



ETORKIZUNA  
**ERAIKIZ**  
think tank

**KULTURA POLITIKO BERRIA**  
**7. BILERAREN MEMORIA**

2021/01/13

## Edukia

1. Programa	3
2. Taldeko kideak	3
3. Tailerraren sarrera eta aurkezpena	4
4. Maria Jose Canelen aurkezpena	5
5. Taldekako eztabaida eta bateratze lana osoko bilkuran	11
6. Balorazioa eta amaiera	14
7. Eranskinak	15
a. Saioan erabilitako aurkezpena .....	15
b. 7. lan dokumentua .....	20

# ETORKIZUNA ERAIKIZ

think tank

## KULTURA POLITIKA BERRIARI BURUZKO DELIBERAZIO GUNEA

Zoom, 2021eko urtarrilaren 13a, 17:00-19:00

### 1. Programa

Gaia	Arduraduna
Ongi etorria lan bilkurara	Xabier Barandiaran, Gipuzkoako Foru Aldundia
Kultura politiko berriari konfiantzak duen zereginari buruzko elkarrizketa:	Elkarrizketatutako pertsona: Maria José Canel, Komunikazio Politikoko eta Sektore Publikoko katedraduna, UCM
Talde dinamikaren aurkezpena	Miren Larrea, Orkestra
Balorazioa, prozesuaren funtsezko elementuak eta itxiera	Xabier Barandiaran, Gipuzkoako Foru Aldundia

### 2. Taldeko kideak

Bildutakoak:

1. Markel Olano. **Gipuzkoako Foru Aldundia.**
2. Sebastian Zurutuza. **Gipuzkoako Foru Aldundia.**
3. Ander Arzelus. **Gipuzkoako Foru Aldundia.**
4. Xabier Barandiaran. **Gipuzkoako Foru Aldundia.**
5. Ion Muñoa. **Gipuzkoako Foru Aldundia.**
6. Goizeder Manotas. **Gipuzkoako Foru Aldundia.**
7. Eider Mendoza. **Gipuzkoako Foru Aldundia.**
8. Itziar Eizagirre: **Gipuzkoako Foru Aldundia.**
9. Miren Larrea. **Orkestra.**
10. Asier Lakidain. **Sinnergiak.**
11. Gorka Espiau. **Agirre Lehendakari Center.**
12. Naiara Goia. **Arantzazuko Gizarte Berrikuntzako Laborategia.**

13. Andoni Eizagirre. **Mondragon Unibertsitatea.**
14. Juanjo Álvarez. **Globernance.**
15. Daniel Innerarity. **Globernance.**
16. Mikel Irizar. **Eusko Ikaskuntza.**
17. Fernando Tapia. **UPV/EHU**
18. Ainhoa Arrona. **Orkestra.**
19. Eva Sánchez. **Orkestra.**

### 3. Tailerraren sarrera eta aurkezpena

Estrategia eta lkerketako arduradunak ongietorria eman eta urte berria zoriondu die parte-hartzaileei. Adierazi du saioan konfiantzari buruz hitz egingo dela, eta berehala aurkeztu du Maria Jose Canel, saiorako gonbidatutako hizlaria. Ondoren, diputatu nagusiari eman dio hitza.

Diputatu nagusiak urte berria zoriondu du, eta eskerrak eman dizkie parte-hartzaileei bilerara joategatik. Adierazi du, bere ustez, oso saio garrantzitsua dela, 7 egun daramatzalako Kapitolioaren inguruko gertaerei jarraitzen. "*Gaur inpeachment-a*" izanik, saioan egingo den hausnarketa "oso egokia" dela uste du, eta eskerrak eman dizkie parte-hartzaileei hausnarketa hori gure eskalan egiteko prest egotegatik.



## 4. Maria Jose Canelen aurkezpena

Estrategia eta Ikerketako arduradunak berriz hartu du hitza hizlaria sakonago aurkezteko. Maria Jose Canel Komunikazio Politikoko eta Sektore Publikoko katedraduna da Madrilgo Complutense Unibertsitatean. Etorkizuna Eraikizen kolaboratzailea da, eta berak idatzi zuen *Etorkizuna Eraikizen gainean idatzi zen lehenengo gauza*.

*"Konfiantzari buruzko esku-hartze bat egitea eskatu genionean berak lan handia zuen, baina guri ezinbestekoa iruditzen zaigu, eta nolabaiteko lapurreta egin diogu, merezi izango duena"*.

Saioaren dinamika azaltzen jarraitu du: Estrategia eta Ikerketako arduradunak Maria Joseri egingo dion elkarrizketarekin hasiko da ponentzia; ondoren, galderen txanda irekiko da eta, azkenik, dinamika landuko da.

Estrategia eta Ikerketako arduradunak horrela ekin dio elkarrizketari, konfiantzaz galdetuz: **«Zer da konfiantza? Zertaz ari gara konfiantzaz hitz egiten dugunean? Zer eginkizun du erakundeetan?»**

Maria Josek saiorako gonbidapena eskertu du, eta, hasteko, esan du Aldundiarekin egin duen lanari esker *"ikusitako duela asko ikas daitekeela praktikan arauz ikasten dugunari buruz gogoeta egin daitekeenean"*. Lider publikoen ikaskuntzak azpimarragarriak iruditzen zaizkio.

*"Konfiantza egoera psikologiko bat da, ziurgabetasun testuinguru batean gertatzen dena. Ziurgabetasuna dagoenean baino ez dago konfiantzarik, bestela ez genuke konfiantza izateko beharrik izango. Konfiantza dago zaurgarritasuna onartzen delako, eta hori interdependentzia-testuinguru batean bizitzeari lotzen zaio. Ziurgabetasun egoera horretan, espero duzu konfiantzaren xede den beste aldeak iraganean bezala jokatzea etorkizunean"*.

Halaber, esan du ñabardura handiak egin behar direla pertsonen arteko konfiantzaren kontzeptua erakunde publikora helarazteko. Gai honetan lan egin ahal izateko, administrazioari aplikatutako konfiantzaren definizio bat proposatu du: *"kudeatzeko orduan, erakunde publikoek diskrezionalitaterako tarte bat emateko duten borondatea"*. Honela zehazten du definizio hori: *"nik konfiantza dut erakunde"*

*publikoetan, nire kalteberatasuna onartuz, eta arriskatzeko erabakia hartzen dut, iraganean bezala jokatzea espero dudalako, iraganean espero nuenaren arabera jokatu dutelako".*

*"Eztabaida handia dago konfiantza ona edo txarra den adierazteko orduan. Lehenik eta behin, ikerketa akademikoak dio konfiantza ona eta garrantzitsua dela demokraziarako. Konfiantzak pertsonen arteko harremanetan saihestezinak diren tirabirak arintzen ditu, eta funtsezko baldintza da kapital soziala sortzeko Oinarri bat da gobernuek beren ekintzak egiteko behar duten babes publikorako. Batez ere, krisi eta ziurgabetasun egoeretan, gobernuek babesa eta konfiantza behar dute. Horregatik, printzipioz, konfiantza ona da".*

*"Mesfidantzak gatazka areagotzen du. Talentua atxikitzea zailtzen du. Administrazio publikoan zaila da sarritan proiektuak beren langileekin gauzatzea, ez baitute konfiantzarik beren erakundearekin".*

Estrategia eta ikerketako arduradunak hau galdetu du: **"Asko idatzi da erakunde publikoekiko, politikoekiko, sistemarekiko, ordezkariakiko ... mesfidantzari buruz. Zergatik gertatzen da hori?"**

Maria Josek galdera hau eginez erantzun du: «*benetan mesfidantzazko testuinguru batean al gaude?*»

Eta argudiatu du azterlan batzuek baietz adierazten dutela, baina ikuspegi espezifikagoan ez dagoela hain argi. Edelman agentziak azterlanak egiten ditu komunikabideekiko, erakunde publikoekiko, enpresekiko eta GKEekiko konfiantzari buruz, eta berak dio gobernuarekiko konfiantza dela baxuena. Gaineratu du 2018an inflexio-puntu bat ikusten dela, eta ordutik gehien igo dena dela.

Maria Joseren ustez, konfiantzaren neurketari buruzko arazo bat ere badago: *"politika hitza duen orok konfiantza gutxiago ematen du publiko hitza erabiltzen bada baino. Egile batzuek diote arlo publikoarekiko konfiantza ez dela beherantz joan. Egile horien arabera, nahasketa dago arlo publikoarekiko eta politikoarekiko konfiantza ulertzearen artean. Gauza desberdinak dira, eta neurketak nahasten dituzte".*

Eta hau erantsi du: *"Izan ere, COVIDak ere ez du mesfidantzarik sortuko. Egiturazko aldaketak sortuko ditu, baina betiko egoerara itzuliko gara".*

Gobernuenganako konfiantza zehazten duten faktoreak ezezagunak dira: *"Honekin ez dizut erantzuten Xabier. Ezin dut errezeta-erantzunik eman. Kudeatzaile*

*publikoengandik gertu gauden ikertzaileak eta kudeatzaileak eurak zapuzten dituen misterioa da. Ez dago kausazko harremanik kudeaketaren hobekuntzaren eta konfiantzaren artean. Misterioa da. Zerk eragiten du konfiantza igotzea edo jaistea? Kudeaketa onak? Liderrak?"*

Konfiantza kausa anitzeko fenomeno da. *Hiru konfiantza-iturri handi daude oro har: 1) liderra, 2) kudeaketaren emaitzak, 3) kudeaketaren emaitzak lortzen/ematen dituzten prozesuak".*

*"Azterlanetan galdetzen dugu ea Osasuneko ministroak sortzen duen konfiantza, emaitzak diren edo Gobernuak gardentasunez, adostasunez, eta arintasunez kudeatzen ari den. Zaila da jakitea zer faktorek eragiten duten ondorioak, ondorio horiek gainjartzen direlako. Baliteke gipuzkoarrek Etorkizuna Eraikizen konfiantza izatea, diputatu nagusiarengan konfiantza dutelako. Ez dute Etorkizuna Eraikiz esperimendatzen eta ikusten, baina konfiantza dute diputatu nagusiarengan konfiantza dutelako. Gerta liteke, halaber, lider usteldu batek bere gobernuaren kudeaketa on guztia pikutara botatzea, hori baita jende gehienak ezagutzen duena". Azken batean, hiru konfiantza-iturri handiak gainjarri egiten dira.*

Estrategia eta lkerketako arduradunak galdera hauek egiten ditu orain: **«kudeatu al daiteke konfiantza? Azter al daiteke? Neur al daiteke? Esku har daiteke? Konfiantza gehiago sor dezakegu?"**

Maria Josek hau erantzun du: *"konfiantza hobetzeko lan egin daiteke, jakina, baina horrek ez du esan nahi beti lortzen denik. Konfiantzaren gainean lan egiteko, garrantzitsua da ondo azaltzea zeintzuk diren konfiantza gutxi eragiten duten arrazoiak; izan ere, hori ez e da mesfidantza. Jakin behar da zer jarrera duten publikoek konfiantzari eta mesfidantzari dagokienez".*

Uste du garrantzitsua dela mesfidantza-iturriak aztertzea, hauek baitira: (1) egiten dugunaren eta esaten dugunaren arteko distantzia, eta (2) egiten dugunaren eta jendeak hautematen duenaren artekoa. *"Azken hori ez da guztiz kontrolagarria, beste eragile batzuek esku hartzen dutelako jendearen konfiantza galtzea ekartzen duten gobernuari buruzko kontakizunak edo irudiak emanez, eta zaila da gai horiek kontrolatzea». Egiten dugunaren eta esaten dugunaren arteko distantzia, ordea, kontrolatu egin daiteke. "Oro har, distantzia hori handia da; ez gezurra esateko asmoagatik, baizik eta erakundeen komunikazioaren antolaketak egiten dugunaren eta*

*komunikatzen dugunaren arteko distantzia horiek eragiten dituelako. Mezu sakabanatuak bidaltzen ditu, egiten dugunari buruzko informazio errealik ematen ez dutenak".*

Komunikazioaren kudeaketa ere garrantzitsua da. Erakundeetako komunikazioaren kudeaketak eragina du printzipioz gobernu-diskurtsoez fidatzen ez diren pertsonengan. *"Autobonbo-inpresioa eta defentsa-inpresioa ematen dutenean, egiaztatu behar da ea gure mezua sustapen mezua den eta ea norabide bakarrekoa den edo hartzailea kontuan hartzen duen".*

Konfiantza kudeatzeko, oso garrantzitsua da itxaropenak kudeatzea. *"Konfiantza sortzen da nik publikoaren itxaropenak betetzen ditudanean. Horiek ez betetzeak mesfidantza sortzen du. Horregatik, oso garrantzitsua da nire publikoen itxaropenak ezagutzea eta nik emango dudanaren inguruan nire publikoek espero dutenari buruzko mezuak bidaltzea".*

Estrategia eta lkerketako arduradunak María Joseri eskatu dio ondo egin duten erakundeen adibideak jartzeko.

Maria Josek erantzun hau eman du: *"ez dut kasu bat emango, ideia orokor bat baizik. Konfiantza sortu duten gobernantza kasuak dira, hain zuzen, inplikaturako agintariak beren publikoekin batera jardun zutenak. Kasu horietan, konfiantza maila handia da. Zaila egiten zait horrela esatea, konfiantzaren neurketa oso konplexua baita. Elkarrekin parte hartzeko eta jarduteko aukerak daudenean, konfiantza maila handia izaten da, mezua portaeren bidez iristen delako, eta ez soilik hitzen bidez. Baterako gobernantzaren adibideak dira, herritarrak inplikatu baitituzte agintari publikoekin batera lan egiteko, eta guztion ongizatearen alde lan egiteko gogoetaren benetako saiakeretan sinestarazi baitiete».*

Estrategia eta lkerketako arduradunak galdetu du ea zein den konfiantzaren eta lankidetzazko gobernantzaren arteko harremana, Etorbizuna Eraikizen ikuspegitik begiratuta.

Maria Josek erantzun du konfiantza positiboki lotuta dagoela lankidetzazko gobernantzarekin. *"Lankidetzazko gobernantzaren esperimentuak konfiantza-maila handiagoekin edo mesfidantza-maila txikiagoekin lotzen dira".*

Etorbizuna Eraikizeri buruz hau esan du: *"konfiantzari buruz egindako azterketei esker zenbait gauza egiaztatu ahal izan ditut: konfiantza sortzeko, lehenik eta behin*



*konfiantza eduki behar da. Etorbizuna Eraikizeko proiektuak ezartzeko prozesu batean egin dudan azterketan, administrazioak herritarren irudi negatiboa eman du. Etorbizuna Eraikizeko proiektuaren bidez gizartea ezagutu ondoren, gizartea uste dena baino gertuago dagoela esango nuke. Uste baino gaitasun handiagoa du, eta uste baino lanerako gogo gehiago du. Konfiantza indartzeko efektua sortu da. Antolakundeek Foru Aldundiaren konfiantza berrelikatzen dute, eta gurpil batean sartzen dira, etengabeko interakzioa dagoelako".*

*"Etorbizuna Eraikiz ekimenarengan dagoen mesfidantza-iturri nagusia proiektua politizatzeko aukera edo arriskua da. Hauteskundeak une horretan gertu egotea zen mesfidantzaren arrazoi nagusia. Konfiantzaren arrazoi nagusia harreman pertsonalak ziren, eta, horien eraginez, parte-hartzaileek uste zuten gobernantza-saiakera benetakoa eta erreala zela, eta Aldundiak ez zuela hauteskunde-onurarik bilatzen".*

Estrategia eta lkerketako arduradunak eskerrak eman dizkio Maria Jose Canel andreaki bere hitzaldiagatik, eta galdera-txanda bat ireki du; ondoren, berriaz eskatu dio ECO2ri parte hartzeko, gai horiek landu dituelako.

ECO2 oso gustura agertu da Maria Joserren esku-hartzearekin, eta egindako sintesia egokia izan dela nabarmendu du. Iruzkin orokor bat eta hiru proposamen dituela esan du:

*Iruzkin orokorra bideratuta dago "gai hau zer zaila den ulertzera. Gizarte demokratiko batean, konfiantza eta mesfidantza nahastu behar dira modu egokian. Erakunde batzuen oinarria mesfidantza da. Gainera, ezin dugu konfiantza itsua izan erakundeengan. Oreka hori egokia den ala ez galdetu beharko genuke. Nire ustez, oraintxe bertan ez da egokia. Eta uste dut normala dela jendeak gobernuekiko mesfidantza izatea, horretarako gaudelako".*

Egiten dituen hiru proposamenak politikariei zuzenduta daude.

"(1) Konfiantza ezin da nahita sortu, modu mugatuan baino ezin da sortu. Denok dugu mesfidantza izateko joera konfiantza eduki behar dugula behin eta berriz esaten duenarekiko. Gaur egun, itxurakeriari lotutako jarduketa asko daude, gertutasunaren itxura eman nahia, baina pertsonak faltsutzat hartzen dituzte jarduketa horiek. Nire ustez, ez da ezinbestekoa konfiantza berehala sortzea. Konfiantza pixkanaka eta ia bakarrik sortzen da".

"(2) Egungo panorama politikoa oso disfuntzionala da, lider politikoek beren aukeren gainetik dauden promesak egiten dituztelako. Politika lehiakorren hedapenak izugarri gehitu ditu promesak eta, beraz, itxaropenak. Politikariek promes gutxi egin behar dute, sortutako itxaropenak bueltan etor daitezkeelako gobernatzeko unean eta, beraz, promesa horiek politikariek lortu behar dituzten adostasunen iragazkitik pasa behar dira".

"(3) *Galdera bat da batez ere: zenbateraino sortzen du konfiantza gobernuek beraien ziurgabetasunen berri emateak? Beste kultura batetik gatoz, non gobernuek dena kontrolatzen zuten eta segurtasun osoa zuten. Duela gutxi, Alemaniako Osasuneko ministroa ezjakintasun bat onartzera ausartu zen, eta niri konfiantza eman zidan. Ba al dago ziurgabetasuna jakinarazteko formularik, mesfidantzarik sor ez dezan? "*

Maria Josek parte hartzen du hau esateko: *"lehenengoari dagokionez, ona da nolabaiteko mesfidantza izatea. Konfiantza duen gizarte batek ez du parte hartzen. Gaur egungo oreka ez da ona, ez da egokia, eta, beraz, erakunde publikoek erronka handiak dituzte, kontra dagoen jendearekin lan egiten ikasi behar baitute. Egia esan, horiek dira interesgarrienak zerbaitetan lan egiteko. Kontrakotasun hori lankidetzara bihurtzeko aukera ematen dutelako.*

Promesei buruz hau esan du: *"gertakarien komunikazioa da eraginkorrena, nahiz eta zailena izan epe luzean lortzeko. Eztabaida publikoan zaratarik ez egiteko gogoia baretu behar da, espazio publikoan lekua hartuz eta gertakariei komunikatzeko bidea utziz".*

Donald Trump-en komunikazioari buruzko gogoeta bat partekatu du. *"Nik buelta asko eman dizkiot Trump-ek lortu dituen milioika botoei. Niretzat dena ezin da dena azaldu populismoagatik, pasio baxuetarako deia egiteagatik, ezta gorrotoagatik ere. Ez nator bat liderrarekin, baina ikertzaile gisa ez naiz lasai geratzen botoen igoera hori populismoarekin bakarrik lotzen badugu. Zentzu komunak politikoki okerra denarekin izan dezakeen loturarekin zerikusia duen zerbait dago, pertsona askoren bizitzak hobetu ahal izan dituzten politikak. Paradoxa bat da, gezur-igorle bat delako, baina, aldi berean, hobekuntzak eragin ditu aseguru medikoetan, hobekuntza ekonomikoa ... "*

Ziurgabetasunei dagokienez, uste du *«betiko gaia dela zalantzan jartzea gobernu batek akatsak edo ziurgabetasunak aitortu behar dituen edo ez»*. Ideia hori azaltzeko gertu dugun adibide bat erabiltzen du: *"maskarak ez dira onak, ez daudelako, baina*

*daudenean onak dira, lehen ziurgabetasun izugarria sortuko genukeelako". Bere ustez, erakunde publikoek "high reliability institutions" edo erakunde fidagarri gisa etiketatutako erakundeek egiten dutena integratu beharko lukete. "Erakunde horiek beren publikoa duten egoeran kokatzen dute, eta onartzen dute dakitena eta ez dakitena, ondo egin dituzten edo egin ez dituzten gauzak eta baita ere gaizki ateratzen dena. Hori zaila da ziurgabetasun egoera batean, pandemiaren kasuan adibidez, izua sor dezakeelako eta zailtasunak egoera horretatik ateratzeko. Ona da ziurgabetasunaren berri ematea, kartak mahai gainean jartzea, baina asko zehaztu beharko litzateke, kasuak aztertu behar direlako".*

## 5. Taldekako eztabaida eta bateratze lana osoko bilkuran

Orkestrako ikertzaileak pantaila eta [agenda](#) partekatzen ditu, eta jakinarazi du gaur jorratu beharreko gaia prozesuaren hasieran planteatu zenaren erantzuna dela. *"Maria Josek esandakoa entzun ondoren, saiatuko gara berak erakundeetan fokalizatu dituen gaiak gure proiektuetara bideratzen".*

Azken saioko etxerako lanen egutegiari buruzko iruzkin batzuen ondoren, azaldu du saio honetako dinamikan taldeak nahasi egingo direla. "Talde bakoitzean pertsona bat egongo da azpitalde bakoitzeko, etxerako zereginen inguruan". Taldeko parte-hartzaileei eskatuko die hausnarketa teorikoa eta kontzeptuala egiteko talde bakoitzean lantzen ari denaren eskura egon daitezen.



Proposatutako dinamika betikoa dela esan du eta azpimarratu du beharrezkoa dela parte-hartzaileek hausnarketa indibiduala eta taldekoa partekatzea. Halaber, gaurko mugimenduaren garrantzia azaldu du: *"talde guztien lanak ulertuko ditugu, ondo lan egin dezagun eta liburua (emaitza) ondo eta bateratuta gera dadin"*.

Ondoren, [talde-lanerako proposatutako galderak](#) azaldu ditu, eta parte-hartzaileak 45' inguruz egon dira lantaldeetan.

Taldeetan egindako lanetik itzulitakoan, Orkestrako ikertzaileak proposatu du lotutako bi elementuak bateratzea, talde txikietan lan hori egiteko erabili den konfiantza mantenduta. Zehazki, bigarren elementuan zentratzea proposatu du, *"baina batzuk ez bazarete alderdi horretara iritsi, lehenengo galderarenak planteatuz"*.

#### 1. taldea:

G6FA bat dator gutxi garatu dutela esatearekin. *"Erakundearekiko konfiantza sortzeko moduz hitz egin dugu. Gizarteak aldaketa izugarria izan du oso denbora gutxian, eta konfiantza sortu ahal izateko, kontra dagoen jendearengana iritsi behar dugu, baina baita alde dagoenarena ere. Eta errealitatearen ikuspegi bat izan behar dugu norekin gauden jakiteko"*.

ECO1 parte hartzaileak gaineratu du iradokitzailea iruditu zaiela Maria Josek kontra dagoen jendeari buruz egindako ekarpena, eta publiko mota horrekin esperimentatzeko beharra ere badagoela. *"Itzaropen eta publiko desberdinei erantzuten dieten ekimenak planteatzeak konfiantza egoera askoz hobetara eramán gaitzake"*.

#### 2. taldea:

Estrategiaren eta Azterlanen arduradunak hau esan du: *"gu, ECO2 eta Maria Jose zeudenez, ez gara lehen ariketan kokatu, baina iruzkin bat egin dugu entzundakoak talde bakoitzari, gure ustez, nola eragiten dion azaltzeko. Maria Joseren esku-hartzea oso"*

*interesgarria izan da, eta nik esan dut. kontzeptualizazio teorikora begira, Maria Joseren esku-hartzeak aurreko berrikuspenaren linealtasuna hausten duela, berrikuspen horiek hain konplexuak eta egonkorragoak ez ziren testuinguruetan egin baitziren. ECO6k azaldu du nola landu daitekeen konfiantzaren gaia, bai ikuspegi tradizionaletik bai elkarrekiko sorkuntzatik. Nola landu dezakegu konfiantza? Badirudi elkarrekiko sorkuntzatik joan daitekeela, elkarlanean arituz, gehiago partekatuz... "*

Amaitzeko, Maria Joseren esku hartzea baloratu du: "*oso operazionalizagarria da, bai banakako ariketan, bai taldekoan*".

### 3. taldea:

DFG5 parte hartzaileak bi gauza zehatz partekatzen ditu konfiantza sortzeko: elkar ezagutzeko beharra konfiantza sortzeko. Azken eztabaidak gonbidatutako adituek proposatutako gaien inguruan egin dira, eta uste dugu, agian, azpilantaldeek ere proposa ditzaketela gaiak. Amaitzeko, esan du hausnarketa teorikoa lantzen duen taldeak elkarrekin parte hartzeko eredia kontrastatu behar duela, kritikak egin eta eztabaida piztu ahal izateko.

### 4. taldea:

ECO10 part hartzaileak esan du bere taldea lekuz kanpo sentitu dela lantaldeetan izandako aldaketarengatik. Gehitu du erosotasun-eremutik atera direla eta nolabaiteko eragina izan duela, lehenik eta behin talde bakoitzaren lanaren aurrerapena partekatu dutelako eta, gero, konfiantzaren gainean lan egin dutelako.

*"Ikusi dugu beharrezkoa dela taldeen arteko komunikazioa konfiantzazko giroan egitea"*. Taldeek egiten dutenaren arteko osagarritasuna ikusten dute eta baita ere talde batzuek eta besteek egiten dutenaren arteko interdependentzia. Teoriaren eta praktikaren arteko loturari buruz hausnartu dutela gaineratu du. Amaitzeko, zintzotasuna eta komunikazio zintzoa nabarmendu ditu konfiantza sortzeko elementu gisa.

Orkestrako ikertzaileak dinamika amaitutzat eman du, eta adierazi du taldeak asmo handiko helburua proposatu duela eta horrek oreka baten gainean pibotatzea eskatuko duela. *"Azpitalde bakoitzak, joera gisa, elkartu egin nahi du, baina printzipioak elkarrekin sortzea eta lankidetzan aritzea izanik, hautsi egin behar dugu joera hori"*.

Azkenik, hausnarketa indibidual guztiak jasotzeko eskaera egin du, informazio asko galtzen duelako eta ezinbestekoak direlako tailerrak diseinatzeko.

## 6. Balorazioa eta amaiera

Estrategia eta Ikerketako arduradunak amaitutzat eman du saioa, eta eskerrak eman dizkio Maria Joseri bere hitzaldiagatik: «*beti da atsegina zuri entzutea*», erantsi du. Era berean, taldearen fideltasuna eta lanari eskaintzen dion egonkortasuna aipatu ditu, eta Orkestrako ikertzaileari eskertu dio saioetan egiten duen zuzendaritza lanagatik. Azkenik, esan du saioko gaia oso garrantzitsua dela eta ekintzarekin bat egiteko beharra azpimarratu du.

## 7. Eranskinak

### a. Saioan erabilitako aurkezpena



Kultura Politiko Berriaren Inguruko Eztabaida Taldea  
2020/12/13

## Egitaraua



Gaia	Arduraduna
Lan saioaren sarrera	Xabier Barandiaran, Gipuzkoako Foru Aldundia
Konfiantzak kultura politiko berriaren zereginari buruzko elkarrizketa	Elkarrizketatua: María José Canel, Komunikazio Politikoko eta Sektore Publikoko katedraduna, MUK
Talde dinamikaren aurkezpena	Miren Larrea, Orkestra
Balorazioa, prozesuaren funtsezko elementuak eta itxiera	Xabier Barandiaran, Gipuzkoako Foru Aldundia

## Elkarrekin erabakitako 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/konzeptu/tresna</i> landu beharko genukeen proposamena)
2020/09/16	Taldeak bere definizio propioak garatzea prozesuaren emaitzak adierazten dituzten bi kontzeptuentzat - Kultura politiko berria - Berdintasuna
2020/10/14	Landuko ditugun proiektu/ekimenetan konplexutasuna ulertu eta ikuspegi sistemikoa garatzea
2020/11/18	Pertsonen erantzukizuna (balioak) sustatzea gure proiektu/ekimenetan
2020/12/16	Pertsonen <del>erantzukizuna (balioak) sustatzea gure proiektu/ekimenetan</del>
2021/01/13	Gure proiektu/ekimenetan konfiantzako espazioak sortu eta komunikazioa indartzea
2021/02/17	Gure proiektu/ekimenetan <del>gizarte-antolatze sistema eraginkorrak</del> garatzea
2021/03/17	Gure proiektu/ ekimenen esparruan administrazio publikoa eraldatzea politikoen eta teknikoen arteko lotura bultzatuz
2021/04/14	Prozesuaren emaitzen lanketa
2021/05/19	Prozesuaren etorkizunaren inguruko erabakiak

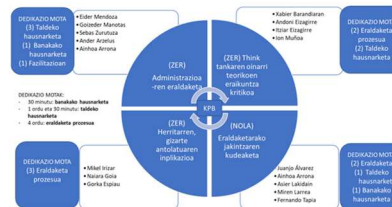
Gaur landuko dugun erronka: deliberazioaren inguruko hausnarketan konplexutasuna eta ikuspegi sistemikoa txertatzea

### AURKIBIDEA

#### 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 Etorbizuna Eraikiz Think Tank-ean. Ibilbidea, emaitzak eta etorkizuneko erronkak



Epea: urtarrilak 20

Urtarrilera bitarteko etxeko lanak: ardatz bakoitza lantzen duen taldeak proposamen hau eztatadatu eta iradokizunak egitea. Urtarrileko bileran behin behineko egitura onartu eta atal bakoitzaren idazketarako arduradunak finkatuko dira.



## Ebaluazioan jasotakoak

- Agian taldean egindako dinamikan izan dugun zailtasuna plantilako bi galderari erantzuteko
- Denboraren kudeaketa
- Gure taldean nahiko arazo izan ditugu
- Espero izan gabe talde berri batean egotea
- Itzulpenik ez egotea
- Arazo teknikoak
- Gure taldetik jendea atera egin dute eta oso gutxi gelditu gara
- Arazo teknikoak

Taldeak egiterakoan edo ariketa interpretatzerakoan zalantzarik izanez gero, deitu telefonoz

645727955

## Dinamikari sarrera

**Taldean izaera.** Hausnarketarako taldeak lantalde bakoitzeko kide banaz osatuta egongo dira, elkar-eragina garatzen joateko.

### Galderak.

Partaide bakoitzak aurrena bakarka hausnartuko du ondorengoari buruz:

- (1) Nola eragiten dio konfiantzaren inguruan esandakoak gure **lantaldearen jardunari**? (ikuspegi teoriko edo praktikotik izan daiteke)
- (2) Zer egin dezakegu gure prozesua hobetzeko ikuspegi horretatik?

Taldean, bakoitzak bere hausnarketa partekatu ondoren, beste galdera honi erantzungo zaio:

- (3) Lantalde desberdinen ahalegin eta erronkak kontuan hartuz, nola garatu dezakegu **talde arteko** konfiantza eta lankidetzaz?

### Prozesua:

- (1) Taldeka jarritakoan, hartu 5-10 minutu banakako erantzunak idazteko horretarako prestatu den txantiloian. Bidali mesedez artxibo hori helbide honetara: [miren.larrea@orquestra.deusto.es](mailto:miren.larrea@orquestra.deusto.es). Txantiloia ordez eskuz idatzitakoaren argazki bat, audio bat edo beste edozer bidaltzea nahiago bada, ez dago arazorik, baina banakako erantzunak bidaltzea **OSO GARRANTZITSUA DA**.
- (2) Erabaki nork jasoko dituen taldearen emaitzak horretarako prestatu den txantiloian.
- (3) Partekatu bakoitzaren ikuspegiak taldearekin eta egin talde arteko konfiantzaren inguruko hausnarketa eta proposamenak
- (4) Horretarako izendatu den arduradunak bidali mesedez hausnarketa horiek jasotzen dituen txantiloia helbide honetara: [miren.larrea@orquestra.deusto.es](mailto:miren.larrea@orquestra.deusto.es)

## Dinamikarako txantiloia 1: banaka, talde lanaren aurretik

Nola eragiten dio konfiantzaren inguruan esandakoak zure *lantaldearen jardunari*? (gogoratu eragina ikuspegi teorikotik edo praktikotik landu dezakezula)

Zein hobekuntza proposatuko zenituzke ondorioz?

## Dinamikarako txantiloia 2: taldearen adostasunak

Lantalde desberdinen ahalegin eta erronkak entzun ondoren, nola garatu dezakegu *talde arteko* konfiantza eta lankidetzeta?

Hurrengo hilabeterako etxeko lanak:

Korreoz partekatuko ditugu.  
Helburua, think tankeko koordinazio  
taldeak ireki duen bidetik,  
ekintzarako helburu zehatzak  
finkatzea izango da proiektu/ekimen  
bakoitzean. Berriro ere  
fazitadoreen eskutik bideratuko da.



Gogoratu,  
mesedez, balorazio  
eta ekintzaren  
inguruko  
hausnarketarako  
galdetegia betetzea

## b. 7. lan dokumentua

### THINK TANK

Kultura politiko berriari buruzko eztabaida prozesua: 7. lan dokumentua

#### ADIMEN KOLEKTIBOA, THINK TANKEKO EZTABAIDAREN HELBURU GISA

(2020ko abenduaren 23a)

Etorkizuna Eraikizi lotutako prozesuetan pertsonen konpromisoa sortzeko tresna gisa eztabaidaren inguruan egindako hausnarketaren osagarri gisa (ikus 6. lan dokumentua), Josep Lluís Martík planteatutako adimen kolektiboaren kontzeptuaren inguruan taldeak egindako gogoeta prozesua jasotzen da dokumentu honetan. Hausnarketa kontzeptu horren inguruan ardazteko erabakia hartu zen partaideek deliberazioari buruzko gogoetan aurretik landutako konplexutasunaren eta ikuspegi sistemikoaren dimentsioak integratzeko azaldu zuten borondatearen ondorioz.

Josep Lluís Martík planteatutako ideia nagusia hau izan zen: gobernantza prozesuak diseinatzen baditugu (erabaki publikoak hartzea), demokrazia legitimoagoa izateaz gain, erabaki hobeak hartuko ditugula, era horretan, banatutako adimen kolektibo aprobeitatu dezagun. Adimen kolektiboa honela definitzen da: talde jakin batzuek (nolabaiteko forma duten eragile kolektiboek, metaforikoa izan arren), baldintza jakin batzuetan, «adimen komuna» garatzeko dituzten gaitasun kognitiboaren eta praktikoen multzoa. Horrek esan nahi du:

- Informazioa identifikatzea, partekatzea, ulertzea eta metatzea/gordetzea.
- Informazio horren edo baterako arazo edo erronken inguruko sinesmen, lehenetsun edo iritzirik kolektiboak prestatzea edo iragaztea.
- Taldean eta lankidetzan ikastea.
- Arazoak konpontzeko gaitasuna garatzea.
- Erabaki kolektiboak hartzea.
- Erabaki horiek gauzatzen laguntzea, ekintza kolektiboak gauzatzuz.
- Inguruabar aldakorretara egokitzea.

Adimen kolektiboari buruzko galdera garrantzitsua hau da: zer baldintza zehatzetan gara ditzaketen taldeek beren adimen kolektiboa, era horretan, erabaki hobeak har ditzaten edo emaitza hobeak sor ditzaten. Laburbilduz, arazoentzako, ikasteko, arazoak sortzeko, konpontzeko edo erabakiak taldean hartzeko gaitasuna da adimen kolektiboa. Aurkezpenaren azpimarratutako elementuetako bat aniztasuna izan zen, eta adierazi zen, egoera jakin batzuetan, talde ugariak egokiago konpontzen dituztela arazoak aditu talde txikiak edo pertsona indibidualek baino (adituak izan ala ez).

Esparru horretan, lantaldeetako eztabaidaren ardatza izan zen aztertzea Etorkizuna Eraikiz Think Tankean barnean kultura politiko berriari buruzko eztabaida taldeak nola lagun dezakeen adimen kolektiboa garatzen Think Tankean bertan eta Etorkizuna Eraikiz bertan.

Adimen kolektiboari **eraldaketarako ezagutzaren kudeaketaren** ikuspegitik heldu zion taldeak Think Tankari buruzko ikuspegi kritikoa garatu zuen, hura hobetzen lagun dezakeena. Hona hemen planteatutako elementuak:

- Adimen kolektiboa eraiki ahal izateko egon daitekeen «baldintzen» garrantzia kontuan hartuta, baldintza horiek zeintzuk diren eta nola sor ditzakegun

aztertzen hasi beharko genuke. Hona hemen kontuan hartu beharreko baldintzetako batzuk:

- Aniztasuna errespetatzea.
  - Norberaren sinesmenak eztabaidatzeko prestasuna.
  - Gainerako parte hartzaileen ikuspuntuak onartzeko prestasuna.
  - Elkarrekiko konpromisoa.
  - Desberdin pentsatzen duten pertsonekin lankidetzan aritzeko borondatea, irteera komunak bilatzeko.
  - Akordioetara iristeko borondatea.
  - Hartutako erabakiak berrikusteko prestasuna.
- Aniztasuna balioztat hartzen badugu, garrantzitsua da onartzea gure taldea ez dela oso anitza (generoa, ideologia, maila sozioekonomikoa, landa/hiri ingurunean bizitzea eta abar kontuan hartuta). Adibidez, denok gara unibertsitarioak, eta horrek konponbide teorikoetan geratzeko arriskua dakar. Adimen kolektiboa eraikitzerakoan, gure ideiak, aurreiritziak eta metodologiak unibertsitate esparrutik kanpoko pertsonekin kontrastatu beharko genituzke.
  - Adimen kolektiboa sortu ahal izateko, kideen artean konfiantzazko eta elkarrekiko konpromisoko giroa (erantzukizuna) sortu behar du taldeak. Gainera, taldeak informazio garrantzitsua izan behar du eztabaidagai diren gaiet buruz.
  - Taldearen aniztasuna garrantzitsua bada, taldearen tamaina ere garrantzitsua da. Taldea handiegia ez izatea garrantzitsua da taldearen barruan konfiantza giroa sortzeko.

***Kultura politiko berriari buruzko esparru teoriko bat eraikitzeko*** esparru espezifikoan, adimen kolektiboa eraikitzeko ekarpenari dagokionez 2021eko urtarriletik maiatzera bitartean egingo zela aurreikusitua zen. Prozesu horretan:

- Taldeak elkar ezagutzea sustatuko du, jakintza eta interes arloak identifikatzeko.
- Pertsona bakoitzak ekarpen kontzeptual bat egiteko dituen aukeren, denboraren eta baliabideen baldintzak ezarriko ditu.
- Kontzeptualizazioa osatzen hasiko da.
- Monografiko moduan landu beharreko gaiak definituko ditu.
- Taldea segmentatuko du, eragin ditzakeen eta beste era batera lagunduko dutenen artean.
- Aurreko guztiarekin, maiatzean lortu beharreko helburua definituko du, helburu zehatzak eta operatiboak adierazita.

***Administrazio publikoaren eraldaketaren*** eremu espezifikoan, non ekarpena batez ere praktikan egingo den, ekarpen nagusietako bat adimen kolektiboaren inguruko ekarpenak egitea izango da, erraztasunari buruzko ezagutza teoriko eta praktikoarekin. Hori kontuan hartuta, taldeak honako hau adierazi zuen:

- Ezagutza partekatze dinamika ezar ditzakegu. Aurrerabide prozesua jakintza iturri ona izan daiteke kultura politiko berri hori garatzeko oztopen eta zailtasunen inguruan, eta kabineteak badaki zer erraztasun partekatu dezakeen.
- Taldeak lan egin arren, talde bakoitzean dagoen ezagutza ez da nahikoa izango talde bakoitzak lantzen duen eraldaketarako, eta garrantzitsua izango da mekanismoak izatea eztabaida taldeko gainerako partaideen ezagutza proiektura eramateko.

- Nolabaiteko asegabetasuna izan behar dugu kontuan, prozesutik kanpo daudenen ikuspegia txertatzeko gai garen galdetzean.

**Herritarren eta gizarte antolatuaeren inplikazioaren** eremu espezifikoan, nabarmendu zen talde horrek lagun dezakeen elementu garrantzitsu bat praktikarekiko hurbiltasuna dela. Adimen kolektiboa eraikitze baldintzetan eta prozesuan eta talde horrek gainerako taldeei egiten dien ekarpenean oinarritu zen gogoeta.

- Baldintzak:
  - Hainbat eragile daude landuko diren esperimentuetan (administrazio publikoa, herritarrak –hainbat kolektibo: gazteak, adinekoak, haurrak–, alderdi politikoak, gizarte eragileak, euskararen eta kulturaren alorreko eragileak, etab.).
  - Aniztasuna indartzeko, teknologia berriak eta entzuteko kanal berriak sartzea proposatu dugu.
  - Kontrasteak egingo ditugu esperientzia aurreratuekin (nazioarteko eragileekin esperimentu horietako batzuk nahita egitea aurreikusten da).
- Prozesua (hasieratik adimen kolektiboa eraikitzea bideratua):
  - Ekintzara bideratutako esperimentu/prototipoen arteko sinergiak detektatzea (19 proiektuko zerrenda bat):
  - Proiektuen artean, adimen kolektiboarekin lotura zuzenena dutenak aukeratzea (adibidez, 5 prototipo). Denbora errealeko esperimentuak izango dira.
  - Garapen komunitarioan eta herritarren parte hartzean, ahalduntzean eta inplikazioan sakontzea, hainbat dimentsio bateratuz: herrigintza, euskalgintza, gizarte berrikuntza, eta elkarlaneko gobernantza.
- Think Tankaren eztabaida prozesuari eta adimen kolektiboari laguntzea.
  - Egiten ari garena gainerako taldekideekin partekatzea, ekintzatik gertu baikaude.
  - Gainerako taldeekiko premia eta konexioak identifikatzea.
  - Proiektuetan gure ikaskuntza horiek hobetzera bideratzea, prozesuei eta edukiei dagokienez.
  - Gure ezagutza Think Tank proiektuan eta haren dinamikan txertatzea, baita beste taldeek jorratuko dituzten ardatzetan ere (ikuspegi sistemikoari ekarpena eginez).

Aurreko horiek gogoetan eta lantaldeen praktikan txertatuko diren elementuak dira, Etorkizuna Eraikizen esparruan adimen kolektiboa eraikitzen laguntzeko ahaleginaren barnean.