteko: Zer gertatu da? Nola sentitu naiz? Nola uste dut sentitu direla besteak? Zer hobetuko genuke hurrengo tailerrerako? Hausnarketa hori osatzeko saio bakoitzaren amaieran parte-hartzaileek erantzundako galdetegi anonimoaren emaitzak aztertzen ziren. Ondoren, prozesuaren hasieran prestatutako plana berrikusi eta hurrengo tailerraren oinarriak ezartzen ziren.
Aurreko tailerraren sistematizazioa	Think Tank-aren hasierako deliberazioan ikertzaile-erraztaileek lan-dokumentu bat prestatzen zuten, tailerreko ikaskuntzak laburbiltzen zituena. Dokumentua parte-hartzaileekin partekatzen zen eta haien onespenarekin GFAren webgunean argitaratzen zen. Bitarteko eragileak enpresekin lanean hasi ondoren, ikertzaile-adituak egiten zuen sistematizazio nagusia, metodologia berria eraikitzeko prozesuaren parte bezala. Sistematizazio hori jasotzeko karpeta partekatu bat sortu zuen, non parte-hartzaile guztiek eskuragarri zituzten ko-sortzen ziren tresna guztiak eta material osagarri guztia. Ekintza-ikertzaileak rolak sistematizatu zituen batez ere.
Tailer berria prestatzea	Debriefing-a egin eta ikaskuntzak sistematizatu ondoren, ikertzaile-erraztaileak hurrengo tailerraren proposamena prestatzen zuen, eta hau ere talde sustatzailean lantzen zen. Elkarrizketa horietatik ateratzen zen hurrengo tailerraren diseinua.
Tailerra egitea	Tailerrek, normalean, prozesuaren jarraipena egiteko hasierako atal bat izaten zuten, eta, maiz, parte-hartzaileek euren ebaluazioetan adierazitakoa izaten zuten abiapuntu. Ondoren, aurkezpen bat egin ohi zen, une bakoitzean landu beharreko gaiari buruzko jakintza aditua emateko. Talde-dinamika batekin amaitzen zen, non parte-hartzaileek, beren esperientziazko jakintzan oinarrituta, saiorako hautatutako gaiari buruz hausnartzen zuten, eta beren ekarpenak egiten zituzten. Ekarpen horien arabera erabakitzen zen zer txertatu ko-sortutako metodologian eta zer ez.
Ziklo berriaren hasiera	Tailerra amaitu ondoren, debriefing-a egiten zen.

Iturria: Autoreak egina.

Ko-sorkuntza prozesuak ekintzan fasearen emaitza nagusia proiektu pilotuetan garatutako metodologia bitarteko eragileen eta haiekin lan egiten zuten enpresen beharretara egokitzea izan zen. Hau da, metodologia esperimentala izatetik politiken garapenerako egokitutako lantresna izatera pasa zen.

4.7. Jarraipena eta ebaluazioa

EKIN metodoa aurkeztu den atalean prozesua ebaluatzeko bi modu bereizi dira. Bata kanpo-ebaluazioa da, eta beharrezkoa da politika publikoetan kontuen errendimenduaren ikuspegitik. GFAak prozesutik kanpoko eragileekin egin izan du ebaluazio-mota hori, eta ez dugu EKIN metodoaren barruan sartu.

Hala ere, EKIN metodoak baditu prozesuaren ebaluazio jarraiturako elementuak. Hauen helburuak ikastea eta hobekuntza dira. Aurreko atalean adierazi den bezala, lanaren zentzuaren inguruko prozesuan "ebaluazio" terminoa erabiltzen zenean, batez ere saio bakoitzaren amaieran parte hartzaileek betetzen zuten galdetegi laburrari erreferentzia egiteko erabiltzen zen. Galdetegia anonimoa zen, eta erantzunak partaide guztiekin partekatzen ziren.

Galdetegi horietan debriefing-aren lau galderak jasotzen ziren. Zer gertatu zen galdetzeko bi galdera erabiltzen ziren, parte-hartzaileei eskatuz adierazteko zer gustatu zitzaien gehien saiotik eta zer gutxien. Emozioak ere jasotzen ziren, norbere eta besteen emozioen inguruan galdetuz, eta, azkenik, hobetzeko proposamenak. Galdera horien osagarri, saioaren helburuari eta helburu horien betetze-mailari buruzko galdera espezifikoagoak egiten ziren batzuetan.

Ariketa horiek oso garrantzitsuak izan ziren erraztaileek eta arduradun politikoek prozesuari pultsua hartu ahal izateko. Izaera anonimoak erraztu egin zuen parte-hartzaileek kezkak, kexak eta desberdintasunak adieraztea, eta taldearen aurrean azaltzeko zailak ziren gaiak galdetegi hauen bidez azaleratu ziren maiz. Ondorioz, prozesu xume hau baliagarri izan zen gatazkak esplizitatzeko eta modu eraikitzailean kudeatzeko. Horregatik, etengabeko ebaluazioak, ikasteko ez ezik, gatazkak kudeatzeko eta taldea maila emozionalean zaintzeko ere balio izan zuen.

EKIN metodoak barne hartzen duen ebaluazioa saioz saioko ebaluazio jarraitua da, beraz, eta 8. Taulan jaso moduan erabili zen lanaren zentzua prozesuan.

8. Taula. Ebaluazio jarraia

PAUSOAK	DESKRIBAPENA
Modu jarraituan	Saio bakoitzean galdetegi bidezko ebaluazioa hurrengo saioa eta prozesua hobetzeko

Iturria: Autoreak egina.

Fase hau jarraitua izanik, beronen emaitza nagusia pausoz pauso erraztaileek prozesua zaindu ahal izatea izan zen, sortu ziren tentsioak kudeatuz.

4.8. Sistematizazioa

Prozesu bateko ikaskuntzak modu ordenatuan jasotzea da sistematizazioa, beste prozesu batzuetan hobekuntzarako tresna izan daitezen. Ez dago modu bakar bat ikasketak sistematizatzeko. Atal honetan, lanaren zentzuari dagozkion hiru sistematizazio-adibide emango ditugu:

a) Sistematizazioa, arazoaren jabeen ikuspegitik

Aurkeztu dugun prozesuaren azken helburua enpresek lanaren zentzua garatzea zen. Horretarako, prozesu honi bitarteko helburu hau jarri zitzaion: politika publiko berri bat abiaraztea Gipuzkoako enpresa guztien esku lanaren zentzua garatzeko metodologia berri bat jartzeko.

Prozesuaren sistematizazio nagusia, beraz, metodologia bera da, dagozkion tresnekin. Aipatu dugu ikertzaile-adituak partekatutako karpeta bat sortu zuela, bertan jasoz ko-sortutako material guztiak. Karpeta horretara parte-hartzaile guztiek dute sarbidea, eta bertan metodologia eta tresnak jasotzen dituzten dokumentuek osatzen dute prozesu honen sistematizazio nagusia. Honen osagarri, sortu den gobernantza berria ere sistematizatu da eta 5.2 atalean jasotzen da horren adibide bat.

b) Sistematizazioa, ikertzaile-adituaren ikuspegitik

Adituek, kasu honetan moduan epe luzean prozesuan parte hartzen dutenean, jakintza adituan sakondu egiten dute. Jakintza hau, lehen aipatutako tresna eta metodologietan jasotzeaz gain, argitalpen akademikoen bidez ere sistematizatzen da. Argitalpen akademikoak modu desberdinetakoak izan daitezke, ohikoenak artikuluak, liburuetako kapituluak edo liburuak direlarik.

Jarraian aipatzen diren bi liburuak Mondragon Unibertsitateko ikertzaileenak dira eta lanaren zentzuaren inguruko prozesuan sortutako jakintza aditu berria jasotzen dute:

- “Lanaren zentzua – Liburu zuria”, hemen eskuragarri: https://www.etorkizunaeraikiz.eus/es/think-tank-trabajo-futuro
- “Antolaketa, pertsonak eta errendimendua: hausnarketarako eta eztabaidarako proposamena” Mondragon Eskola Politeknikoak argitaratua. Hainbat ikerketa prozesutan dago oinarrituta, eta horien artean lanaren zentzuaren inguruko prozesua.

c) Sistematizazioa, ikertzaile-erraztaileen ikuspegitik

Erraztaileek eginez ikasten dute errazten, eta modu horretan prozesuko jakintza tazito berria garatzen dute. Ondorioz, garrantzitsua da prozesu bakoitzean ahalegina egitea sortutako prozesuko jakintza berri hori esplizitatzeko. Koaderno hau ikertzaile-erraztaileetako batek (autoreak) egindako ikasketen sistematizazioa da.

Ondoren, 9. Taulan, eragile mota bakoitzak sistematizazioa nola garatu duen jaso dugu:

9. Taula. Sistematizazio motak parte-hartzaileen izaeraren arabera

ERAGILE MOTAK	DESKRIBAPENA
Arazoaren jabeak	Metodologiaren eta hura enpresetara iritxi ahal izateko gobernantzaren sistematizazioa
Ikertzaile aditua	Lanaren zentzuaren inguruko argitalpenak
Ikertzaile erraztailea	EKIN metodoaren argitalpena

Iturria: Autoreak egina.

Sistematizazio fase honen emaitzak, beraz, lanaren zentzua lantzeko metodologia eta bere tresna guztien inguruko dokumentazioa, gobernantzaren deskribapena eta ikertzaile desberdinek egindako argitalpenak dira.

5. EKIN metodoaren emaitzak: lanaren zentzua

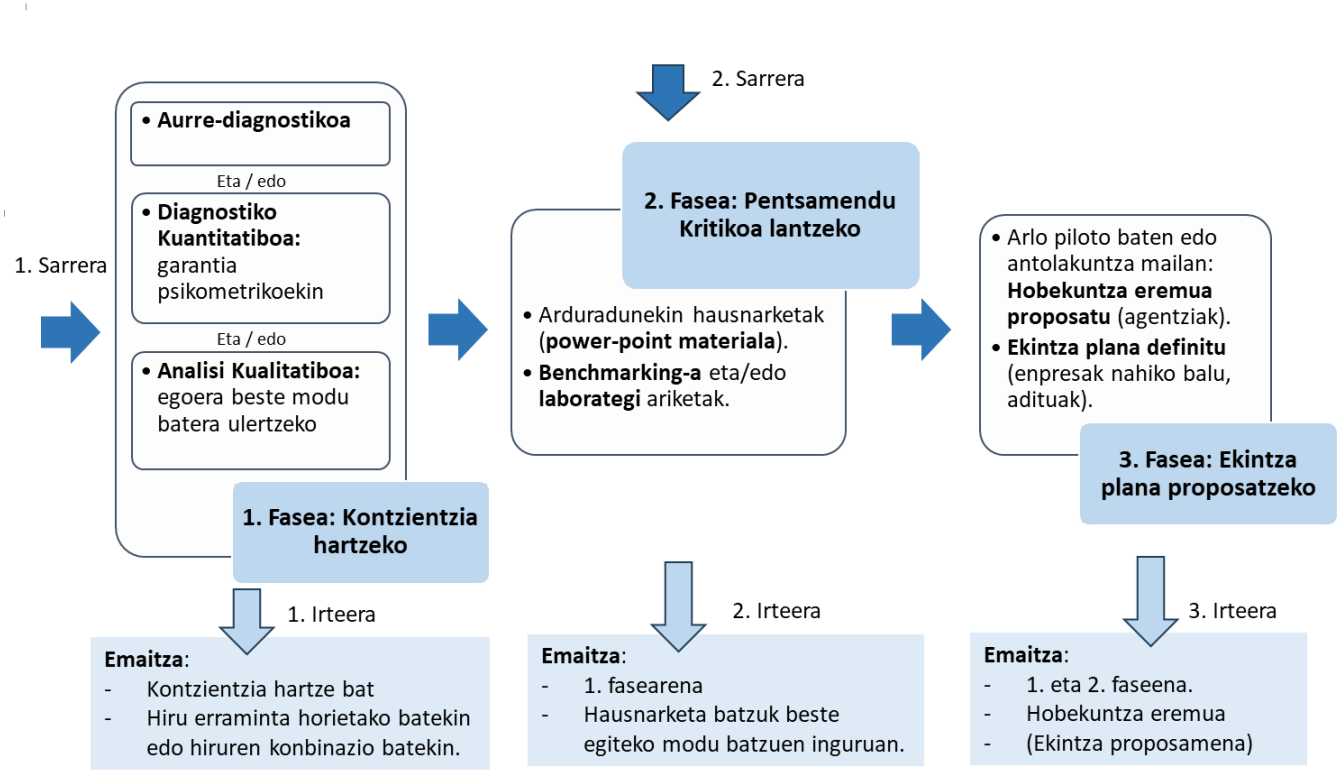
Aurreko atalean lanaren zentzuaren prozesua partekatu dugu EKINen erabilpenaren adibide bat jartzeko. Hori egitean aipatu dugu prozesuaren emaitzak enpresetan lanaren zentzua garatzeko metodologia bat eta berau enpresetara iristeko lankidetzazko gobernantza izan zirela. Baina zer esan nahi du horrek? Aurreko atalaren osagai, honetan emaitza horiek zehaztasun gehiagoz aurkezten dira.

Jarraitu aurretik, ordea, bada argitu beharreko zerbait. Metodologia bat garatzeaz gain, hau da, oinarrizko printzipio filosofiko batzuk garatzeaz gain (ikus 1.2 azpiatala), prozesuan parte hartu duten lurraldeko aktoreek metodo bat ere garatu dute, egin beharrekoa pausoz pauso jasoz. Beraz, orain artean, idazkera sinplifikatzeko, lanaren zentzuaren metodologia aipatu dugun arren, atal honetan jasotzen dena elkarri lotutako metodologia eta metodo bat dira.

5.1. Lanaren zentzuaren metodologia eta metodoa

Ondorengo 5. Irudian enpresetan lanaren zentzua garatzeko ko-sortu den metodoa jaso da, pausoz pauso. Baina aldi berean, metodologiaren irudikapen bat ere bada, adibidez, pentsamendu kritikoa erdigunean jartzean. Bitarteko eragileek eskema hau jarraituz garatzen dituzte hastapen lanak enpresekin. Bertan jasotzen den elementu bakoitzeko lan-tresnak ko-sortu dira.

5. Irudia. Enpresetan lanaren zentzua hobetzeko metodoa



Iturria: Unai Elorza, Lanaren Zentzua prozesuko aurkezpenetatik aterata.

Aurkeztutakoa hastapen-fasea da, horrek esan nahi du lanaren zentzua garatzeko orduan lehen pausoak eman nahi dituzten enpresentzat pentsatuta dagoela. Ondorengo atalean zehatzago azaltzen den moduan, hastapen fasea sentsibilizazioaren ondoren hasten da, behin enpresak zerbait egiteko aukerak esploratzea erabaki duenean.

5. Irudian ageri dena hiru faseko prozesu bat da, eta bi sarrera-puntutatik sar daiteke. Horri esker, enpresekin lan egiten duten bitarteko eragileek aukera dute metodologia eta metodoa enpresa bakoitzaren testuingurura egokitzeko. Logika berari jarraituz, hiru irteera-puntu ditu, eta, horrela, enpresak prozesuaren faseetako bat, bi edo hiru, aurrera eramatea erabaki dezake. Irteera bakoitzak emaitza mota bat dakar, hau da, lehenengo edo bigarren etaparen ondoren prozesutik ateratzea erabakitzen duten enpresek ere prozesuaren emaitzak lortzen dituzte. Guzti honek malgutasuna ematen dio prozesuari, enpresek edozein fasetan erabaki bait dezakete prozesutik ateratzea.

Prozesuaren hiru fase nagusiak hauek dira:

a) *Kontzientziazio-fasea*: kontzientziazioa sentsibilizazioa baino prozesu sakonagoa da eta helburua lanaren zentzuari dagokionez enpresaren egoera zein den jakitea da. Enpresari horretan laguntzeko bitarteko eragileek hainbat tresna erabili ditzakete. Etapa honen amaierara iristeko egoeraren diagnostikoa egin behar da.

b) *Pentsamendu kritikoaren fasea*: enpresari balio gehien ematen dion fasea da, eta, aldi berean, konplexutasun handiena duena bitarteko eragileentzat. Fase honetako helburua da lortutako emaitzetan eragina duten eta enpresan sakon errotuta dauden ohiturez jabetzea, eta, ondorioz, zer aldatu behar den konturatzea. Fase honen amaieran, beraz, enpresak arazoak non dauden kontzientzia hartuko du eta gauzak egiteko modu alternatiboen inguruan hausnartzen hasiko da.

c) *Hobetu beharreko arloak definitzeko fasea*: zer aldatu behar den ikusi ondoren, aldatu beharreko arlo horien lanketa egiten da. Lanketa hori arloak zein diren modu ordenatu batean zehaztera mugatu daiteke, edo bitarteko eragilea bidelagun dela ekintza posibleak finka daitezke. Horrelakoetan ekintza-plan bat adostu dela esango dugu. Hala ere, metodologia eta metodoaren ko-sorkuntza prozesuan argi utzi zen zenbait kasutan ekintza-planak egiteko adituen laguntza beharko dela. Horrelakoetan hastapen fasea arloak zehaztean amaituko da, eta adituekin egin beharreko ekintza-planak hastapenetatik kanpo geldituko dira, prozesuaren hurrengo fasean.

Lanaren zentzua metodologia eta metodoa aurreko hiru faseak garatzeko sortutako prozedura eta tresnek osatzen dituzte, haien erabilerarako adostu diren oinarri filosofikoekin batera.

5.2. Sustapen ekonomikorako lankidetzazko gobernantza Gipuzkoan

Atal honetan lanaren zentzuaren inguruko politika publikoa enpresetara iritxi ahal izateko garatutako lankidetzazko gobernantza aurkezten da, hau ere EKIN metodoa erabiliz egindako prozesuaren emaitza izan delako. 6. Irudiak politika publikoen baitan, eta enpresen bidelagun moduan, bitarteko eragileek egiten duten prozesu zikliko bat jasotzen du. Bertan jasotzen dira bitarteko eragile eta jakintza adituaren hornitzaileen rolak. Prozesu eta rol hauek gobernantzaren elementu garrantzitsuak dira.

Lehen begiratuan sinplea dirudien arren, 6. Irudia ikasketa eta negoziazio-prozesu sakon baten emaitza da. Abiapuntuan ETE Digitala izenez ezagutzen den politika publikoaren garapenerako adostutako gobernantza hartu zen, eta 6. Irudian aurkezten dena lanaren zentzurako prozesuan aldundiak eta bitarteko eragileek, ekintza-ikertzaile erraztaileen laguntzaz, negoziatu zuten bertsioa da. Prozesuan sortu ziren, beraz, gobernantzaren elementu hauek.

Irudian *hastapenak* bitarteko eragileen berariazko jarduera moduan jasotzen dira.
Gobernantza honek ETE digitalaren prozesuan definitu zen ereduarekiko egiten duen ekarpen nagusia *balio erantsi altuko hastapenak* kontzeptua da. Honek batez ere hausnarketa kritikoa balioan jarri nahi zuen, modu honetako prozesuek duten zailtasuna aitortu eta bitarteko eragileek gaitasunak garatzeko egindako ahaleginari erantzunez.

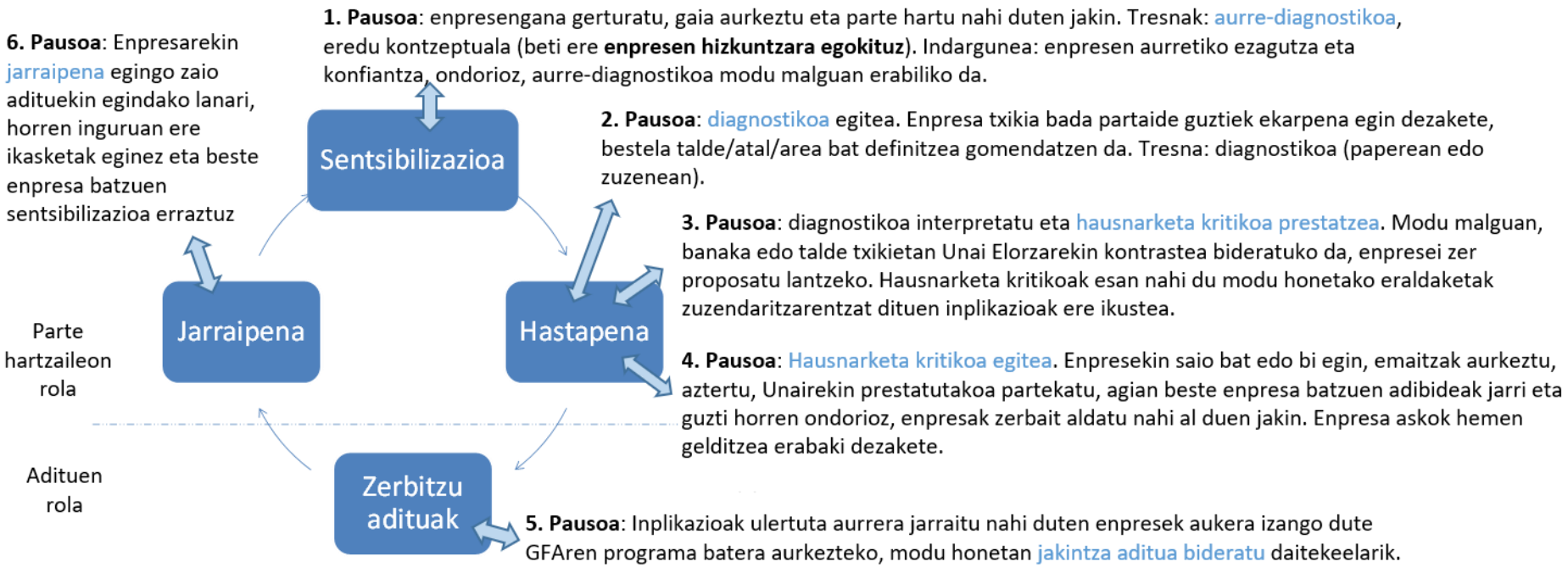
Irudian hastapen fasea sentsibilizazio fase baten ondoren, eta adituekin lanketa egin aurretik, kokatzen da. Hau da, bitarteko eragileek modu informalean “familia medikuaren” rola deitu dena jokatzen dute: enpresekin lehen pausoak eman, eta, prozesuan hala behar dela ikusten bada, enpresak adituengana bideratzen dituzte. GFAk, aldi berean, adituekin egin beharreko lanketa horretan laguntzeko programak garatu ditu.

Gobernantza honetan beste elementu garrantzitsua bitarteko eragileek enpresari egiten dioten jarraipena da. Izan ere, eurek enpresarekin duten lotura epe luzekoa eta gai anitzetakoa da, eta enpresa adituekin ari den bitartean konfiantzazko harremana ez eteteari garrantzia eman zitzaion.

Gobernantza honen eraikuntzan egon dira zailtasunak. Izan ere, rolen definizioa ez da ikasketa prozesu hutsa, negoziazio prozesua ere bada. Eredu hau adosteak elkarrenganako aitortza eskatu zuen, eta parte-hartzaile guztiek arazo honen konponbidea eraikitzeko legitimitatea zutela onartzea. Horrez gain, prozesurako behar ziren baliabideak, bai ekonomikoak eta bai dedikazioari dagozkionak ere, adostu egin behar izan ziren. Azkenik, batzuen rolak non hasten ziren eta besteenak non amaitu zehazteak zailtasunak izan zituen.

Arazo hauei guztiei aurre egin eta adostasunak lortzen direnean, ordea, lurraldeko eragileen arteko harremanetan aurrerapausoa ematen da, gaitasun kolektiboak garatuz. Horregatik, 6. Irudia prozesu honetan Gipuzkoan garatutako gaitasun kolektiboen argazki bat dela esan daiteke.

6. Irudia. Balio erantsi altuko hastapenak



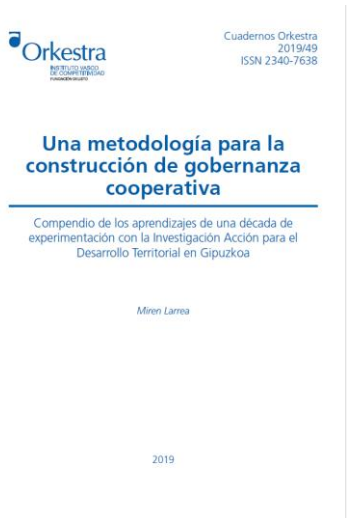
Iturria: Lanaren Zentzua prozesuko saioetako aurkezpenetatik egokituta.

6. Itxiera

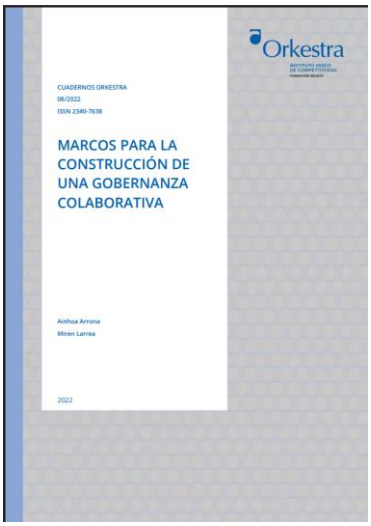
Koaderno honek aurkeztu duen EKIN metodoa esperientzian oinarrituta dago. Horrek esan nahi du ez dela teoriatik aterata proposatzen den metodo bat, hemendik aurrera praktikan jartzeko. Jadanik erabili den eta emaitzak eman dituen metodoa da. Emaitza hauek besteak beste digitalizazioaren, berrikuntza teknologikoaren, lanaren zentzuaren, barnekintzailetzaren, enpresa-erreleboaren eta zaurgarritasun egoeran dauden pertsonen enpleagarritasunaren alorretan ari dira gauzatzen. Gainera, metodoa garatzeko prozesuak etorkizunean lurraldeko politika berrien oinarrian egon daitekeen lankidetzazko gobernantzari ere ekarpena egin dio.

Emaitza horiek dira ekintza-ikertzaileon lehen helburua, baina, badaukagu beste bat ere, ikasitakoarekin beste prozesu batzuetan laguntzea. Ondorioz, hastear dauden prozesu berrietan lagungarri izango den itxaropenarekin ematen diogu itxiera koaderno honi.

Interesatuko zaizkizun beste txosten batzuk:



[Esteka]



[Esteka]

Bibliografia

Arrona, A. eta Larrea, M. (2022). Marcos para la Construcción de una Gobernanza Colaborativa. Orkestra Koadernoak, 08/2022

Coghlan, D. eta Gaya, P. (2014). Dissertation Writing. D. Coghlan eta M. Brydon-Miller (Ed.) The SAGE encyclopedia of action research. Sage.

Costamagna, P. eta Larrea, M. (2017). Actores Facilitadores del Desarrollo Territorial. Una aproximación desde la construcción social. Lurralde Garapena Bilduma. Deusto Argitalpenak.

Etorkizuna Eraikiz Think Tank (2022). Lanaren zentzua. Etorkizuna Eraikiz Think Tank (Lanaren Etorkizuna). Proiektu esperimentalerako esparru kontzeptuala. Gipuzkoako Foru Aldundia.

Greenwood D. eta Levin M. (2007). Introduction to Action Research – 2. Edizioa. Sage.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: A test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance, 16, 250.–279.

Karlsen J. eta Larrea, M. (2015). Desarrollo Territorial e Investigación Acción. Innovación a través del diálogo. Deusto Argitalpenak.

Larrea, M. (2019). Una Metodología para la Construcción de Gobernanza Cooperativa. Orkestra Koadernoak, 49/2019.

Larrea, M. (2024). Herri-Politiken Eraldaketa Errazteko Artea. Deusto Argitalpenak.

Larrea, M.; Arrona, A.; Sánchez, E.; Begiristain, N. eta Gaztañaga, M. (2023). Metodología y método para el desarrollo territorial. Aprendizajes para compatibilizar eficiencia y democratización a través de la investigación acción. Orkestra Koadernoak, 01/2023

Martela, F.; Gomez, M.; Unanue, W.; Araya, S.; Bravo, D. eta Espejo, A. (2021). What makes work meaningful? Longitudinal evidence for the importance of autonomy and beneficence for meaningful work. Journal of Vocational Behavior, 131.



INSTITUTO VASCO
DE COMPETITIVIDAD
FUNDACIÓN DEUSTO

www.orkestra.deusto.es