

ETORKIZUNA ERAIKIZ *THINK TANKA*

KULTURA POLITIKO BERRIARI BURUZKO EZTABAIDA TALDEA

IKERKETA EGUNEROKOA 1 ZK.

1. ZIKLOA (2020-2021)

Etorkizuna Eraikiz *Think Tank* egitasmoaren ikerketa egunerokoen helburua *think tank*aren ikerlana sustatzea da; horren baitan, ikertzaileei baliabideak eskaintzen zaizkie prozesua ulertzeko. Xede horrekin, *think tank*ak egin duen ibilbideko mugarri nagusiak azalduko dira, eta loturak ezarriko sortu diren gainerako dokumentuekin. Bestalde, ikertzeko interesgarriak izan daitezkeen eduki batzuen berri emango da, ez daude-eta beste dokumentuetan jasota. Funtsean, *think tank*aren diseinuan eta kudeaketan dihardutenen lana agerian ipini da, oinarri metodologikoak ikertzeko lagungarria izan daitekeelakoan.

Edukia

Sarrera	3
<i>Think tank</i> aren esparru metodologikoa: lurralde garapenerako ikerketa-ekintza	3
Eztabaida taldeak abiarazteko oinarriak finkatzea (2020ko urtarrila-maiatza)	5
Kultura politiko berriari buruzko eztabaida taldea. I. zikloa	6
2020ko ekaina-iraila. Taldea osatzea eta gogoetarako eta ekintzarako oinarriak elkarlanean sortzea: arazoaren definizio adostua, kontzeptu esparrua eta esperimentaziorako espazioak eta erronkak	7
2020/06/17. 1. bilera. Taldea osatzea eta erronkaren esparrua definitzea	7
Bilera eta gero: partaideen hurbilpena kultura politiko berriari eta esperimentazio espazioak identifikatzea	8
2020/06/15. 2. bilera. Kultura politiko berriaren erronkak identifikatzea eztabaida agenda elkarlanean eraikitzeke	9
Bilera eta gero: behin betiko eztabaida agenda eta esperimentazio prozesuetan ekintza eraldatzeko eztabaidak duen ahalmena identifikatzea	10
2020/09/16. 3. bilera. Kultura politiko berria eta berdintasuna elkarlanean definitzea eta esperimentaziorako arazoak identifikatzea	11
Bilera eta gero: kultura politiko berriaren eta berdintasunaren lanerako definizioak eta proiektuetan arazoak identifikatzea	12
2020ko urritik 2021eko maiatzera. Kultura politiko berriaren dimentsioetan sakontzea: ekintzarako ikasi, ekintzatik ikasi	13
2020/10/14. 4. bilera. Kultura politiko berri baten arazoaren konplexutasuna ulertzea	13
Bilera eta gero: esperimentaziorako ardatzen proposamena eta taldea jorratzen ari den arazoaren lau maila aztertzea	14
2020/11/18. 5. bilera. Eztabaidarako eskakizunak lantzea eta kultura politiko berriaren esperimentaziorako ardatzak adostea	15
Bilera eta gero: eztabaida indartzeko ideiak, bideratzaileak taldeei esleitzea eta ardatz bakoitzeko arazoa aztertzea	16
2021/12/16. 6. bilera. Adimen kolektiboa lantzea	17
Bilera eta gero: taldearen ikuspegia adimen kolektiboa eraikitzeari buruz eta taldeak ikasitakoa jasoko den liburuaren aurkibidea eta idazketa prozesua definitzea	18
2021/01/13. 7. bilera. Konfiantza nola landu kultura politiko berri baterako	18
Bilera eta gero: konfiantzari buruzko gogoeten laburpena, lantaldeen zereginak eta taldeetako bideratzaileen arteko dinamika abiaraztea	19
2021/02/17. 8. bilera. Entzutea praktikan lantzea: eztabaida taldearen dinamika aldatzea esperientzien bidezko ezagutza hobeto txertatzeko	19
Bilera eta gero: dinamika aldaketari buruzko gogoeta sistematizatzea eta bileren arteko lanak bertan behera uztea	21

2021/03/17. 9. bilera. Kontzeptualizazio lana partekatzea praktika aberasteko eta lan hori praktikatik abiatuta aberasteko	21
2021/04/14. 10. bilera. Administrazio publikoa eraldatzetik ikasitakoa eta hura eraldatzeko ikaskuntza, eta lehen urtea ebaluatzeko galdetegia.....	22
2021/05/19. 11. bilera. Herritarrek eta gizarte zibilak agenda publikoan parte hartzeari buruz ikasitakoa eta hori lortzeko ikastea, eta <i>think tankean</i> hobekuntza posibleak egiteko oharrak	24
2021eko ekaina. Lehen zikloa ixtea eta hurrengo ziklorako oinarriak finkatzea, ebaluazioan oinarrituta (bigarren zikloa hasia).....	25
Bilera baino lehen: <i>think tank</i> aren ebaluazio txostena eta partaideen ikuspegia.....	25
2021/06/16. 12. bilera. Ebaluazioa eta hobekuntza proposamenak: hurrengo eztabaida ziklorako oinarriak finkatzea	25
1. eranskina. Lanen txantiloia, bilera batetik hurrengora bitartean erabiltzeko	28

Sarrera

Etorkizuna Eraikiz *Think Tanka* gunea bat da, Gipuzkoako Foru Aldundiaren Etorkizuna Eraikiz ekimenaren barruan dagoena. Ezagutza elkarlanean sortzeko espazio bat da, Gipuzkoako erronka handiez ohartzeko aukera ematen duena. Halaber, ulertzeko bide bat da, eta erronkei heltzeko Gipuzkoako Foru Aldundiak dituen politikekin lotuta dauden ekosistemen hobekuntza prozesuak definitzeko aukera ere bai, elkarlaneko gobernantzaren filosofiatik.

*Think tank*aren jardueraren (eta jarduerarako) gardentasuna, ezagutzaren hedapena eta ikaskuntza sustatzeko asmoz, ikus-entzunezko materiala eta dokumentuak sortzeko ahalegin handia egiten da ekimenaren barnean. Horien bitartez, prozesua zertan den jakin daiteke, baita ikasitakoaren, emaitzen eta inpaktuaren berri izan ere. Materiala etengabe eguneratzen da eta Etorkizuna Eraikiz *Think Tank*aren web orrian eskuragarri dago: *think tanke*ko eztabaida taldeetako partaideen zerrenda, eztabaida taldeen hilean behingo bileren memoriak, adituen hitzaldiak eztabaida taldeetan, partaideen hausnarketan laburpenak laneko dokumentuetan eta adituek egindako txostenak, gogoetarako sargai gisa baliatu direnak, eta eztabaida taldeek egindako txostenak, zeinetan ikasitakoa jaso baita.

Horrez gain, *think tanka* osatzen duten eztabaida taldeen bilera memoriak eta laneko dokumentuak osatze aldera, batik bat, ikerketa egunerokoak prestatu dira. Horiek ere web orrian daude eta gogoeta taldearen ikerlana sustatzea du jomuga, ikertzaileei prozesua ulertzeko baliabideak emanez. Xede horrekin, *think tankak* egin duen ibilbideko mugarri nagusiak azalduko dira, eta loturak ezarriko sortu diren gainerako dokumentuekin. Bestalde, ikertzeko interesgarriak izan daitezkeen eduki batzuen berri emango da, ez daude-eta beste dokumentuetan jasota. Funtsean, *think tank*aren diseinuan eta kudeaketan dihardutenen lana agerian ipini da, oinarri metodologikoak ikertzeko lagungarria izan daitekeelakoan.

Dokumentu hau kultura politiko berriari buruzko eztabaida taldearen egunerokoa da, lehen eztabaida ziklokoa, eta 2020ko ekainetik 2021eko ekainera bitarte doa. Hartan, aldi horretan zeharreko prozesua xehe-xehe deskribatzen da. Era berean, 2020ko urtariletik maiatzera artean egindako lana sarreran azaltzen da. Sasoi horretan, lau eztabaida taldeak (besteak beste, kultura politiko berriari buruzkoa) abiarazteko oinarriak finkatu ziren.

*Think tank*aren esparru metodologikoa: lurralde garapenerako ikerketa-ekintza

*Think tank*aren diseinu oinarriak #0. *ikerketa egunerokoan* jasota daude eta, hartan deskribatzen den eran, gidaritzat darabilen esparru metodologikoa lurralde garapenerako ikerketa-ekintza da¹, ikerketa-ekintzaren hurbilpen zehatz bat. Esparru horren ezaugarri nagusiak bildu dira hemen, *think tanka* diseinatzeko oinarrietan bezalaxe, haren eta eztabaida taldeen lana non kokatu finkatzeko.

Lurralde garapenerako ikerketa-ekintza (LGIE) eraldaketarako estrategia gisa definitzen da, eta ezaugarri hauek ditu:

- a) LGIEak oinarri hauek ditu: Norvegiar garatutako demokrazia industrial, Paulo Freireren lana, AR+ sarean eraldaketarako egindako ikerketa-ekintza eta politiken azterketatik

¹ Ikerketa-ekintzaren hurbilpen hori hainbat lan akademikotan garatu da. Ikusi, funtsean, hauek: Karslen eta Larrea, 2014. *Territorial Development and Action Research. Innovation through dialogue*. Farnham: Gower; eta Larrea (ed.), 2020. *Roots and Wings of Action Research for Territorial Development*.

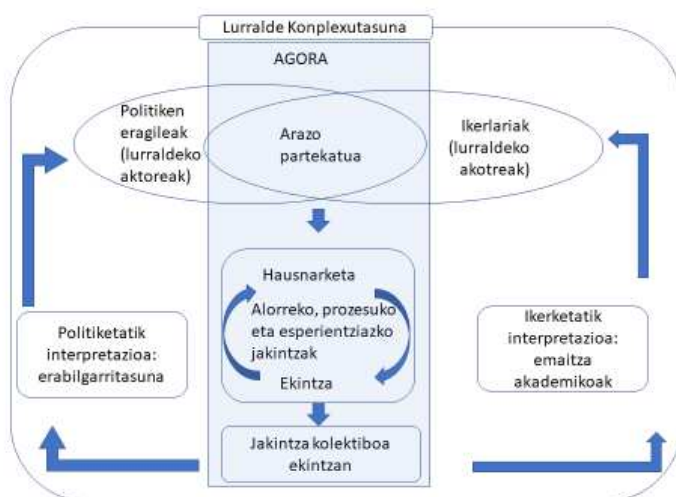
ikerketak-ekintzari egindako ekarpenak. Datozen urteotan, oinarriak *think tank*aren beharren arabera zabalduko dira.

- EAEn landutako prozesu esperimentaletan garatu da; bereziki Gipuzkoan, Foru Aldundiaren eskutik. Horretarako, aurreko puntuko eragin teorikoak tokiko ezaugarrietara egokitu dira.
- Elkarlaneko sorkuntzako prozesuen bidez garatzen da, ikertzaileen eta politika arduradunen arteko elkarbizketa prozesuetan.
- Prozesu horien oinarria eragile bideratzaileen lana da. Haien artean, arduradun politiko eta ikertzaile bideratzaileak daude.
- Bideratze prozesuen baitan, konplexutasunaren gaineko lana garatzen da, gatazkak agerian ipintzen dira, ikuspegi partekatua eraikitzen da eta ikaskuntza, negoziatzea eta eztabaida ideologikoa gertatzen dira. Horrek guztiak ekintza eraldatzea du xede.
- Aurreko puntu guztiak praktikan nola garatu diren jakiteko, kontzeptu horiek prozesu zehatzetan nola gauzatu diren jaso da hainbat lan eta dokumentutan.

Think tankaren prozesuen metodologia

LGEaren funtsa elkarlaneko sorkuntzako prozesuak dira. Horrelako prozesuen nondik norakoak 1. irudian bildu dira.

1. irudia. Ikerketa-ekintzaren elkarlaneko sorkuntzaren eredua lurralde garapenerako.



Iturria: Karlsen eta Larrea, 2014².

Eredu horri jarraikiz, prozesua urrats jakin batzuek osatuko dute:

- Lehen urratsa.** Prozesuan parte hartuko duten eragile politikoen eta ikertzaileen arteko elkarbizketa gunea zabaltzea.
- Bigarren urratsa.** Arazo partekatua definitzea. Baliteke prozesuari heltzea erabaki dutenek arazoa aldeztu aurretik definitu izana; hala eta guztiz ere, garrantzitsua da prozesuan parte hartuko duten eragile guztien artean berriz aztertzea, eta ziurtatzea partaide guztientzat garrantzia duela eta arazoa konpontzeko elkarlanerako borondatea dagoela.

² Karlsen, J. eta Larrea, M. (2014). *Territorial Development and Action Research. Innovation through dialogue*. Farnham: Gower.

- *Hirugarren urratsa.* Lurraldearen konplexutasuna azaleratzea eta horri buruzko narratiba partekatua eraikitzea. Prozesu batean lurraldearen konplexutasuna agertuko da baldin eta, arazoaren eremuan, autonomoak diren baina elkarri eragiten dioten eragileak badaude; hots, elkar behar badute. Konplexutasuna gailentzen den egoeretan, eragile bakoitzak bere modura ikus ditzake arazoa eta irtenbide posibleak, baina inork ere ez du besteek zer egin behar duten erabakitzeke hierarkia posizioa. Lurralde garapeneko prozesu gehienak eta, hortaz, politikak garatzeko prozesuak, konplexuak izaten dira eta ekosistemako eragile guztiek parte hartzea behar izaten da.
- *Laugarren urratsa.* Arazoaren askotariko interpretazioak ulertzea, ikuspegi partekatu bat garatzea eta gogoeta sustatzea, unean-unean egin daitezkeen ekintzetan behar bezainbesteko adostasunak eraikitzeke.
- *Bosgarren urratsa.* Negoziazio prozesuak garatzea hausnarketan erabakiak hartzeko jorratu diren gaien harira, eta erabakiak hartzea.
- *Seigarren urratsa.* Erabakiak ekintzetara eramatea. Horren ostean, ekintzen gainean gogoeta egiteko prozesu bat landuko da, ekintzak arazoa zer neurritan konpondu duen ikusteko eta agertoki berrian zer arazo landu nahi den adosteko.

Eztabaida taldeak abiarazteko oinarriak finkatzea (2020ko urtarila-maiatza)

*Think tank*aren oinarriak 2019ko irailetik abendura bitarte finkatu ziren: filosofia, misioa, gobernantza, esparru metodologikoa eta *think tank*aren prozesuen metodologia, sorkuntza estrategiak eta ezagutza moten erabilera. Hori guztia *0. ikerketa egunerokoan* deskribatu zen.

Eztabaida oinarriak finkaturik, 2020ko urtariletik maiatzera artean honi ekin zitzaion:

- *Think tankean* ezagutza elkarlanean sortzeko prozesuak abiarazteko lau eremu jo ziren lehentasunezkoetat, eta eztabaida talde bana sortu ziren: 1) Kultura politiko berria eta elkarlanean gobernantza (zeharka aberastu behar ditu ezagutza elkarlanean sortzeko gainerako prozesuak); 2) ongizate sistema berriaren etorkizuna; 3) etorkizuneko lana; eta 4) susperraldi berdea.
- *Think tank*aren jardueran buru aritu behar zuten taldeak eratu ziren: lidergo politikoko taldea eta koordinazioko sustapen taldea. Biak ala biak *think tankeko* arduradun politikoei eta ikertzaile nagusiak osatu zituzten. Horrezaz landa, proiektuaren idazkaritza teknikoak ere eratu zen Aldundian.
- Aurreko fasean finkaturiko printzipioetatik abiatuta, talde horiek *think tankeko* eztabaida talde guztien alderdi erkideak definitu zituzten, baita talde bakoitzaren alderdi bereziak ere:
 - Eztabaida taldeen lan dinamika orokorra:
 - Urtebeteko zikloak, bilerak hilean behin eginda. Talde guztiek urtebeteko ziklo bat izan behar zuten hasieran, eta hilean behin bi orduz bildu;
 - Bilera horietan, taldean hausnartzeko dinamikak eta adituen hitzaldiak uztartzeko asmoa zegoen (ezagutza-mota guztiak bateratzeko).
 - Bilera bakoitzaren ondoren, hura ebaluatzeke eskatuko zitzaien partaideei, prozesuaren ebaluazio eta eraikitze jarraitua sustatze aldera.
 - Talde bakoitza ebaluatzeke beharra ezarri zen lehen eztabaida zikloa amaitzean, beren horretan jarraitu behar al zuten aztertzeke eta bigarren zikloa egokitzeke, halakorik egoteko bazen.

- Prozesuko dokumentuak. Ikerketa eta *think tank*aren jardueraren barneko eta kanpoko gardentasuna bultzatzeko xedez, hainbat dokumentu mota egitea erabaki zen. Halaber, dokumentu horiek *think tank*aren web orrian eskuragarri egotea ere erabaki zen, eta horretarako liburutegi bat egotea: (<https://www.gipuzkoa.eus/eu/web/etorkizunaeraikiz/entzun/think-tank>),
 - o Eztabaida taldeen hilean behingo bileren memoriak
 - o Partaideen gogoetak laburbilduta dauden laneko dokumentuak
 - o Komunikaziorako dokumentuak, partaideek eginak
 - o Eztabaia prozesuari buruzko ebidentziak biltzen dituen ikerketa egunerokoa; ebidentzia horiek argitalpen akademikoetan balia daitezke
 - o Partaideen zerrenda
 - o Adituek egindako txostenak eta liburuak, gogoetarako sargai moduan erabili direnak
- Eztabaida taldeen arduradunak, partaideak eta helburu zehatzak definitzea. Eztabaida talde bakoitzerako, departamentu arduradun bakoitzak hau guztia definitu eta finkatu zuen:
 - o *Think tanke*ko talde bakoitzera gonbidatzekoak ziren pertsonen zerrenda (ekosistemako eragile garrantzitsuak).
 - o Taldearen helburu zehatza eta landu beharreko gaikako fokua.
 - o Prozesua bideratzeko lantaldea eta laneko dinamika, taldeak bideratzen dituen lantaldeko kide bakoitzaren zeregin eta erantzukizunekin. *Think tanke*ko ikertzaile nagusiak talde guztiak oro har bideratzeko ardura edukiko zuen, baita taldeetako bi modu espezifikoan bideratzekoa ere (kultura politiko berria eta etorkizuneko lana). Beste bi taldeez (susperraldi berdea eta ongizate sistema berriaren etorkizuna) bideratzaile bana arduratu ziren, dagozkion departamentuetan lan egiten dutenak.

Kultura politiko berriari buruzko eztabaida taldea. I. zikloa

*Think tank*a 2020an egituratu zuten lau eztabaida taldeetako bat kultura politiko berriari buruzkoa da. Taldearen xedea *Laneko #0. dokumentuan* (xehetasun gehiago emango dira aurrerago) jaso zen: “Gipuzkoako Foru Aldundiak ahalegina bideratu beharko lukeen ildoen proposamen bat lortzea, kultura politiko berria garatzeko Etorkizuna Eraikiz egitasmoaren esparruan”. Bestalde, taldekideek Etorkizuna Eraikiz egitasmoko proiektu edo prozesuekin loturarik zeukatenez gero, “taldeari egingo zaion proposamenaren barnean, ezagutza elkarlanean sortuko da, horrelako proiektuen aplikazio testuinguruan”. Hala, taldeko arduradun gorenak hura abiarazteko bileran azaldu zuen bezala, “elkarlaneko gobernantzari buruz hausnartzeaz gain, talde honek Etorkizuna Eraikiz egitasmoaren integrazio edo egitura elementu izan behar du”.

Taldearen eztabaida prozesuaren hasieran 16 lagun zeuden: kultura politikoa eraldatzeko prozesuetan eskarmentua zuten batzuk, edo Gipuzkoako Foru Aldundiaren politiken ekosisteman elkarlaneko gobernantza garatzen ari zirenak ziren beste hainbat. Besteak beste, unibertsitateekin edo eremu horretan espezializatutako ikerketa institutuekin lotuta zeuden pertsonak ziren, baita eremu horretako esperimentazioan diharduten laborategien arduradunak ere. Haiek ez ezik, Gipuzkoako Foru Aldundiko arduradun mordoa zegoen, batik bat Diputatu Nagusiaren Alorrekoak eta Gobernantzako Departamentukoak (partaideen zerrenda Etorkizuna

Eraikiz egitasmoaren web orriko liburutegi birtualean dago:
<https://www.gipuzkoa.eus/eu/web/etorkizunaeraikiz/biblioteca-nueva-cultura-politica>).

*Think tank*eko talde horretaz arduratzen den lantaldeko kideak hauek dira: taldeko arduradunik gorena estrategia eta ikerketa arduraduna da, eta bideratzailea, berriz, *think tank*aren prozesu orokorra bideratzen duen ikertzailea da; hark, gainera, prozesuaren laneko dokumentuak prestatzen ditu. Lantalde bideratzaileko kide batek bileren memoriak prestatzen ditu; partaideen hitzak ez dira izen-abizenekin jasotzen, kodeekin baizik. Neurri hori taldekideek adostu zuten lehen bileran. Idazkaritza teknikoak itzultzen ditu, eta web orrian gordetzen. Zeregin horiek ez ezik, bileren alderdi logistikoak ere antolatzen ditu.

Talde honen lehen ziklorako (2020-2021) lan esparrua eta proposamena 2020ko irailetik 2021eko maiatzera artean definitu zen, aurreko atalean adierazi bezala, eta *Laneko #0. dokumentuan* jasota daude. Dokumentu horretan, Etorkizuna Eraikiz Think Tank egitasmoa justifikatzen duen abiapuntuko diagnostikoa ere jaso da, baita hau guztia ere: eztabaida prozesurako eta ezagutza berria elkarlanean sortzeko esparrua, *think tank*ean ezagutza elkarlanean sortzeko lan metodologia eta gaikako fokuak, kultura politiko berriko taldearen helburua, 2020ko ekainetik 2021eko maiatzera arteko lehen eztabaida zikloaren egitura, laneko dinamika bileren maiztasunarekin eta partaideen hasierako zerrenda. Proposamen hori lehen bileran partekatu eta adostu zen taldekideekin, 2020ko ekainaren 17an.

Jarraian, taldeak nolako prozesua izan duen deskribatuko da eta prozesuan zehar sortu diren dokumentuak aipatuko dira. Haietan, bileretan jorratu diren eduki zehatzak, emaitzak eta materialak bildu dira.

2020ko ekaina-iraila. Taldea osatzea eta gogoetarako eta ekintzarako oinarriak elkarlanean sortzea: arazoaren definizio adostua, kontzeptu esparrua eta esperimentaziorako espazioak eta erronkak

Eztabaida taldeak 2020ko ekainaren 17an ekin zion bideari. Lehen hiru bileretan eta bileren artean egindako lanaren bidez, eztabaida prozesurako oinarriak finkatu ziren. Erronkari buruz taldeak duen ikuspegia garatu zen (kultura politiko berri baten beharra eta hura eraikitzeko erronkak), arazoaren definizioa adostu zuten (kultura politiko berria eta berdintasuna) eta taldearen hausnarketa ekintzan zehar esperimentatzeko ardatzak.

2020/06/17. 1. bilera. Taldea osatzea eta erronkaren esparrua definitzea

Eztabaida taldea abiarazteko bilera 2020ko ekainaren 17an egin zen, bi orduko tailer batean. Bilera horren edukia *#1. memorian* jaso da. Bileran, taldearentzako proposamena aurkeztu zen eta taldearen helburuaz eta zentzuaz hausnartu zen, Etorkizuna Eraikiz ekimenaren esparruan. Halaber, Etorkizuna Eraikiz ekimena, *think tank*a eta taldea bera sortzeko beharra justifikatzen duen eta atzean dauden ideiak agerian ipini ziren; hots, kultura politiko berria zergatik behar den: demokrazia liberalak krisian daudelako, hain zuzen ere.

Eztabaida taldearen logika, helburuak eta funtzionamendua

*Think tank*az eta eztabaida taldeaz arduratzen diren lantaldeek laneko proposamena aurkeztu zuten (*Laneko #0. dokumentua*). Hau guztia azaldu zuten:

- Etorkizuna Eraikiz ekimena, eta *think tank*ak ekimen horretan duen rola.

- *Think tanka* eta kultura politiko berriari buruzko eztabaida taldea behar direla justifikatzen duen logika.
- Taldea zergatik osatu den era horretan, eta lehen eztabaida zikloak zergatik duen egitura hori (bileren eta faseen agenda).
- *Think tankerako* proposamen metodologikoa: ikerketa-ekintza, hura zer den, nola lan egingo den, prozesuan zer dokumentu sortuko diren (ikerketa-ekintzaren proposamena *#0. dokumentuan* laburbildu da, eta sakonago jorratu bileraren memorian, *#1. dokumentuko* “Eraldaketarako apustu metodologikoa” atalean).

Proposamena aurkeztu ostean, partaideek prozesuari buruz norberak duen iritzia adierazi zuten eta zalantzak argitu zituzten.

Abiapuntua: kultura politiko berriaren beharra demokrazia liberalen krisiaren ondorioz

Taldearen arduradunak sakon azaldu zuen abiapuntua, kultura politiko berri baten beharra dakarren arazoa: demokrazia liberalen krisia eta egoera horren ondoriozko agertoki eta agenda politiko berriak. Krisi hori, azken batean, “politikatik urruntzeko joera da, eta erronka ekonomiko, sozial eta politikoei egitura publikoek erantzuteko gaitasunik eza”. Abiapuntuaren gaineko gogoetak hemen bildu dira: *Laneko #1. dokumentua. Demokrazia liberalen krisia eta kultura politiko berri baten beharra: gogoetarako eta ekintzarako oinarriak Gipuzkoa think tankean.*

Ondoren, sortutako ideiei buruz hausnartu zuen taldeak. Hala ere, proposamena zein den aurreratu zuten: arazoa definitzea partaide guztien ikuspegia aintzakotzat hartuz; alegia, kontzeptualizazio plurala eraikitzea. Horretarako, bileraren ostean idatzi bat bidaltzeko eskatu zitzaizen partaideei; hartan, arazoari buruz zer uste duten jaso beharra zegoen, kultura politiko berri baten beharrari zer irizten dioten.

Bilera eta gero: partaideen hurbilpena kultura politiko berriari eta esperimentazio espazioak identifikatzea

Gogoetarekin jarraitze aldera, dokumentu bat bidaltzeko eskatu zitzaizen partaideei, aurreneko bilera amaitutakoan eta hurrengo egin aurretik. Idatzi horretan arazoa nola ikusten zuten jasotzeko eskatu zitzaizen. Hartara, posta elektronikoko mezu bat bidali zitzaizen hiru galdera hauekin: a) zer iritzi duzu kultura politiko berria eraikitzeak dakartzan erronkei buruz?; b) zure proiektu edo jardueraren esparruan, non ikusten dituzu demokrazia liberalen krisiaren eragina eta kultura politiko berriaren beharra? (Zehaztu gogoeta zer proiektuekin lotuta dagoen, mesedez); c) horren harira, zer gai jorratu nahiko zenituzke? Eta, zure ustez, zer adituk lagundu dezakete gai horietan?

Erantzunak hemen laburtu eta multzokatu ziren: *Laneko #2. dokumentua. Hurbilpen pluralista kultura politiko berri baten beharrari: taldearen ikuspegiak eta proposamenak.* Zehazki, partaideek identifikatu dituzten esperimentazio espazioak jaso dira, demokraziaren krisiak nolako eragina izan duen eta partaideek identifikatutako ikuspegiak eta erronkak, kultura politiko berria dela eta. Hori guztia hurrengo bilerarako abiapuntua izan zen.

Bestalde, prozesurako esperientzia interesgarrien eta adituen proposamenak hemen sistematizatu ziren: “Prozesurako esperientzia interesgarrien eta dituen proposamen zerrenda”, *#2. memorian* (c eranskina).

2020/07/15. 2. bilera. Kultura politiko berriaren erronkak identifikatzea eztabaida agenda elkarlanean eraikitzeko

Eztabaida taldearen bigarren bilera 2020ko uztailaren 15ean izan zen. Arazoaren esparrua eta kultura politiko berri baten beharrari buruz taldeak duen ikuspegia finkatu eta gero (*#1. dokumentua* eta *#2. dokumentua*), bigarren bileraren xedea zera izan zen, kultura politiko berriaren erronka nagusiak identifikatzea eta hurrengo hilabeteetarako eztabaida agenda eraikitzeko lehentasunak finkatzea. Eztabaida prozesuarekin lotutako hainbat kontu ere argitu ziren. Bileraren horren edukia *#2. memorian* jasota dago.

Prozesuari buruzko elkarrizketak: adituen zeregina, eta gogoeta eta praktika uztartzearen garrantzia

Laneko dinamikarekin eta eztabaida prozesuarekin lotuta dauden bi alderdi argitu ziren bileran:

- *Adituen zeregina.* Adituen garrantzia nabarmendu zen, gogoetan laguntzeko. Erronka bakoitzerako adituak identifikatzea garrantzitsutzat jo zen, ondorioz. Halaber, aditzera eman zen bi taldekidek zubi lana egingo zutela kanpoko adituen ezagutzaren eta prozesuaren beharren artean.
- *Gogoeta eta ekintza uztartzearen garrantzia.* Ikertzaileak azpimarratu zuen bilera egin aurretik partaideek egindako ariketan identifikatu ziren erronkek ez zutela praktikarekin loturarik, eta ekintzari batu behar zaizkiola. Hala, aipatu zuen praktikarekin lotuta identifikatzeko eskatuko zitzaizela berriz partaideei.

Erronkak lehenestea eztabaida agenda elkarlanean eraikitzeko

Taldeak egindako hausnarketaren muina, bileran, kultura politiko berriaren erronkak izan ziren. Helburua denen artean erronka nagusiak identifikatzea zen eta, ondoren, lehentasunak finkatzea eta eztabaida agenda eraikitzea, eztabaida ziklo horren bileretarako (2021eko udaberrira bitarte). Horretarako, abiapuntua aurkeztu zen lehenbizi, bilera baino lehen partaideek egindako ariketan identifikatutako erronkak. Ondoren, talde dinamika bat egin zen erronkak hautatu eta lehentasunak ezartzeko.

- *Abiapuntua: partaideek identifikatutako erronkak.* Lana bideratzen jardun zuen ikertzaileak *Laneko #2. dokumentuan* bildutako edukiak aurkeztu zituen; hartan, partaideek kultura politiko berriari buruz uste dutena jasota dago. Zehazki, *think tankean* landutako kontzeptuekin eta esparruekin esperimendatzeko hautatu diren espazioak jaso dira eta, era berean, demokrazia liberalen krisiak izandako eragina, hurbilpena kultura politiko berriaren kontzeptuari eta identifikatu diren erronkak.

- *Erronkak lehenesteko eta eztabaida ibilbidea elkarlanean eraikitzeko talde dinamika.* Ondoren, taldeak dinamika bat egin zuen, plangintza proposamen bat osatzeko xedearekin: hurrengo zazpi saioetarako ibilbidea eta bidelagun izan zitezkeen adituen zerrenda. Talde txikiagotan banatuta, partaideek ariketa bat egin zuten hurrengo saioetan jorratu beharreko erronka nagusiak aukeratzeko, partaideek identifikatu eta *#2. dokumentuan* bildutakoen artean. Zazpi erronkaz, bi txostenez eta bi ekitaldiz osatutako proposamena eskatu zitzaizkien, bakarka aurrean, taldetan adostuta gero. Amaitzeko, partaide guztien proposamenen artean lehentasunak ezartzeko ariketa bat egin zen.

Bilera eta gero: behin betiko eztabaida agenda eta esperimentazio prozesuetan ekintza eraldatzeko eztabaidak duen ahalmena identifikatzea

Taldeak uztailaren 15ean egindako ekarpenak oinarri hartuta, lantalde arduradunak agendaren proposamena prestatu zuen; “2020ko irailetik 2021eko apirilera arteko agenda” atalean jasota dago (d eranskina, #2. *memoria*). Partaideekin posta elektronikoz egiaztatu zen. Denen artean adostutako eztabaida agenda honela geratu zen:

2. irudia. Kultura politiko berriari buruzko taldearen eztabaida agenda

EGUNA	ERRONKA
	(agenda erronkaz osatuta dago. Erronka hauek plano orokor batetik, eskuartearen ditugun proiektuen testuingurura ekarri dira. Adituei erronka hauek adieraziko zaizkie eta beraiek egingo digute horretarako bilera bakoitzean zein <i>gai/teoria/kontzeptu/tresna</i> landu beharko genukeen proposamena)
2020/09/16	Taldeak bere definizio propioak garatzea prozesuaren emaitzak adierazten dituzten bi kontzepturentzat ¹ - Kultura politiko berria - Berdintasuna
2020/10/14	Landuko ditugun proiektu/ekimenetan konplexutasuna ulertu eta ikuspegi sistemikoa garatzea ²
2020/11/18	Pertsonen erantzukizuna (balioak) sustatzea gure proiektu/ekimenetan
2020/12/16	Pertsonen erantzukizuna (balioak) sustatzea gure proiektu/ekimenetan ³
2021/urtarrila	Gure proiektu/ekimenetan konfiantzazko espazioak sortu eta komunikazioa indartzea ⁴
2021/otsaila	Gure proiektu/ekimenetan gizarteari entzuteko sistema eraginkorrak garatzea ⁵
2021/martxoa	Gure proiektu/ekimenen esparruan administrazio publikoa eraldatzea politikoen eta teknikoen arteko lotura bultzatuz ⁶
2021/apirila	Prozesuaren emaitzen lanketa
2021/maiatza	Prozesuaren etorkizunaren inguruko erabakiak

Bestalde, partaideen esperimentazio espazioak eta eztabaidarako gaiak espazio horiekin duten lotura zehazteko ariketa egin zen, eztabaida taldearen lanak duen ahalmen eraldatzailea lantzeko, batetik, eta eztabaidaren eta ekintzaren arteko loturak finkatzen hasteko, bestetik. Horretarako, txantiloia batzuk betetzeko eskatu zitzairen partaideei posta elektronikoz. Zehatz-mehatz, 1) “deskribatu esperimentaziorako erabiliko duzun proiektua” (taldekide bakoitzak ikasitakoa proiekturen batean esperimentatzeko baliatuko zuela adostu genuen); 2) “hasi lantzen eztabaidarako finkatu den agendaren eta zure esperimentazio proiektuaren arteko loturak”. Bigarren puntuari begira, aldeztu aurretik identifikatutako kultura politikoaren erronkei puntuak emateko eskatu zitzairen, norberaren esperimentazio proiektuan izan zezaketen garrantziari jarraituz. (Txantiloia dokumentu honen 1. eranskinean dago).

Partaideen erantzunak hemen bildu ziren: *Laneko #3. dokumentua. Kultura politiko berriaren esperimentazioaren espazioak eta erronkak*. Hartan, eztabaidan ikasitakoarekin esperimentatzeko partaideek identifikatu zituzten proiektu guztiak sakon deskribatzen dira. Halaber, eztabaidarako gaien artean lehentasunak ezartzen dira, proiektuen baitan bakoitzari esleitutako garrantziaren arabera. Dokumentu hori partaideei posta elektronikoz bidali zitzairen hurrengo bilera egin aurretik.

2020/09/16. 3. bilera. Kultura politiko berria eta berdintasuna elkarlanean definitzea eta esperimentaziorako arazoak identifikatzea

Taldearen hirugarren bilera 2020ko irailaren 16an izan zen. Edukia *#3. memorian* jasota dago. Batetik, taldearen dinamikarekin zerikusia zuten hainbat alderdi jorratu ziren bileran. Eta bestetik, taldearen hausnarketaren muina kultura politiko berriaren eta berdintasunaren kontzeptuak izan ziren; ez alferrik, biak definitzea izan zuten xede, garrantzi handia baitute taldearen jarduerarako eta jomugarako.

Eztabaida prozesuari buruzko elkarrizketak: helburua, agenda, bileren dinamika eta bileren arteko lanak

Bileran zehar, eztabaida prozesuarekin eta lan dinamikarekin zerikusia duten hainbat alderdi argitu ziren.

- Gogora ekarri zen taldearen helburua ez dela gogoeta egitea soilik, baizik eta, era berean, proiektuetan aldaketak eragitea; alegia, elkarlaneko gobernantza txertatzea eta kultura politiko berria abiaraztea.
- Partaideek aurreko saioan identifikatu zituzten hobetzeko moduko elementu batzuk azpimarratu ziren.
- Ordura arte egindako lana kontuan hartuta, taldeak definitutako agenda ere oroitu zuten (dokumentu honen aurreko atalean dago).
- Bilera batetik hurrengora bitarteko dinamika argitu zen, baita egin beharreko “lanak” edo ariketak ere. Horren harira, bileren egitekoa ikuspegi partekatua finkatzea dela argitu zen; bileren arteko ariketena, berriz, taldekideek loturak ezartzea bileretan landutakoaren eta proiektu bakoitzaren artean.

Kultura politiko berriaren eta berdintasunaren definizioa

Identifikatutako erronketatik abiatuta taldeak finkatu zuen agendari jarraikiz, bileraren xedea definizio partekatua osatzea izan zen: *kultura politiko berriak* eta *berdintasunak* zer esan nahi duten taldearentzat. Horretarako, ordura arte taldeak horri buruz ikasitakoa ez ezik, aditu batek (taldekidea) azaldutako kontzeptu esparrua baliatu zen. Horren ostean, esparru hori eta egun horretara arte landutakoa oinarritzat hartuta (hots, kultura politiko berriaren proposamena, taldearen arduradunek finkatua, *#1. dokumentua*; partaideen ikuspegia, *#2. dokumentua*; eta norberaren esperientziak, *#3. dokumentua*), talde dinamika bat egin zen bi kontzeptuak definitzeko.

- *Kontzeptuaren gaineko gogoetak esparrua finkatzeko.* Aditu batek (taldekidea) aurkezpen bat egin zuen: demokraziaren krisiari buruzko hainbat joera azaldu zituen (ez dago diagnostiko adosturik); konplexutasunari, ziurgabetasunari, heterogeneotasunari eta horizontaltasunari buruzko gogoetak partekatu zituen, baita horien ondorioei buruzkoak ere; egoera horren aurrean gobernatzeko hainbat modu aipatu zituen; eta adimen kognitiboa sortzea eta aurreratzea, etorkizuna gogoan izatea, zeinen garrantzitsua den nabarmendu zuen.

- *Esperimentazio espazioak eta erronkak.* Ikertzaile bideratzaileak *Laneko #3. dokumentuko* edukiak aurkeztu zituen; hartan, loturak ezartzen dira partaideek hautatutako esperimentazio espazioen eta eztabaida prozesuan zehar taldeak topatuko dituen erronken artean, hori zen-eta taldeak gerora egin beharreko gogoeta dinamikaren abiapuntuetako bat.

- *Kultura politiko berria eta berdintasuna definitzeko (ekintzei heltzeko) talde dinamika.* Talde txikiagotan antolatuta, lanean aritu ziren bi kontzeptuen definizioa osatzeko; azpitaldeetako batek berdintasuna landu zuen, eta beste biek, kultura politiko berria. Helburua

ez zen definizio teoriko bat lortzea, baizik eta taldeak ulertzeko moduko eta ekintza eraldatzeko lagungarri litzatekeen definizio bat. Hartara, taldearen abiapuntuak adituaren esparrua eta ordura arte ikasitako guztia ziren (laneko lehen hiru dokumentuetan jasota dago). Azpitaldeek hau dena adostu behar izan zuten: 1) Kultura politiko berriaren eta berdintasunaren definizioak, 2020ko irailetik 2021eko apirilera artean landu behar zirenak; 2) kultura politiko berri bat garatzen ari garela eta berdintasunean eragina badugula frogatzeko erabiliko ditugun irizpideak; eta 3) kultura politiko berriaren eta berdintasunaren arteko loturak.

Dinamika horren emaitzak #3. dokumentua prestatzeko erabili ziren. Halaber, dokumentu horrek partaide bakoitzak egin beharreko hurrengo ariketarako oinarria izan behar zuen; bileran bertan aurreratu zitzaizen arazo zehatz bat definitu beharko zutela proiektu bakoitzean, eta arazo horrek definizioekin lotuta egon behar zuela.

Bilera eta gero: kultura politiko berriaren eta berdintasunaren lanerako definizioak eta proiektuetan arazoak identifikatzea

Lantalde arduradunak irailaren 16ko bilerako talde lanaren emaitzak aztertu eta sistematizatu zituen eta, horietatik abiatuta, definizio bana osatu zuen. Proposamena dokumentu batean jaso eta partaideekin posta elektronikoz jorratu zen. Ondoren, *Laneko #4. dokumentua* prestatu zen: *Kultura politiko berriaren eta berdintasunaren lanerako definizioak*. Dokumentuan, definizioak ez ezik, ikerketa-ekintza prozesuan zer esan nahi duten eta, irakurketa eginez eta ikasiz, nola landuko diren azalduta dago. Definizioak taula honetan daude:

Kultura politiko berriaren eta berdintasunaren lanerako definizioak (#4. dokumentutik hartuta)

KULTURA POLITIKO BERRIA

Kultura politiko berria demokraziaren garapenean ordezkapenetik parte hartzera eta handik kolaboraziora bultzatzen gaituen **fase berri bat da** eta pertsona burujabeak eta gizarte zibil bizia ditu oinarri.

Kultura politiko berriari dagokion **sistema** gobernantza kolaboratiboa da eta sistema honek hiru ardatz ditu: balio etikoak kohesio sistema moduan, interakzio sistema efektiboak eta ezagutza komunitarioa. Sistema hau **hiru planotan** garatzen da: subjektiboa, pertsonarena eta gizartearena.

Kultura politiko berriaren **helburua** da administrazio eta eragile nagusien arteko harremana eraldatzea, agenda berri bati aurre egiteko. Horretarako, **lan ildoak** lau dira: (1) arazoak ulertzeko modua aldatu, ikuspegi sistemiko batetik konplexutasuna barneratuz; (2) esparru kolaboratiboak antolatu; (3) ziurgabetasunari erantzun prototipazio eta ko-sortzearen bidez eta (4) administrazioa barnetik eraldatu eta ireki gizartearen arazoak ulertu eta erantzunak artikulatzeko, horretarako teknikarien rola egokituz.

BERDINTASUNA

Berdintasuna norbanakoentzat eskubide eta aukera berdinak bilatu eta desberdinkeria konpentsatzeko **prozesua**, eta aldi berean prozesu honen **emaitza** da. Hau da, alde batetik abiapuntuko **eskubide** eta **aukeretan**, eta baita **emaitzetan** ere, berdintasuna adierazten du. Bestetik, eta aurrekoak lortzeko, bidean prozesuko baldintza berdintasuna bermatzea eskatzen du.

Berdintasuna aztertzerako garaian egiturako eta pertzepzioan oinarrituriko **adierazleak** erabiliko ditugu, hau da, berdintasuna ulertzeko objektiboki neurtu ditzakegun adierazleez gain, garrantzitsua izango da pertsonen berdintasunaz duten ikuspegi subjektiboa ezagutzea. Bestalde, berdintasuna **lau ardatzen baitan** bilatuko dugu: hizkuntza, generoa, ekonomia eta ongizatea.

Bestalde, iraileko bileran aurreratu zen zer ariketa eskatuko zitzaien partaideei posta elektronikoz, gogoetaren eta ekintzaren arteko loturak finkatzen jarraitzeko: *think tank*aren esparruan esperimentaziorako norberak darabilen proiektuaren barnean (xehetasunak #3. dokumentuan jaso ziren), ebatzi beharreko arazo bat definitu behar zuten. Horretarako, hau eskatu zitzaien: (1) deskribatu lerro gutxitan zure proiektuko arazo bat, prozesu honen esparruan konpontzen saiatu nahi duzuna; (2) deskribatu duzun arazoa aproposa dela ziurtatzeko, erantzun galdera hauei: a) nola dago arazo hori kultura politiko berriarekin eta berdintasunarekin lotuta?; b) norekin lan egin beharko zenuke arazo hori konpontzeko? Pertsona horiek ere arazoa konpontzen saiatu nahi dute? (Bai ala ez); c) zer itxaropen dituzu lan honekin 2020ko urritik 2021eko maiatzera arte lor ditzakezun emaitzak direla eta? Asmoa emaitzak sistematizatzea eta hurrengo bilerako eztabaidarako abiapuntu moduan erabiltzea zen. Era berean, ekintzan egin beharreko lanaren oinarriak finkatzeko baliatu nahi ziren.

2020ko urritik 2021eko maiatzera. Kultura politiko berriaren dimentsioetan sakontzea: ekintzarako ikasi, ekintzatik ikasi

Hortaz, definituta geratu ziren esparrua, agenda partekatua, kultura politiko berriaren eta berdintasunaren definizio adostuak eta esperimentaziorako espazioak. Horiek horrela, taldea sakontzen hasi zen, 2020ko urritik aurrera, kultura politiko berria sustatzeko garrantzitsutzat jo zituzten dimentsio eta erronketan. Horretarako, bileretako hausnarketa eta bileren arteko bakarkako ariketak baliatu ziren. Halaber, partaideek esperimentazio espazio gisa identifikatu zituzten proiektuetan ekintzak gauzatuz ere sakondu egin zuten, giltzarri izan baitziren prozesuan.

2020/10/14. 4. bilera. Kultura politiko berri baten arazoen konplexutasuna ulertzea

Taldearen laugarren bilera 2020ko urriaren 14an egin zen eta edukia #4. *memorian* jasota dago. Taldearen gogoetak konplexutasuna ulertzea eta ikuspegi sistemikoa lantzea izan zituen arreta gune. Kanpoko aditu batek parte hartu eta konplexutasuna aztertzekeo esparru bat finkatu zuen. Gero, taldeak gogoeta egiteko eta arazoak lantzeko erabili zuen esparru hura. Horrez gain, lan dinamikaren zenbait alderdi ere jorratu ziren bileran.

Prozesuari buruzko elkarriketak: aldaketak dinamikan, partaideek konpromisoa hartzeko aukeren proposamena, taldekide berria eta helburuak erdiesteko hausnarketak

Prozesuarekin eta taldearen lan dinamikarekin zerikusia duten zenbait gai jorratu ziren bileran:

- *Dinamikan aldaketa txikiak* egitea proposatu zen, aurreko bilera ebaluatzean hainbat partaidek adierazitako kezken harira. Zehazki, denbora (eta aldaketak, dinamikarako denbora luzeagoa edukitzeko) eta talde dinamiketan ekarpenak biltzea (ordutik aurrera, bakarkako ekarpen idatziak ere jaso ziren, ez taldearenak soilik).
- Taldekide berri bat hasi zen.
- Lantalde arduradunak *lan proposamen* bereizia egin zuen; horren baitan, *partaideentzako hiru konpromiso mota* azaldu zituzten. Bilera batetik hurrengora artean eskatzen ziren ariketak partaide guztiek egiten ez zituztenez gero, lantaldeak lan proposamen bat egin zuen: zenbait konpromiso maila eta hilean denbora jakin bat eskaintzea. Ariketak horren arabera egokitu zituzten: 1) 30 min (bakarkako gogoeta); 2) 1,5 h (bakarkako gogoeta eta taldearekin partekatzea); eta 3) 4 h (sakonago lan egiteko, agendetan aldeztu aurretik arazoa jasota zutenentzat).

- *Taldearen helburua erdiesteko baldintzei buruzko gogoetak.* Taldearen arduradunak helburuaren gaineko (elkarrekin ikastea) bere gogoetak partekatu zituen, baita hori erdiesteko hainbat elementu garrantzitsu ere: benetako konpromisoa eraldaketarekin; kontzeptuak adosteko solasaldi sakonak eta gogoeta teorikoa; eta eraldaketarako baldintzak sortzea.

Konplexutasuna ulertzea eta ikuspegi sistemikoa lantzea

Eztabaida agendari jarraituz, bileraren muina konplexutasuna ulertzea eta ikuspegi sistemikoa lantzea izan zen. Horretarako, aditu bat gonbidatu zuten eta hark esparruak eskaini zituen bi kontzeptuak ulertzen eta lantzen laguntzeko. Ondoren, dinamika bat egin zuen (bakarka aurrena, taldean gero) taldeak esku artean dituen arazoak aztertzeko, konplexutasuna kontuan hartuta eta ikuspegi sistemikotik.

- *Aditu baten hitzaldia: konplexutasuna eta ikuspegi sistemikoa ulertzea.* Gonbidatuak, OPSiko Angela Hansonek, aurkezpen bat egin zuen eta, hartan, arazoak aztertzeko esparru baten berri eman zuen. Aurretik, gaiaren testuingurua finkatu zuen; zehazki, aurreko egunean izandako bilera baten ondorioez jardun zuen. Bilera hori egin zen Aldundiaren, Etorkizuna Eraikiz ekimenaren eta OPSiren elkarlana dela eta, OPSI aurrea hartzen duen gobernantza lantzen ari da eta. Hala, gobernantza mota hori zertan datzan, partaideek zer rol dituzten eta bileran zer ondorio atera zituzten azaldu zuen. Horren ostean, arazoak aztertzeko esparru bat aurkeztu zuen: Causal Layered Analysis. Geroago talde dinamikarako balio izan zuen. Esparru horren barnean, egoera edo arazo baten maila erreparatzea proposatzen da: letania (arazoaren deskripzio ofiziala), kausa sistemikoak (arazoaren kausa sozialak), ikuspegi globala edo diskurtsoa (onarpen sakonak), eta mitoa eta metafora (arazoaren dimentsio inkontzientea). Adibideak aipatu zituen, esparru horri jarraituz arazoak nola aztertu ikusteko.

- *Dinamika: think tankaren esperimentazio espazioetako arazoen mailak aztertzea eta proiektuen arteko harremana.* Partaideek bakarkako gogoeta egin zuten (ondoren besteekin partekatua) esperimentazio proiektuetako arazoak aztertzeko asmoz; zehazki, adituak aurkeztu berri zuen Causal Layered Analysis esparruko bi maila identifikatze aldera: letania eta kausa sistemikoak. Horrez gain, partaideek beste proiektu edo arazo batzuekiko konexioak identifikatu zituzten, ikuspegi sistemikoa lantzeko.

Emailtzak #4. *memorian* bildu ziren eta arazoen analisisa bilera eta gero lantzen jarraitzeko oinarritzat hartu ziren.

Bilera eta gero: esperimentaziorako ardatzen proposamena eta taldea jorratzen ari den arazoen lau maila aztertzea

Bileraren ostean, taldearen barruan eztabaida eta esperimentazioa bateratzeko partaideek dituzten konpromisoen gaineko gogoeta partekatuak abiapuntu hartuta, ikertzaile bideratzaileak lan proposamen bat prestatu zuen elkarlaneko sorkuntzako espazio bideragarriak garatzeko asmoz. Zehazki, partaideek esperimentazio espazio gisa identifikatutako proiektuak hainbat ardatzetan multzokatzea proposatu zuen. Ardatzak hauek dira: a) administrazioaren eraldaketa prozesuak; b) herritarren eta gizarte antolatuaren inplikazioa; c) *think tank*aren oinarrien eraikuntza kritikoa; eta d) eraldaketarako ezagutza kudeatzea. Ikertzaile bideratzailea eta partaideak ideia horren nondik norakoez jardun ziren hainbat elkarriketatan, eta ikertzaileak proposamen bat egin zuen ildo horretatik. Ondoren, proposamena posta elektronikoz landu zen partaideekin. Ardatz bakoitzeko kideek beren dinamika erabaki behar izan zuten; adibidez, ezer berezirik ez egitea, koordinatzea, proiektuak identifikatzea, etab. Aurreratu zen lantaldeko kide batek talde batean jardungo zuela, lanean laguntzeko. Hurrengo elkarriketetan, talde bakoitzerako bideratzaileak zehaztu ziren (taldekideak ziren). Gai hori

hurrengo bileran jorratzekoa zen, 2021eko azaroaren 18an, eta edukia, berriz, *#5. dokumentuan* jasotzekoa. *Kultura politiko berria ekintzan esperimentatzeko ardatzak.*

Bestalde, 2020ko urriaren 14ko bileran abiarazitako hausnarketarekin jarraitze aldera, arazoak aztertzen amaitzeko eskatu zitzaien partaideei, bileran proposatu zen lau mailen esparruarekin bat etorritik. Bileran, partaide bakoitzak bere esperimentazio proiektuko arazoaren bi maila aztertu zituen (letania eta kausa sistemikoak); ondoren, aldiz, analisia bukatzeko eskatu zitzaien, beste bi mailak aztertuz (ikuspegi globala edo diskurtsoa, eta mitoa eta metafora). Ariketa egiteko txantilo bat bidali zitzaien; hartan, bileran aztertutako bi mailen ingurukoak ere idatzitezkeen, nahi izanez gero. Txantiloia 1. eranskinean dago.

2020/11/18. 5. bilera. Eztabaidarako eskakizunak lantzea eta kultura politiko berriaren esperimentaziorako ardatzak adostea

Pandemiaren eraginez, taldearen bosgarren bilera online egin zen, baita zikloko gainerako bilerak ere, ordutik aurrera. Bosgarrena 2020ko azaroaren 18an egin zen eta edukia *#5. memorian* dago. Eztabaida agendari jarraituz, taldeak hurrengo erronkari heldu zion: pertsonen erantzukizuna sustatzea. Erronka hori zenbait aldetatik lantzeko bi bilera aurreikusita zeuden, eta hori lehenbizikoa izan zen. Zehatz-mehatz, lehen bilera horretan, eztabaidarako eskakizunak landu ziren gogoeta teorikotik, nola jarrerari hala prozedurei erreparatuta. Halaber, taldearen ardatzetan eta esperimentazio proiektuetan aplikatzeko gogoeta ere jorratu zen. Eztabaida prozesuarekin lotutako beste kontu batzuk ere azaleratu ziren: esperimentazio ardatzak (bilera egin aurretik landu eta adostu ziren, aurreko atalean azaldu bezala) eta taldekide berriek bat egitea.

Prozesuari buruzko elkarrizketak: taldekide berriak eta kultura politiko berriaren esperimentaziorako ardatzak adostea

Eztabaida prozesuarekin eta taldearen dinamikarekin zerikusia duten zenbait gai jorratu ziren bileran:

- Eztabaida taldearekin beste bi kidek bat egin zutela aditzera eman zen: unibertsitatekoa bata, Aldundikoa bestea.
- Bilera egin aurretik adostutako proposamena aurkeztu zen: lau esperimentazio ardatzen egitura. Horren bitartez, lau talde eratu ziren elkarrekin lan egiteko hainbat saiotan, baina ez modu iraunkorrean. Proposamena hemen jasota dago: *#5. dokumentua. Kultura politiko berria ekintzan esperimentatzeko ardatzak*. Dokumentuan, lau ardatzen konfigurazioa zer oinarriren ondorio den azaltzen da (praxia eta ikerketa). Halaber, hau guztia aurkeztu da: lau ardatzak, kultura politiko berri baterako ezagutza elkarlanean sortzeko prozesuari zer ekarpen egiten dioten, partaideen konpromiso motak eta lau ardatzen taldeetarako bideratzaileen zerrenda. Lau ardatzak irudi honetan ikusten dira:

3. irudia. Kultura politiko berriak ekintzan dakarren ezagutza elkarlanean sortzeko ardatzak



Iturria: Laneko #5. dokumentua

Eztabaidarako jarrera eta prozedura eskakizunak ulertzea eta lantzea

Taldeak funtsean eztabaidarako eskakizunak izan zituen hizpide. Halatan, kanpoko gonbidatu batek esparru bat finkatu zuen, taldeak gerora lantzeko eztabaidarekin lotutako hainbat gai, eta esperimentazio proiektuetan nola baliatu jakiteko.

- *Aditu baten hitzaldia: eztabaidarako jarrera eta prozedura eskakizunak ulertzea eta lantzea.* Gonbidatu batek, Manuel Villoriak, hainbat kontu partekatu zituen bere aurkezpenean: eztabaidaren jatorri teorikoak eta oinarri kontzeptualak, eztabaida eta beste kontzeptu batzuk zertan diren desberdinak, eztabaida sustatzeko arrazoi posibleak, nola eztabaidatu, eztabaida taldeen garrantzia, eztabaidaren arazoak eta horiek nola konpondu, eztabaida lantaldeen ezaugarriak eta bileretan erabiltzeko moduko abileziak.

- *Eztabaidari buruz ikasitakoa esperimentazio proiektuetara eramateko dinamika.* Taldea banatu egin zen lehenago adostutako lau esperimentazio ardatzen arabera. Azpitaldeetan, eta elkarrekin geroago, hizlariak aditzera emandako gogoetak nahiz esparrua eta proiektuak bateratzeko lana egin zuten. Galdera hauei erantzun zieten: 1) gaurko aurkezpenetik zer ideia, kontzeptu edo proposamen iruditzen zaizkizue garrantzitsuenak, zuen taldean landuko duzuen arazoari begira?; eta 2) taldearen prozesuan azpimarratu dituzuen ideiak, kontzeptuak edo proposamenak nola eraman daitezke praktikara?

Gogoeten emaitza *Laneko #6. dokumentuan* bildu ziren.

Bilera eta gero: eztabaida indartzeko ideiak, bideratzaileak taldeei esleitzea eta ardatz bakoitzeko arazoa aztertzea

Batetik, ikertzaile bideratzaileak bilerako gogoeten emaitzen sintesia egin eta partaideekin alderatu zuen. Gero, hemen jaso zen: *Laneko #6. dokumentua. Eztabaidaren jarrera eta prozedura eskakizunak.* Hartan, adituak eztabaida dela-eta adierazitako kontzeptuak eta esparruak zein taldeek egindako hausnarketak jasota daude.

Eta bestetik, taldeekin eta taldekide batzuekin solasean, bideratzaileak modu ofizialean esleitu zitzaizkien lau esperimentazio ardatzen taldeetako hiruri, egin beharreko lanean laguntze aldera.

Azkenik, gogoeta eta ekintza lotzen jarraitzeko, hurrengo bilera egin aurretik partaideek egin behar zituzten “lanak” bidali zitzaizkien. Besteak beste, bakarka egiteko ariketak zeuden. Esperimentazio ardatzen taldeei begira, hau lortu nahi zen: 1) esperimentazio ardatz bakoitzeko taldekideen rola definitzea; 2) praxiaren ikuspegia (gogoeta metodologikoari buruzko galdera taldearentzat, baina erantzun nahi zuen edonorentzat irekia); eta 3) talde bakoitzean egin beharreko ariketa: erronka partekatu bakoitza aztertzea urriaren 14ko bileran landutako analisi esparrua baliatuz (Causal Layered Analysis). Ariketak jaso ostean, ikertzaile bideratzaileak rolen emaitzak (1. galdera) sistematizatu zituen, eta dagokion dokumentua (*Partaideen rola prozesuan*) partaide guztiei bidali zien posta elektronikoz. Bestalde, ikertzaile bideratzaileak gainerako galderen edukia talde bakoitzarekin landu zuen, zuzenean edo bideratzaileekin.

2021/12/16. 6. bilera. Adimen kolektiboa lantzea

Taldearen seigarren bilera 2020ko abenduaren 16an egin zen. Hausnarketaren funtsa adimen kolektiboa izan zen, konplexutasuna eta ikuspegi sistemikoa eztabaidari buruzko gogoetan eta proiektuetan txertatzeko eskatu baitzuten partaideek. Horrez gain, taldeak ikasitakoa jasoko den liburuaren aurkibidea aurkeztu zen, eta taldeen antolaeraz aritu ziren solasean, talde dinamiken harira. Bilera horren xehetasunak #6. *memorian* jaso dira.

Prozesuari buruzko elkarrizketak eta emaitzak

Prozesua eta lan dinamika direla eta, bi gai izan zituzten hizpide:

- Lantalde arduradunak liburuaren aurkibide proposamena aurkeztu zuen: liburuan, eztabaida zikloa amaitzean taldeak ikasi duena jasoko da. Aurkibidea hemen jaso da; bilera eta gero, lau taldeek alderatu eta osatu behar zuten.

- Orobat, lantaldeak aditzera eman zuen eztabaidan arituak zirela, lau esperimentazio ardatzen taldeei bileretako talde dinamiketan eutsi behar ote zieten (taldeak sendotzeko) edo nahastea komeni al zen (eztabaidaren izaera sistemikoa lantzeko). Bilera horretan eustea erabaki zutela aditzera eman zen, eta nahasi egingo zituztela aurrerantzean.

Aurkezpena

Sarrera

1. Kapitulua. Kultura politiko berriaren oinarri teorikoak
2. Kapitulua. Kultura politiko berria lantzeko oinarri metodologikoak
3. Kapitulua. Administrazio publikoaren eraldaketa kultura politiko berriaren baitan
 - 3.1. Sarrera
 - 3.2. Erronkaren definizioa
 - 3.3. Esperimentazio prozesua
 - 3.4. Konplexutasuna eta ikuspegi sistemikoaren lanketa
 - 3.5. BESTEAK
 - 3.x. Emaitzak
 - 3.y. Ikasketak
4. Kapitulua. Gizarte antolatua eta herritarren inplikazioa kultura politiko berriaren eraikuntzan

(Aurreko egitura, kasu anitzetara egokituta)
5. Kapitulua. Eraldaketarako jakintzaren kudeaketa eta unibertsitatearen papera kultura politiko berrian

(Aurreko egitura, kasu anitzetara egokituta)
6. Kapitulua. Kultura politiko berria Etorkizuna Eraikiz [Think Tank](#)-ean. Ibilbidea, emaitzak eta etorkizuneko erronkak

Adimen kolektiboa lantzea

Taldearen gogoetak adimen kolektiboaren kontzeptua izan zuen arreta gune. Xede horrekin, gonbidatu batek, Josep Lluís Martík, gaiaren berri eman zuen eta kontzeptua ulertzeko hausnarketak eta esparruak partekatu zituen. Ondoren, talde dinamika bat egin zen, kultura politiko berriari buruzko eztabaida taldeak nolako ekarpena egin dezakeen aztertzeko, adimen kolektiboa nola *think tankean* bertan hala Etorkizuna Eraikiz ekimenean garatze aldera.

- *Aditu baten hitzaldia: adimen kolektiboa.* Gonbidatu batek, Josep Lluís Martík, aurkezpen bat egin zuen eta bere gogoetak partekatu zituen gai hauek direla eta: eztabaida demokrazia, eztabaida prozesuetako ikuspegi sistemikoa eta erakundeetako ez den esfera publikoa, erakundeetako eta erakundeetatik kanpoko eztabaidaren arteko mendekotasuna, eta adimen kolektiboa (zer den, zergatik den garrantzitsua erabakiak hartzeko eta demokraziarako,

zer baldintza behar diren eta horren iturriak). Adibideak ere aipatu zituen. Iturrien harira, aldiz, agregazioaz, eztabaidaz, elkarlanaz eta ikaskuntza kolektiboaz mintzo zen.

- *Talde dinamika, adimen kolektiboa garatzeko ekarpenei buruz hausnartze aldera.* Hizlariaren esparrua aintzakotzat hartuta, eta esperimentazio ardatzen arabera antolatuta, adimen kolektiboa Etorkizuna Eraikiz ekimenaren esparruan eraikitzen laguntzeko gogoeta egin zen. Zehazki, galdera hauei erantzun zieten horretarako (aurrena bakarka eta gero azpitaldetan): 1) zer egin dezakezue zuen ardatzean zabiltzatenek (bilduta zaudetenek) adimen kolektiboa zeuen artean lantzeko?; eta 2) urtariletik aurrera, zer egin dezakezue zuen ardatzean landutakoa lagungarri izan dadin eztabaida talde osoaren adimen kolektiborako? Emaitzak *Laneko #7. dokumentuan* bildu ziren.

Bilera eta gero: taldearen ikuspegia adimen kolektiboa eraikitzeari buruz eta taldeak ikasitakoa jasoko den liburuaren aurkibidea eta idazketa prozesua definitzea

Bileraren ostean, ikertzaile bideratzaileak hau prestatu zuen: *Laneko #7. dokumentua. Adimen kolektiboa*, think tankaren *eztabaida xedea*. Dokumentu horretan, gonbidatutako hizlariaren esparrua osatzen duten ideia nagusiak laburbilduta daude, baita taldearen hausnarketak ere, adimen kolektiboa nola eraiki lantaldeetan eta *think tankeko* taldean.

Bestalde, bileran adierazi bezala, liburuaren aurkibidea bidali zitzaion partaideei, a) haiekin alderatzeko eta osatzeko, eta b) bakoitzari zegokion kapituluaren idazketa prozesua definitzeko. Horretarako, lau taldeek txantiloia bat betetzeko eskatu zen (1. eranskina): 1) taldekide bakoitzak nola parte hartu nahi zuen kapituluaren idazketan (bakarka bete behar zen); 2) kapituluaren jorratzekoa zen prozesu esperimentalaren deskribatzea; 3) kapitulu horren aurkibide proposamena; 4) kapituluaren dokumentatzeko prozedurak; eta 5) kapituluaren idazteko eta editatzeko arduradunak. Talde bakoitzak txantiloia bete zuen haiek finkaturiko dinamikei jarraituz, eta ikertzailearekin partekatu zuten.

2021/01/13. 7. bilera. Konfiantza nola landu kultura politiko berri baterako

Taldearen zazpigarren bilera 2021eko urtarrilaren 13an egin zen (edukia *#7. memorian* jasota dago). Bileraren jomuga agendan finkatutako gai hau izan zen: konfiantza eraikitzea. Kultura politiko berriaren dimentsio hori lantzeko, gonbidatu batek erakundeekiko konfiantzari buruzko zenbait gogoeta partekatu zituen aurrena. Ondoren talde dinamika bat egin zen, konfiantzak taldearen jarduerari nola eragiten dion, prozesua ikuspegi horretatik nola hobetu daitekeen eta lantaldeen arteko konfiantza nola garatu dezaketen hausnartzeko. Bestalde, lanaren dinamikarekin eta prozesuarekin lotutako hainbat kontu izan zituzten hizpide; zehazki, liburuaren eta lantaldeen harira.

Prozesuari buruzko elkarrizketak: taldeen dinamika eta liburuaren aurkibidea

Prozesuari eta lanaren dinamikari buruzko gai hauek izan ziren mintzagai:

- Zalantzak lanaren dinamikan. Lantalde arduradunak aditzera eman zuen aurreko saioko talde dinamika ulertzeko eta konfiguratzeko kezkaren bat sortu zela. Halakorik ez gertatzeko, partaideek edozein zalantza argitu dezakete berehala ikertzaile bideratzailearekin.

- Taldeen konfigurazioa lanaren dinamiketan. Azpitaldeen lana indartu eta taldekideak nahasi nola orekatu daitezkeen bilatuko dela aditzera eman zuten, taldekideek elkarlanean sor dezaten.

- Liburuaren aurkibidea eta idazketa prozesua zehazteko ariketaren epea luzatu egin zela gogorarazi zitzaion (taldeek egin beharreko ariketa bat zen).

Konfiantza nola landu kultura politiko berrian

Taldearen eztabaidak konfiantza eduki zuen oinarri: konfiantza lehentasunezko zatia jo zuten kultura politiko berria eraiki ahal izateko. Xede horrekin, gonbidatu batek bere ikuspegiak jardun zuten lehenik. Gero, taldeak gogoeta egin zuen, hausnarketa eta ekintza batzeko.

- *Kanpoko aditu baten ikuspegia konfiantza dela eta.* Gonbidatu batek, María José Canelek, konfiantzaz duen ikuspegia azaldu zuen, elkarriketa formatuko aurkezpen batean. Hartan bere ikusmira azaldu zuen konfiantzaren inguruan: zer da konfiantza eta zer zeregin du erakundeetan; mesfidantza erakundeekiko; konfiantza neurtzeko arazoa; konfiantzaren kausak (lidergoa, kudeaketaren emaitzak, prozesuak); konfiantza kudeatzearen nondik norako batzuk; mesfidantzaren kausak ezagutzea zergatik den garrantzitsua, landu ahal izateko; eta komunikazioa eta itxaropenak kudeatzea erakundeekiko konfiantza lantzeko. Horrez gain, konfiantzaren eta elkarlaneko gobernantzaren adibideak aipatu zituen eta nola ikusten dituen azaldu zuen, Etorkizuna Eraikiz ekimenaren esparruan.

- *Gogoeta dinamika, konfiantza txertatu eta lantzeko.* Azpitaldetan antolatuta, talde dinamika bat egin zen (bakarka lehenbizi) hizlariak bere ekintzan adierazitako gogoetaz hausnartzeko. Zehazki, galdera hauei erantzun zieten: 1) konfiantzari buruz esandakoak nolako eragina du gure lantaldearen jardueran? (Ikuspegi teorikotik zein praktikotik); 2) ikuspegi horretatik, zer egin dezakegu prozesua hobetzeko?; 3) lantaldeen ahaleginak eta erronkak aintzakotzat hartuta, nola garatu ditzakegu taldeen arteko konfiantza eta lankidetzak? Talde osoa bilduta, bigarren galderaren ondoriozko gogoetak partekatu zituzten. Dinamikaren emaitzak *Laneko #8. dokumentuan* bildu ziren.

Bilera eta gero: konfiantzari buruzko gogoeten laburpena, lantaldeen zereginak eta taldeetako bideratzaileen arteko dinamika abiaraztea

Batetik, *Laneko #8. dokumentua* egin zen, konfiantzaren gaineko taldearen hausnarketa laburbiltzeko.

Eta bestetik, ikertzaile bideratzaileak bereizita kudeatu zituen talde bakoitzak egin beharreko hurrengo lanak; taldeen barruan definitutako erronkari erantzuteko egin behar haren lantzena kontuan hartuta egokitu zituen, hain zuzen. Horrez gain, taldeen lana errazteko asmoz, ikertzaile bideratzaileak lau taldeen bideratzaileen arteko bilera dinamika bat sortu zuen; era horretan, ariketei eta zereginari buruzko zalantzak partekatu eta argitu zitzaizkien.

Azkenean, partaideek liburuaren edukia eta idazketa prozesua proposatzeko ariketa bidali zitoten ikertzaileari (ariketa egiteko epea luzatu egin zen bere garaian).

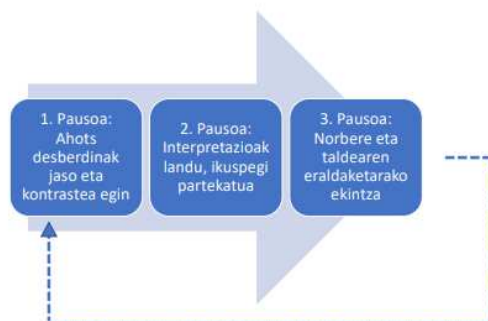
2021/02/17. 8. bilera. Entzutea praktikan lantzea: eztabaida taldearen dinamika aldatzea esperientzien bidezko ezagutza hobeto txertatzeko

Taldearen zortzigarren bilera 2021eko otsailaren 17an egin zen eta edukia *#8. memorian* jasota dago. Bileraren helburua agendako eztabaidagai hau izan zen: gizarteari entzuteko sistema eraginkorrak garatzea gure proiektuetan. Dena den, egokitu egin zen taldearen beharrei erantzuteko. Aurreko saioaren ebaluazioetan eta taldekide batzuek geroago izandako solasaldietan prozesuari buruzko hainbat kezka azaleratu ziren. Hori dela eta, taldearen prozesuaren gaineko ariketa bat egitea erabaki zen, entzutea eta gogoeta egitea dakarrena. Helburua ariketa horretatik ikastea zen, eta taldeak ordutik aurrerako bidea adostea.

Horretarako, ikertzaile bideratzaileak bileraren zergatia eta nola garatuko zen azaldu zuen lehenik. Gero, arduradunak prozesuaz egindako irakurketa partekatu zuen, eta ikertzaile bideratzaileak, aldiz, ikuspegi atzeko ideiei buruzko eztabaida, baita dinamika aldatzeko proposamen bat ere, egoera horretatik abiatuta. Azkenean elkarriketa garaia zabaldu zen, taldekide bakoitzak bere iritzia adierazi ahal izateko eta taldeak norabidea erabakitzeke, lehen eztabaida zikloaren gainerakoari heltze aldera.

- *Saioaren abiapuntua eta urratsak.* Aurreko saioaren ebaluazioetan nolabaiteko koloka ikusi zela eta prozesuaren hainbat ikuspegi zeudela azaldu zen. Horregatik, helburua entzuteko ariketa bat egitea zen, prozesuari buruz. Hiru urrats egitekoak ziren: 1) hainbat ahots bildu eta alderatzea; 2) interpretazio horiek landu eta ikuspegi partekatu bat garatzea; eta 3) norbera eta taldea aldatzeko ekintzak. Beheko ilustrazioa erabili zen gai honen ildotik behar den entzute prozesua argitzeko. Partaideen ikuspegia eta ahotsa ebaluazioetan eta ondoko hainbat solasalditan jasota zegoen, eta prozesua desberdin ikusten zutela agerian geratu zen.

4. irudia. Entzuteko ariketaren urratsak



Iturria: Laneko #9. dokumentua.

- *Taldeko arduradunaren ikuspegia.* Jarraian, taldeko arduradunak prozesua nola ikusten duen (teorian eta praktikan) eta nola bizitzen ari den (baita emozioak ere) partekatu zuen. Zehatz-mehatz, 1) hasieran zer uste zuen, *think tank* martxan ipini zenean; 2) prozesuan zehar izan dituen sententzioak; eta 3) ikasi duena eta alde onak.

- *Gatazka dakarten ideia ezkutuei buruzko eztabaida.* Ikertzaileak *think tank*aren talde sustatzailean izandako eztabaidaren berri eman zuen. Prozesuaren inguruan sortu diren ikuspegi desberdinez eta arduradunaren beraren ikuspegi mintzo ziren, zer egon zitekeen horren atzean. Zehatzago azaltzearen, eztabaidaren muina ikuspegi arteko aldea izan zen, funtsean ezagutza sortzeaz, elkarlaneko sorkuntzako prozesuetan garrantzitsuak diren ezagutza motez eta prozesuan txertatzeko moduez, eta ideia horien atzean dagoen ezagutzen hierarkizazioaz (eztabaida #9. *memorian* eta #9. *dokumentuan* jaso, deskribatu eta azalduta dago). Eztabaidaren ondorioa zera izan zen, taldekideek ezagutzak esperientzien bidez lortzea neurri batean baztertu zela, adituen ezagutza teorikoaren mesedetan.

- *Lan proposamena.* Horrenbestez, esperientzien bidezko ezagutza prozesuaren ardatza izatea proposatu zen. Orobat, lanaren dinamika aldatzea ere proposatu zen, ezagutza hobeto txertatzeko eta, beraz, ezagutza teorikoa eta praktikoa hobeto uztartzeko. Proposamenak zera zekarren, hurrengo bileren arreta guinea taldekideen lana izatea, lantalde bakoitzak egindako lana, ikasitako guztia eta sortutako ezagutza partekatzeke. Horrek lanaren agenda aldatzea eragingo zuen, hurrengo saioetan talde bakoitzaren lanari heldu ahal izateko moduan.

- *Taldean hausnartzeko dinamika.* Jarraian, taldeak prozesuaren gaineko ikuspegia partekatu zuen, gogoetarako lagungarri izan zitezkeen galdera batzuei erantzunez. Bakarka idatzi eta gero partekatzeko diseinatuta zegoen; hala ere, taldean eta bat-batean partekatzen hasi ziren prozesuari eta lantalde arduradunak mahai gainean ipinitako arazoei buruzko gogoetak eta irakurketak.

Taldeak proposamen horri jarraitzea erabaki zuen eta, hartara, esperientzien bidezko ezagutza hurrengo bileretan lantzea taldeen bidez eta, bitartean, kanpoko adituak bazter uztea. Prozesuaren ezagutza partekatzeko denbora gehiago bideratzea ere erabaki zuten.

Bilera eta gero: dinamika aldaketari buruzko gogoeta sistematizatzea eta bileren arteko lanak bertan behera uztea

Ikertzaile bideratzaileak *Laneko #9. dokumentua* prestatu zuen eta, hartan, bilerako gogoeta laburbildu zuen, ezkutuan zeuden eztabaidekin eta taldeak gogoetari eginiko ekarpenekin.

Horrezaz landa, aditzera eman zen ezen, ordutik aurrera, ez zitzaizela partaideei ariketarik eskatuko bilera batetik hurrengora artean, taldeek beren erronkak jorratzen (eta liburuen kapituluak idazten) ipini behar zutelakoan arreta guztia.

2021/03/17. 9. bilera. Kontzeptualizazio lana partekatzeko praktika aberasteko eta lan hori praktikatik abiatuta aberasteko

Bederatzigarren bilera 2021eko martxoaren 17an egin zen; xehetasunak *#9. memorian* daude. Hartan, aurreko bileran adosturiko dinamika berriarekin lan egiten hasi ziren, adituen ezagutza eta esperientzien bidezko ezagutza lotzeko era berri baten bila. Bilaketa horretan, prozesuaren erdigunea lau taldeen lana zen. Haiek, beraz, barneko aditu moduan jardun zuten. Bilera horren bideratzaileak kultura politiko berriaren kontzeptualizazioan diharduen taldekideak izan ziren; beren lana bi helbururekin partekatu zuten. Alde batetik, beste taldeei kontzeptualizazioekin laguntzeko, ekintzara bideratuta baitaude. Eta bestetik, talde horien lanak kontzeptualizazioaren zeregina aberasteko. Bestalde, prozesuarekin zerikusia duten hainbat kontu partekatu zituzten.

Prozesuari buruzko elkarriketak: taldekide berriak sartzea eta ariketak bertan behera uztea denen bileren arteko tarteetan

Prozesuaren karietara, bi taldekide hasiko zirela aditzera eman zen, batetik. Bestetik, bileren arteko lanak edo ariketak bertan behera utziak zirela gogora ekarri zen, talde bakoitzaren barnean kudeatzen ari baitziren, erronkak erdiesteko lanaren barnean.

Kontzeptualizazio lana partekatzeko eta aberastea

Kontzeptualizazioan diharduen taldeko kideek bilera dinamizatu zuten. Xedea izan zen kultura politiko berria indartzeko beharra ulertzea eta talde osoaren ekarpenak biltzea. Aurreneko xedearekin bat etorritik, oroitarazi zitzaizkien, halaber, Etorikizuna Eraikiz ekimenak nola justifikatzen duen behar hori, eta lantalde bakoitzak zer helburu erkide dituen. Horretarako, testuingurua zehaztu zuten lehenik, eta bi ariketa proposatu zituzten gero. Amaitzeko, elkarlaneko gobernantzari buruzko narratiba nagusiak partekatu zituzten, eztabaida taldeak idatziko duen kapitulu kontzeptualean ere jasoko direnak.

- *Testuingurua eta esparrua: kultura politiko berri baten beharra, Etorikizuna Eraikiz ekimenetik eta eztabaida taldeetik abiatuta.* Kontzeptualizazio taldeak *think tank* eta taldea justifikatzen dituen esparrua laburbildu zuen; hala, lehen bileretan eta prozesuan zehar sortu diren dokumentuetan landutakoa gogora ekarri zuten. Zehazki, *Laneko #1. dokumentua* laburtu

zuten eta, horren baitan, kultura politiko berri baten, Etorkizuna Eraikiz ekimenaren, *think tank*aren eta talde honen beharra justifikatu zen. Ildo horretan, agertoki berri horrek dakartzan galderak mahai gainean ipini ziren, horiek dira-eta *think tank*a sortzea justifikatzen dutenak. Era berean, kultura politiko berri baten beharraz partaideek egindako ekarpenak aipatu zituzten, baita berrikusi ere. Horiek guztiak #2. dokumentuan bildu dira.

- *Kultura politiko berriaren ikuspegiak ulertzeko eta elkarlaneko gobernantzaren ikuspegiak sakontzeko ariketa.* Kontzeptualizazio taldeak ariketa bat proposatu zuen kultura politiko berriaren ikuspegiak ulertu eta argitzeko. Horretarako, galdera batzuei erantzuteko eskatu zuten; lehenbizi bakarka, gero azpitaldetan eta azkenean talde osoan. Galdera hauek ziren: 1) definitu kultura politiko berria hiru ezaugarriren bidez, eta arrazoitu; 2) identifikatu zertan diren desberdinak elkarlaneko gobernantza eta beste lan kolektibo motaren bat; 3) kultura politiko berria nahi dugunez gero, zergatik da elkarlaneko gobernantza aukera aproposa?

- *Kultura politiko berria aberasteko ariketa.* Bigarren ariketak taldeak hausnartzea zuen xede, batik bat taldeek kultura politiko berriari egindako ekarpenak direla eta (nola egiten dituen ekarpenak, zer ekarpen egiten dituen eta zergatik). Halatan, taldeek hausnartzeko abiapuntua galdera hau izan zen: nire taldean nagoela, zertan egiten diot ekarpena kultura politiko berriari, nola eta zergatik? Bestalde, lantaldeei galdetu zitzaizen zer espero zuten teorizazio lantaldeetik.

Taldearen ekarpenak *Laneko #10. dokumentuan* bildu ziren.

- *Gobernantza narratibei buruzko hitzaldia.* Bilera amaitzeko, liburuko kapitulu kontzeptuala izango denaren oinarriaren zati bat partekatu zuen taldekideetako batek. Gaiaren gainean adostasun kontzeptualik ez zegoela azaldu zuen, eta elkarlaneko gobernantzaren sorrerako hiru narratibak aurkeztu zituen: neoliberalak, instituzionalak eta interpretatiboak. Etorkizuna Eraikizen narratiba interpretatiboaren barnean kokatu daiteke.

Gogoetaren emaitzak, ondoren, hemen jaso ziren: *Laneko #10. dokumentua. Kultura politiko berriaren kontzeptualizazioa*. Testuingurua eta taldeak martxoko bileran egindako ekarpenak bilduta daude bertan, gai hauen inguruan: kultura politiko berriaren ezaugarriak, elkarlaneko gobernantza eta beste lankidetzak modu batzuk, zergatik elkarlaneko gobernantza eta prozesuko lantaldeen arteko harremanak.

2021/04/14. 10. bilera. Administrazio publikoa eraldatzetik ikasitakoa eta hura eraldatzeko ikaskuntza, eta lehen urtea ebaluatze galdetegi

Hamargarren bilera 2021eko apirilaren 14an izan zen. Administrazio publikoa eraldatzeko erronka darabilen taldeak egindako lana partekatu zen eta horren gainean gogoeta egin zuten. Ildo horretan, esperientzia, ikasitakoa eta lanaren kontzeptu nagusiak jakitera eman zituzten. Gainera, taldeak galdetegi bati erantzun zion lehen urteko prozesua ebaluatze galdetegi (emaitzen berri hurrengo bileretan eman zitzaizen). Eztabaida prozesuarekin lotuta dauden beste gai batzuk ere izan zituzten hizpide.

Prozesuari buruzko elkarrizketak: lehen urtearen ebaluazioa, kapitulu berria liburuan eta taldekide berria

Eztabaida prozesuarekin zerikusia duten hiru gai buruz hitz egin zen:

- *Prozesua berrikustea eta ebaluatzea.* Bileran, berez, hurrengo atalean azalduko den gaia landu zen. Nolanahi ere, bilera amaitu aurretik, partaideek galdetegi bati erantzun zioten, *think*

tankaren lehen urteko jarduera ebaluatzen. Horretarako, lantalde arduradunak 2020ko ekainetik ordura arte egindako lana labor berrikusi zuen lehenik.

- *Liburuari beste kapitulu bat* atxikiko zitzaiola adierazi zuten. Lantaldearen arabera, kudeaketa emozionala jorratuko da kapitulu horretan, eta jatorria taldekide zenbaiten artean aurreko bilera eta gero sortutako tentsioa izan zen. Kontua da kudeaketa emozionalak horrelako prozesuetan duen garrantzia ageri-agerian ipini nahi dela.

- Bestalde, lantalde bideratzailean kide berria zegoela jakitera eman zuten.

Administrazio publikoa eraldatzetik ikasitakoa eta hura eraldatzeko ikaskuntza: konplexutasuna eta bideratze lana esploratzea

Administrazio publikoa eraldatzeko lantaldeak bileraren muinari buruz hausnartu zuen, eta bilera talde horretako bideratzaileak gidatu zuen. Asmo horrekin, taldearen esperientziari egokitu zaizkion kontzeptuak eta bidean ikasi dutena partekatu zuten, batik bat bi kontzeptu nagusiri erreparatuta: konplexutasuna eta bideratze lana. Halaber, *think tankaren* esparruan lantzen ari diren proiektu zehatza aurkeztu zuten, bai eta proiektuaren bidez bultzatzen ari diren aldaketa ere. Gero, taldearen hausnarketa bideratu zuten, kultura politiko berri bat eraikitzen arazoak zer nondik norako dituen eta kultura hori nola susta daitekeen zehazteko.

- *Bideratze lana: gogoetak eta esperientziak*. Bi taldekidek beren esperientzia azaldu zuten, bideratzearen kontzeptua eta praktika direla eta: zer da bideratzea eta zer ikasi duten prozesuak bideratuz. Esate baterako, konplexutasuna aitortzearen eta konfiantza lantzearen garrantzia, eragile guztiak inplikatzeko, prozesua agerian eta ikusgai ipintzea, apaltasuna eta elkarriketan murgiltzea.

- *Lan hipotesia: konplexutasunak bideratzea behar du*. Eta kultura politiko berriak, hortaz, bideratzea behar du. Taldeko bideratzaileak lan hipotesia aurkeztu zuen: konplexutasun egoerak bideratze lana behar dute. Hala, arazo motak bereizteko esparru labor bat aurkeztu zuen (arazo errazak, zailak eta konplexuak), baita horrelako arazoek dakartzaten irtenbide motak ere (agindu egiten dut, adituen ezagutza, bideratzea).

- *Kultura politiko berria martxan jartzeko testuingurua: Aurrerabide*. Eta bideratzailearen zeregina. Horren ostean, beste bi taldekidek *think tankaren* barnean gauzatzen ari diren ekimenak aurkeztu zuten. Zehazki, Aldundian kudeaketa aurreratua ezartzeko ekimen bat da. Lehenago ere ahalegina egin da, baina ez zen uste bezain arrakastatsua izan. Halaber, *think tankaren* gogoetak lagungarri izaten ari direla esan zuten eta bideratzaileak ekimen horretan izango duen zereginaz mintzatu ziren.

- *Talde dinamika, kultura politiko berri bat eraikitzen arazo motaz eta behar den irtenbideaz gogoeta egiteko*. Bukaeran, eztabaida taldeak dinamika bat egin zuen, azpizalderan antolatuta. Helburua arazo motaz hausnartzea zen, kultura politiko berria sustatzeaz, eta arazo horrek behar duen irtenbide motaz. Zehazki, galdera hauei erantzutea proposatu zen: 1) kultura politiko berri bat eraikitzen zer egoera mota da? (erraza, zaila, konplexua); 2) zer irtenbide mota definitu behar dugu? (agindu egiten dut, adituen ezagutza, bideratzea); eta 3) deskribatu irtenbidea. Ondoren, taldeen ondorioak partekatu ziren; talde bakoitzaren bozeramaileei ondorioa esaldi bakar batean laburtzeko eskatu zitzaizkien.

Gogoeten emaitzak hemen bildu ziren: *Laneko #11. dokumentua*. *Administrazio publikoaren eraldaketa: Aurrerabide programarekin ikasitakoa*. Dokumentu horretan, esparrua (arazo eta irtenbide motak), lan hipotesiak (kultura politiko berria eraikitzen bideratzearen beharra du) eta taldearen ekarpenak jasota daude, kultura politiko berri bat eraikitzen arazoa eta irtenbide beharrezkoak direla bide.

2021/05/19. 11. bilera. Herritarrek eta gizarte zibilak agenda publikoan parte hartzeari buruz ikasitakoa eta hori lortzeko ikastea, eta *think tankean* hobekuntza posibleak egiteko oharrak

Taldearen hamaikagarren bilera 2021eko maiatzaren 21ean egin zen (edukia #11. *memorian* jasota dago). Gogoeta gaia herritarrek agenda publikoan parte hartzea izan zen, eta ardatz horretan dabilen taldearen lana izan zuen oinarri. Talde horrek berak bideratu zuen bilera eta bi proiektu hauen esperientzia oinarritu ziren: Badalab, hizkuntza berrikuntzarako laborategia, eta Arantzazu lab, gizarte berrikuntzarako laborategia. Taldeak bere lana eta ikasitakoa aurkeztu zituen eta, gero, taldearen gogoeta bideratu zuen. Haien ardatzak eta beste ardatzetan egindako lanak nolako harremana duten aztertu zen, praktikatik nola ikas daitekeen eta ikasitakoa *think tankean* nola txerta daitekeen. Hausnarketa hori ez ezik, taldeko arduradunak *think tankaren* hobekuntza posible batzuk aurreratu zituen, zikloko hurrengo (eta azken) bileran propio landuko zirenak.

Eztabaida prozesuari buruzko elkarriketak: hobekuntza posibleak hurrengo ziklorako

Eztabaida taldeko arduradunak gogora ekarri eta aurreratu zuen aurreko bileran ebaluazioa egin zela eta gai hura hurrengo bilerarako utziko zutela. Aipatu zuen, era berean, *think tankaren* talde sustatzaileak prozesuaren ebaluazio orokorra egingo zuela. Nahiz eta sentsazio orokorra positiboa zen, hainbat hobekuntza proposatuko zituela esan zuen; adibidez, hedapenean, logistika eta antolakuntza, metodologia aplikatzea, eta *think tanka* subjektu politiko gisa indartzea.

Herritarrek eta gizarte zibilak agenda publikoan parte hartzeari buruz ikasitakoa eta hori lortzeko ikastea

Think tankean gai hori lantzen den ardatzeko kideek gogoeta sustatu zuten gizarte zibila agenda publikoan txertatzea dela eta. Ildo horretan, egindako lana eta *think tankak* ikasitakoa partekatu zuten aurrena, hala proiektuetan baliatzeko nola proiektuetan ikasitakoa *think tankean* erabiltzeko. Horren ostean dinamika bat bideratu zuten, eztabaida taldeak hausnar zezan ardatz horrek eta besteen proiektuek zer lotura duten eta praktikatik nola ikas daitekeen.

- *Ardatza aurkezteak: herritarren partaidetza.* Taldekideen ardatza aurkeztu zuten lehenbizi: herritarren eta gizarte zibilaren partaidetza eta inplikazioa. Lanak alde aurretik egindako bi esperientzia izan zituen oinarri eta, funtsean, politikaren eta herritarren arteko harremanak ahalbidetzea eta sendotzea bilatzen du. Horretarako, *think tankaren* abiapuntuko diagnostikoaren oinarri-oinarrian dagoen egoera bati aurre egin behar zaio: politikatik urruntzeko joerari, hain zuzen.

- *Testuingurua eta kontzeptualizazioa: konplexutasuna eta esperientziazioa.* Orobat, taldekideek ardatzaren oinarria osatzen duten esperientziak zer esparrutan kokatzen dituzten azaldu zuten: konplexutasuna eta horren ondoriozko esperientziazio beharra.

- *Esperientziak eta ikasitakoa.* Gero, ardatza osatzen duten bi esperientzien (Badalab eta Arantzazu Lab) arduradunek ekimenen berri eman zuten, hasteko. Orobat, *think tankaren* lana gogoan, zer ardatz zehatzi erreparatu dioten esan zuten; lehenengoan, gobernantza eraikitzea, eta bigarrean, herritarren partaidetza. Gero, *think tankaren* balio erantsiaz jardun ziren eta, horren harira, eztabaidan ikasitako zer izan zaien erabilgarri proiektuetan (esate baterako, konfiantza edo elkarlaneko gobernantza). Era berean, praktikan ikasitakoari begira, *think tankarentzat* zer izan daitekeen lagungarri aztertu zuten; adibidez, baliabideen garrantzia.

- *Talde dinamika, ardatzen arteko loturaz eta praktikatik ikasteaz hausnartzeko.* Jarraian, lantaldeak dinamika bat bideratu zuen eta, horren barruan, herritarren partaidetzako ardatzak beste taldeei nola eragiten dien gogoeta egin nahi izan zuten. Praktikatik nola ikasi eta ezagutza hori *think tank*ean nola txertatu ere jorratu zuten. Bi ariketa egin ziren propio; lehenengoa, azpitaldetan banatuta, eta bigarrena, talde osoa bat eginda. Galdera banari erantzun zioten: 1) gure ardatzak nolako eragina du beste ardatzetan?; 2) nola ikasten da praktikatik eta nola erabil dezakegu hori *think tank*ean? Beste galdera batzuk ere proposatu ziren, bigarren galderarekin laguntzeko (#11. memoriaren eranskinean denak jasota daude).

Dinamikaren emaitzak hemen bildu ziren: *Laneko #12. dokumentua. Herritarren partaidetzari buruzko lana: Badalab proiektuetan eta herritarren batzarretan ikasitakoa.* Sarreran, dokumentu horrek prozesuan duen kokapena azaltzen da. Esperimentazio ardatz honen oinarria osatu duten bi esperientziak (Badalab eta Arantzazulab) deskribatzen dira, talde dinamikaren emaitzekin batera. Ekarpinak lau atal hauetan sailkatuta daude: 1) partaideen arteko interakzioa; 2) kontzeptualizaziotik eta praktikatik ikasteko taldeak nolako gaitasuna duen; 3) Aldundiko politiken ekosistema, kultura politiko berriari eragiteko; eta 4) emaitzekin lotutako itxaropenak eta etorkizunaren ikuspegia.

2021eko ekaina. Lehen zikloa ixtea eta hurrengo ziklorako oinarriak finkatzea, ebaluazioan oinarrituta (bigarren zikloa hastea)

Ekaineko bilerak lehen eztabaida zikloa ixteko balio izan zuen eta, aldi berean, bigarren eztabaida zikloa abiarazteko. Bien arteko zubia izan zen nolabait. Lantaldeak galdetegi bat bete zuen 2021eko apirilean, prozesua ebaluatzeko. Emaitzak taldearekin partekatu ziren lehenik, posta elektronikoz. Horretarako prestatu zen dokumentuan, ebaluazioaren emaitzak ez ezik, txostenaren ondorioari buruz idatziz jasotako iritziak ere bildu ziren. Bestalde, emaitzak berak eta gainerako eztabaida taldeen ebaluazioak *think tank*aren koordinazio taldeetan jorratu ziren: koordinazio taldean (lidergo politikoa) eta talde sustatzailea (lidergo operatiboa gehienbat). Abiapuntu horrekin, *think tank*aren lantalde arduradunak bigarren ziklorako hobekuntza proposamenak egin zituen, *think tank*aren jarduerari nahiz lau eztabaida taldeen dinamikari begira. Proposamenak taldearekin partekatu ziren ekaineko bileran eta, horiek erabiliz, taldearen hurrengo eztabaida ziklorako oinarriak finkatu ziren.

Bilera baino lehen: *think tank*aren ebaluazio txostena eta partaideen ikuspegia

*Think tank*aren lantalde arduradunak partaideei posta elektronikoz bidali zien eztabaida taldearen ebaluazioaren emaitzak jasota dauden txostena. Horren gaineko xehetasun gehiago emango dira hurrengo ikerketa egunerokoan. Era berean, txostena irakurri ostean iritzia adierazteko eskatu zitzaion; horretarako, txantilo bat betetzeko aukera zegoen. Galdera hau jaso zen bertan: “Taldeak urtebeteko lanaz zer uste duen jakinda, zer gogoeta egin duzu etorkizunari begira? Ez dira zertan atal guztiak landu, ideia nagusiak bildu nahi baitira batik bat”. Erantzunak hurrengo bileraren memorian jasota daude, #12. memorian.

2021/06/16. 12. bilera. Ebaluazioa eta hobekuntza proposamenak: hurrengo eztabaida ziklorako oinarriak finkatzea

Lehen zikloko azken bilera, bigarren zikloa (2023ra arte) abiarazteko ere balio izan zuena, 2021eko ekainaren 16an egin zen (#12. memorian deskribatu da). Bileraren xedeak hiru ziren: ebaluazioa partekatzea, kultura politiko berrian diharduen taldeak lehen eztabaida zikloan

ikasitakoari buruzko liburua idazteko antolatzea eta hurrengo eztabaida ziklorako (2021-2023) faseak finkatzea.

Gainera, bigarren zikloan taldearen arduraduna beste norbait izango zela aditzera eman zen: Gipuzkoako Foru Aldundiko Gobernantza diputatua.

Bileran, aurrena, taldearen arduradunak ebaluazioaz egindako irakurketa partekatu zuen, hurrengo ziklorako hobekuntza proposamenekin batera. Gero, ebaluazioaren emaitzez eta hobekuntza proposamenez denen artean mintzo ziren. Horretarako, ikertzaile bideratzaileak prozesuaren elementu batzuk azaldu zituen, partaideek horien ikuspegi desberdinak dituzte eta. Horren ostean, talde osoan hausnartu zuten, prozesuaz eta proposamenez, eta hurrengo zikloa diseinatzeko zenbait elementuz ere bai.

- *Think tankaren arduradunak ebaluazioaz egindako irakurketa eta hobekuntza proposamenak.* Taldearen arduradunak nabarmendu zuen *think tankaren* gaineko iritzia positiboa izan dela oro har, eta helburuak bete dituela. Halaber, elkarlaneko gobernantzarako espazioa sortu izana azpimarratu zuen, baita sortutako konfiantza, ikasitako guztia eta partaideen zein Aldundiaren konpromisoa ere. Horrez gain, hurrengo ziklorako hobekuntza proposamenak aurkeztu zituen, talde guztiei eta *think tankaren* jarduerari oro har dagozkienak: (1) aldaketak gobernantzan: koordinazio talde bakarra *think tankean* (ordura arteko bi taldeak, politikoa eta operatiboa, desagertu egingo ziren); eztabaida taldearen arduradun berria Gobernantza diputatua izango zen; (2) *think tanka* ezagutza, pentsamendua eta estrategia sortzeko gune gisa, eta hartara, Etorikizuna Eraikizen horren harira egiten zen lana zentralizatzea; (3) *think tanka* Etorikizuna Eraikizen ezagutza hedatzeko lanaren gune gisa, eta lantaldeko kide batek horren gaineko ardura hartzea; eta (4) eztabaida talde guztien metodologia homogeneizatzea.

- *Aldeak prozesuarekin lotutako elementuetan.* Ebaluazioan ikusi zen partaideek ikuspegi desberdinak zituztela prozesuaren zenbait elementu garrantzitsuren gainean, eta ikertzaile bideratzaileak ikuspegi horien berri eman zuen: (1) prozesua zer den, gai edo kontzeptu berriak landu behar ote diren edo, aitzitik, jada landu direnetan sakondu behar al den; (2) nola gauzatu prozesua, arreta guneak zein izan behar duen, gogoeta ala ekintza; eta (3) kultura politiko berriaren ardatzak jorratzeko sortutako azpitaldeak: zenbaiten ustetan, zatikatzea eragin dute; beste batzuen aburuz, berriz, aberasgarria izan da. Esperimentaziorako hautatu diren proiektuez ere jardun zuen: zer den onena, zenbait proiektu aukeratzea edo proiektu gutxiago garatzea.

- *Prozesuari buruzko talde gogoeta eta hurrengo ziklorako habeak.* Proposamenak eta ebaluazioaren irakurketak aditzera eman eta gero, eta, ebaluazioaren eraginez, partaideen ikuspegiak ekarritako galderak jorraturik, talde osoak hausnarketari ekin zion. Gida moduan, galdera hauek egin ziren: ebaluazioa eta fase berrirako oinarriak aintzat hartuta, eztabaida talde honek nola izan dezake eragina Aldundiaren ekosisteman? Nola landuko dugu ezagutzaren elkarlaneko sorkuntza? Zer zeregin eduki dezakete adituek? Zer zeregin eduki dezakegu gutako bakoitzak? Taldeko partaideek ekarpenak egin zituzten eta hainbat gairen gainean eztabaidatu zuten: azpitaldeak, *think tankaren* emaitzak eta horiek nola neurtu, eta ekintzaren eta gogoetaren arteko lotura eta orekarekin zerikusia duten gaiak.

Taldearen ekarpenak eta gogoetak hemen bildu ziren: *Laneko #13. dokumentua. Kultura politiko berriari buruzko eztabaida taldea: urtebeteko ibilbidea eta etorkizunerako irizpideak*. Hartan, gainera, ebaluazio txostena irakurri ostean partaideek adierazitako ekarpenak eta *think tankaren* lantalde arduradunak fase berrirako proposatutako oinarriak ere bai. Dokumentuan adierazten da, bestalde, azpitaldeei ez zaiela zertan egonkortasunez eutsi fase berrian eta

idatziko den liburua lehen urratsa izan daitekeela partaide batzuek eskatutako kontzeptualizazio argiaren bila.

Bilera horrekin lehen zikloa amaitutzat eman zen (eta, beraz, bigarren zikloa hasitzat). Prozesuari irailean helduko zitzaien berriz ere; berez, beste bilera bat egitekoa zen uztailean, baina liburua idazteko.

1. eranskina. Lanen txantiloiak, bilera batetik hurrengora bitartean erabiltzeko

ETORKIZUNA ERAIKIZ think tank

KULTURA POLITIKO BERRIARI BURUZKO LANTALDEA

LANAK

(2020/09/03a baino lehen bidaltzeko)

Ariketak bi zati ditu.

Lehen zatia: esperimentaziorako erabiliko duzun proiektua deskribatzea

Adostu genuen lantaldeko kide bakoitzak hartan ikasitakoa erabiliko zuela bere proiekturen batean esperimentatzeko. Uztailaren 15ean proiektuen zerrenda aurkeztu zen, lehenbiziko lanetan jaso zena kontuan hartuta. Jarraitu lasai asko proiektu hori lantzen, mesedez, edo hautatu egokiagoa iruditzen zaizun beste edozein. Zerrendako ekimenetako batzuk zabal-zabalak ziren. Egokia iruditzen bazaizu, zure neurrirako ekimen, ardatz edo atalen bat hauta dezakezu oraingoan.

Proiektuaren izena:

Proiektuaren deskripzio laburra:

Bigarren zatia: eztabaidarako definitu den agendaren³ eta zure esperimentazio proiektuaren arteko loturak lantzen hastea

Aurreko ataleko deskripzioa gogoan hartuta, esleitu puntuazioa erronka hauei, zure proiektuan nolako garrantzia duten: 6 puntu garrantzitsuenari, 5 puntu hurrengoari, etab. Azkenean, 1 puntu gutxien garrantzitsuena iruditzen zaizunari.

Taldeak definizioak garatzea prozesuaren emaitzak agerian ipintzen dituzten bi kontzeptutarako - Kultura politiko berria - Berdintasuna	
Konplexutasuna ulertzea eta ikuspegi sistemikoa garatzea landuko ditugun proiektu edo ekimenetan	
Gure proiektuetan edo ekimenetan pertsonak duten erantzukizuna bultzatzea (balioak)	
Konfiantzazko espazioak sortzea eta komunikazioa sendotzea gure proiektu edo ekimenetan	
Gizarteari entzuteko sistema eraginkorrak garatzea gure proiektu edo ekimenetan	
Administrazio publikoa gure proiektu edo ekimenen esparruan eraldatzea, langile politiko eta teknikoen arteko lotura bultzatuz	

³ Agenda behin-behinekoa da taldekideek ekarpenak egiten dituzten arte. Dena den, gure oinarria izango da oraingoz.

Kultura Politiko Berria

Irailetik Urrira bitarteko etxeko lanak

(2020ko irailaren 23a)

2020ko irailera bitartean, taldekide bakoitzak esperimentaziorako erabiliko duen proiektua hautatu eta deskribatu zuen. Irailetik urrira bitartean helburua proiektu horren baitan arazo batean fokatzea izango da. Horretarako ondorengo galderei erantzutea eskatzen da.

Deskribatu, lerro gutxitan, prozesu honen baitan konpontzen saiatu nahiko zenukeen zure proiektuko arazo bat

Aurreko taulan deskribatutako arazoa egokia dela ziurtatzeko, saiatu ondorengo galderei ere erantzuten:

Zein lotura ditu arazo honek kultura politiko berriarekin eta berdintasunarekin?

Norekin lan egin beharko zenuke arazo hori konpontzeko?	Pertsona hauek ados al daude saiakera honetan parte hartzeko? (bai / ez)

Zein dira lanketa honen ondorioz 2020ko urritik 2021eko maiatzera bitartean lortu ditzakezun emaitzen inguruko zure espektatibak?

Kultura Politiko Berria

Urritik Azarora bitarteko etxeko lanak

(2020ko urriaren 22a)

2020ko urriaren 14ko saioan taldekide bakoitzak, Angela Hansonek proposatutako *mailakako analisi kausala* erabiliz, esperimentaziorako erabiliko duen proiektuko *arazoaren azterketa* egin zuen bi mailatan: letania eta kausa sistemikoak.

Urritik azarora bitarteko etxeko lana azterketa hau osatzea izango da, metodologia honek proposatzen dituen ondorengo bi mailetan sakonduz: bisio globala/diskurtsoa eta mito eta metafora.

Etxeko lanen horri honekin batera bidali da saioan egindako ariketaren laburpena. Bertan, partaide bakoitzak lehen bi maila dagokienez egin zuen ekarpena ikus dezakezue. Bestalde, ondorengo Angelak maila bakoitzari buruz emandako azalpena da (ikus saioko memoria eta Angelaren ppt aurkezpena).

Letania: Arazoaren deskribapen ofiziala. Kontrako jarrerarik gabe kanporatzen den errealitatea. Arazoaren barneratutako artikulazioak dira, datu edo gertaeren bidez azaltzen direnak. Behin eta berriz errepikatzen diren egunkarietako titularrak izan daitezke.
Kausa sistemikoak: Arazoen kausa sozialak, alde askotarikoak, formalak eta zehatzagoak diren artikulazioetan jasoak. Ekonomia, kultura, politikak, historia eta abar barne hartzen ditu.
Kosmobisio/diskurtsoa: Arazoaren atzean dauden eta onartuta ditugun sakoneko uste eta normak bereiztea du helburu. Garrantzitsua da arazoa ikuspegi anitzetatik ulertzea. Zer erakusten digu honek generoa, natura, autoritatea ikusteko ditugun moduez?
Mito eta metafora: sakoneko historiak eta kontzientziaz haratago dauden arazoaren dimentsioak dira. Sinboloak. Barne eraldaketa beharrezkoa da hemen. Konponbideak narratiba berrietatik datoz.

Etxeko lanak egiteko ondorengo pausoak ematea proposatzen da:

- (1) Irakurri lehen bi mailen inguruan saioan zehar idatzitakoak. Osatu nahiko bazenitu, idatzi horretarako prestatu diren bi koadroetan. Bestela, utzi hauek hutsik.
- (2) Idatzi, proiektuaren baitan lanketarako hautatu duzun arazoari dagokionez, zein den *ikuspegi globala/diskurtsoa* horretarako prestatu den koadroan.
- (3) Idatzi, proiektuaren baitan lanketarako hautatu duzun arazoari dagokionez, zein diren *mito eta metaforak* horretarako prestatu den koadroan.

LETANIA (saioan esandakoari osagarria)

KAUSA SISTEMIKOAK (saioan esandakoari osagarria)

IKUSPEGI GLOBALA / DISKURTSOA

MITO / METAFORA

Kultura Politiko Berria

Azarotik abendura bitarteko etxeko lanak

(2020ko azaroaren 25a)

Banakako Hausnarketa (taldekide guztiek betetzeko)

Manuel Villoriak **pertsona bakoitzaren rola** argi definituta izatearen garrantzia aipatu zuen. Dokumentu honekin batera bidali diren bi dokumentuan ikus daiteke lan-talde bakoitzak bere egitekoa nola definitu duen. Zure taldeak definitu zuen markoaren baitan, zein da zure rol berezia taldean?

Banakako hausnarketa (eraldaketarako jakintzaren taldeko kideek erantzuteko eta, nahiko balute, gainontzeko edozein partaidek)

Zein da teoria eta praktikaren arteko muga/hausturaren inguruko zure ikuspegia, edo nahiago baduzu, zein da zure ikuspegia “praxi” kontzeptuaren inguruan

Taldeakako lana (lanketa hau ordu eta erdiko edo lau orduko dedikazioa dutenek soilik egingo dute). Ardatz bakoitzeko prozesu bat egingo da, honela antolatuta:

- a) Think tankaren **oinarri kontzeptualaren** eraikuntza kritikorako taldea, **Andoni Eizagirrek** fazilitatuko du
- b) **Administrazio publikorako** taldea, **Ainhoa Arronak** fazilitatuko du
- c) Herritarren eta gizarte antolatuaren inplikazioa garatzeko taldea, fazilitadorerik gabe arituko da
- d) Eraldaketaarako **jakintzaren kudeaketa**arako taldea, **Miren Larreak** fazilitatuko du

Ariketaren aurkezpena:

Urritik azarora bitartean banakako hausnarketak egin ziren Angela Hansonek proposatutako *mailakako analisi kausala* erabiliz. Partaide batzuk egingo dute lanketa baina beste batzuk ez eta ezinezkoa izan zen osotasuneko argazki bat izatea.

Azarotik abendura marko hau erabiliko da, baina oraingoan ez partaide bakoitzaren proiektua aztertzeko, **ardatz bakoitzarekiko baizik**. Hau da, **lau analisi kausal** garatuko ditugu ondorengo erronken inguruan:

- a) Think tankak oinarrizko kontzeptualizazio kritiko bat garatzeko duen erronka
- b) Think tankak administrazio publikoa eraldatzeko duen erronka
- c) Think tankak herritar eta gizarte antolatuaren inplikazioan laguntzeko duen erronka
- d) Think tankak eraldaketaarako jakintza kudeatzeko duen erronka

Gogoratu, horretarako, analisiaren lau mailak hauek direla.

Letania: Arazoaren deskribapen ofiziala. Kontrako jarrerarik gabe kanporatzen den errealitatea. Arazoaren barneratutako artikulazioak dira, datu edo gertaeren bidez azaltzen direnak. Behin eta berriz errepikatzen diren egunkarietako titularrak izan daitezke.
Kausa sistemikoak: Arazoen kausa sozialak, alde askotarikoak, formalak eta zehatzagoak diren artikulazioetan jasoak. Ekonomia, kultura, politikak, historia eta abar barne hartzen ditu.
Kosmobisio/diskurtsoa: Arazoaren atzean dauden eta onartuta ditugun sakoneko uste eta normak bereiztea du helburu. Garrantzitsua da arazoa ikuspegi anitzetatik ulertzea. Zer erakusten digu honek generoa, natura, autoritatea ikusteko ditugun moduez?
Mito eta metafora: sakoneko historiak eta kontzientziaz haratago dauden arazoaren dimentsioak dira. Sinboloak. Barne eraldaketa beharrezkoa da hemen. Konponbideak narratiba berrietatik datoz.

Hausnarketaren **emaitzak** ondorengo taulen jasotzea proposatzen da.

Taldea lantzen ari den erronka:

LETANIA

Taldea lantzen ari den erronka:

KAUSA SISTEMIKOAK

Taldea lantzen ari den erronka:

IKUSPEGI GLOBALA / DISKURTSOA

Taldea lantzen ari den erronka:

MITO / METAFORA

Kultura Politiko Berria

Abendutik urtarrilera bitarteko etxeko lanak

(2020ko abenduaren 18a)

Banakako Hausnarketa (taldekide guztiek betetzeko)

Nola parte hartu nahiko zenuke liburuaren idazketa prozesuan?

- ☐ Ez daukat denborarik idazteko, nire hausnarketak saioetan partekatuko ditut
- ☐ Gure lan taldeari dagokion kapituluari ekarpena idatziz egingo dut, kapituluaren edukiak beste norbaitek editatzen badu
- ☐ Gure lan taldeari dagokion kapituluari ekarpena idatziz egiteko prest nago, eta taldearen ekarpenak editatzeko ere bai

Taldekako lana (lanketa hau ordu eta erdiko edo lau orduko dedikazioa dutenek soilik egingo dute). Ardatz bakoitzeko prozesu bat egingo da, honela antolatuta:

- e) Think tankaren **oinarri kontzeptualaren** eraikuntza kritikorako taldea, **Andoni Eizagirrek** fazilitatuko du
- f) **Administrazio publikorako** taldea, **Ainhua Arronak** fazilitatuko du
- g) Herritarren eta gizarte antolatuen inplikazioa garatzeko taldea, fazilitadorerik gabe arituko da
- h) Eraldaketarako **jakintzaren kudeaketarako** taldea, **Miren Larreak** fazilitatuko du

Ariketaren aurkezpena:

2020ko abenduaren 16ko saioan ondorengo aurkibidea proposatu zen deliberazio prozesuaren inguruan idatziko den libururako:

AURKIBIDEA

Aurkezpena

Sarrera

1. Kapituluak. Kultura politiko berriaren oinarri teorikoak
2. Kapituluak. Kultura politiko berria lantzeko oinarri metodologikoak
3. Kapituluak. Administrazio publikoaren eraldaketa kultura politiko berriaren baitan
 - 3.1. Sarrera
 - 3.2. Erronkaren definizioa
 - 3.3. Esperimentazio prozesua
 - 3.4. Konplexutasuna eta ikuspegi sistemikoaren lanketa
 - 3.5. BESTEAK
 - 3.x. Emaizak
 - 3.y. Ikasketak

4. Kapituluak. Gizarte antolatua eta herritarren inplikazioa kultura politiko berriaren eraikuntzan
(Aurreko egitura, kasu anitzetara egokituta)
5. Kapituluak. Eraldaketarako jakintza kudeaketa eta unibertsitatearen papera kultura politiko berrian
(Aurreko egitura, kasu anitzetara egokituta)
6. Kapituluak. Kultura politiko berria Etorbizuna Eraikiz Think Tank-ean. Ibilbidea, emaitzak eta etorkizuneko erronkak

Teorizazioaren ardatza lantzen duen taldeak 1. Kapituluak idatziko luke, administrazio publikoaren eraldaketan diharduen taldeak 3. Kapituluak, herritarren eta gizarte antolatuaren inplikazioa ari denak 4. Kapituluak eta eraldaketarako jakintza kudeaketaz arduratzen denak 5. Kapituluak.

Talde bakoitzean ondorengo hausnarketa egitea proposatzen da:

- a) Kapitulu bakoitzak eraldaketarako **saiaakera experimental bat edo batzuk** jasoko ditu (kapitulu teorikoaren kasuan, ez da teoria soilik jasoko, baita teoria horren baitan lan-talde honek duen teorizazioaren irakurketa kritiko bat ere). Hori kontuan izanda, zein da lan-talde honek 2021eko urtariletik maiatzera garatuko duen esperimentazioa?
- b) Lehen kapituluak teorizazio bat partekatuko du, eta bigarrenak prozesuaren metodologia bat, baina litekeena da gainontzeko kapituluetan ere **esperimentazio prozesu konkretu hori ondo azaldu ahal izateko atal kontzeptual bat eta metodologiko bat behar izatea**. Ondorioz, zein atal izan beharko lituzke kapituluak esperimentazio prozesua egoki adierazteko?
- c) Orain arte bezala, etxeko lanak jaso egingo dira eta tailerretan landutakoarekin memoriak eta lan dokumentuak prestatu. Horrez gain, **nola dokumentatuko da prozesua maiatzean kapituluak idazteko moduan egon dadin? Nor arduratuko da dokumentazio lan horretaz?**
- d) Behin dokumentazioa bilduta, **nork idatziko du kapituluak?** Idazketa lana banatuta badago, nork egingo du edizio lana atal desberdinak modu egokian josteko?

Erantzunak ondorengo taulan jasotzea eskatzen dizuegu.

LIBURUAREN IDAZKETA PROZESUA
Kapituluak jasoko duen esperimentazio prozesuaren deskribapen laburra
Kapituluarentzat proposatzen den aurkibidea (ondoren aldatzen joan daiteke)
Dokumentazio prozedurak
Idazteko eta editatzeko arduradunak