

ETORKIZUNA ERAIKIZ think tank

KULTURA POLITIKO BERRIA

10. BILERAREN MEMORIA

2021/04/14

Edukia

1. Egitaraua 3

2. Taldeko kideak 3

3. Tailerraren sarrera eta aurkezpena 4

4. Taldeak landutako edukien aurkezpena 5

5. Talde dinamika 9

7. Eranskinak 12

a. Saioan erabilitako aurkezpena 12

b. Talde dinamikaren emaitzak 16

c. Lanerako 11. dokumentua 21

d. Saioaren programa..... 24

KULTURA POLITIKO BERRIARI BURUZKO DELIBERAZIO GUNEA

2021eko otsailaren 17a, 17:00-19:00, ZOOM bitartez

1. Egitaraua

Gaia	Arduraduna
Sarrera, prozesuaren inguruko lan saioaz eta hausnarketaz	Miren Larrea, Orkestra
Taldeak landutako edukien aurkezpena	Eider Mendoza Larrañaga, Gipuzkoako Foru Aldundia Sebas Zurutuza, Gipuzkoako Foru Aldundia Goizeder Manotas, Gipuzkoako Foru Aldundia Ander Arzellus, Gipuzkoako Foru Aldundia Eva Sánchez, Orkestra
Talde dinamika	Eva Sánchez, Orkestra
Prozesuaren ebaluazio orokorra	Miren Larrea, Orkestra

2. Taldeko kideak

Bildutakoak:

1. Sebastian Zurutuza. **Gipuzkoako Foru Aldundia.**
2. Ander Arzelus. **Gipuzkoako Foru Aldundia.**
3. Xabier Barandiaran. **Gipuzkoako Foru Aldundia.**
4. Ion Muñoa. **Gipuzkoako Foru Aldundia.**
5. Goizeder Manotas. **Gipuzkoako Foru Aldundia.**
6. Eider Mendoza. **Gipuzkoako Foru Aldundia.**
7. Itziar Eizagirre. **Gipuzkoako Foru Aldundia.**
8. Mikel Pagola **Gipuzkoako Foru Aldundia.**
9. Miren Larrea. **Orkestra.**
10. Asier Lakidain. **Sinnergiak.**
11. Naiara Goia. **Arantzazuko Gizarte Berrikuntzako Laborategia.**
12. Andoni Eizagirre. **Mondragon Unibertsitatea.**

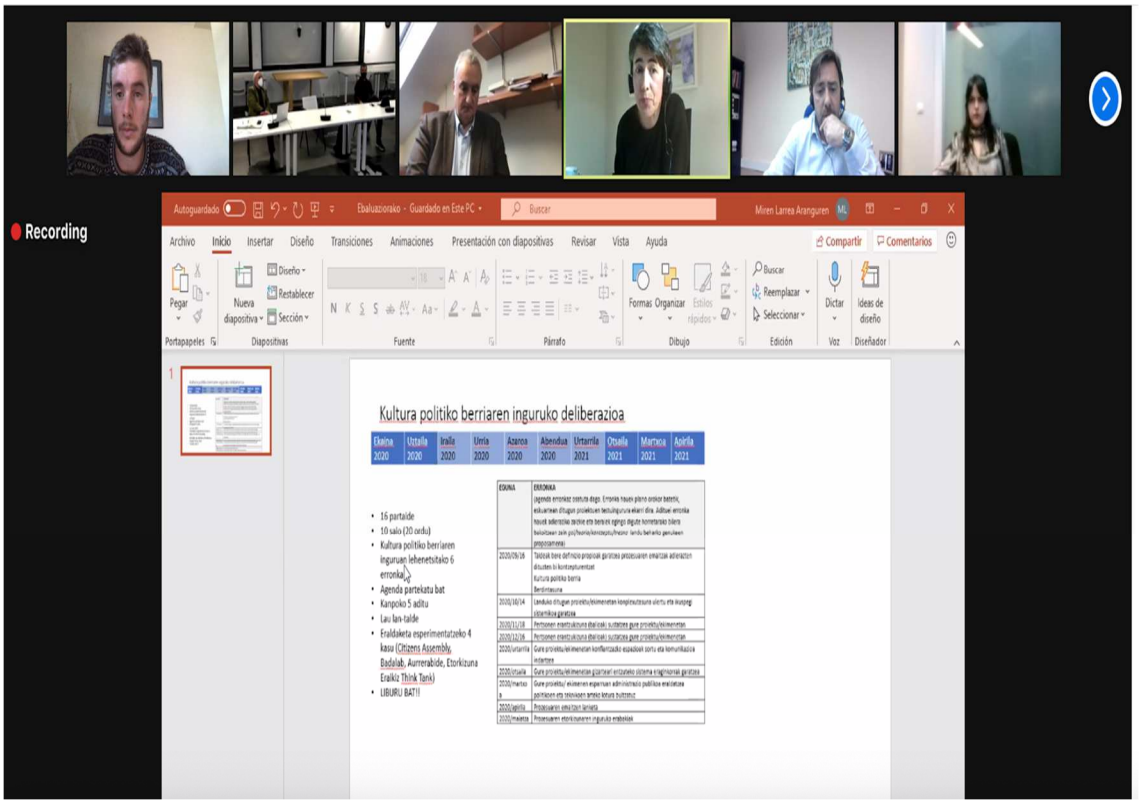
13. Mikel Irizar. **Eusko Ikaskuntza.**
14. Gorka Espiau. **Agirre Lehendakari Center**.
15. Ander Errasti. **Institut d'Estudis de l'Autogovern.**
16. Fernando Tapia. **UPV/EHU.**
17. Eva Sánchez. **Orkestra.**
18. Mikel Gaztañaga. **Orkestra.**

3. Tailerraren sarrera eta aurkezpena

Orkestrako dinamizatzaileak ongietorria eman dio taldeari, eta aurreko saioari buruzko gogoeta batzuekin ekin dio sarrerari. Denboraren kudeaketa txarraren eta zenbait gaizki-ulerturen ondorioz, nahasmena eta tentsioa sortu zen talde bateko kide batzuen artean, eta horregatik azpimarratu nahi izan du emozioen kudeaketaren garrantzia. Prozesu honetan dimentsio emozional horri buruz ikasitakoaren ondorioz, Itziar Eizagirrek eta Miren Larreak gai horri buruzko kapitulu bat egingo dute eztabaida-taldearen ikaskuntzak bilduko dituen liburu bateratuan.

Hausnarketa horiek aurkeztu ondoren, taldeko kide berri bat aurkeztu dute: Mikel Gaztañaga, Orkestrako doktoratu aurreko ikertzailea. Think Tankean sartuko da, erraztaile taldean.

Jarraian azaldu du apirileko saioa DFG6k, DFG3k, DFG4k eta DFG1ek antolatu dutela (Administrazioaren eraldaketan lan egiten dute), ECO12ren laguntzarekin. Azpimarratu du saioak esperientziak eta kontzeptuak konbinatuko dituela, eztabaidaren ardatzean konplexutasuna eta errazte lana jarrita. Orkestrako dinamizatzaileak azaldu du saio honekin taldearen topaketen lehen urtea ixten dela, eta horregatik proposatu dela topaketen lehen zikloari buruzko ebaluazioetarako denbora gehiago uztea.



4. Taldeak landutako edukien aurkezpena

ECO12k hartu du hitza eta azaldu du nola aurkeztuko duen errazte lanari buruzko gaia: DFG3k eta DFG1ek parte hartuko dute erraztaile gisa eta erraztaileekin lan egiten duten esperientzia azaltzeko; ECO12k konplexutasunari buruzko azalpen bat emango du, eta DFG4k eta DFG6k Aurrerabideren hedapenean, ekintzarako hautatutako testuinguruan, kokatuko dute kontzeptualizazio teorikoa. Ondoren, talde dinamikari ekingo zaio.

DFG3k, errazte lanarekin izan duen esperientzia partekatzeko esku hartu duenak, galdera batekin ekin dio hausnarketari: zer da erraztea? DFG3k azpimarratu duenez, «erraztaileak ez ditu erabakiak hartzen, baizik eta prozesuaren arduradunek hausnartzeko eta erabakiak hartzeko baldintzak sortzen ditu». Adierazi du erraztailearen lana ez dela lehen begiratuan ikusten, baina erabakiak hartzeko aukerak ematen dituela. DFG3k azpimarratu du Orkestrak garrantzi handia izan duela prozesu honetan guztian, erraztearen kontzeptua teorizatzen lagundu baitu. Esan duenez, «asko zor diogu Orkestrari. Miren eta Pabloren liburua erreferentziazko liburua izan da prozesu osoan».

Jarraian, prozesuan zehar eskuratutako zenbait irakaskuntza aipatu ditu. Prozesu horretan, elkarlaneko eta maila anitzeko gobernantzan oinarrituta lan egin da Tokiko Garapen Agentziekin, enpresa txiki eta ertainetan eragiteko. DFG3ren arabera, Etorkizuna Eraikizen azken sei urteetako esperientzian, oinarri oso garrantzitsuak ezarri dira. Lehenengo eta behin, «Ekonomia Sustapeneko Departamentua, kabinetea eta hainbat garapen agentzia inplikatu dira prozesuan». Beste lorpen estrategiko bat izan da Berrikuntzako eta Lanbide Heziketako zentroak ere inplikatzea. Hori guztia sustapen ekonomikorako eta lanarekin lotutako guneak sortzeko xedez egin da.

DFG3k errazteari buruz egiten duen hausnarketaren abiapuntua da egungo erabaki politikoak eta administratiboak gero eta konplexutasun handiagoko testuinguru batean gertatzen direla. Horregatik da hain garrantzitsua «konfiantza handiko harremanak eraikitzea konplexutasun handiko egoerei aurre egiteko». Konfiantza-harreman horiek landu egin behar dira. DFG3ren arabera, «konplexutasuna eta konfiantza funtsezko bi kontzeptu lirateke egungo gobernantza ulertzeko». Eta egoera konplexuetan konfiantzazko harremanak eraikitzeko espazio horretan sartzen da erraztailearen eginkizun erabakigarria. Hala ere, erraztaileak eginkizun erabakigarri hori bete dezan, beharrezkoa da erraztaileak prozesuan inplikatuta daudenen konfiantza irabaztea.

DFG3k adierazi du prozesu horietan beharrezkoa dela mundu guztia inplikatuko duen estrategia bat eraikitzea. «Ezin da izan batzuek zerbait erabaki eta gero besteei azaltzea. Inplikatu guztiek parte hartu behar dute estrategiaren definizioan. Inplikatutako eragile guztiek agertu behar dute estrategian». Era berean, adierazi du lan prozesuek «esplizitu egiteko lana ere badakartela. Prozesua ikusarazi behar da».

DFG1ek hitza hartu du, parte hartzaileen esperientziatik abiatuta errazteari buruzko hausnarketarekin jarraitzeko. Aurkezpena hasteko, testuinguruan jarri ditu lankidetzazko gobernantzaren eta kultura politiko berriaren inguruan prozesuan zehar egin diren gogoetak. Adierazi duenez, kultura politiko berriari buruzko hausnarketa ez da salbuespena munduan, baizik eta «Mendebalde osoan presente dagoen hausnarketa bat». Esan du gobernantzari edo gobernantza berriari buruz hitz egiten ari direla mundu osoan, eta hauxe erantsi du: «Galdera hau da: zer esan nahi du benetan gobernantzak? Zer esan nahi du gobernantza berri batek? Nola egin behar zaie aurre erronka berriei

paradigma berri horren pean? Zeintzuk dira kultura politiko berri hori ahalbidetzen duten tresnak? Aldundiak gauzak egiteko modua aldatu behar zela proposatu zuenean, tresna berriak behar zirela onartu zen. Gauzak ezin dira modu desberdinean egin tresnak aldatzen ez badira».

«Hemen esperientzia handia dugu maila anitzeko gobernantza dakarten horrelako ekimenekin. Adibidez, kooperatiben edo ikastolen kasuan». Adierazi du praktika horiek ez direla erabat berriak. «Maila anitzeko gobernantzaren kasu batzuetan kontraesan bat dagoela esan daiteke, eta praktika horiek gutxi instituzionalizatzen direla, eta gutxi jartzen direla praktikan». Esan du «boterearen eskema hierarkikoa» alde batera utzi dela baieztatzen bada, irteera hori gauzatzeko eta gobernantza-alternatiba berriak abian jartzeko urratsak ere egin behar direla.

Era berean, maila anitzeko gobernantzan elkarrizketak duen garrantziari buruzko gogoeta egiten du, eta, batez ere, elkarrizketarako giro egokia sortzeko erraztaileak duen zereginari buruzkoa: «Erraztaileak giroa sortu behar du inplikatutako alderdi guztien artean elkarrizketa egon dadin, eta, horrela, aurrera egitea ahalbidetuko duten konfiantzazko loturak sor daitezen». Prozesuari dagokionez, honako hau esan du: «Prozesuak beharrezkoa izaten jarraitzen du. Parte hartzen duten pertsonak inplikatzen dituen prozesu bat da, prozesuari ekarpen bat egiten ari direla sentiarazten diena, prozesutik ikasten duten bitartean». Apaltasuna ere beharrezkoa dela adierazi du: «Apaltasunez jardun behar da prozesua egiazkoa izan dadin».

ECO12k berriz hartu du hitza, eta errazte lanari buruzko aurkezpenari ekin dio, ez esperientziatik abiatuta, aurreko bi aurkezpenetan bezala, esparru akademikoko ekarpenetan oinarrituta baizik. ECO12ren arabera, «errazte lana berez dago konplexutasunari lotuta». Erabakiak hartzeko hiru egoera mota bereizten ditu: sinpleak, zailak eta konplexuak. Egoera sinpleetan, konponbidea agerikoa denean, irtenbide mota «ordenan eta agintean» oinarrituko da. Egoera zailetan, erabakia ez bada hain nabarmena, adituen laguntza eta aholkua beharko da erabakiak hartzeko. Erabakiak hartzeko testuinguru konplexuetan, konponbidea agerikoa ez denean eta ikuspegi desberdinak dituzten hainbat eragilek parte hartzen dutenean, «errazte lanak funtsezko funtzioa betetzen du». Irtenbidea ez dago ordena argi batean oinarrituta, ez eta adituen

esku hartze puntual batean ere, erabakiak hobeto hartzeko, baizik eta inplikatutako eragileen arteko elkarrizketaren eraikuntzan. «Elkarrizketarako gune hori sortuko du» erraztailearen lanak.

Ondoren, DFG4k Aurrerabide proiektua aurkeztu du. 2015ean jarri zen martxan, eta Think Tankeko hausnarketa egiten ari den ekintza-espazioa da: «Aurrerabidek politika tradizionalak printzipioz konpontzen ez dituen gaiak aztertzen ditu: kultura politiko berria praktikan jarri nahi du. Gobernu onaren sistema batean oinarrituta egongo litzateke, eta administrazioa eraldatzea izango luke helburu». Era berean, «erantzukizun politikoa eta teknikoa duten pertsonek kudeaketa- eta berrikuntza-kultura berri bat bultzatzeko duten konpromisoa» azpimarratu du. Hala ere, «proiektuak ez zuen arrakastarik izan hasieran». Arrakasta falta hori «prozesuan gertatu diren akats batzuen» ondorioa da.



DFG4ren aurkezpena amaitu ondoren, DFG6k hartu du hitza, eta gogoeta bat egin du Think Tankeko gogoetek Aurrerabiden duten eraginari buruz. Saioaren hasieran egin den alderaketa bat izan du abiapuntu: kimikan katalizatzailea den elementu bat eta

erraztaileak erabaki politikoak hartzeko prozesuetan katalizatzaile gisa izan dezakeen zeregina alderatu ditu. «Elementu katalizatzaileak gainerako elementuekin harremanetan jartzen dira, prozesuan parte hartuz, haien portaera aldatuz eta elementuei atxikimendua eta bereizketa eraginez». Aitzitik, «erraztaile batek, nahiz eta atxikimendua sortu prozesuan inplikatuta dauden elementuen artean, ez du prozesuan parte hartzen».

DFG6k Aurrerabideri buruzko hausnarketari ekin dio berriro: «Aurrerabide oso positiboa izan da, baina ez da nahikoa izan». Jarraian, azalpenak eman ditu Aurrerabideren erraztaileak «Gipuzkoako Foru Aldundiko departamentu bakoitzean hausnarketarako, erabakiak hartzeko eta ekintzarako beharrezkoak diren baldintzak sortzeko» duen zereginaren inguruan. Erraztailearen eginkizunak izango dira, besteak beste, «elkarrizketa sustatzea, gatazkak kudeatzea, konfiantza-harremanak sustatzea edo departamentuen arteko harremanetan laguntzea». Era berean, erraztaileak izan behar dituen trebetasun motak azpimarratu ditu. Erraztaileak «prozesuaren ikuspegi globala izan beharko du, taldeen aniztasuna ondo kudeatu, hausnarketak bideratu, konfiantzazko giroa sortu eta proiektuaren beharrak identifikatu». Amaitzeko, nabarmendu du diputatu nagusiak beharrezko bultzada eman diola prozesu horri.

Aurrerabideri buruzko hausnarketaren ondoren, ECO12k hartu du hitza berriro. ECO12k azken hausnarketa bat egin nahi izan du, parte hartzaileak eztabaidarako taldeetan antolatu aurretik. ECO12ren arabera, «kultura politiko berri bat sortzea erronka oso konplexua da».

5. Talde dinamika

ECO12k azaldu du taldeka lan egingo dela, eta talde bakoitzak galdera bati erantzun beharko diola. Horretarako, 30 minutu inguru egongo direla azpimarratu du. Galdera horrekin kultura politiko berriaren prozesuari buruzko hausnarketa bultzatu nahi du. ECO12k honako galdera hau egin du: «Zer prozesu mota da kultura politiko berria? Sinplea, konplikatua ala konplexua?» ECO12k adierazi du talde bakoitzak bozeramaile bat aukeratu beharko duela ideia horiek talde osoari jakinarazteko. Adierazi du taldeko

bozeramaileak ideia horiek esaldi bakar batean laburbildu beharko dituela. Lau lantalde antolatu ditu, eta talde bakoitza bere aldetik hasi da eztabaidatzen.

ECO12k egindako galderari buruz eztabaidatzen 30 minutu eman ondoren, kide guztiak eztabaida orokorrera itzuli dira, eta bozeramaile bakoitzak talde bakoitzean atera diren ondorioak azaldu ditu. ECO12k gogorarazi du bozeramaileak esaldi bakar batean laburtu beharko dituela ideiak, saioaren azken zatian Think Tankeko prozesu osoa ebaluatuko baitute:

1. taldea

ECO9k azpimarratu duenez, «erraztailearen zeregina oso garrantzitsua eta mugatua da. Alde horretatik, uste dugu erraztaileak legitimitatea irabazi behar duela. Horretarako, ezinbestekoa da haren rola eta garrantzia aitortzea eta legitimatzea».

2. taldea

ECO3k «eztabaidaren garrantzia» adierazi du. Legitimitate demokratikoan oinarritutako eztabaida-sistema bat sortu behar da». «Adimen kolektiboa bultzatu» behar dela ere azpimarratu du. Haren arabera, Think Tanka oso garrantzitsua da, eta Orkestrak prozesuan izan duen zeregina funtsezkoa izan da.

3. taldea

ECO11k adierazi duenez, «erraztailearen funtzioak prozesu osoa kontrolatzea izan behar du» Haren arabera, «ikuspegi estrategikoa izan behar da, eta baita konplexutasuna ulertzeko gaitasuna ere».

4. taldea

ECO10ek errazte lanaren eta konplexutasunaren arteko lotura aipatu du. Zentzu horretan, «konplexutasuna ulertzeko gaitasuna izan beharko da». Haren arabera, «gaur egun, ezagutza oso konplexua da». Aitortzeari dagokionez, ECO10ek «legitimitatearen garrantzia» adierazi du. Boterearen gaia ere aipatu du, bestalde. Boterea «azenarioaren eta makilaren jolasa bezalakoa dela azaldu du. Hau da, gauza asko eztabaidatu daitezke

eta eztabaidatu egin behar dira. Baina beste batzuk ez». Hala ere, azpimarratu du «boterea antolatzeko beste modu bat aurkitzea garrantzitsua dela».

ECO12k amaitutzat eman ditu talde dinamika eta bozeramaileen aurkezpena, eta adierazi du «esku hartze guztiak oso interesgarriak izan direla».

6. Balorazioa eta amaiera

Orkestraren dinamizatzaileak hartu du hitza prozesuaren ebaluazioei buruzko zenbait ideia adierazteko. Azpimarratu duenez, «ebaluazio ariketa hau oso garrantzitsua da, eta, horregatik, ohi baino denbora gehiago utziko da horiek osatzeko».

Estrategia eta Ikerketako arduradunak hartu du hitza, talde horrek azken urtean izan duen ibilbidea berrikusteko. Estrategia eta Ikerketako arduradunaren arabera, «azken urteko esperientzia oso aberasgarria izan da». Hau ere azpimarratu du: «Autoebaluazioa oso garrantzitsua da; prozesu osoan indarguneak eta ahulguneak zein izan diren identifikatzea, alegia». Azpimarratu nahi izan du autoebaluazio horretan «beharrezkoa dela antolatzaileak ez ezik prozesuan parte hartu duten guztiak ere inplikatzea». Hori «oso garrantzitsua da datorren urterako, aukera emango baitu indarrak non jarri, anbizio handiagoa non izan daitekeen edo zer egitea komeni den jakiteko». Ildo horretan, «oso garrantzitsua da aldi jakin batean ebaluazio bat egitea».

Orkestraren dinamizatzaileak hartu du hitza berriro. Labur-labur errepasatu du prozesuaren urtea; hau da, 2020ko ekainetik 2021eko apiril-maiatzera artekoa. Prozesuari buruz idatzi nahi den liburua ere aipatu du. «Prozesuaren emaitzak gauzatzeko modu bat da», adierazi du. Azkenik, berriro azpimarratu du parte hartzaile bakoitzak bete beharreko «ebaluazioen garrantzia».

7. Eranskinak

a. Saioan erabilitako aurkezpena

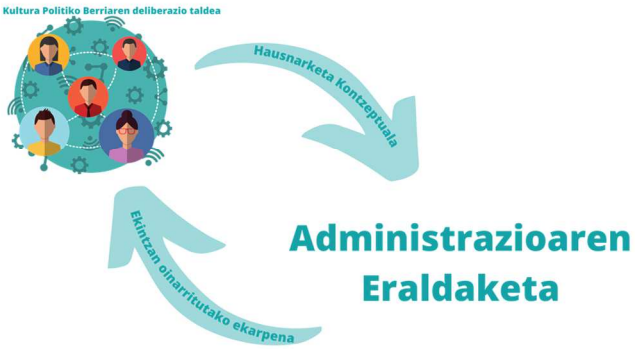
ETORKIZUNA
ERAIKIZ
think tank

Kultura politiko berriaren deliberazio taldea

2021-04-14

Saioko lanketa 2021-04-14

1. Fazilitazioaren klabeak
2. Aurrerabide eta fazilitazioa
3. Taldekako hausnarketa



Egoera	Deskripzioa	Konponbidea
Sinplea	• A eta B herriren artean ibai bat dago.	• Denentzat ebidentea da. ***"Ordeno y mando"***
Konplikatua	• Ibaia zabala da • Emari oso aldakorra du • Lurra ez da egonkorra.	• Ez da ebidentea, hainbat erantzun posible leudeke. • Jakintza egokia izanik erantzuna eman daiteke. **Adituen jakintza**
Konplexua	• Zubia plazatik gertu vs. Gune industrialaren ondoan • Aldundiko finantziaziorik ez • A herriak zubiaren % 30a soilik finantziatzeko prest dago. • WWFk eta Greenpeacek biosfera babesteko komite bat sortu dute proiektua ikuskatzeko.	• Ez dago konponbide razional edo egoki bat. • Adituen jakintza ez da arazoa konpontzeko nahikoa. **Soluzioa dialogoan negoziatu eta eraikitzen da.**

Snowden eta Boone (2007), Costamagna eta Larrea (2018)-tik hartuta

FAZILITADOREEKIN LAN EGITEAK EGOERA KONPLEXUAK KUDEATZEN LAGUNTZEN DU

Aurrerabide: testuingurua

Lankidetzazko gobernantza: Kultura politiko berria, demokraziaren garapenean ordezkapenetik parte hartzera eta handik kolaboraziora bultzatzen duen fase berri bat da eta pertsona burujabeak eta gizarte zibila bizia du oinarri.

4/2019 Gobernu ona: Kudeaketa aurreratu eredu baten bitartez eta zenbait kudeaketa tresna erabiliz, zerbitzuen hartzaile diren pertsonen eta erakundeen beharrei, eraginkortasunez, efizientziaz eta ekitatez erantzuten diena.

Zuzentasun Sistema: erantzukizun politikoa zein teknikoa duten pertsonek kudeaketa eta berrikuntzaren kultura berria sustatzeko konpromisoa.

AURRERABIDE
1- Estrategia; 2- Zerbitzuak; 3- Pertsonak; 4- Gizartea; 5- Berrikuntza; 6- Emaitzak

Aurrerabideko fazilitadorea

Aurrerabideren hedaketaren testuinguruan GFAko **departamentu bakoitzak hausnartu, erabaki eta ekintzara** pasatzeko **baldintza egokiak bermatuko** dituen pertsona bat izango da.

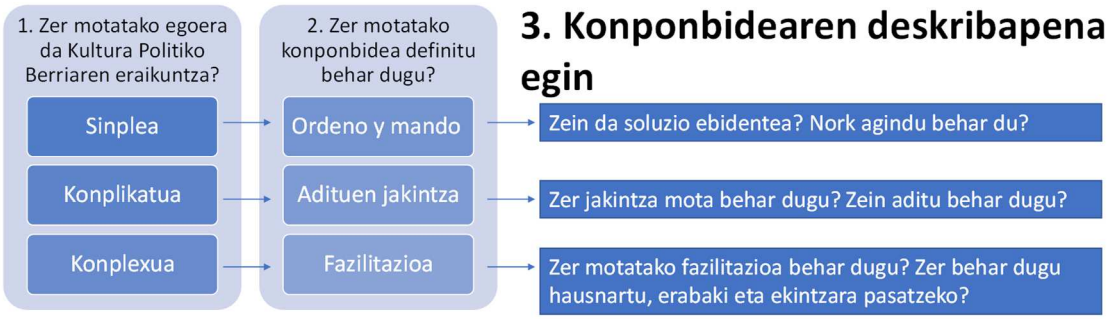
Funtzioak

- Dialogoa sustatzea
- Ikuspegi partekatua sortzea
- Gatazkak kudeatzea
- Konfiantzazko harremana sustatzea
- Departamentuen arteko konexioak lantzea
- Gaitasun kolektiboak sortzeko teoria eta praktikaren arteko loturak egitea aurrerabideren beharren arabera

Gaitasunak

- Prozesuaren ikuspegi orokorra izatea
- Konfiantzazko harremanak eraikitzea
- Taldeetan aniztasuna ondo kudeatzea
- Hausnarketak bideratzea
- Beharrak identifikatzea eta proiektua beharrei egokitzen jakitea
- Konpromezua





Bozeramailea: esaldi bakarrean sintesia egin + txantiloia bete

b. Talde dinamikaren emaitzak

Zer motatako egoera da kultura politiko berriaren eraikuntza?

Administrazio publikoan hiru egoera desberdin eman daitezke, eta haien arabera konponbide sinpleak, konplikatuak edo konplexuak egongo dira:

1. Sinpleak: erakundeetan daudenak konponbidea ezagutzen dute.
2. Konplikatuak: erakundeetan daudenak ez dute konponbidea ezagutzen. Adituen beharra daukate.
3. Konplexuak: erakundeek zein adituek ez dute ezagutzen konponbidea. Aktore gehiagok parte hartu behar dute konponbidean. Deliberazioaren papera gakoa izango da.

Kultura politiko berriaren eraikuntza konplexua da. Nahiz eta administrazioek, enpresek eta gizarte zibilak uste duten adituen esku hartzea nahikoa dela konponbide bat emateko, inork ez daki erantzuna zein den: kolaborazioa ahalbidetzen duen esperimentazio esparru batean garatu behar da konponbidea.

Konplexutasun horren baitan, egoera konplikatuak ere badaude. Konponbideak, beraz, elementu desberdinen arteko interakzioa eskatzen du: “ordeno y mando”, adituen rola eta kolaborazioan oinarritutako esparruak. Talde eta eragile anitzak parte hartzen dute kultura politiko berriaren konfigurazioan.

1) Errotua dagoen kultura politikoak (hierarkikoa, botere zentralizatua, etab.) talka egiten du kultura politiko berriarekin.
2) Egungo baldintza eta testuinguruak kultura politiko berrirako trantsizioa derrigorrezkoa egiten du.
3) Kultura politiko berria eraldaketa estrukturala modu eraginkorrean gauzatzeko gai da.

Zer motatako irtenbidea behar du kultura politiko berriaren eraikuntzak?

"Ordeno y mando", adituen jakintza, eta elkarrizketa uztartzen duen irtenbide mota. Negoziatutako eta eraikitako irtenbidea izango da.

- "Ordeno y mando" esaten denean esan nahi da norbaitek boterea eduki behar duela. Boterea izateko norbaitek legitimitatea eduki behar du.
- Egoera konkretuetan garatuko da erantzuna, eta ez eredu abstraktuetan. Batzuetan deliberazioarekin nahiko izango da eta momentu puntualetan adituen jakintza beharko da. Beste egoera batzuetan norbaitek erabakia hartu beharko du. Erabaki hori ardura politikoa dutenek hartu beharko dute.
- Soluziorik berritzaileena deliberazioa da. Konplexutasunaren aurrean, antolakuntza ez da gehienetan automatikoki edo berez ematen. Hori dela eta, norbaitek ekimena bideratu behar du. Norbaitek deliberazioa piztu, konbergentzia sortu eta emaitzetara bideratu behar du prozesua.
- Arazoa da ea nork duen kriterioa arazoa konplexua denean. Adituen papera ez da nahikoa. Batzuetan nahiz eta kriterio teknikoa badagoen, irtenbide hori gizartera zabaltzean talka bat gertatzen da. Adibidez, trantsizio ekologikoarekin hori gertatzen da.
- Nola sortzen diren deliberazio guneak dira erronkarik garrantzitsuenak. Nahiz eta askotan eman "ordeno y mando" edo asanblearismoaren artean erabaki behar dela, gehienetan erantzuna tarteko (grisa) zerbait da.
- Legitimitate demokratikoa gutxienez mantendu edo handitu behar da, arriskua baitago kultura politiko berria eraikitzerakoan berria izatea, baina ez demokratikoa.
- Kultura Politiko Berriaren sorrera prozesu berria izanik, erronka berriak ekarriko ditu. Parte hartu behar dutenek ahaldunduta sentitu behar dute haien burua eta hori prozesuetan lortu behar da. Kultura Politiko Berriak desatxikimenduaren aurka, iritzia emateko aukera eman behar du ahalduntzen duen bitartean.

Kultura politiko berria garatzerakoan zein arazo topatu dituzue konponbide ebidentea zutenak?

Badira deliberaziora ireki ezin diren gaiak. Adibidez, zergak derrigorrez ordaindu behar dira. Orain “azenarioa” “makila” baino gehiago erabiltzen da, informazio forman. KPBan adibidez elkarrizketa beharrezkoa da eta elkarrizketak arau batzuk jarraitu behar ditu. Pertsona guztiek aukera izatea.

Nork agindu beharko luke?

Lankidetzazko erabakiak hartzea da helburua, beraz adituen eta gizartearen eragina beharrezkoa izango da, nahiz eta legitimitate demokratikoa dutenek duten azken erabakia hartzeko gaitasuna.

Kultura politiko berria garatzerakoan zer jakintza mota behar dugu?

Ezagutza mota guztiak behar ditugu. Ezagutza hori katedraduna edo lanbide heziketakoa izan daiteke. Edo, ekintzatik edo akademiatik datorrena. Inteligentzia kolektiboaren ideia garatu behar da: denen arteko prozesua da. Inteligentzia emozional kolektiboa ere bai. Hau da, gaitasuna edukitzea besteekin batera zerbait lantzeko eta sortzeko.

Adituena, antolatutako gizartearena, baina beti ere ekintza aktiboan sortzen den jakintza izango litzateke garrantzitsuena eta produktiboena.

Zein aditu mota ekarri beharko genuke?

Lankidetzatik etortzen diren adituak. Erabakiak eta ikaskuntzak abian martxan jartzeko gogoa dutenak.

Zer motatako fazilitazioa behar dugu kultura politiko berria eraikitzeko? Hau da, zer behar dugu ondo hausnartu, erabaki eta ekintzara pasatzeko?

- Neurri handi batean, Orkestrak egiten duen lana hori da. Bide onetik goaz, izan ere, erraztaileen lanak lan egiteko markoa sortzen du. Diputatu nagusiak eta Etorkizuna Eraikizek, aldiz, prozesuari sinesgarritasuna ematen diote.
- Egoerak oso konplexuak direnez, eta egoera horiek bere baitan egoera konplikatuak eta sinpleak dituztenez, fazilitadoreak konplexutasuna bere osotasunean antzemateko gai izan behar du. Horrez gain, erantzun konplexuak bilatzen jakin behar du.
- Fazilitadoreen lanak prozesuaren barruan egon behar du. Bestela, prozesua ez da izango benetakoa.
- Erakundeak aitortu eta legitimatu egin behar du fazilitazioa. Bestela, fazilitazioak ez du ezertarako balioko.
- Fazilitadoreak helburuekin eta prozesuarekin konpromisoa hartu behar du.
- Aktore desberdinen artean konfiantza sortzeko gai dena, lidergo garbia izateko gaitasuna duena behar denean, eta azkenik, uneoro errekonozimendua partaide ezberdinei emateko gai den fazilitazioa.

Zein izan behar du fazilitadorearen funtzioa eta gaitasunak kultura politiko berriaren eraikuntzan?

- Funtzioak:
    - Prozesu osoaren kontrola edukitzea eta ikuspegi zabala, kreatiboa, eta estrategikoa agertzea.
    - Elkarrizketarako espazioak sortu eta dinamizatzea.
    - Prozesuaren jarraipena eta ebaluaketa jarraia/zirkularra/sistematikoa egitea.
    - Planifikazioa/estrategia eta malgutasuna/eguneratzea orekatzea.
- Gaitasunak:
    - Kudeaketa objektuaren konplexutasuna ondo ulertzea.
    - Gatazkak bideratzeko gaitasuna edukitzea eta fazilitazioa era organikoan bultzatzen duena.
    - Lidergo erlazionala (hierarkiakoarekin kontrakoa) agertzen duena.
    - Entzute aktiboa.

- Sinesgarritasun bat izatea eta gardena izatea, eta horrela prozesuko parte hartzaile guztiek bere autoritatea onartzea.
- Interes desberdinen eta konplexutasunaren erronkak lantzeko gaitasuna da ezaugarririk garrantzitsuena. Horretarako, fazilitadorearen papera balioetsi eta legitimatu egin behar da, moderadore hutsaren papera gainditzuz.

c. Lanerako 11. dokumentua

THINK TANK

Kultura politiko berriaren inguruko deliberazio prozesua: 11. lan dokumentua

ADMINISTRAZIO PUBLIKOAREN ERALDAKETA – AURRERABIDE PROGRAMAN EGINIKO IKASKETAK

(2021eko apirilaren 14a)

Sarrera

2021eko otsailaren 17an, lan metodologia eztabaidatu ondoren, maiatzera bitartean hausnarketa taldekideek ekarritako edukien gainean egitea adostu zen. Saio horietako bigarrena apirilaren 14an egin zen eta Aurrerabide programaren baitan administrazio publikoaren eraldaketari buruz ikasten ari diren taldekideek erraztu zuten saioa.

Abiapuntu moduan taldekideen esperientzia hartu ondoren, konplexutasunaren inguruko hausnarketa bat partekatu zuten, berau ondorengo taulan laburtzen zelarik:

Egoera	Deskripzioa	Konponbidea
Sinplea	• A eta B herriren artean ibai bat dago.	• Denentzat ebidentea da. ***"Ordeno y mando"***
Konplikatua	• Ibaia zabala da • Emari oso aldakorra du • Lurra ez da egonkorra.	• Ez da ebidentea, hainbat erantzun posible leudeke. • Jakintza egokia izanik erantzuna eman daiteke. **Adituen jakintza**
Konplexua	• Zubia plazatik gertu vs. Gune industrialaren ondoan • Aldundiko finantziaziorik ez • A herriak zubiaren % 30a soilik finantziatzeko prest dago. • WWFk eta Greenpeacek biosfera babesteko komite bat sortu dute proiektua ikuskatzeko.	• Ez dago konponbide razional edo egoki bat. • Adituen jakintza ez da arazoa konpontzeko nahikoa. **Soluzioa dialogoan negoziatu eta eraikitzen da.**

Taularen aurkezpenean oinarrituta, taldearen lan hipotesi nagusia aurkeztu zen: arazo konplexuen kudeaketak fazilitazioa eskatzen du, eta, kultura politikoaren eraldaketa arazo konplexua denez, fazilitadoreak behar dira horretarako.

Oinarri kontzeptual horiekin Aurrerabiden fazilitadoreak bilatu, prestatu eta horiek lanean hasteko egitasmoa aurkeztu zen. Prozesu hau izan da, hain zuzen, fazilitazioari buruz ikasteko gunea.

Euren esperientzia partekatu ondoren, deliberazio taldeari ondorengoen inguruko hausnarketa egiteko gonbidapena luzatu zitzaion (lan hipotesia eztabaidatzeko asmoz):

a) Zein motatako arazoa da kultura politiko berriaren eraikuntza (sinplea, konplikatua, konplexua)?
b) Zein motatako konponbideak definitu behar ditugu ("ordeno y mando", adituen jakintzan oinarrituak, fazilitazioan oinarrituak)?

Galdera horien inguruan deliberazio taldeko kideek esandakoak jasotzen dira ondoren.

Kultura politiko berriaren eraikuntza arazo/erronka konplexua da

Kultura politiko berriaren eraikuntza konplexua da. Egia da sarri administrazioek, enpresek eta gizarte zibilak uste dutela adituen esku-hartzea nahikoa izango dela konponbide bat emateko, baina sarri erantzun hori ez dago inon emana, eraiki egin behar da eta ondorioz kolaborazioa ahalbidetzen duen esperimentazio esparru batean garatu behar da konponbidea.

Hala ere, konplexutasun horren baitan, egoera konplikatuak eta sinpleak ere badaude. Konponbideak, beraz, elementu desberdinen arteko interakzioa eskatzen du: "ordeno y mando", adituen rola eta kolaborazioan oinarritutako esparruak behar dira. Ondorioz, talde eta eragile anitzek parte hartzen dute kultura politiko berriaren konfigurazioan eta horien artean harreman mota desberdinak garatu daitezke konpondu nahi den arazo konkretuaren izaeraren arabera. Dena den, kontuan hartu behar da:

a) Errotua dagoen kultura politikoak (hierarkikoa, botere zentralizatua, etab.) talka egiten duela bultza nahi den kultura politiko berriarekin

b) Egungo baldintza eta testuinguruak kultura politiko berrirako trantsizioa derrigorrezkoa egiten duela

c) Kultura politiko berriak eraldaketa estrukturala modu eraginkorrean gauzatzeko gai izan behar duela

Kultura politiko berriaren eraikuntzan sortzen diren arazo konplexuei nola erantzun?

Bigarren galderari erantzuteko orduan azaleratu diren zenbait elementu ondorengoak dira:

- “Ordeno y mando” esaten denean esan nahi da norbaitek boterea eduki behar duela. Boterea izateko norbaitek legitimitatea eduki behar du
- Nola sortzen diren deliberazio guneak da erronkarik garrantzitsuena. Nahiz eta askotan eman “ordeno y mando” edo asanblearismoaren artean erabaki behar dela, gehienetan erantzuna tarteko (grisa) zerbait da
- Legitimitate demokratikoa gutxienez mantendu edo handitu behar da, arriskua baitago kultura politiko berria eraikitzerakoan berria izatea, baina ez demokratikoa
- Arazoa da ea nork duen kriterioa arazoa konplexua denean. Adituen papera ez da nahikoa. Batzuetan nahiz eta kriterio teknikoa badagoen, soluzio hori gizartera zabaltzean talka bat gertatzen da. Adibidez, trantsizio ekologikoarekin hori gertatzen da.

DELIBERAZIOA ETA EKINTZA

- Soluziorik berritzaileena deliberazioa da. Konplexutasunaren aurrean, antolakuntza ez da gehienetan automatikoki edo berez ematen. Hori dela eta, norbaitek ekimena bideratu behar du. Norbaitek deliberazioa piztu, konbergentzia sortu eta emaitzetara bideratu behar du prozesua.
- Egoera konkretuetan garatuko da erantzuna, eta ez eredu abstraktuetan. Batzuetan deliberazioarekin nahiko izango da eta momentu puntualetan adituen jakintza beharko da. Beste egoera batzuetan norbaitek erabakia hartu beharko du. Erabaki hori ardura politikoa dutenek hartu beharko dute.

AHALDUNTZEA

- Kultura Politiko Berriaren sorrera prozesu berria izanik, erronka berriak ekarriko ditu. Parte hartu behar dutenek ahaldunduta sentitu behar dute haien burua eta hori prozesuetan lortu behar da. Kultura Politiko Berriak desatxikimenduaren aurka, iritzia emateko aukera eman behar du ahalduntzen duen bitartean.

Hausnarketa horiek berriro Aurrerabide programaren baitan txertatuko dira, ikasketa prozesuarekin jarraituz.

d. Saioaren programa

THINK TANK

KULTURA POLITIKO BERRIAREN INGURUKO DELIBERAZIORAKO GUNEA

BILERA BIRTUALA, 2021eko apirilak 14

SAIOAN LANDUKO DEN ERRONKA

2021eko otsailaren 17an taldeak lan metodologia eztabaidatu eta maiatzera bitartean hausnarketa taldekideek ekarritako edukien gainean egitea adostu zuen, partaideek "barne aditu" papera jokatuz.

Ondorioz, martxoko saioan paper hau teorizazioan diharduen taldeak jokatuko zuen eta apirileko saioa administrazioaren eraldaketan diharduten Eider Mendoza, Sebas Zurutuza, Goizeder Manotas eta Ander Arzelusek antolatu dute, Eva Sánchezen fazilitazioarekin.

Saioan **esperientzia eta kontzeptuak** uztartuko dituzte eta **konplexutasuna eta fazilitazioa** jarriko dizkigute deliberazioaren ardatzean.

SAIORAKO AGENDA

- Sarrera
- Taldeak landutako edukien aurkezpena
- Talde dinamika