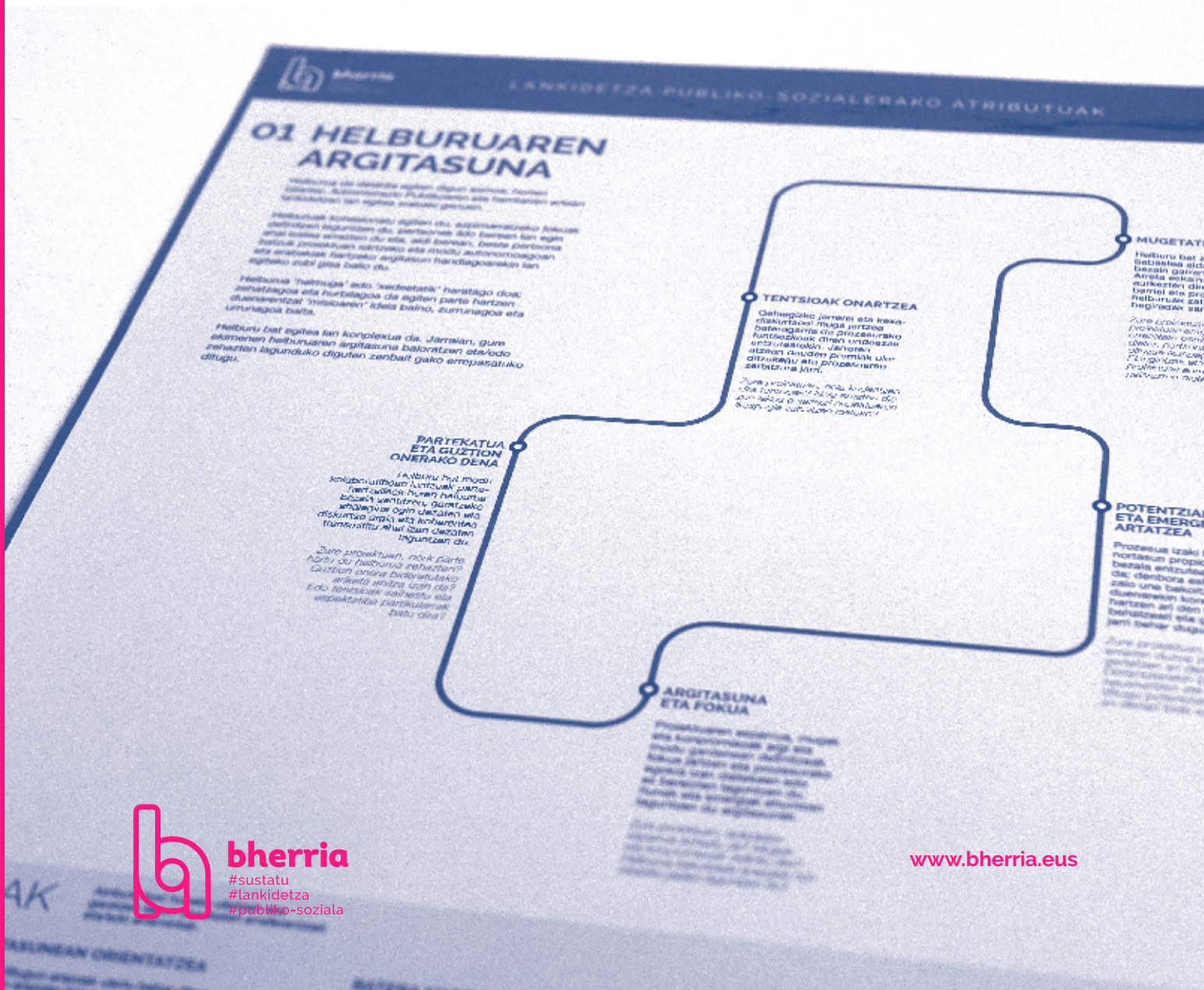


# #Helburua ezaugarria

Zenbait ohar lankidetzaz publikosozialeko proiektuei forma ematen dien ezaugarri honi buruz hausnartu eta ikasi dugunaz.



Azken urteotan Bherrian jasotako lanaren eta ikaskuntzen ondorioz, 11 ezaugarri definitu ditugu, lankidetzaren publiko-sozialeko esperientzien arrakasta-gakoak ulertzeko, alderatzeko eta aztertzekeo modua errazteko.

Dokumentu honek lehenengo ezaguarriari buruzko berariazko ikerketa-prozesuaren gogoetak eta gako nagusiak biltzen ditu: Helburuaren Argitasuna. (11tik 1). Informazio gehiago [www.bherria.eus/eu/helbrua](http://www.bherria.eus/eu/helbrua)

Sustatzaileak:



BERDINTASUN, JUSTIZIA  
ETA GIZARTI POLITIKEN SAIA  
DEPARTAMENTO DE IGUALDAD,  
JUSTIZIA Y POLÍTICAS SOCIALES

BOLUNTARIOTZAREN  
EUSKAL KONTSEILUA



CONSEJO VASCO  
DEL VOLUNTARIADO

Dokumentu hau 2022ko irailean argitaratu zen CC-BY-SA 4.0 lizentziapean argitaratuta dago —egungo bertsioa eta ondorengoak—, eta horren banaketa askea ziurtatzen du, haren ondoriozko lanak modu askean erabiltzea ahalbidetzearekin batera, betiere iturria aipatzen eta lizentzia berarekin partekatzen bada.

[www.bherria.eus](http://www.bherria.eus)

## #Helburuari buruz

Lankidetza publiko-sozialeko proiektuetan, prozesuak, goiburuak eta adierazpenak behar ditugu, elkarrekin lan egitea zergatik erabakitzen dugun argi izaten laguntzeko, azpimarratzeko fokua definitzeko, gu kohesionatzeko, ildo berean lan egin ahal izateko, beste pertsona batzuk proiektuan sartzeko eta modu autonomoagoan eta erabakiak hartzeko argitasun handiagoarekin lan egiteko iturri gisa balio izateko.

“Helburua” kontzeptua erabiltzen dugu Frederick Lalouxek “Reinventando las organizaciones” liburuan jasotzen dituen Holokrazia proposamenetan eta TEAL erakundeetan inspiratuta:

“Zer eskain diezaiokegu gure auzo, hiri eta gizarteari? Zeintzuk dira gure gaitasun partikularrak? Prozesuak hitz egiterik izango balu, zer esango luke bere helburuaz? Zerk lagun diezaguke erantzun horri eta gure potentzialei indar handiagoarekin laguntzeko?”

Lalouxek esaldi honekin jarraitzen du, eta guri ere oso egokia iruditzen zaigu: “Erantzuna zuzena da, harrigarria bada ere: erakunde bat bere helbururako benetan bizi denean, ez dago lehiarik. Helburua modu zabalagoan edo azkarrago lortzen lagun dezakeen edonor lagun edo aliatu bat da, ez lehiakidea”.

Ikuspegi hori kontuan hartuta, erakundeek eta proiektuek bizitza bat dute eta norabide propioa. Etorkizuna aurreikusi eta kontrolatu ordez, inplikaturako pertsonak prozesuak ze izatera iritsi nahi duen eta zer helburu bilatzen duen entzutera eta ulertzera gonbidatzen dira. Etengabeko aurkikuntza-prozesua ez ezik, ingurunea eta proiektuak ingurune horrekin nola elkarreragiten duen behatzeko prozesua ere bada.

“Xedeak” hitza labur geratzen zaigu; “misioa”, berriz, zurrunegia da, eta gure iruditerian marketinarekin lotura handiagoa duten eta pertsonetikiko nolabaiteko deskonexioa erakusten duten prozesuekin lotzen da.

## Testuinguru konplexuak

Bherria Prestakuntzaren martxoaren 24ko saioan, denbora batez gogoeta egin genuen lankidetzaren publiko-sozialeko era honetako proiektuetan gure lana zein testuinguru-motatan egiten dugun aztertzeko. Horretarako, David Snowdenek garatutako Cynefin ereduaren sarrera txiki bat egin genuen, Ralph Stacey-ren aurretiazko matrizekin.

Lau eremuak aurkeztu genituen: bistakoa, zaila, konplexua eta kaotikoa (tartean nahasmenarekin), eta prozesu horien barnean testuinguru batean edo bestean egon daitezkeen zeregin edo gakoien inguruan hausnartu genuen. Kohesioarekin edo lerrotasunarekin loturiko helburuaren eraikuntza-dimentsio hori konplexuaren arloan kokatu genuen.

Testuinguru horretan, kausa-efektu erlazioak atzera begira bakarrik ikusten dira. Arazo horiek kudeatzeko, gure ekintzek efektuei erreparatzen diegu. Etengabeko arriskua, ziurgabetasuna eta ikaskuntza eskaintzen dituzte.

Beti erantzun bera eman nahi badugu edo egitura oso argia sortu nahi badugu, etengabe aldatuko dugu, zalantzan jarriko duen informazio berria egongo delako beti. Ezagutza lantzen ari garen heinean azaleratzen da, eta aurretik egin ez ditugun gauza asko aktibatu beharko ditugu.

# Kontzeptualizaziorako ekarpenak

Testu honetan, saioan partekatu eta hausnartutako bost gako biltzen ditugu. Helburuak honelakoa izan beharko du:

1. Partekatua eta guztion onerako
2. Argitasuna eta fokua izango ditu.
3. Potentzialak eta emergenteak artatu beharko ditu.
4. Mugetatik igaro beharko du.
5. Tentsioak onartu beharko ditu.

## 1- Partekatua eta guztion onerako

**Helburu bat modu kolaboratiboan eta eraikuntza-giro batean lantzeak parte-hartzaileek berea bezala sentitzen, garatzeko ahalegintzen eta diskurtso argia eta koherentea transmititu ahal izaten laguntzen du.**

Proiektu baten asmoaren inguruan modu kolaboratiboan hausnartzeak partekatua den zerbait bezala jasotzen lagunduko du, eta hori oso lagungarria izango da betetzeko inplikazioa lortzeko. Ildo horretan, proiektu baten helburua definitzen duen prozesua lortutako definizioa bera bezain garrantzitsua izango da.

Testuinguru konplexuetan lan egitean, begirada eta ikuspegiak zabaldu behar ditugu. Adimen kolektiboko ariketa bat da: pertsona guztiak antena/sentsoreak gara, konektatuta gaude, eta informazio eta ezagutza egokia ematen ditugu.

Beraz, gauza ez da helburu bat adostea norberaren edo erakunde bakoitzaren ikuspegiaren eta beharren batuketa moduan, baizik eta zein alderditan ados gauden ikustea, abian jartzeko.

Partekaturiko helburu bat eraikitzean, eraikuntza-giro bat behar da, gogoaldarte eta premia partikularrak transmititu gabe. Ildo horretan, erabili beharreko hizkuntzak kontuan izan behar du, baita ere, Administrazioaren hizkuntza, planez, esparruez, aurrekontu-esleipenez eta abar hitz egiterakoan.

Zure proiektuan, **nola ireki duzue elkarrizketa helburua zehazteko? zein estrategiaz baliatu zarete guztion onerako ariketa anitza eta askotarikoa izan dadin? Nola kudeatu dituzue tentsioak eta nola gainditu duzue itzaropen partikularren batuketa?**



## 2- Argitasuna eta fokua

**Proiektuaren esparrua, mugak eta konpromisoak argi eta modu gardenean definitzeak prozesurako egokia izan daitekeen edo ez bereizten laguntzen du. Argitasunak itunak eta sinergiak ehuntzea errazten du.**

Prozesu bat hastean, espektatiba batzuk sortzen ari gara jada. Funtsezkoa da lehen gonbidapen honetan argia izatea. Abiapuntu gisa mugak egonez gero, beharrezkoa da partekatzea, gertatuko ez dena definitzeak tarte oso zabala uzten baitio gertatu daitekeenari.

Lankidetzan lan egiteak gure lana bideratzen lagundu behar digu, prozesu honetan egokia zer den eta zer ez den jakiten.

Gainera, definizio horrek itunak eta sinergiak ehuntzen laguntzen digu. Proiektu bat bere helbururako benetan bizi bada, ez dago lehiarik. Helburua modu zabalagoan edo azkarrago lortzen lagun dezakeen edonor aliatu bat da; beraz, ildo horretan, ez daukagu lehiatzeko inor, ez dugu geure burua babesten, prozesua babesten dugu eta, horretarako, partekatu egiten dugu, erantzuna ematea bilatuz.

Zure proiektuan, **Nolako** izan da helburuaren definizioa operatiboa izateko **prozesua eta nola laguntzen dizue hura ulertzeak energia-inbertsioak zuzentzeko? zer neurritan uzten dizue argitasuna izaten lehenesteko eta erabakiak hartzeko orduan?**

### 3- Potentzialak eta emergenteak artatzea

**Prozesua izaki bizidun bat, nortasun propioa duen zerbait bezala entzutea proposatzen da; denbora eskaini behar zaio une bakoitzean behar duenarekin konektatzeko hartzen ari den forma behatzeari eta guk zerbitzura jarri behar dugu.**

Testuinguru konplexuetan lan egiteko, probatu, sentitu eta erantzun behar dugu. Prozesua edo proiektua entzuteko proposamena egiten dizuegu, nortasuna duen eta guregandik ezberdina den izaki bizidun bat balitz bezala. Bereizi egin behar dugu, distantzia hartu eta ez saiatu erredakzio honek gure espektatibari zehatz-mehatz erantzun nahi izaten. Proposatzea baino gehiago entzutea da kontua.

Proiektua hartzen ari den formari begiratzeko denbora hartzea proposatzen dugu, haren potentzial handienari buruz eta, batez ere, elkarrekin eraikitzen jarrai dezakegunari buruz gogoeta egitea. Proiektuak behar duenarekin konektatu behar da eta gu haren zerbitzura jarri.

Gainera, pertsonen eta erakundeen potentzialetatik lan egiteak horien eta helburuaren arteko konexioa handiagoa izaten laguntzen digu. Baliagarriak eta beharrezkoak sentitzen gara partekaturiko helbururako.

Zure proiektuan, **nolako izan da eragileen potentzial osoa eta prozesua entzuteko eta barneratzeko prozesua? Nola lortzen duzue aurrera egiteko seinaleetara bideratzea, eta ez hainbeste errepikatzen den horretara? zer mekanismo dituzue aldatzen diren gauzei erantzuteko eta errealitate berri horretara egokitzeko?**

## 4- Mugetatik ibiltzea

**Helburu bat zehaztea eta babestea aldatzen uztea bezain garrantzitsua da. Arreta eskaini behar zaie aurkezten diren erronka berriei eta prozesuaren helburuak zabaltzen dituzten begiradak sartu behar dira.**

Helburu bat aurkitzen dugunean, helburu hori ez da betirako. Errealitatea aldatzen da, eta helburua babestea bezain garrantzitsua da aldatzen uztea, zabaltzeko beste ikuspegi batzuk sartuta.

Errespetu lotsagabea izan behar dugu. Pertsonengan sinesten jarraitzen dugu, errealitatearekin, zailtasunekin, kanpoko estimuluekin eta aldaketez eta etorkizunaz hitz egiten diguten seinaleekin konektatuta dauden radar gisa. Puntu honetan, halaber, funtsezkoa da zaratatik eta azkartasunetik geure burua babestea.

Umiltasunez eta konfiantzaz gerturatu behar dugu. Ez da beharrezkoa erabat planifikatzea; garrantzitsua da kontrolatzeko beharra askatzea eta erantzun ezin hobeak izatea. Fetitxeak apurtzeko ere prest egon behar dugu, esaldi politetan edo irrealetan edo mugatzen gaituzten inertzietan erori gabe.

Zure proiektuan, **eguneratzen duzue parte-hartzaileek antzemandako seinaleak? nola barneratzen dituzue ikuspegi berriak? nola erantzuten diozue planifikatzearen eta kontrolatzearen arteko orekari, aldaketetan eraginez?**



## 5- Tentsioak onartzea

**Gehiegizko jarrerari eta kexa-diskurtsoei muga jartzea bateragarria da prozesurako funtsezkoak diren ondorezak entzutearekin. Jarreraren atzean dauden premiak uler ditzakegu eta prozesuaren zerbitzura jarri.**

Kexa-diskurtsoak entzuteari, ikuspegi borrokei eta proiektuarekiko erresistentzeari eskainitako energiari muga jartzea proposatzen dugu; jarrerak handitzeari muga jartzeak ere laguntzen digu.

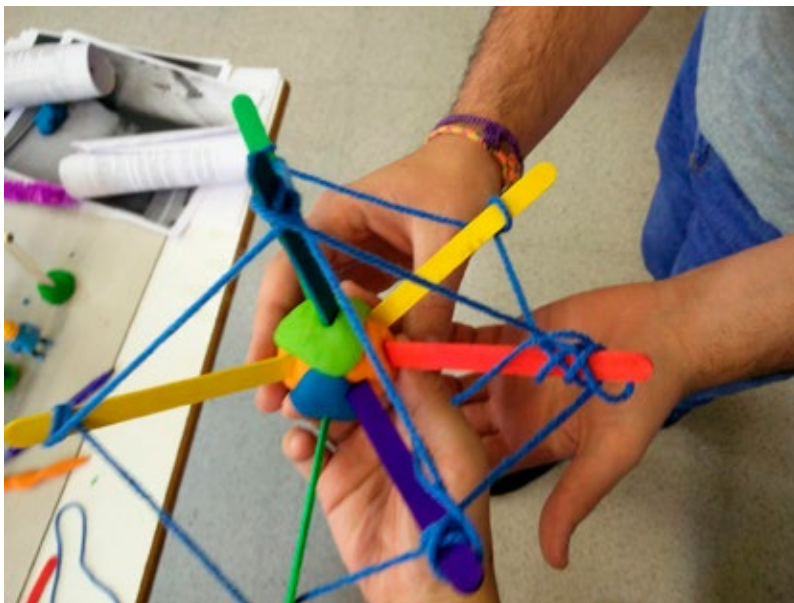
Bestalde, gure ustez, funtsezkoa da prozesurako informazio garrantzitsua erakuts dezaketen ondorezak entzutea. Maiz hitz egiten dute prozesuaren gobernantza, kongruentziarik eza... bezalako alderdiez. Esan nahi izaten dugu badagoela jarreraren atzean dauden premiak ulertzeko eta partekaturiko proiektuaren zerbitzura jartzeko leku bat.

**Zure proiektuan, nola jartzen zerete modu proaktiboan kexa-ahotsak indartu gabe? nola ematen diozue lekua gatazkari proiektuaren ikuspegia zabaltzen jarraitzeko?**

## Helburuari buruzko tipak

Partekaturiko helburu bat ulertzeko, integratzeko eta garatzeko lagungarri izan daitezkeen zenbait ideia eta erreminta bildu ditugu.

### SHelburua laburtzea sormen kolektiboaren bitartez



Normalean, arrazoiaren bidez saiatzen gara prozesuetan sortzen diren galdera guztiei erantzuten. Egoera batzuetan, modu emozionalagoan konektatzeak partekaturiko erantzun bat laburtzen laguntzen du. Helburuari dagokionean, duen konplexutasuna dela-eta, baliteke hitzak labur geratzea, kolektiboki mugitzen gaituena jasotzeko behar adina indar ez izatea edota helburu kolektiboa azaltzeko eta partekatzeko ez balio izatea. Beraz, beste lengoia batzuei lekua egiteko unea da, dinamika ez hain arrazionaleri eta sortzaileagoi. Eskuekin eta gorputzarekin hitz egiteko unea, helburua laburtuko duen elementu bat taldean sortzeko.

Lankidetzarako proiektuaren fokua eta prozesuan zehar ikasitakoa modu sinbolikoagoan kontuan hartzeko moduaren adibide bat, gure ikuspuntutik, Getxoko Udalak herritarrekin batera bultzaturiko "Bentaranoa" proiektua da. Herritarren antolakuntzaren logotipoa lehen prototipatze-tailer batean eraikitako objektua izan zen, bi dimentsiotan egina, helburu komun baterako ikuspegi ezberdinak elkartuz lan egiteak duen potentziala aipatzeko.

## Hitz berak erabiltzea eta zerrendak edo dekalogoak definitzea

Helburu bat definitzerakoan, gure ustez, funtsezkoa da prozesuan zehar entzuten joan garen hitz eta esamolde literalak erabiltzea. Adibidez, pertsonak esaten badute "Tokiko garapen integrala", proposamen horretan oinarritu eta garapenarekin zentzu partekatu ñabartuagoa duena ematen ahalegintzen gara hiru hitzetako bakoitzarentzat. Beharrezkoa da pertsonak islatuta eta entzunak sentitzea. Testu honetan bertan gogorarazten genuen bezala, "saski-naski bat egiteko asmorik izan gabe", xehetasun bakoitza sartzeko, baina bai berezitasun horiek erabiltzea partekaturiko helburuaren edo prozesu honen potentzialaren definizioa eraikitzeke.

Era horretako lankidetzaren-prozesuetan oso erabilgarria izan ohi da dekalogo edo antzeko bat sortzea ideia nagusiak eta argiak jasotzeko. Puntu horiek horizontea zehazten laguntzen dute. Banakako eta taldeko ekintzei begiratu diezaiekegu eta zerrenda honekin kontrastatu, proiektuaren alde egiten ari garen ikusteko, definitu dugun moduan. Zerrenda horrek baterako eraikuntzaren baten emaitza izan behar du, praktika zehatz eta inspiratzaile batzuekin konektatuta egotearekin batera.

Agoraren lehen ediziotik ateratako dekalogo bera, Bherriaren jatorria bezala, adibide bat da. Hausnarketaren ondorioz, lankidetzaren publiko-sozialerako zenbait gako sortzen joan ziren, eta zehazteko horiek lantzen ari gara. Azkenik, Udal ezberdinetako arlo ezberdinekin loturiko pertsonak hori partekatu zuten, esperientzia zehatz batekin ilustratzeaz gain.

[www.bherria.eus/wp-content/uploads/2018/01/bherria\\_eus.pdf](http://www.bherria.eus/wp-content/uploads/2018/01/bherria_eus.pdf)

## Globaltasuna berrikustea (ber)renfokatzeko

Batik bat ibilbide luzeko proiektuetan aurkitu ohi dugun beste egoera bat da helburuarekin berriro konektatu behar dugula sentitzea.

Horretarako, ondorengo ariketa egitea proposatzen dugu: denbora-lerro bat marraztea, prozesuaren historikoari buruzko informazio osoarekin, ondoren, geure buruari galdetzeko etorkizunerako zer ikas dezakegun. Zeren falta sumatzen dugu? Zer errepikatzen da? Zikloak edo faseak ikusten ditugu? Zer dakigu ondo egiten?

Egoera horietan, elkarrizketak ireki behar ditugu, jarrera partzialetatik ateratzeko, elkarlanean ari garen bitartean forma hartzen ari den proiektuaren potentzialaz galdetzeko. Horretarako, galdera hau egin ohi diogu geure buruari: Zer esango luke proiektuak bere helburuaz, hitz egiterik izango balu?



Irailak 2022 septiembre  
[www.bherria.eus](http://www.bherria.eus)